



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“INFORMACIÓN CLASIFICADA Y CATEGORIZADA POR RUBRO DE
MANERA OPORTUNA Y SENCILLA, SOBRE LAS OPORTUNIDADES DE
CONTRATACIONES CON EL ESTADO, A TODOS LOS PROVEEDORES DE
LIMA Y CALLAO QUE DESEEN LICITAR A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA
WEB LICIT@YA”**

PRESENTADO POR:

WILFREDO DUEÑAS VALLEJO

JOSE MARIO CAVERO CARRASCO

ALEJANDRO ESPINAL MAMANI

FRANCESCO JAVIER RULLO PADILLA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: ROLANDO MOISES CARRAZCO CUADROS

LIMA - ABRIL

2019

EXECUTIVE OVERVIEW

This business plan consists of offering a service through the web, which will provide the supplier who wishes to bid with the State to have knowledge of all contracting processes with the State without conducting a complex and cumbersome search. Information classified and categorized according to the supplier's item in a timely and simple manner, through a web platform called Licit@Ya.

Our target customers are all the suppliers of the chapter of goods in the city of Lima - Callao that have their national registry of suppliers (RNP), registered and current in the supervising body of the contracts with the State (OSCE).

Our advantage lies in the fact that in addition to offering a free package where the supplier will be notified to your email with information of the bids published in the OSCE, we will also offer a package for a 29.90 + monthly IGV plan with which the supplier will have information of the free package accompanied by an executive summary with data (entity that convened, objective of the call, reference value, delivery time, place of delivery, list of products, quantities and technical specifications, form of payment, guarantees to deliver, necessary experience to tender, formulation and evaluation, main contacts). Additionally, they will receive a basic statistical chart and chart of the past tenders of the same item.

The management of Licit@Ya, is composed of the partners, who have a minimum experience of 6 years in different private and state companies. Each one will have an active role in the administration of the company. In addition, we also have a specialist who has experience in the field of contracting with the State.

A total potential market of S /. 556,140.00 in the 1st year in companies that sell goods in the city of Lima - Callao registered and with validity of their RNP, who have the predisposition to be suppliers of the state.

Licit @ Ya in its conservative scenario raises this project in a time horizon of 5 years, estimating to sell around S /. 3,992,726.00, in the whole period, for which it will need an initial investment of S /. 300,803.25, which will be financed 50% by contribution of partners and 50% by bank financing, the COK considered is 11.9%, producing the business an IRR of 114.30% and a NPV of S /. 794,637.77; the WACC considered is 11.20%, resulting in an IRR of 72.70% and a NPV of S /. 813,033.08. So we can indicate that the business is viable and attractive to present rates much higher than those presented by the financial market.

Índice General

Capítulo 1	Resumen Ejecutivo	12
Capítulo 2	Objetivo General.....	14
Capítulo 3	Descripción de la Idea de Negocio	15
Capítulo 4	Antecedentes.....	19
4.1	¿Qué es OSCE?	19
4.2	Visión del sector economía y finanzas	19
4.3	Misión del OSCE.....	19
4.4	Objetivos Estratégicos Generales	19
4.5	Historia	20
4.6	El régimen de los contratos estatales en el Perú.....	21
4.6.1	Primer período	21
4.6.2	Segundo Período.....	22
4.6.3	Tercer Período	23
4.6.4	Situación Actual	26
4.7	Acerca del Informe Anual	27
4.8	Proveedores del Estado y Consorcios.....	30
4.9	Procedimientos Desiertos	33
Capítulo 5	Análisis de la industria: entorno externo e interno	38
5.1	Entorno Interno.....	38
5.1.1	Modelo de Negocio	38
5.2	Entorno Externo.....	44
5.2.1	Factores económicos.....	44
5.2.2	Factores Socioculturales.	47
5.2.3	Factores políticos y legales.....	49
5.2.4	Factores tecnológicos	49
5.2.5	Factores medio ambientales (ecológicos).....	51
Capítulo 6	Plan Estratégico de la Empresa	53
6.1	Misión.....	53
6.2	Visión	53
6.3	Valores.....	53

6.4	Objetivo General y Objetivos Estratégicos	54
6.4.1	Objetivo General.....	54
6.4.2	Objetivos Específicos	54
6.5	Análisis FODA	55
6.6	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	57
6.6.1	Amenaza de nuevos entrantes.....	57
6.6.2	Poder de negociación de los proveedores.....	58
6.6.3	Poder de negociación de los clientes	58
6.6.4	Rivalidad entre empresas (competencia en el mercado)	59
6.6.5	Amenaza de productos sustitutos	59
6.7	Ventaja competitiva.....	59
6.7.1	Perfil del cliente.....	60
6.7.2	Análisis para la propuesta de valor.....	61
Capítulo 7	Estrategia Comercial.....	65
7.1	Análisis de Mercado	65
7.1.1	Mercado Meta.....	65
7.1.2	Metodología de la Investigación.....	65
7.1.3	Segmentación de Mercado.....	66
7.1.4	Competidores.....	74
7.1.5	Participación de mercado proyectada	74
7.2	Investigación del consumidor.....	75
7.2.1	Necesidades y problemas que solucionan	77
7.2.2	Proceso de decisión de compra del consumidor	79
7.2.3	Tomadores de decisiones para la adquisición de nuestro producto.....	80
7.2.4	Factores que influyen la conducta del consumidor.....	80
7.2.5	Posicionamiento de Marca.....	80
7.3	Marketing Mix.....	81
7.3.1	Estrategia de marca.....	81
7.3.2	Estrategia de producto	82
7.3.3	Estrategia de precios.....	83
7.3.4	Estrategia de distribución y canales.....	84
7.3.5	Estrategia de comunicación integral.....	85
7.4	Estrategia comercial	86

7.5	Proyección de ventas	86
7.5.1	Actividades comerciales fuerza de ventas y vinculados.....	87
7.5.2	Llamadas y seguimiento clientes potenciales.....	87
Capítulo 8	Plan de Operaciones	88
8.1	Proceso de producción del bien o servicio	88
8.2	Ubicación y equipamiento de las instalaciones	100
8.3	Métodos de Producción	101
8.4	Gestión de inventarios y proveedores.....	102
8.4.1	Hosting y dominio de internet	102
8.4.2	Empresa de asesoría contable	102
8.4.3	Empresa de asesoría de marketing.....	102
8.4.4	Empresas de Hardware y TI	103
8.4.5	Empresa de asesoría legal.....	103
8.5	Gestión de calidad	105
Capítulo 9	Plan de los Recursos Humanos.....	108
9.1	Estructura Organizacional	108
9.1.1	Gerente General.....	108
9.1.2	Gerente de Administración y Finanzas.....	109
9.1.3	Gerente Comercial.....	109
9.1.4	Gerente de Informática.	109
9.1.5	Gerente de Proyectos	109
9.1.6	Vendedores	110
9.2	Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF)	111
9.3	Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	115
9.3.1	Definición del perfil del postulante.	115
9.3.2	Etapas de Convocatoria o Búsqueda.	116
9.3.3	Evaluación:	116
9.3.4	Selección y contratación:.....	117
9.3.5	Capacitación	117
9.4	Inducción, capacitación y motivación del personal.....	117
9.4.1	Inducción	117
9.4.2	Capacitación	118

9.4.3	Evaluación de desempeño	118
9.5	Motivación del personal	118
9.6	Remuneraciones y compensaciones	119
9.7	Cultura Organizacional.....	119
Capítulo 10	Plan financiero.....	121
10.1	Inversiones y fuentes de financiamiento	121
10.2	Presupuesto Proyectado a 5 años.....	123
10.3	Flujo de caja Proyectado a 5 años	124
10.4	Análisis de Punto de Equilibrio	124
10.5	Estados financieros proyectados a 5 años	126
10.6	Evaluación económica financiera.....	127
10.7	Análisis de sensibilidad	131
Capítulo 11	Conclusiones y Recomendaciones	133
11.1	Conclusiones.....	133
11.2	Recomendaciones	134
Bibliografía.....		137
Anexos.....		139

Lista de tablas

<i>Tabla 3.1 Aquí se contabiliza el número de RUC'S distintos.</i>	15
<i>Tabla 3.2 Aquí se contabiliza el número de códigos de RNP.</i>	16
<i>Tabla 3.4 Modelo CANVAS para el modelo de negocio Licit@Ya</i>	18
<i>Tabla 5.1 Resumen de cantidad de proveedores de bienes de Lima y Callao.</i>	41
<i>Tabla 6.1: Cuadro de análisis FODA.</i>	55
<i>Tabla 6.2 Mapa estratégico general detallado.</i>	64
<i>Tabla 7.1 Principales criterios de segmentación</i>	66
<i>Tabla 7.2 Segmentación geográfica</i>	67
<i>Tabla 7.3 Segmentación por capitulo.</i>	68
<i>Tabla 7.4 Segmentación por rubro económico.</i>	69
<i>Tabla 7.5 Segmentación por interés de producto.</i>	69
<i>Tabla 7.6 Empresas competidoras y sus servicios.</i>	74
<i>Tabla 7.7 Estimación de la demanda.</i>	74
<i>Tabla 7.8 Empresas Proveedores individuales y consorcios de bienes para el estado</i>	76
<i>Tabla 7.9 Costo del servicio.</i>	84
<i>Tabla 7.10 Proyección de ventas para 5 años.</i>	86
<i>Tabla 7.11 Gastos comerciales del servicio</i>	86
<i>Tabla 8.1 Presupuesto de Licit@Ya año 1 (costo más gasto presupuesto completo).</i>	101
<i>Tabla 9.1 Perfil del puesto de Gerente General.</i>	111
<i>Tabla 9.2 Perfil del puesto de Gerente Administrativo.</i>	112
<i>Tabla 9.3 Perfil del puesto de Gerente Ventas.</i>	112
<i>Tabla 1.4 Perfil del puesto de Gerente Informática</i>	113
<i>Tabla 1.5 Perfil del puesto de Gerente de Proyecto.</i>	114
<i>Tabla 10.1 Simulación de préstamo bancario.</i>	121
<i>Tabla 10.2 Estructura de financiamiento.</i>	121
<i>Tabla 10.3 Costo + Gasto (Presupuesto Completo).</i>	123
<i>Tabla 10.4 Flujo de caja proyectado a 5 años.</i>	124
<i>Tabla 10.5 Análisis del punto de equilibrio.</i>	125
<i>Tabla 10.6 Estado de situación financiera.</i>	126
<i>Tabla 10.7 Estados de resultados proyectados a 5 años.</i>	127
<i>Tabla 10.8 Descripción de variables del COK.</i>	128
<i>Tabla 10.9 Descripción de variables del Beta Apalancada.</i>	128
<i>Tabla 10.10 Descripción de variables del WACC</i>	129

<i>Tabla 10.11 Flujo de caja libre proyectado.</i>	130
<i>Tabla 10.12 Evaluación económica financiera tradicional.</i>	130
<i>Tabla 10.13 APV.</i>	130
<i>Tabla 10.14 Escenario conservador.</i>	131
<i>Tabla 10.15 Escenario optimista.</i>	132
<i>Tabla 10.16 Escenario pesimista.</i>	132

Lista de figuras

<i>Figura 3.1: Aquí se contabiliza el número de RUC'S distintos.</i>	16
<i>Figura 3.2: Aquí se contabiliza el número de códigos de RNP.</i>	17
<i>Figura 4.1: Valor adjudicado (en millones de S/.) y número de procedimientos, según modalidad y objeto año 2017</i>	29
<i>Figura 4.2: Número de proveedores con inscripción vigente en el RNP, según cantidad de capítulos en los que se encuentra inscrito Enero – Diciembre 2017.</i>	31
<i>Figura 4.3. Número de inscripciones vigentes en el RNP, según departamento.</i>	32
<i>Figura 4.4Comparativo del porcentaje de ítems declarados desiertos respecto al total de ítems convocados, Periodo 2014 - 2017.</i>	34
<i>Figura 4.5: Comparativo del porcentaje de ítems declarados desiertos, respecto del total de ítems convocados, según objeto Periodo 2014 - 2017.</i>	35
<i>Figura 4.6: Porcentaje de ítems declarados desiertos, respecto del total de ítems convocados, según tipo de entidad, Periodo 2014 - 2017.</i>	35
<i>Figura 4.7: http://portal.osce.gob.pe.</i>	36
<i>Figura 4.8: http://portal.osce.gob.pe/OportunidadNegocio.</i>	37
<i>Figura 4.9: http://portal.osce.gob.pe/OportunidadNegocio.</i>	37
<i>Figura 5.1: Redes sociales.</i>	42
<i>Figura 6.1: Matriz de las 5 fuerzas de Porter.</i>	57
<i>Figura 6.2: Mapa estratégico.</i>	63
<i>Figura 7.1: Porcentaje del tamaño de mercado por departamento.</i>	68
<i>Figura 7.2: Tablero costo - información.</i>	74
<i>Figura 8.1: Página de inicio.</i>	88
<i>Figura 8.2: Página de registro.</i>	89
<i>Figura 8.3: Pagina para escoger el capítulo para el registro.</i>	90
<i>Figura 8.4: Pagina para escoger el rubro del bien para el registro.</i>	91
<i>Figura 8.5: Pagina para escoger la ubicación donde licitar el proveedor.</i>	92
<i>Figura 8.6: Pagina para registrar 4 palabras claves para realizar una búsqueda particular.</i>	93
<i>Figura 8.7: Pagina izquierda para ingresar a su cuenta, Pagina de la derecha muestra la lista de las licitaciones publicadas.</i>	94
<i>Figura 8.8: página donde se encuentra el detalle y los criterios de la convocatoria para su participación.</i>	95

<i>Figura 8.9: Página de la izquierda 10 opciones para el ingreso de palabras claves, página de la derecha resumen ejecutivo y datos estadísticos.</i>	<i>97</i>
<i>Figura 8.10: Diagrama de adquisición del servicio.</i>	<i>98</i>
<i>Figura 8.11: Diagrama de funcionalidad del servicio.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 8.12 Diagrama de funcionalidad del servicio en el ciclo de Deming</i>	<i>107</i>
<i>Figura 9.1 Organigrama de Licit@Ya.</i>	<i>108</i>

Capítulo 1

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio consiste en ofrecer un servicio a través de la web, el cual facilitará al proveedor que desee licitar con el Estado tener el conocimiento de todos los procesos de contrataciones con el Estado sin realizar una búsqueda compleja y engorrosa. Información clasificada y categorizada de acuerdo al rubro del proveedor de manera oportuna y sencilla, a través de una plataforma web denominada **Licit@Ya**.

Nuestros clientes objetivo son todos los proveedores del capítulo de bienes en la ciudad de Lima y Callao que cuenten con su registro nacional de proveedores (RNP), inscritos y vigentes en el organismo supervisor de las contrataciones con el Estado (OSCE).

Nuestra ventaja radica en el hecho de que además de ofrecer un paquete gratuito en donde al proveedor se le notificara a su correo electrónico con información de las licitaciones publicadas en la OSCE, también ofreceremos un paquete por un plan de 29.90 + IGV mensual con el cual el proveedor contara con información del paquete gratuito acompañado de un resumen ejecutivo con datos (entidad que convoca, objetivo de la convocatoria, valor referencial, plazo de entrega, lugar de entrega, lista de productos, cantidades y especificaciones técnicas, forma de pago, garantías a entregar, experiencia necesaria para licitar, formulación y evaluación, principales contactos). Adicionalmente recibirán un cuadro y gráfico estadístico básico de las licitaciones pasadas del mismo rubro.

La gerencia de **Licit@Ya**, está compuesta por los socios, quienes tienen una experiencia mínima de 6 años en las diferentes empresas privadas como estatales. Cada uno tendrá un papel activo en la administración de la empresa. Además, también contamos con un especialista que tiene experiencia en el campo de contrataciones con el Estado.

Se estima un mercado potencial total de S/. 556,140.00 en el 1er año en empresas que comercializan bienes en la ciudad de Lima y Callao inscritos y con vigencia de su RNP, quienes tienen la predisposición en ser proveedores del estado.

Licit@Ya en su escenario conservador plantea este proyecto en un horizonte de tiempo de 5 años, estimando vender alrededor de S/. 3,992.726.00, en todo el periodo, para lo cual necesitara una inversión inicial de S/. 300,803.25, el cual será financiado 50% por aporte de socios y 50% por financiamiento bancario, el COK considerado es de 11.9%, produciendo el negocio un TIR de 114.30% y un VAN de S/. 794,637.77; el WACC considerado es de 11.20%, resultando un TIR de 72.70% y un VAN de S/. 813,033.08. Por lo que podemos indicar que el negocio es viable y atractivo por presentar tasas muy superiores que los que presenta el mercado financiero.

Capítulo 2

Objetivo General

Brindar información clasificada y categorizada por rubro de manera oportuna y sencilla, sobre las oportunidades de contrataciones con el Estado, a todos los proveedores de Lima y Callao que deseen licitar; a través de una plataforma web “**Licit@Ya**”.

Con el propósito de facilitar y permitir la disponibilidad de la información al proveedor, con la finalidad de que el proveedor pueda tomar decisiones oportunas y lograr participar en una licitación con el Estado.

Capítulo 3

Descripción de la Idea de Negocio

El Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado “OSCE” es el ente supervisor y rector del sistema de contrataciones estatales. Ejerce sus competencias en el ámbito nacional y comprende a todas las entidades que realizan procesos para la adquisición de bienes, prestación de servicios, consultoría y ejecución de obras (denominado capítulos).

La OSCE a través de su página web del SEASE, publica información del plan anual de contrataciones de cada entidad del Estado, actualmente existen alrededor de 451,046 proveedores nacionales y 1,947 extranjeros con registro nacional de proveedores, según información pública del OSCE.

Número de inscripciones vigentes en el Registro Nacional de Proveedores por capítulo, a diciembre 2017

Tabla 3.1

Aquí se contabiliza el número de RUC'S distintos.

N° DE PROVEEDORES INSCRITOS		
N°	CAPÍTULOS	VIGENTES
1	En 1 solo capitulo	186,781
2	En 2 capítulos	238,076
3	En 3 capítulos	14,072
4	En 4 capítulos	3,814
5	TOTAL	442,743

Tomado de: (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

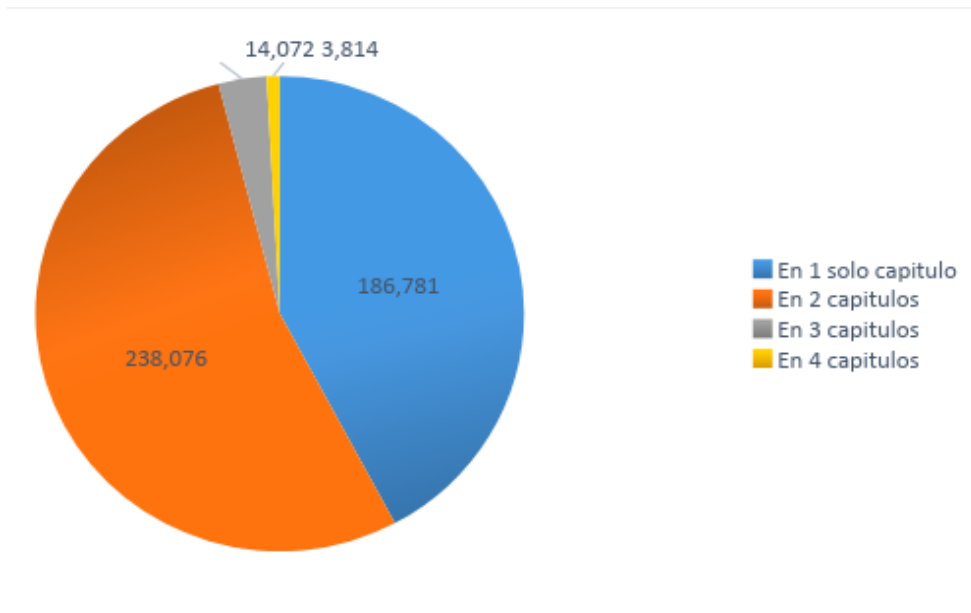


Figura 3.1: Aquí se contabiliza el número de RUC'S distintos.
Tomado de: (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

Número de inscripciones vigentes en el Registro Nacional de Proveedores por capítulo, A diciembre 2017.

Tabla 3.2
Aquí se contabiliza el número de códigos de RNP.

N°	POBLACION TOTAL	CANTIDAD	%
1	Bienes	257,272	35,7%
2	Servicios	427,158	59,3%
3	Obras	19,297	2,7%
4	Consultoría Obras	16,678	2,3%
	TOTAL	720,405	100,00%

Nota: Tomado y adaptado de (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

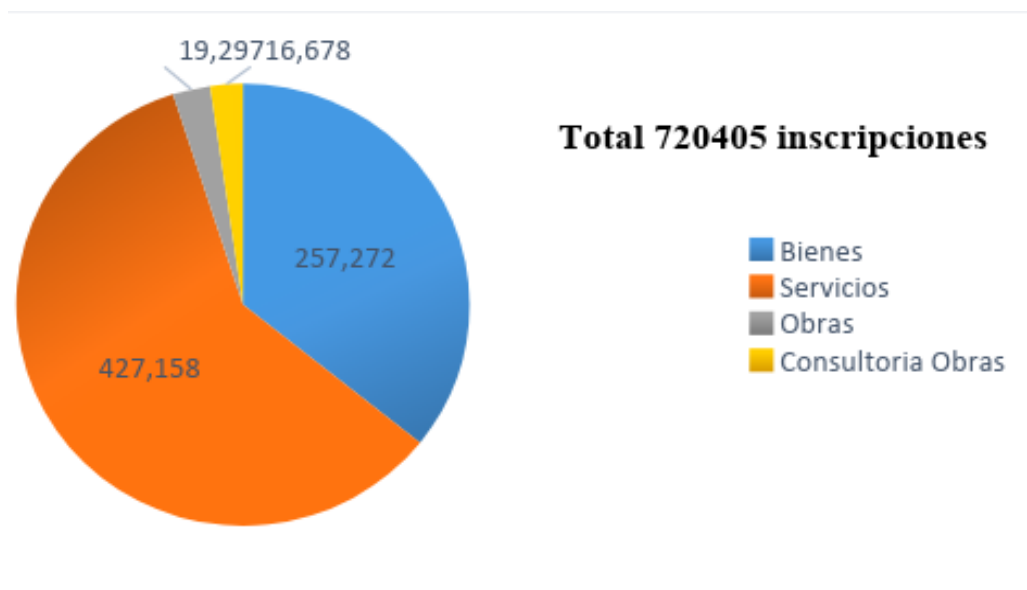


Figura 3.2: Aquí se contabiliza el número de códigos de RNP.

Nota. Tomado y adaptado de (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

El proveedor es libre de realizar la búsqueda de información en dicha página para tomar la decisión de licitar con el Estado. Sin embargo, muchas veces no se entera de dicha información por motivos diferentes; incluso las empresas mantienen personal a cargo realizando constantemente la búsqueda en la página de la OSCE para enterarse si hay nuevas convocatorias. Todo ello conlleva a que el proveedor pierda oportunidad de participar en dicha convocatoria, así como también se genera un gasto a la empresa por tener personal pendiente para la búsqueda de la información.

Debido a esta oportunidad en el mercado peruano, se plantea emplear la tecnología para ofrecer un servicio a través de la web; el cual facilitara al proveedor y así pueda tener conocimiento de todos los procesos de contratación con el Estado sin realizar una búsqueda compleja y engorrosa; con este servicio se propone mejorar los procesos operativos del cliente, optimizar la gestión de los recursos, transformar procesos manuales a digitales, disminuir costos, mitigar los riesgos, etc. a través de una plataforma web que se llamará “**Licit@Ya**”.

Tabla 3.3

Modelo CANVAS para el modelo de negocio Licit@Ya

Business Model Canvas Licit@Ya				
Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento del cliente
<p>1. Entidad bancaria. 2. Presidente de pequeños y micro empresas. 3. Cámara de Comercio de Lima.</p>	<p>1. Comercialización del servicio a través de los medios y canales mencionados. 2. Fidelización de los clientes. 3. Alerta de convocatorias al correo del proveedor de manera gratuita una vez registrado en el sistema.</p> <p>Recursos claves</p> <p>1. Recursos propios y financiado por una entidad bancaria. 2. Especialista en gestión de proyectos, administración y en marketing contemporáneo y digital. 3. Recursos hardware y software (pcs, laptops, router, switch, cables utp, impresora, modem, servidores), y servicios en la nube (Servidores).</p>	<p>1. Informar de manera anticipada, oportuna y sencilla todas las oportunidades de contrataciones con el Estado a los proveedores de bienes nacionales de Lima y Callao de acuerdo al rubro, acompañado de un resumen ejecutivo y datos estadísticos, a través de una plataforma web amigable y de fácil manejo.</p>	<p>1. Invitación a través de correos electrónicos promocionando producto. 2. Durante la suscripción recibirá toda la información personalizada de su rubro. 3. Atención personalizada cuando tenga acceso total al servicio.</p> <p>Canales</p> <p>1. Redes sociales y correo electrónico promocionando el producto. 2. Fuerza de ventas que promocioe el servicio del producto. 3 Marketing Online. (Plataforma Licit@Ya).</p>	<p>1. Proveedores de bienes Lima y Callao (Con inscripción vigente en el RNP).</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>1. Personal administrativo, informático, proyectos y comercial. 2. Infraestructura (oficinas). 3. Subvención del producto. 4. Software, hardware, Servidores y estaciones de trabajo. 5. Servicios básicos (agua, luz teléfono, internet).</p>		<p>Fuente de ingreso</p> <p>1. Pago por suscripción.</p>		

Nota. Elaboración Propia

Capítulo 4

Antecedentes

4.1 ¿Qué es OSCE?

“El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado, con competencia en el ámbito nacional” (OSCE, Mision, vision y principios., 2014).

“Tiene como funciones, entre otras, regular y supervisar los procesos de contrataciones que realizan las entidades públicas, cautelando la aplicación eficiente de la normatividad y promoviendo las mejores prácticas para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población”. (OSCE, Mision, vision y principios., 2014).

4.2 Visión del sector economía y finanzas

“Sector que impulsa el crecimiento económico sostenido, que contribuye a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente, en el marco de la estabilidad macroeconómica.” (OSCE, Mision, vision y principios., 2014)

4.3 Misión del OSCE

“Promover, de manera oportuna y confiable, contrataciones públicas eficientes y transparentes entre proveedores y entidades (OSCE, Mision, vision y principios., 2014).

4.4 Objetivos Estratégicos Generales

De acuerdo con lo establecido en su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2012-2016, el OSCE ha trazado los siguientes objetivos estratégicos generales:

Fortalecer y posicionar el rol supervisor del OSCE en los procesos de contratación pública.

Si bien es cierto todo el personal que cumple un rol en el organigrama es muy importante para la organización, una pieza clave de este plan de negocios, es la gerencia de marketing ya que es la persona que buscara a los clientes potenciales para que este negocio sea exitoso, utilizando diversas herramientas apoyadas en la tecnología. Todo ello conllevara a que se pueda cumplir con los objetivos trazados en la organización y no fracasar en el intento.

Contribuir al desarrollo de capacidades y a una mejor participación de los actores del proceso de contratación pública.

Optimizar el proceso de contratación pública mediante la mejora e innovación de los mecanismos de contrataciones públicas y el uso intensivo de las Tecnologías de la información y la comunicación-TIC.

Incrementar el impacto de las oficinas zonales del OSCE a nivel nacional.

Optimizar la gestión de recursos y mejorar de forma continua los procesos internos del OSCE, para contribuir a la excelencia operativa. (OSCE, Mision, vision y principios., 2014).

4.5 Historia

Los primeros intentos fragmentarios correspondieron a los Ministerios de Hacienda y Comercio (D.S. de 03.FEB.1950) y del de Fomento y Obras Públicas (D.S. de 23.2.1950). Con este "sustento legal" se inició el festín de las grandes obras públicas y compras del gobierno de facto de Manuel A. Odría (1948 a 1956), en que se ejecutaron obras mayormente en el campo educativo, la construcción de las "grandes unidades escolares" en las principales ciudades del país, así como hospitales e, incluso, el estadio nacional y las unidades vecinales.

Hasta diciembre de 1977 en que se expidió el Decreto Ley No. 22056 instituyendo en la administración pública el sistema de abastecimiento con el fin de dar unidad,

racionalidad y eficiencia a los procesos técnicos del abastecimiento de bienes y servicios no personales, dentro de los principios fundamentales de moralidad y austeridad.

Las adquisiciones en las entidades públicas, sea con dinero del tesoro público recursos o ingresos propios donaciones o fondos provenientes de convenios de préstamos internacionales se hacía de acuerdo a las normas internas que para el efecto existían solo en algunas dependencias, ocasionando compras indiscriminadas, stocks innecesarios gastos indebidos, etc.

La puesta en vigencia del sistema de abastecimiento a partir del 01.ENE.78 trajo como consecuencia un cierto ordenamiento del proceso de adquisición de bienes y de servicios en las entidades públicas, ya el ex –INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) a través de la Dirección Nacional de Abastecimientos, empezó a emitir y divulgar una serie de normas regulando dicho proceso, hecho que se complementaba con la correspondiente capacitación especializada en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) institución hoy desaparecida. Entre las normas más importantes se tiene las Normas Generales del Sistema de Abastecimiento aprobadas a través de la Resolución Jefatural N°. 118-80- INAP del 25.JUL.80.

Podemos caracterizar hasta tres etapas en la evolución del régimen jurídico de la contratación estatal en el Perú. (Alvarado Mairena, 2014, pág. 1).

4.6 El régimen de los contratos estatales en el Perú

4.6.1 Primer período

Hasta comienzos de la década de los 80´ rigió una absoluta dispersión normativa en la materia. No existía un ordenamiento que regulase con carácter general para todos los organismos del sector público el régimen de los contratos de adquisiciones de bienes y servicios o de obra pública por parte de las entidades estatales.

Las escasas reglas existentes sobre la materia, casi exclusivamente referidas a los procedimientos administrativos de selección (licitaciones, concursos públicos), estaban establecidas en normas dispersas, principalmente de carácter presupuestario y con carácter asistemático, porque en la práctica la mayor parte de las entidades del sector público tenían sus propios reglamentos de adquisiciones.

El régimen legal de las concesiones, especialmente las referidas a la explotación de algunos recursos naturales, como es el caso de la minería, solo era regulado por algunas leyes sectoriales, careciéndose de un mínimo denominador común sobre la materia (Alvarado Mairena, 2014, pág. 2).

4.6.2 Segundo Período

La segunda etapa comienza en la década de los 80' con la entrada en vigencia de la Carta Política de 1979 que consagró a nivel constitucional en su artículo 143° la obligación del Estado de realizar la contratación de servicios, obras y suministros mediante los procedimientos administrativos de licitación y concurso público, con el propósito de garantizar la eficiencia y el manejo transparente de los recursos públicos.

Se caracteriza también por la expedición de un conjunto de normas que tuvieron por finalidad sistematizar, cada una en su ámbito, la regulación de los procedimientos contractuales para las adquisiciones de bienes y servicios y la contratación de obras públicas por parte de las entidades estatales.

Tal fue el caso del denominado Reglamento Único de Licitaciones y Contratos de Obras Públicas (RULCOP) aprobado mediante el Decreto Supremo N° 034-80-VC para la contratación de obras públicas; el Reglamento Único de Adquisiciones (RUA) que fuera aprobado mediante Decreto Supremo N° 065-85-VC para la adquisición de bienes, servicios y suministros, y de la ley N° 23554 para la contratación de actividades de consultoría y su reglamento general (REGAC).

Los dos primeros, es decir el RULCOP y el RUA, no obstante haber sido aprobados por el Poder Ejecutivo en calidad de reglamentos autónomos se les dotó de fuerza de ley en su oportunidad.

Los citados dispositivos no realizaron diferenciación alguna entre contratos administrativos y contratos estatales sujetos al derecho privado, regularon también casi exclusivamente los procedimientos administrativos de adjudicación o selección de contratistas.

Por primera vez crearon en este ámbito instancias administrativas encargadas de resolver en último grado las controversias que se generaban durante la fase precontractual, tal fue el caso de los Consejos de Adquisiciones Departamentales para los procedimientos administrativos regulados por el RUA y del denominado Consejo Superior de Licitaciones y Contratos Obras Públicas (CONSULCOP), este último configurado como un verdadero tribunal administrativo estaba facultado para resolver en sede administrativa incluso las controversias que se generasen durante la ejecución del contrato entre la entidad administrativa contratante y el contratista privado, sin perjuicio de que cualquiera de las partes en caso de disconformidad con la resolución de CONSULCOP podía cuestionarla ante el Poder Judicial mediante el proceso contencioso administrativo. (Alvarado Mairena, 2014, pág. 2)

4.6.3 Tercer Período

La tercera y última etapa de la evolución del régimen de la contratación de la administración pública en el Perú se inicia en la década de los 90', en el contexto de un proceso de reformas estructurales en sintonía con un modelo económico mundial de carácter liberal, que preconizaba la apertura de los mercados a la competencia, la eliminación de restricciones a la inversión al sector privado, la reducción del aparato del

Estado y la reorientación de sus competencias principalmente en materia económica para concentrarlo únicamente en las funciones básicas o esenciales.

Como producto de dicho proceso se transfirió al sector privado la producción de bienes y la prestación de servicios que hasta entonces eran gestionados exclusivamente por entidades estatales, mediante los procesos de privatización (venta) de la propiedad de empresas públicas y el otorgamiento de concesiones a empresas privadas para la prestación de actividades calificadas jurídicamente como servicios públicos y para la explotación de obras públicas de infraestructura principalmente de transporte (puertos, aeropuertos, carreteras, etc.)

La Constitución de 1993, al igual que su predecesora de 1979, consagra un precepto constitucional (Art. 76) que establece el marco de referencia para las adquisiciones de bienes, servicios y suministros y la contratación de obras por parte de las entidades administrativas, disponiendo que las entidades estatales están obligadas a sujetarse a los procedimientos administrativos de licitación o concurso público que establezcan las leyes respectivas, con la finalidad de garantizar la correcta utilización de los recursos públicos y permitir la libre concurrencia de postores.

En lo referido a la contratación de servicios, obras o suministros por parte del Estado, en 1997 se aprobó La Ley N° 26850 denominada “Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (LCAE)” que unificó la legislación dispersa precedente sobre la materia (el RUA, el RULCOP y el REGAC).

Esta nueva ley (en adelante LCAE) integra en un solo cuerpo legal el régimen que regula los procesos de contratación de todas las entidades administrativas, incluidas las empresas del Estado, para la adquisición de bienes y servicios y para la contratación de obras (que a partir de entonces dejaron de ser denominadas “públicas”).

La LCAE tampoco recoge un concepto sustantivo de contrato administrativo y por tanto no sigue la tónica de los ordenamientos de otros países que establecen diferencias entre los contratos del Estado que denominan “administrativos” y los contratos también estatales pero que remiten su regulación al derecho privado.

La LCAE regula principalmente los procedimientos administrativos de selección de contratistas (licitaciones, concursos, etc.), es decir la fase precontractual, estableciendo cuantitativamente pocas normas aplicables a la fase de ejecución de los contratos, dedicando la mayor parte de estas escasas previsiones normativas para los contratos de obras; crea al Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones (CONSUCODE) como organismo rector del nuevo sistema de adquisiciones por parte del Estado y configura a un nuevo Tribunal Administrativo encargado de resolver en última instancia administrativa las controversias que se generen entre los postores y las entidades administrativas convocantes durante los procedimientos administrativos de selección de contratistas, sin perjuicio que sus resoluciones puedan ser cuestionadas ante el Poder Judicial mediante el proceso contencioso administrativo.

Respecto de las controversias que se susciten durante la vida del contrato (fase de ejecución) la LCAE dispone que deban ser resueltas obligatoriamente en la vía arbitral. En resumen la citada ley perfila un nuevo régimen legal que regula los procesos de contratación estatal exclusivamente destinados a la adquisición de bienes, servicios, suministros y la contratación de obras, enfatizando el tratamiento de los aspectos jurídico-administrativos de los procedimientos de selección y adjudicación, no distinguiendo entre contratos administrativos ni entre contratos privados de la administración, porque adopta el concepto de un único tipo de contrato que podemos denominar contrato de estado o contrato estatal.

(Alvarado Mairena, 2014, pág. 3).

4.6.4 Situación Actual

El 04 de junio de 2008, se publica en el Diario Oficial El Peruano, el Decreto Legislativo N° 1017 que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado, y crea el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE.

De acuerdo a la décimo segunda disposición complementaria final de la Ley de Contrataciones del Estado, ésta entraría en vigencia, a los treinta (30) días calendario contados a partir de la publicación de su reglamento y del Reglamento de Organización y Funciones del OSCE.

Asimismo, se dispuso que cualquier referencia al Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE, o a las competencias, funciones o atribuciones que éste venía ejerciendo se entendieran hechas al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE.

El 14 de Enero de 2009, se publica en el Diario Oficial El Peruano el Decreto Supremo N° 006-2009-EF, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del OSCE, y en la segunda disposición final complementaria dispone que su publicación se realice en el Portal del Estado Peruano (www.peru.gob.pe) y en el portal del CONSUCODE, en tanto se implemente el portal del OSCE (www.osce.gob.pe).

La publicación del D.S. N° 006-2009-EF, significaba que la vigencia de la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, así como el funcionamiento del OSCE sería desde el 13 de febrero de 2009. El 31 de enero de 2009, mediante Decreto de Urgencia No. 014-2009, publicado el 31 de enero de 2009 en el Diario Oficial El Peruano, se estableció que la vigencia de la Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento, así como el inicio de funciones del OSCE sería a partir del 01 de febrero de 2009.

Asimismo, se ordenó que la publicación del Reglamento de Organización y Funciones del OSCE en la página web del portal del Estado Peruano, así como en el portal del OSCE, se realice el mismo 31 de enero de 2009. (Alvarado Mairena, 2014, pág. 5).

4.7 Acerca del Informe Anual

La información que se registra en el SEACE es de naturaleza dinámica. Conforme se va desarrollando cada una de las etapas del procedimiento de selección, las entidades actualizan los datos del procedimiento. Asimismo, cuando se otorga y registra la Buena Pro, este resultado puede ser modificado debido a la interposición de recursos, la declaración de nulidad o la cancelación del procedimiento.

Bajo esta premisa, los resultados de los procedimientos convocados en el año 2017 pueden experimentar variaciones durante los primeros meses de 2018, estimándose mayor estabilidad en los datos a partir del segundo trimestre, momento en el cual se prevé emitir el Informe Anual de Contrataciones públicas con resultados definitivos. Cabe precisar que, al 20 de febrero de 2018, existen procedimientos convocados en el año 2017 que se encuentran en marcha por un valor equivalente a S/. 9460.0 millones.

En el año 2017, el Estado peruano ha realizado contrataciones por S/. 36176.4 millones mediante 45764 procedimientos de selección, 109218 órdenes de compra, 2542 contrataciones directas.

Las contrataciones realizadas bajo el ámbito de la Ley N° 30225 representaron el 77.8 % del valor adjudicado total, mientras que las contrataciones realizadas bajo otros regímenes representaron el 15.0 %. Las contrataciones realizadas bajo el Decreto Legislativo N°1017 y la normativa de Petroperú representaron el 1.8 % y 3.2 % respectivamente.

Según valor de objeto contractual, el 21.3 % corresponde a la adquisición de bienes, 32.5 % a la prestación de servicios (incluye consultoría de obras) y el 46.2 % a ejecución de obras.

Así mismo, el número de proveedores distintos que obtuvieron la Buena pro ascendió a 25440 cifra menor a los 26570 del año 2016. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018).

		Bienes		Servicios*		Obras		Total Año 2017	
		Nº procedimientos totales	Valor Adjudicado total	Nº procedimientos totales	Valor Adjudicado total	Nº procedimientos totales	Valor Adjudicado total	Nº procedimientos totales	Valor Adjudicado total
Procedimientos bajo alcances de la ley 30225	Licitación Pública	1 400	S/. 2 305.1	-	-	1 429	S/. 10 674.3	2 829	S/. 12 979.4
	Concurso Público	-	-	1 776	S/. 4 209.7	-	-	1 776	S/. 4 209.7
	Adjudicación Simplificada**	13 091	S/. 2 122.2	14 931	S/. 2 680.2	3 418	S/. 2 875.7	31 440	S/. 7 678.1
	Subasta Inversa Electrónica	3 537	S/. 736.9	21	S/. 2.4	-	-	3 558	S/. 739.3
	Selección de Consultores Individuales	-	-	22	S/. 0.9	-	-	22	S/. 0.9
	Comparación de Precios	1 176	S/. 55.5	316	S/. 14.8	-	-	1 492	S/. 70.3
	Contratación Directa	698	S/. 940.1	1 791	S/. 1 448.5	53	S/. 78.8	2 542	S/. 2 467.4
	Acuerdo Marco***	94 519	S/. 715.0	14 699	S/. 74.1	-	-	109 218	S/. 789.1
Régimen General D.L. 1017	Adjudicación de Menor Cuantía	40	S/. 27.8	16	S/. 41.9	3	S/. 587.6	59	S/. 657.3
	Subasta Inversa Presencial	3	S/. 2.2	-	-	-	-	3	S/. 2.2
Petroperú	Competencia Mayor	2	S/. 3.5	33	S/. 238.4	4	S/. 10.7	39	S/. 252.6
	Competencia Menor	215	S/. 14.6	186	S/. 44.5	1	S/. 0.1	402	S/. 59.2
	Contratación Directa	132	S/. 15.0	674	S/. 558.3	-	-	806	S/. 573.3
	Adjudicación Selectiva	40	S/. 5.1	86	S/. 21.9	1	S/. 0.9	127	S/. 27.9
	Adjudicación Abreviada	14	S/. 2.5	223	S/. 242.0	1	S/. 1.1	238	S/. 245.6
	Proceso por Competencia	-	-	2	S/. 7.4	1	S/. 3.4	3	S/. 10.8
Otros Regímenes	Compras por Convenio ⁽¹⁾ , Contrato Internacional – INTER y Otras Normas especiales ⁽²⁾	660	S/. 760.5	2 161	S/. 2 182.2	149	S/. 2 470.6	2 970	S/. 5 413.3
Total		115 527	S/. 7 706.0	36 937	S/. 11 767.2	5 060	S/. 16 703.2	157 524	S/. 36 176.4
Total (Sin Petroperú)		115 124	S/. 7 665.3	35 733	S/. 10 654.7	5 052	S/. 16 687.0	155 909	S/. 35 007.0

* Incluye Consultorías de Obras.

** Incluye Décima Disposición Complementaria Final Reg. Ley 30225

*** Datos obtenidos del portal de Perú Compras (reporte enero a diciembre 2017)

1/ Contrataciones derivadas de Donaciones, Préstamos Internacionales, Encargos a Organismos Internacionales y por Administración de Recursos, las mismas que se desarrollan bajo normas distintas a la Ley de Contrataciones del Estado.

2/ Contrataciones realizadas bajo las siguientes normas: D.L. 1325 - Decreto Legislativo que declara en emergencia y dicta medidas para la reestructuración del Sistema Nacional Penitenciario y el Instituto Nacional Penitenciario, AS-Ley 30556 - Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, Ley N° 29230 (Ley que impulsa la inversión pública regional y local con la participación del sector privado), entre otros.

Figura 4.1: Valor adjudicado (en millones de S/.) y número de procedimientos, según modalidad y objeto año 2017

Tomado y recuperado de (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

4.8 Proveedores del Estado y Consorcios

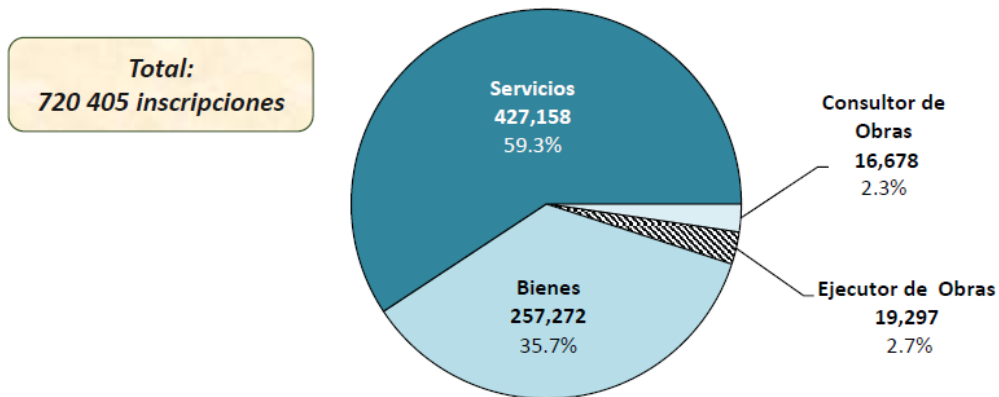
En esta sección se analiza el comportamiento, composición y procedencia de los proveedores que obtuvieron buena pro en el año 2017, así como se realiza una breve comparación del número de proveedores existente en los últimos tres años.

Al mes de diciembre de 2017, un total de 442743 proveedores contaban con inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores (RNP). Cabe precisar que un proveedor puede inscribirse en más de un capítulo (bienes, servicios, obras y consultoría de obras). Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, en dicho periodo se contaba con 720405 inscripciones vigentes (59.3 % en el capítulo de servicios, 35.7 % en bienes, 2.7 % como ejecutores de obras y 2.3 % como consultores de obras).

Para el presente informe se ha contabilizado el número de proveedores distintos que ganaron alguna buena pro, desagregando la composición de los consorcios. Así tenemos que, en el año 2017, el número de proveedores que contrató con el Estado ascendió a 25440. De esta manera, se tiene que el 6.4 % del total de proveedores con inscripción vigente obtuvo alguna buena pro, sea de manera individual o en consorcio. Si se utiliza la clasificación anterior de proveedores, según tipo, se tiene que el 41.6 % son personas jurídicas, el 16.9 % son personas naturales, el 36.7 % son consorcios y 4.8 % tienen la condición de no domiciliados. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

Cantidad de Capítulos	N° de Proveedores Inscripción Vigente
En 1 sólo capítulo	186 781
En 2 capítulos	238 076
En 3 capítulos	14 072
En 4 capítulos	3 814
Total	442 743

Nota.- Aquí se contabiliza el número de RUC'S distintos.



Nota.- Aquí se contabiliza el número de códigos de RNP.

Figura 4.2: Número de proveedores con inscripción vigente en el RNP, según cantidad de capítulos en los que se encuentra inscrito Enero – Diciembre 2017.

Nota. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

Departamento ^{1/}	Total de Proveedores	CAPITULO				
		Servicios	Bienes	Ejecutor de Obras	Consultor de Obras	Total Inscripciones Vigentes ^{2/}
AMAZONAS	5 965	5 742	3 026	387	382	9 537
ANCASH	15 681	14 693	11 757	1 640	1439	29 529
APURIMAC	8 009	7 796	5 671	316	291	14 074
AREQUIPA	17 897	17 159	11 764	723	783	30 429
AYACUCHO	10 822	10 438	7 560	570	681	19 249
CAJAMARCA	14 370	13 311	8 725	1 461	1044	24 541
CALLAO	15 603	15 396	5 657	180	94	21 327
CUSCO	28 519	27 694	20 853	487	858	49 892
HUANCAVELICA	6 525	6 340	5 147	212	288	11 987
HUANUCO	10 350	9 781	6 662	689	793	17 925
ICA	9 254	8 754	4 326	516	562	14 158
JUNIN	17 892	16 911	11 558	1169	1371	31 009
LA LIBERTAD	21 840	20 356	11 449	1 896	1308	35 009
LAMBAYEQUE	12 396	11 716	6 772	697	810	19 995
LIMA	164 450	160 627	80 395	4 623	2 984	248 629
LORETO	11 206	10 863	7 286	397	295	18 841
MADRE DE DIOS	2 253	2 183	1 613	22	26	3 844
MOQUEGUA	3 738	3 680	2 966	30	57	6 733
PASCO	4 511	4 249	3 207	464	286	8 206
PIURA	17 817	17 365	12 454	804	664	31 287
PUNO	16 749	16 151	10 179	558	623	27 511
SAN MARTIN	10 132	9 762	6 379	548	459	17 148
TACNA	5 455	5 338	3 380	102	132	8 952
TUMBES	3 624	3 525	2 982	294	92	6 893
UCAYALI	6 864	6 567	4 928	462	307	12 264
NO DOMICILIADO	821	761	576	50	49	1 436
TOTAL	442 743	427 158	257 272	19 297	16 678	720 405

1/ Corresponde al domicilio fiscal declarado por el proveedor

2/ Cada proveedor puede estar inscrito en mas de un capitulo, motivo por el cual el total de inscripciones vigentes es mayor al total de proveedores.

Figura 4.3. Número de inscripciones vigentes en el RNP, según departamento.

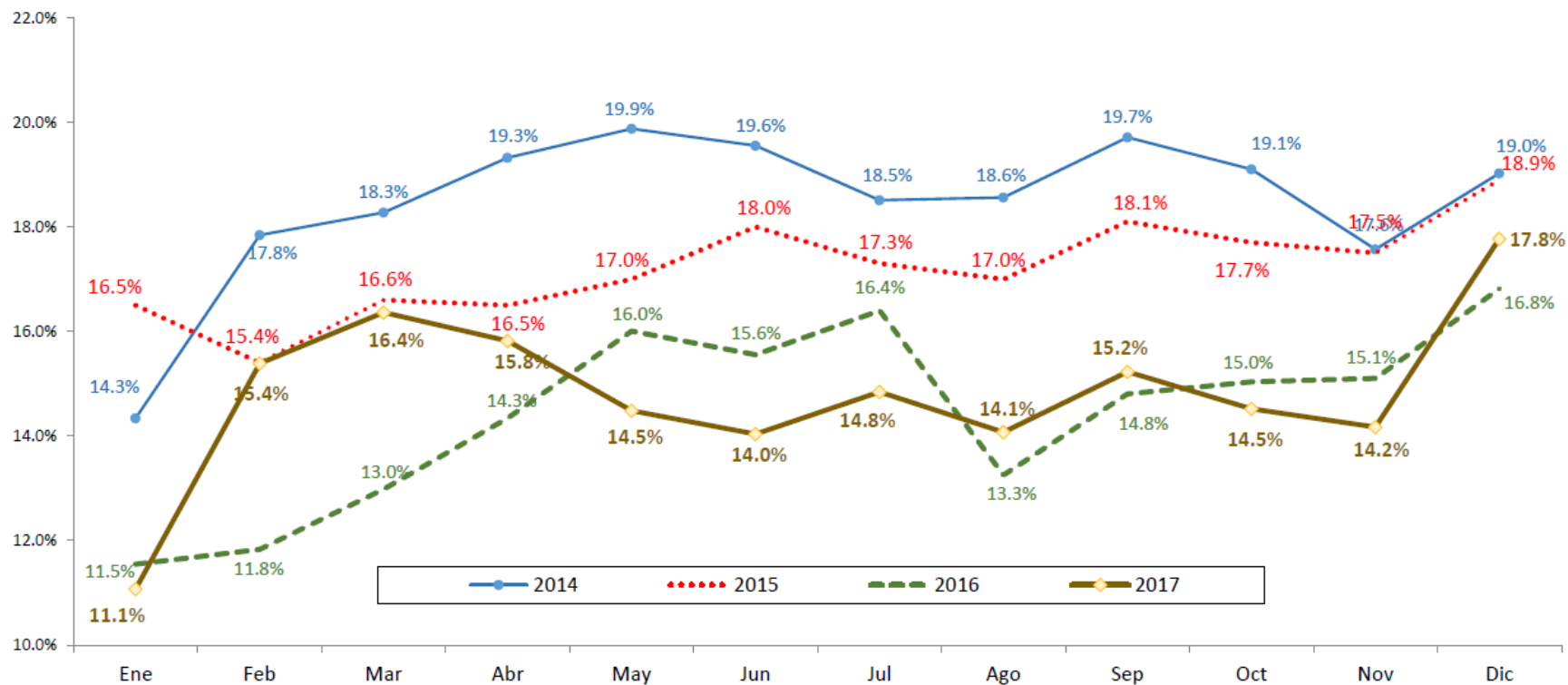
Nota. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

4.9 Procedimientos Desiertos

De conformidad con el artículo 29° de la Ley N° 30225 y el artículo 44° de su Reglamento, los procedimientos de selección quedan desiertos cuando no quede válida ninguna oferta, salvo en el caso de la Subasta Inversa Electrónica, que se declara desierto cuando no quedan dos ofertas válidas.

Cuando los procedimientos de selección se declaran desiertos, la siguiente convocatoria debe efectuarse siguiendo el mismo procedimiento de selección, salvo en el caso de Licitación Pública y Concurso Público, cuya siguiente convocatoria debe efectuarse siguiendo el procedimiento de Adjudicación Simplificada.

Teniendo en cuenta lo expuesto, en el presente informe se presenta el análisis a nivel de ítem. Como se podrá apreciar, el porcentaje de ítems desiertos respecto del total de ítems convocados al mes de diciembre es 17.8 %, este resultado es preliminar pues no incluye la información de los procedimientos cuyos resultados finales se conocerá el primer semestre del 2018. No obstante, los mayores porcentajes de ítems desiertos se dan en consultoría de obras, así como en las entidades del Gobierno Central. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)



1/ Para los años 2014 a 2015, se ha considerado los siguientes tipos de procedimientos: AMC, ADS, ADP, CP, LP del Procedimiento Clásico y Subasta Inversa. En cambio para los años 2016 y 2017 se han considerado los procedimientos de LP, CP, Adjudicación Simplificada y Subasta Inversa Electrónica.

Figura 4.4: Comparativo del porcentaje de ítems declarados desiertos respecto al total de ítems convocados, Periodo 2014 - 2017.

Nota. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

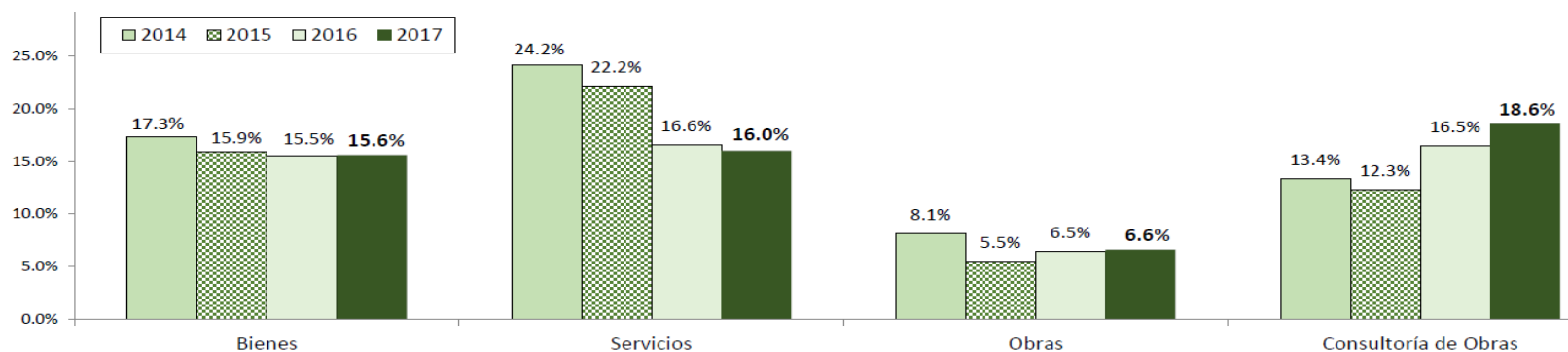
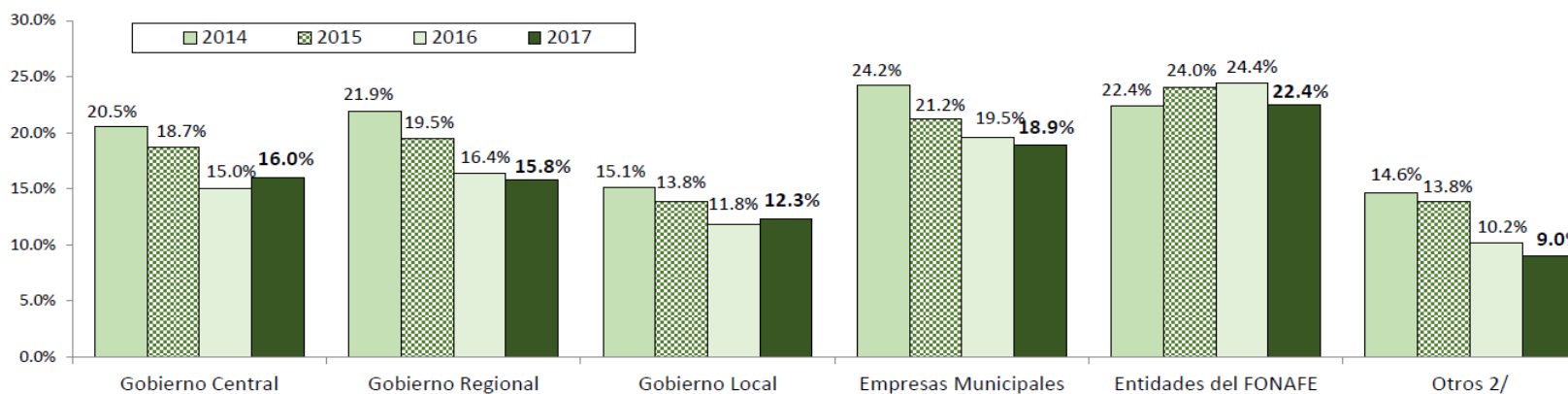


Figura 4.5: Comparativo del porcentaje de ítems declarados desiertos, respecto del total de ítems convocados, según objeto Periodo 2014 - 2017.

Nota. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)



/ Para los años 2014 y 2015 se ha considerado Procedimiento Clásico y Subasta Inversa. Para los años 2016 y 2017 se ha considerado los procedimientos de LP, CP, Adjudicación Simplificada y Subasta Inversa Electrónica.
/ Incluye OPD-Gobierno Local, OPD- Gobiernos Regionales y Sociedades de Beneficencias.

Figura 4.6: Porcentaje de ítems declarados desiertos, respecto del total de ítems convocados, según tipo de entidad, Periodo 2014 - 2017.

Nota. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018)

En la actualidad el proveedor puede ingresar a través de la página de la OSCE el cual es: <http://portal.osce.gob.pe/osce/>



Figura 4.7: <http://portal.osce.gob.pe>.

y buscar las licitaciones que se publicaron dando clic en el enlace **oportunidades del negocio**, en donde le mostrara la búsqueda de convocatorias de acuerdo al criterio deseado por el proveedor.

CONSULTAS EN LÍNEA

Búsqueda de Convocatorias cuyas Fechas de participación se encuentran Vigentes


Por Fechas
Por Objeto
Por Segmento de CUBSO
Resumen de Segmento CUBSO



Objeto: Bienes 🔍 Buscar 🧼 Limpiar

No soy un robot 
reCAPTCHA Privacidad - Condiciones

Nº	Nombre de la Entidad	Fecha y hora de la publicación	Nomenclatura	Reiniciado desde	Objeto de contratación	Descripción del objeto	Valor referencial	Moneda	Versión SEACE	Acciones
----	----------------------	--------------------------------	--------------	------------------	------------------------	------------------------	-------------------	--------	---------------	----------

Figura 4.8: <http://portal.osce.gob.pe/OportunidadNegocio>.

Una vez elegido el criterio e ingresado los datos le mostrara la lista de licitaciones vigentes. En donde el proveedor escogerá el cual le parezca conveniente.

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD" Martes, 5 de Marzo del 2019 21:32:55

[Volver](#) | [Contáctenos](#) | [Preguntas Frecuentes](#)

Buscador de Procesos de Selección
Buscador por Expediente Tribunal
Buscador de Proveedores Adjudicados
Buscador de Expresiones de Interés
Buscador de Difusión de Requerimientos - Ley N° 30225

Código captcha (*) fmayg

Nombre o Sigla de Entidad

Objeto de Contratación [Seleccione]

Descripción del Objeto

Versión SEACE Seace 3

(*) Campo obligatorio

Tipo de Selección [Seleccione]

Nro. Selección

Año de la Convocatoria (*) [Seleccione]

Código SNIP

+ Búsqueda Avanzada

🔍 Buscar
🧼 Limpiar
📄 Exportar a Excel

Códigos SNIP											
N°	Nombre o Sigla de la Entidad	Fecha y Hora de Publicación	Nomenclatura	Reiniciado Desde	Objeto de Contratación	Descripción de Objeto	Código SNIP	Valor Referencial / Valor Estimado	Moneda	Versión SEACE	Acciones
No se encontraron Datos											

[Mostrando de 0 a 0 del total 0 - Página: 1/1] 15

Figura 4.9: <http://portal.osce.gob.pe/OportunidadNegocio>.

Capítulo 5

Análisis de la industria: entorno externo e interno

5.1 Entorno Interno

5.1.1 Modelo de Negocio

Para poder definir nuestro modelo de negocio debemos preguntarnos sobre qué bases nuestro modelo de negocio crea, proporciona y captura valor, de acuerdo a lo que nos menciona Alexander Osterwalder en su libro Generación de Modelos de Negocios (Pigneur, 2011, pág. 14).

Si observamos nuestro lienzo del Business Model Canvas (capítulo 3, descripción de la idea de negocio), nuestra propuesta de valor se basa en la información anticipada de todas las licitaciones que ofrece el Estado Peruano, a los distintos proveedores nacionales ubicados en Lima y Callao, que deseen participar en pos de lograr alguna de las adjudicaciones.

Nuestra propuesta de valor obedece a los “dolores” que se pudieron percibir de los usuarios cuando desean participar en una licitación.

Ellos coinciden en que no tienen un sistema de alerta con la cual puedan estar al tanto de todas las licitaciones que se llevan a cabo. Además, manifiestan también que el mecanismo actual que se utiliza, la página del SEACE, de la OSCE, no ofrece una versatilidad que agilice su uso por consiguiente los resultados a veces son lentos e imprecisos, valiéndoles en algunos casos la descalificación por errores en la utilización.

Con estas apreciaciones se construyó la propuesta de valor de nuestro presente plan de negocio.

¿Y cómo generaremos la propuesta de valor? ¿Sobre qué bases? Cómo lo mencionamos en el acápite anterior, la estructura del presente plan se basa en tres pilares: el cliente (segmentación del mercado), el Estado Peruano como otro componente elemental

y la herramienta. Nuestro modelo de negocio por tanto se ubica en una Plataforma Multilateral.

De acuerdo a la definición de Plataforma Multilateral como patrón de negocio, Alexander Osterwalter nos dice en su libro *Generación de Modelos de Negocios*, que “las plataformas multilaterales reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependiente. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos.” (Pigneur, 2011, pág. 77).

Para nuestro plan de negocio, la plataforma multilateral será la herramienta para poder informar de las convocatorias a licitación que realiza el Estado, y nuestros clientes serán informados mediante una alerta la cual podrá ser derivada en redes sociales o correo electrónico. Para que el cliente pueda acceder a la información tendrá que hacerlo a través de la plataforma, la cual brindará una información detallada de una manera sencilla y ágil.

Hasta el momento hemos definido el modelo de negocio en cuanto a funcionalidad. Sin embargo, los modelos de negocio también pueden complementarse o ser una mixtura de 2 o más modelos.

Para el presente plan de negocio, como se observa en el lienzo del Business Model Canvas, se tiene considerado el dotar de un servicio básico de manera gratuita.

Este modelo es el llamado cebo y anzuelo (bait and hook), el cual en el libro *Generación de Modelos de Negocio* hace referencia a “un patrón de modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, económica o gratuita, fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro.” (Pigneur, 2011, pág. 104).

En el presente plan de negocio se tiene contemplado el proporcionar al usuario la disponibilidad de la plataforma de manera gratuita con un servicio elemental, lo cual serviría de “cebo”. En este periodo el cliente potencial, podrá comprobar las bondades de nuestro producto novedoso y sin precedentes.

Esto servirá de anzuelo para la primera fidelización con lo cual se da el punto de partida de la adquisición del producto por parte del usuario convirtiéndose en nuestro cliente.

5.1.1.1 Segmento del Cliente

Proveedores de bienes: Deben inscribirse como proveedor de bienes todas las personas naturales o jurídicas, nacionales de Lima y Callao, que deseen participar en procedimientos de selección y/o contratar con el Estado, sea que se presenten de manera individual o en consorcio, para la provisión de bienes, para lo cual deben:

Tener capacidad Legal:

- a) Las personas naturales deben encontrarse en pleno ejercicio de sus derechos civiles.
- b) Las personas jurídicas nacionales, deben haber sido constituidas y establecidas conforme a ley y cumplir con los requisitos establecidos en el TUPA del OSCE.
- c) El objeto social, los fines y/o las actividades deben corresponder a la provisión de bienes y estar inscritas en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

Tabla 5.1

Resumen de cantidad de proveedores de bienes de Lima y Callao.

TOTAL, DE PROVEEDORES Y TOTAL DE INSCRITOS POR EJERCICIO							
EJERCI CIO	DEPARTAM ENTO	TOTAL_PROVEE DORES	SERVIC IOS	BIEN ES	EJECUTOR_O BRAS	CONSULTOR_ OBRAS	TOTAL_INSC_VI GENTES
2015	CALLAO, LIMA	47059	43227	35839	3731	2701	85498
2016	CALLAO, LIMA	138939	134711	69999	3451	2533	210694
2017	CALLAO, LIMA	192969	188321	10124 8	5110	3842	298521

Nota. Elaboración Propia

5.1.1.2 Propuesta de Valor

Informar de manera anticipada, oportuna y sencilla todas las oportunidades de contrataciones con el Estado a los proveedores de bienes nacionales de Lima y Callao de acuerdo al rubro, acompañado de un resumen ejecutivo y datos estadísticos, a través de una plataforma web amigable y de fácil manejo.

5.1.1.3 Canales

Los canales por donde daremos a conocer nuestro servicio son:

Redes Sociales. Se utilizarán las redes sociales más visitadas actualmente:

Facebook, WhatsApp, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram, para dar a conocer nuestro producto, para intercambiar ideas con los usuarios y saber más de sus necesidades y de esta manera innovar y llevar a cabo la mejora continua del servicio.

Correos electrónicos. También servirán como elemento de comunicación tal cual se utiliza en la mayoría de negocios para promocionar el servicio. Con los correos electrónicos, se puede tener una comunicación más personalizada y privada. Si bien es cierto las redes sociales son preferidas hoy en día como canales de comunicación, los correos electrónicos siguen siendo un formato más formal de comunicación. Los correos electrónicos son utilizados a consecuencia de un primer acercamiento en redes sociales, o mediante publicidad enviada a la dirección del usuario de manera masiva.

Equipo de ventas. Para tener una atención personalizada a los potenciales clientes, a los clientes ya consolidados, o con los que han mostrado un interés mayor al momento del primer contacto, el equipo de ventas tendrá la misión de mantener estrecha la relación con el usuario, y siempre mostrar predisposición a la organización para escuchar al usuario y darle soluciones tecnológicas que satisfaga sus necesidades.

La Plataforma multilateral. Como herramienta principal del modelo de negocio también sirve como canal de comunicación con los futuros clientes.

Se le dedicará al usuario una atención personalizada a través de la plataforma multilateral por un personal a cargo. A través de las redes sociales podremos involucrar al usuario en las mejoras del producto, a su vez que mostramos sus bondades.



Figura 5.1: *Redes sociales.*
Nota. Elaboración Propia.

5.1.1.4 Relación con el Cliente.

La relación con el cliente se mantendrá a través de una atención personalizada, y el monitoreo de sus necesidades. La herramienta principal para este caso son los correos electrónicos o redes sociales personalizadas como Messenger o WhatsApp donde se pueden formar grupos para compartir opiniones y experiencias. Otra forma de mantener

estrecha la relación con el cliente, es la atención personalizada, pero “face to face”, lo cual podrá ser realizada por el personal directivo de la organización o por el equipo de ventas dependiendo de la circunstancia.

5.1.1.5 Fuente de Ingresos

Nuestros ingresos serán percibidos gracias a:

El pago que realizarán los clientes que se suscriban a la plataforma por un monto mensual de S/. 29.90 más IGV.

5.1.1.6 Actividades claves

Comercialización del producto. La actividad comercial principal se basa en la suscripción mensual por parte de los usuarios (empresas o personas naturales que licitan con el estado) para el derecho al uso de la plataforma.

Fidelización del cliente. Se realizará mediante la calidad del servicio, la atención al cliente por parte de la fuerza de ventas y el servicio postventa.

Marketing. Para el posicionamiento del mercado, las actividades de marketing deberán de facilitar la aceptación mediante la continua innovación y mejora continua de la estrategia utilizada.

Administración y finanzas. Actividades relacionadas al manejo financiero, contable y administrativo.

Investigación y desarrollo. La base del presente negocio es una plataforma multilateral, la cual está inmersa en la tecnología de información, por lo cual será básico estar al tanto de los avances tecnológicos a nivel global, así como las tendencias de cambio en el mercado, estándares de calidad, prácticas de gestión de proyectos, etc.

5.1.1.7 Recursos Claves

Como recursos claves y necesarios tenemos:

(a) Contar con un Gerente Comercial quien se encargue de planificar, ejecutar y monitorizar las acciones de todas las actividades del servicio. (b) Contar con un

administrador de empresas quien se encargue de transformar un conjunto de recursos humanos, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en un proceso útil, eficiente y rentable. (c) Contar con los profesionales necesarios para la parte técnica, comercial y financiera. Todo ello para la atención y solución de cualquier incidencia del servicio prestado. (d) Contar con un porcentaje de financiamiento propio y financiado por entidades bancarias en un porcentaje de 50 y 50, para el inicio y puesta en marcha del negocio, hasta lograr que sea sostenible. (e) Contar con todos los recursos materiales y herramientas de trabajo como: recursos hardware (Pcs, laptops, router, switch, cables utp, impresoras, modem, servidores y servicios en la nube), software (office y herramientas de desarrollo), materiales y útiles de escritorio.

5.1.1.8 Socios Claves

Nuestros socios claves para la marcha del servicio son:

(a) Cualquier persona natural y/o jurídica que desee invertir en nuestro servicio. (b) El presidente de pequeñas y microempresas que deseen obtener una mayor participación en las licitaciones con el Estado para sus clientes. (c) La cámara de comercio quien se encarga de promover el desarrollo de la libre empresa, facilitando oportunidades de negocio, brindándole asistencia y servicios e impulsando su competitividad.

5.1.1.9 Estructura de Costos.

Nuestros gastos mensuales tendrán que cubrir los siguientes puntos:

Recursos Humanos, infraestructura (oficinas), servidores y estaciones de trabajo, así como los servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet.). Ver **Anexo 02**.

5.2 Entorno Externo

5.2.1 Factores económicos

Luego de la hiperinflación de finales de los años 80, en el gobierno aprista, el país tuvo que soportar los terribles reajustes de precios en el gobierno fujimorista para poder

controlar la inflación. El gobierno de Fujimori tuvo que seguir las recomendaciones del FMI y de la banca internacional para el control inflacionario. Además, se dieron otras medidas como las privatizaciones de las empresas públicas, la apertura a la inversión privada e internacional reduciendo las barreras y con total respeto; también una política fiscal ordenada y mesurada.

Luego de aquel traumático shock económico, el país se convirtió en un modelo económico en la región, con un constante crecimiento del PBI, y además respeto por la inversión privada. Tal es así que luego de 20 años al 2016, el PBI ha subido 124 %, y la inflación solo ascendió a 57 % (Exteriores). En el segundo trimestre de 2018 el PBI peruano creció 5.4 %, producto de la dinámica favorable del consumo interno el cual creció por las mejoras de las economías de nuestros principales socios comerciales en el contexto internacional.

En el repunte del PBI incidió el crecimiento del consumo final privado y el consumo del gobierno, 5.0 % y 3.3 % respectivamente y también el crecimiento de la inversión privada en 6.2% y la inversión pública en 8.6 %. La balanza comercial dio un resultado favorable con un incremento de las importaciones de 6.8 % y de las exportaciones en 7.8 %. (INEI, 2018). Para el presente año se prevé un crecimiento del 4 % y para el año 2019, las proyecciones del MEF también son alentadoras ya que las estimaciones arrojan que el PBI crecerá en un 4.5 %, similar a las proyecciones iniciales del presente año.

En tanto que para el periodo 2020–2022, de acuerdo al mismo documento del MEF, crecimiento promedio será del 4.8 %. (Gestión, 2018). A pesar de que el ambiente político se vio convulsionado por el caso Lava Jato, la economía no ha dejado de crecer. Y a pesar de la desaceleración causada por la inestabilidad y volatilidad de la economía de China, la cual afecta directamente a las economías emergentes, la economía peruana se ha

desempeñado mejor que las de la región y de los EE. UU las cuales han crecido de manera reducida.

¿Y cómo le ha ido a la inversión pública en lo que va del año?

La inversión pública creció un 18.6 % en el primer semestre del presenta año 2018. Con S/ 11,598 en el primer semestre del presenta año, la inversión pública creció en un 18.6 % con respecto al mismo periodo del 2017, siendo esta la tasa más alta en los últimos cuatro años de los primeros 6 meses anuales.

Con las medidas del gobierno actual de impulsar la inversión dotando de mayores recursos a los distintos entes de gobierno local, regional o nacional se ha logrado este crecimiento alentador, que proyecta al final del presente año, un resultado de crecimiento del 17.5 % (MEF, 2018).

En agosto y setiembre se tuvieron descensos en el crecimiento, con el cual el acumulado del año está en un 9.2 % al inicio del mes de octubre de 2018. (GESTIÓN, 2018). En el año 2017, el Estado peruano ha realizado contrataciones por S/. 36,176.4 millones mediante 45764 procedimientos de selección, 109218 órdenes de compra, 2542 contrataciones directas.

Las contrataciones realizadas bajo el ámbito de la Ley N°30225 representaron el 77.8 % del valor adjudicado total, mientras que las contrataciones realizadas bajo otros regímenes representaron el 15.0 %. Las contrataciones realizadas bajo el Decreto Legislativo N°1017 y la normativa de Petroperú representaron el 1.8% y 3.2% respectivamente. Según valor de objeto contractual, el 21.3% corresponde a la adquisición de bienes, 32.5 % a la prestación de servicios (incluye consultoría de obras) y el 46.2 % a ejecución de obras.

Asimismo, el número de proveedores distintos que obtuvieron la Buena pro ascendió a 25,440 cifra menor a los 26,570 del año 2016. Ver **Anexo 01**.

5.2.2 Factores Socioculturales.

Si bien es cierto, el mercado local avizora un mayor crecimiento en la inversión pública para el año 2018, como se indica en los Factores Económicos (5.2.1); sabemos por experiencias pasadas que cualquier proyecto tiene que ser llevado a cabo con la debida gestión de interesados afectados, los cuales, en la mayoría de casos, son las comunidades involucradas.

Basta con recordar los proyectos de Conga o Tía María para tener muy presente la influencia de las comunidades afectadas, las cuales generan conflictos sociales cuando ven en riesgos sus intereses, y el Estado no contempla alternativas de solución con ellos inmersos en la tarea.

Este es uno de los aspectos sociales que siempre se deberá de tener en cuenta para cualquier tipo de proyecto y que podría afectar el crecimiento de las inversiones en el país. Paralelamente con el crecimiento económico del Perú, se vive actualmente un desarrollo tecnológico sin precedentes en el mundo, y nuestro país no es ajeno a ello; nuestra población es eminentemente joven, que va de la mano con la tecnología digital, en constante actualización de los cambios que se dan de manera fulgurante.

Y con ellos, también tenemos profesionales de las generaciones anteriores que tienen en estos momentos los puestos directivos de las entidades tanto privadas como públicas.

Nuestro modelo de negocio puede verse favorecido con estas variables, tanto con el crecimiento económico, como con la tecnología digital las cuales creemos que suman para solucionar el problema planteado en el presente plan de negocio.

Algo favorable también se puede considerar al espíritu emprendedor de los peruanos, el cual, de acuerdo a estudios recientes, los sitúan en el puesto N° 1 de Sudamérica y América Latina (GESTION, 2018). Esta tendencia al emprendimiento va de

la mano con la innovación, y creemos que esta variable favorece al plan de negocio tomando en cuenta que los usuarios pueden verse contagiados del entorno tecnológico y del entusiasmo emprendedor – innovador que se vive favoreciendo así el uso de la herramienta.

Como amenazas podemos considerar el desempleo y la situación social producto del clima político actual. El desempleo tiene en este año, las tasas más altas en los últimos años. En el primer trimestre del año 2018, la tasa de desempleo fue del 8.1 % en Lima. A esto se suma la llegada de casi medio millón de ciudadanos venezolanos al Perú, en busca de mejorar su situación económica ante la grave crisis humanitaria que están atravesando en el país petrolero (ElComercio, 2018).

Con respecto al clima político que será detallado en 5.2.3, esta podría ser una variable que afecte a los factores sociales también. Este año 2018 ha sido de mucho ruido político, y actualmente se vive una situación tensa entre los 3 poderes del estado. Ante los casos de corrupción de los miembros del Poder Judicial en los meses últimos donde en base a audios se pudo comprobar que los jueces y fiscales eran partícipes de favores, el Poder Ejecutivo conminó al Legislativo a ser célere en las reformas constitucionales propuestas para frenar la corrupción. Sin embargo, se han dado tensiones entre ambos poderes del Estado. A esto se ha sumado la anulación del indulto del ex presidente Alberto Fujimori con las pasiones que esto genera en la población.

Toda esta situación también podría afectar a la población y con ello generar amenazas para los emprendimientos que se quieran dar, ya que de alguna manera frena el crecimiento global del país.

5.2.3 Factores políticos y legales

Sabemos que cuando se genera en los países situaciones complicadas en el ambiente político, producto de intereses de los distintos grupos o partidos políticos, se produce un ambiente negativo para la inversión y para establecer negocios.

Lamentablemente desde el año 2016 cuando se inició el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, se ha tenido un ambiente político nada favorable para el crecimiento del país ya que se ha caracterizado por la disputa de poder entre el gobierno de turno y su partido, contra la oposición.

Además los casos de corrupción, como el del caso Lavajato, o las crisis por corrupción en el Poder Judicial, también fueron noticias muy sonadas en estos últimos 2 años. Algunas de las consecuencias fueron la renuncia del presidente Kuczynski y a la asunción al mando del primer vicepresidente Martín Vizcarra.

Como se ve, todo este “ruido político” se debe básicamente a la corrupción imperante en los distintos niveles de los 3 poderes del estado; corrupción la cual a través de los años ha venido sucediendo, qué duda cabe, pero que se mantenía oculto. La tecnología y avances en las comunicaciones han permitido descubrirla.

Toda situación enrarecida de la política interna de un país, podría tener consecuencias negativas, ya que pueden ahuyentar la inversión tanto nacional como extranjera y las calificadoras de crédito podrían modificar el puntaje hasta hoy bastante aceptable. Así mismo el riesgo país podría variar.

Creemos que, a pesar de estos sucesos, la tendencia al crecimiento económico seguirá el presente año y el siguiente siendo la proyección del crecimiento en el país, del 3.9% al 4%.

Esperemos que el presente gobierno pueda sortear estos impases y se llegue a una reconciliación con los dos poderes del estado en pos de que el ambiente político sea

favorable, aunque de acuerdo a lo manifestado por el presidente, su compromiso es dejar las bases sentadas de una lucha contra la corrupción sin precedentes.

Este nuevo gobierno, o mejor dicho, esta segunda etapa del gobierno de turno, anuncia la búsqueda de la concertación y conciliación entre las fuerzas políticas en pos de lograr nuevamente el crecimiento del país de manera sostenida y en porcentajes cada vez más altos por año.

A pesar de todos estos problemas que se vivieron en los últimos meses, el Perú ha continuado en crecimiento económico, siendo un mercado atractivo para las inversiones nacionales y extranjeras por el marco jurídico estable que fomenta la inversión tanto nacional como extranjera.

El Estado Peruano también fomenta la formalización y creación de las MYPE, lo cual se puede comprobar en el Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente; el DL 1086. En este decreto se dan diversos artículos que buscan fomentar la formalización de las pequeñas empresas y brindan derechos laborales a los trabajadores de las llamadas MYPES, así como algunas exoneraciones a dichas empresas para aliviar la carga económica y social.

En resumen, a pesar de los riesgos políticos por el ambiente negativo de los últimos meses, se concluye que los factores políticos y legales son favorables para la inversión y puesta en marcha del negocio, ya que felizmente, el crecimiento del país continúa y se tiene estabilidad legal y económica.

5.2.4 Factores tecnológicos

En lo que respecta a los aspectos tecnológicos, para nadie es un secreto que estamos viviendo la cuarta revolución industrial. Y la transformación digital de las

empresas se dará tarde o temprano en el Perú, donde a pesar de los avances, venimos aún rezagados a nivel regional.

Nuestro plan de negocio, es un emprendimiento tecnológico y los factores que le afectan en cuanto a tecnología es justamente cuan avanzados pueda estar el entorno en cuanto al uso de las distintas herramientas que vienen cambiando la forma de gestionar y administrar las tareas distintas que la vida labora depara.

En la actualidad, a pesar que vamos algo lento en el Perú, contamos con diversas herramientas tecnológicas, que serían de gran utilidad para nuestro proyecto. Así mismo, se hace imprescindible el uso de los softwares de gestión de proyectos para la dirección de nuestra empresa, con lo cual estamos obligados a estar a la vanguardia en el mercado digital.

Consideramos favorable la influencia externa en el aspecto tecnológico ya que cualquier avance o tendencia que se pueda dar, puede impactar favorablemente en nuestro plan ya que lo nuestro también funcionará con alguna plataforma. Mientras haya más usuarios tecnológicamente “activos” mejor para nosotros.

5.2.5 Factores medio ambientales (ecológicos)

En lo que respecta a la ecología, nuestra actividad si bien es cierto nuestra actividad no afectará en demasía el medio ambiente, siempre tenemos que estar atentos a cualquier normatividad medio ambiental para tener en cuenta hasta donde nuestra actividad no afectará el ecosistema.

Las tendencias actuales en donde todo se digitaliza, favorecen a nuestra actividad en la velocidad de la información, y también al medio ambiente en el menor uso de papel. Esa tendencia que cada día se hace más común en la población, debería de ser aprovechada en beneficio medioambiental.

Nuestro plan de negocio promueve el uso de la tecnología y de menos impresiones en papel. Creemos que el factor es favorable para nuestro presente plan de negocio.

Capítulo 6

Plan Estratégico de la Empresa

6.1 Misión

Ser una empresa que contribuya al desarrollo de las necesidades específicas de cada empresa ofreciéndoles soluciones de software innovador, de fácil uso, de calidad y con presencia e influencia en el mercado laboral.

6.2 Visión

Ser una empresa de reconocido prestigio a nivel nacional que brinde soluciones de software a empresas del Perú, comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de nuestro recurso humano, tecnológico y estando siempre a la vanguardia con la innovación y la mejora continua de nuestros servicios.

6.3 Valores

Pasión. Comprometerse en mente y corazón.

Calidad. Buscar la excelencia y mejora continua en todo lo que hacemos.

Integridad. Actuar guiados por sólidos principios con transparencia, honestidad, equidad, respeto y responsabilidad

Espíritu de Superación. Asumir retos, sin importar los obstáculos que se nos presenten en el camino, siempre aprendiendo y creciendo en cada paso.

Vocación de Servicio. Servir a los demás regalándoles una experiencia extraordinaria y única

Sentido del Humor. Transmitir y contagiar bienestar a los demás, riéndonos de nosotros mismos.

Trabajo en Equipo. Alcanzar el objetivo común que nos une y estar convencidos de que juntos lograremos resultados extraordinarios.

Innovación. Explorar, experimentar y aprender alcanzando soluciones novedosas y

aprovechando las oportunidades que ayuden al éxito de nuestra empresa.

Humanistas. El colaborador es el recurso máspreciado

6.4 Objetivo General y Objetivos Estratégicos

6.4.1 Objetivo General

Brindar a nuestros clientes soluciones de software apoyados en tecnologías de información, caracterizándonos por ofrecer servicios de calidad, innovador y enfocados en las necesidades del cliente.

6.4.2 Objetivos Específicos

Desarrollar cuidadosamente nuestros recursos humanos para asegurar una cultura institucional basada en la ética, la innovación y la búsqueda permanente de la excelencia, para que estas sean las bases para un crecimiento sustentable que aseguren el futuro de nuestra Compañía.

Comercializar nuestros servicios a través de las redes sociales.

Buscar y analizar la información como elemento esencial para facilitar a nuestros clientes.

Ser reconocido como una empresa eficaz y eficiente que brinda servicios de TI para toma de decisiones en las organizaciones.

Realizar el estudio de mercado que nos permita conocer las necesidades de nuestro público objetivo, la demanda proyectada y comercial del negocio.

Establecer la estructura organizacional donde se va a establecer la filosofía de la empresa, organigrama y manual de organización de funciones.

Elaborar un estudio técnico para determinar la localización, infraestructura de la empresa.

Determinar la viabilidad y rentabilidad de la empresa de servicios en la ciudad de Lima y conseguir el 10 % de las empresas a nivel nacional como mercado meta.

6.5 Análisis FODA

Tabla 6.1
Cuadro de análisis FODA.

FACTORES EXTERNOS Contexto/ mercado/ ámbito mayor/ no controlables	OPORTUNIDADES (Listar)	AMENAZAS (Listar)
FACTORES INTERNOS Individuo/ proyecto/ ámbito menor/ controlables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accesibilidad global (Contar con las TICs) 2. Existencia de proveedores de bienes, servicios, obras y consultoría de obras con necesidad de asesorarse y venderle el Estado 3. Pocas empresas competidoras 4. Aumento de proveedores a nivel nacional (2017) 5. Contar con la información requerida 6. Tecnología barata y de fácil implementación 7. Crecimiento del PBI por más de 105 meses consecutivos (mayo 2018) y estabilidad económica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición de nuevos servicios o nuevas empresas que supongan una competencia 2. Ataques informáticos - hackers 3. Desconfianza en el producto - tecnología y empresa por parte del cliente 4. Postergación de proyectos públicos por corrupción en las esferas del gobierno. 5. Desaceleración económica por posible crisis económica exterior 6. Posibles cambios en la legislación actual 7. Posible variabilidad del dólar
FORTALEZAS (Listar)	FO (Maxi - Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O.	FA (Maxi - Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del tema 2. Negocio de acuerdo a los avances y tendencias tecnológicas actuales 3. Inversión inicial relativamente baja 4. Se cuenta con las herramientas tanto de hardware como software para implementar los sistemas deseados 5. Propuesta innovadora en el mercado 	<p>F1,O2,O3 Generar un diseño adaptado a los requerimientos del segmento del mercado con tendencia a la innovación y mejora continua</p> <p>F2, O4, O3, O8,O7 Mantener al personal constantemente actualizados con los cambios tecnológicos mundiales y brindarles constantemente dicha información a los clientes</p> <p>F2, O1,O5,O7 Aprovechar la información pública de la OSCE para brindar un mejor servicio de información al cliente</p> <p>F3, O3, O4, O7 Invertir en marketing aprovechando la inversión inicial baja para explotar dicha inversión orientándola a resultados eficientes</p> <p>F3, O5, O6 El producto deberá tener una versión básica de información de licitaciones, la cual se brindará de manera gratuita al cliente</p> <p>F4, O4, O5, O7 Aprovechar la tecnología para ubicar e identificar a los proveedores nuevos e iniciar una ofensiva de ventas con ellos</p> <p>F5, O2, O4, O7 Establecer una política de publicidad y marketing en un periodo temprano con personal idóneo con la experiencia requerida.</p> <p>F5, O3, O6, O7 Desde el inicio intentar el posicionamiento con una estrategia agresiva de marketing aprovechando la poca competencia. El cliente debe tener conocimiento cabal y exacto de las ventajas.</p> <p>O1, F1, F4, F5 Capacitación constante del personal en relación a los cambios en los TIC'S.</p> <p>O2, O3, O4, F1, F2, F3, F4 Invertir más capital en marketing digital</p> <p>O5, F1, F5 Aprovechar la experiencia y expertiz de cada uno de los miembros, y tener capacitación en marketing digital</p> <p>O6, O7, F1, F2, F4 Reforzar conocimientos con asesoría externa de expertos en startups</p>	<p>F1, F3, F5, A6 Tercerizar servicio de asesoría legal y contable, y capacitación constante del personal en legislación</p> <p>F2, F1, A1,A2 Capacitaciones continuas del personal en cuanto a las nuevas tendencias tecnológicas y mantener una estrecha relación con la OSCE</p> <p>F3, F5, A3, A5 Ofrecer ampliar el servicio de la plataforma brindando mayor espectro de servicios</p> <p>F3, F1, A5, A7 Tercerizar servicio con expertos financieros para procurar optimizar la inversión y manejo monetario en la organización</p> <p>F4, A2, Establecer una política de calidad desde el principio el cual garantice el buen funcionamiento del producto hacia los clientes, lo cual también incluye estar siempre actualizados en cuanto a los antivirus para hacer frente a los virus</p> <p>F5, A3 Ofrecer a los clientes, seminarios y/o charlas acerca de nuestro producto, presentación, uso, así como las nuevas tendencias mundiales; establecer conversatorios que nos acerquen al cliente y no dejarlos solos.</p> <p>F5, A1 Establecer una política de innovación tecnológica, inversión y desarrollo</p> <p>A1, F3, F4 Fomentar la investigación y desarrollo para innovar. Destacar al cliente el expertiz de los miembros de la organización y la solución al problema. Publicidad y marketing digital.</p> <p>A2, F3, F5 Adquirir un antivirus eficiente y sistemas de alertas. Actualización permanente capacitando al personal y clientes sobre el riesgo</p> <p>A3, F1, F2, F4 Acercamiento al cliente con atención personalizada, realización de eventos y marketing digital, publicidad destacando solución al problema identificado (dolores).</p> <p>A4, A7, A5, A6 F2, F4, F5 Asesoría externa financiera, legal y contable como mitigación a posibles cambios por factores externos o internos. Análisis permanente de la situación exterior mundial</p> <p>A6, F1, F3, F5 Asesoría legal y contable permanente. Estar atentos a la situación política actual.</p>

DEBILIDADES (Listar)	DO (Mini - Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.	DA (Mini - Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D.
<p>1. Es un proyecto de inversión que se encuentra recién en la etapa de desarrollo por lo tanto no hay ingresos.</p> <p>2. Las licencias tienen un precio relativamente alto</p> <p>3. Empresa nueva y con poca experiencia de negocios</p> <p>4. Miedo o ansiedad del personal por el desarrollo del nuevo negocio</p> <p>5. Empresa sin posicionamiento en el mercado por ser nueva</p>	<p>D1, O1, O2, O4, O5 En la etapa de inversión se deberá establecer un mecanismo de acercamiento a las empresas investigando aún más de sus necesidades. Identificar a las empresas del mercado objetivo.</p> <p>D2, O3, O5, O6 Llevar una adecuada gestión de costos. Lograr una empresa orientada a la gestión de proyectos.</p> <p>D3, O1, O2, O3 Establecer un vínculo cercano con el cliente donde prime la atención personalizada. Establecer visitas periódicas con un plan de ventas agresivo</p> <p>D3, O2, O4 Realizar periódicamente estudios de mercado para comprobar los cambios en las preferencias de los usuarios</p> <p>D5, O3, O4 Establecer mecanismo de calificación por parte del cliente para identificar rápidamente alguna inconformidad y corregir de manera inmediata</p> <p>D4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7 Capacitar al personal de la empresa en habilidades blandas, liderazgo y capacitación en atención al cliente</p> <p>D1, O3, O6, O7 Planificar proyecto de lanzamiento de producto</p> <p>O3, D1, D5 Promoción del servicio con las empresas que licitan con el Estado destacando la solución al problema con el sistema del SEACE. Monitorear a empresas competidoras, realizar benchmarking.</p> <p>O4, D2 Identificación temprana de nuevas empresas y ofensiva de ventas y marketing digital hacia ellas. Acercamiento a las nuevas empresas. Constante monitoreo de aparición de nuevas empresas</p> <p>O5, O6, D1, D3, D5 Asesoría externa en startups, en marketing y en tecnología digital. Constante capacitación</p> <p>O7, D1, D2, D3, D5 Asesoría empresarial: financiera, contable, legal y en marketing para aprovechar coyuntura favorable del país.</p>	<p>D1, D3, A3, Minimizar gastos generales, más enfoque en el cliente y posicionamiento en el mercado. Adecuada gestión de costos de la gestión de proyectos. Empresa proyectada</p> <p>D2, D1, D3, A2 Implementar mecanismos de seguridad para que la plataforma no sea vulnerable.</p> <p>D3, D1, A1, A3 Realizar benchmarking para compararnos a la competencia en busca de minimizar las debilidades y amenazas con lo mejor de ellos.</p> <p>D4, A1, A4, A5, A6, A7 Capacitación al personal y coaching para mejorar fortalezas del personal y minimizar sus debilidades. Reuniones periódicas con asesor financiero y legal para actualización de conocimiento de situación del entorno.</p> <p>D5, D1, D2, A5, A6, A7, Tener el estudio de prefactibilidad de implementar nuevos productos en la plataforma digital. Asesoría tercerizada financiera y contable. Mejorar competencias en gestión de proyectos</p> <p>D3, A4, A5, A6, A7 Asesoría tercerizada financiera, contable y legal.</p> <p>A1, A3 D2, D4, D5 Posicionamiento en el mercado maximizando alcance de marketing digital y publicidad y minimizando gastos de personal al inicio de actividades. Destacar la solución al problema identificado.</p> <p>A2, D4, D5 Realización de coaching para el personal y compra de antivirus eficientes</p> <p>A4, A5, A6, D1, D2, D3, D4, D5 Asesoría externa, legal, financiera y técnica</p>

Nota. Elaboración Propia

6.6 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Figura 6.1: *Matriz de las 5 fuerzas de Porter.*

Nota. Elaboración Propia

6.6.1 Amenaza de nuevos entrantes

La tecnología digital seguirá en ascenso conforme pase el tiempo porque esa es la tendencia mundial. Año a año, creemos, que surgirán más empresas con propuestas similares en startups, que también serán más conforme pase el tiempo.

Actualmente, desde el escenario actual, la nueva competencia no tendría una barrera alta para ingresar al mercado dado la poca competencia que hay. Nuestra propuesta, diferenciada de la competencia por la propuesta de valor a ofrecer, sería una competencia para ellos a considerar como referencia. Quizás ingresen al mercado y copien parte de nuestra propuesta, por lo que nosotros tendremos que innovar y reinventar los

servicios a ofrecer constantemente.

Es necesario tener muy cerca a los clientes con un trato personalizado y satisfecho para lograr la fidelización

6.6.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales para el presente plan de negocio, son los profesionales relacionados con servicios informáticos, así como las empresas que venden equipos informáticos. Diseñadores, programadores y soporte técnico, serán de vital importancia para el crecimiento en valor del producto propuesto.

En el Perú existen múltiples proveedores de servicio y equipos informáticos por lo que consideramos que estos tienen un bajo poder de negociación. Este poder bajo de negociación creemos que continuaría así con el paso de los años, donde consideramos que la competencia entre ellos será aún mayor debido a la revolución que se vive en estos tiempos en lo relacionado a la tecnología de la información y tecnología digital.

6.6.3 Poder de negociación de los clientes

Nuestro mercado meta son las empresas y/o personas naturales que licitan bienes con el Estado Peruano. Para el presente negocio, los clientes tienen un bajo poder de negociación debido a que nuestra propuesta de valor marca una diferenciación importante con los competidores. Es decir que si bien existen en el mercado propuestas similares (3), ambas no son iguales que la nuestra, la cual tiene una propuesta de valor que nos permite afirmar que los clientes tienen un bajo poder de negociación. Bastaría que exista un producto muy similar al nuestro para que el poder cambie a una tendencia más moderada.

6.6.4 Rivalidad entre empresas (competencia en el mercado)

La competencia actualmente se limita a 3 productos similares, es decir aplicativos webs que alertan e informan acerca de las licitaciones con el Estado. Por lo que consideramos que la competencia es baja.

Sin embargo, ante los pocos productos en el mercado, potencialmente se tiene a un mediano plazo, las posibilidades de tener una competencia mediana.

Actualmente solo existen 3 proveedores. El más antiguo se llama “Perú Contrata”, el cual cuenta con una plataforma web muy básica.

Si nos referimos a un producto como el proyecto del presente plan de negocio, no existe uno igual en el mercado, con la información que se brindará o con la modalidad de servicio que brindará.

6.6.5 Amenaza de productos sustitutos

Consideramos que, al tener aún poca competencia, por lo que hemos considerado bajo aún en la calificación, tratándose de un producto innovador tecnológico, un startup, podemos afirmar que no existen productos sustitutos tampoco. Por lo que lo calificamos con un bajo valor.

Con el paso de los años quizás podría surgir algún producto sustituto como por ejemplo otro servicio más moderno del Estado como el existente SEACE.

Otro producto sustituto podría ser alguna página web que se cree con el fin de mejorar aún más lo que se ofrece actualmente o lo que tenemos proyectado ofrecer.

6.7 Ventaja competitiva

El presente plan de negocio, como muchos otros, nace por el conocimiento de sus emprendedores gracias a la oportunidad que se ha detectado en el mercado.

Para el caso, la oportunidad detectada, es que no se dispone de una información clara, concisa, resumida y con información relevante respecto a los requerimientos que se

solicitan para un concurso de licitación con el Estado a través de su herramienta principal, la página del SEACE.

En base a este conocimiento se propone el presente plan de negocio que consta en una plataforma multilateral web, que brinda la información de la OSCE respecto a las licitaciones y concursos que lleva a cabo el Estado peruano.

Para nuestra ventaja competitiva, diseñamos nuestra propuesta de valor la cual se cimienta en el conocimiento previo, además de la realización de entrevistas y encuestas a los usuarios.

En el libro “Diseñando tu propuesta de valor” (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith) (Alexander Osterwalder, 2014), los autores nos dicen que se debe buscar valor para el cliente, “encajando las necesidades de tus clientes con la propuesta que tu empresa ofrece en el mercado”. En el libro citado proponen el “lienzo de la propuesta de valor” para poder obtener las necesidades reales del cliente, y no perder tiempo en ideas de soluciones que no se necesitan.

De acuerdo a la propuesta de Osterwalder y los autores de la citada obra, para el lograr diseñar la propuesta de valor se deberán de seguir pasos siguientes, los cuales los describimos en los acápite 6.4.1 y 6.4.2.

6.7.1 Perfil del cliente

6.7.1.1 Tareas del cliente

En este parte se identifican las tareas que realizan los usuarios. Para el presente plan de negocio los usuarios o clientes realizan las siguientes actividades:

(a) Actividades de comercialización y/o fabricación de productos (bienes). (b) Búsqueda de licitaciones para ofrecer productos. (c) Búsqueda de licitaciones para ofrecer la venta de los productos al Estado. (d) Búsqueda de requerimientos para concursar en las licitaciones con el Estado. (e) Importación, fabricación y/o comercialización de bienes para

el Estado. (f) Gestión de proyectos. (g) Actividades de soporte de proyectos. (h) Ejecución de proyectos. (i) Brindar servicios diversos al Estado. (j) Brindar servicios de consultoría al Estado.

6.7.1.2 Frustraciones del cliente

(a) Información poco clara. (b) Información solo cuando se emite la convocatoria de licitación. (c) No se tienen filtros adecuados con palabras claves. (d) No hay información estadística. (e) La herramienta del SEACE es complicada para los principiantes. (f) No hay tutorial para el uso de la página del SEACE. (g) Descalificaciones por falta de información concisa y clara de los requerimientos. (h) No hay en el mercado alguna herramienta que agregue valor a la información que se tiene para las licitaciones con el Estado. (i) La información no es anticipada. (j) No hay tiempo suficiente para prepararse para el concurso.

6.7.1.3 Alegrías del cliente

(a) Información concisa, resumida, agrupada. (b) Información anticipada. (c) Herramienta de uso fácil y “amigable”. (d) Información estadística histórica. (e) Características que agreguen valor para que el cliente pueda participar en la licitación con mayor información, mayor seguridad o con mayor optimismo de ganar. (d) Lograr participar en la licitación. (e) Ganar la licitación. (f) Mejorar rentabilidad.

6.7.2 Análisis para la propuesta de valor

6.7.2.1 Aliviadores de frustraciones

Informar de manera anticipada, oportuna y sencilla todas las oportunidades de contrataciones con el Estado a los proveedores de acuerdo al rubro, acompañado de un resumen ejecutivo, datos estadísticos y estudios de mercado, así también servicios de asesoría personalizada por proveedor suscrito a través de una plataforma web amigable y de fácil manejo.

6.7.2.2 Creadores de alegría

Con nuestro producto el cliente tendrá:

Información anticipada, desde el primer día en que se publican las convocatorias en el SEACE.

La información oportuna y de acuerdo a cada rubro, con un resumen ejecutivo logrará en el cliente un bienestar y no estrés. Cuando se tiene una herramienta “amigable” el contacto con el usuario se hace mucho más fácil de lograr una curva de aprendizaje de pendiente empinada y de esta manera lograr un “hábito” saludable al usarla.

6.7.2.3 Productos y servicios

Las ventajas competitivas más relevantes son:

Únicos en el mercado que brinda este servicio.

- Plataforma web responsiva.
- Plan gratuito.
- Precio accesible.
- Solución web innovadora que extrae datos de la página del SEACE para brindarlas a las empresas información detallada según sus actividades económicas.

6.7 Mapa Estratégico

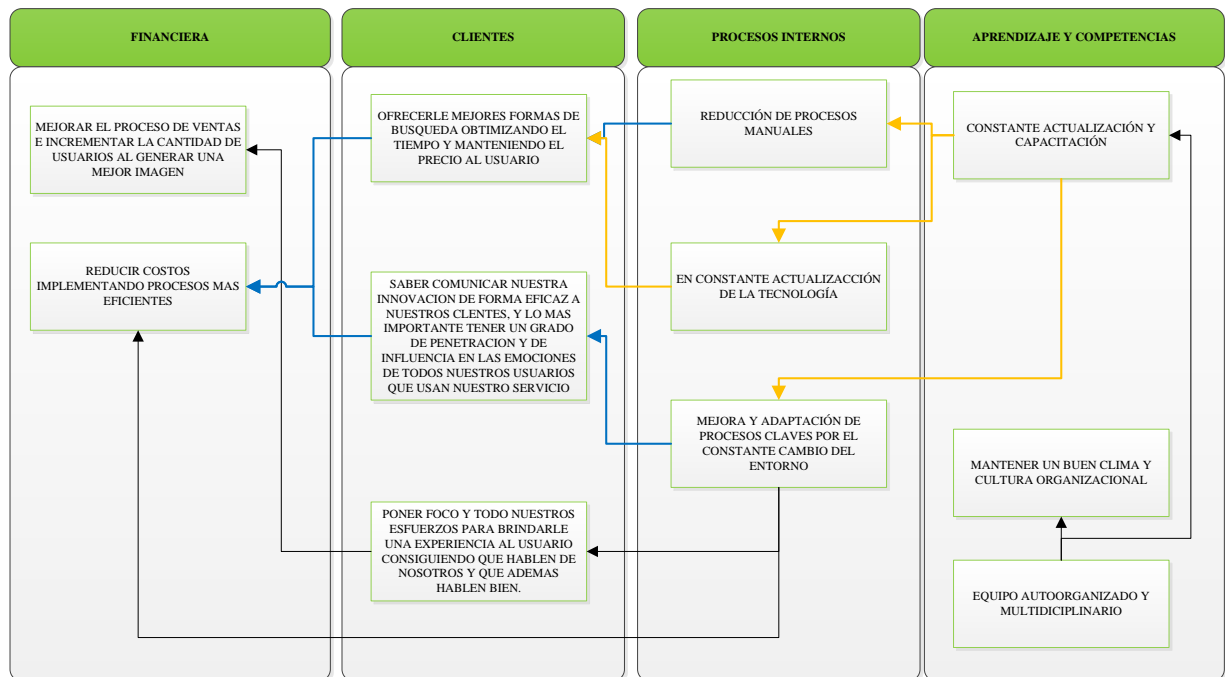


Figura 6.2: Mapa estratégico.
Nota. Elaboración Propia

Tabla 6.2

Mapa estratégico general detallado.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	BASE	META	FECHA	REV	FUENTE	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Obtener una rentabilidad buena en el primer año	VAN	S/	COK	TIR	Por definir	mensual	Reporte financiero y contable	-O3, F7, F8, O6 Desde el inicio intentar el posicionamiento con una estrategia agresiva de marketing aprovechando la poca competencia. El cliente debe tener conocimiento cabal y exacto de las ventajas -A7, A8, F6 Establecer una política de calidad desde el principio el cual garantice el buen funcionamiento del producto hacia los clientes -D1,D3, A3, A5 Minimizar gastos generales ,más enfoque en el cliente y posicionamiento en el mercado.	Gerencia de Finanzas
CLIENTE	Ofrecer al cliente un producto facilitador para sus procesos de búsqueda de licitaciones con el Estado a un precio accesible	Opinión del usuario (Entrevistas y encuestas)	Puntos en escala del 1 al 5	0	5 de 5	Por definir	semestral	Encuesta de evaluación de desempeño	O2, F1, O3 Generar un diseño adaptado a los requerimientos del segmento del mercado con tendencia a la innovación y mejora continua O5, O6, F3 El producto deberá tener una versión básica de información de licitaciones, la cual se brindará de manera gratuita al cliente O1,O2,O3,D3,D6 Establecer un vínculo cercano con el cliente donde prime la atención personalizada. Establecer visitas periódicas con un plan de ventas agresivo F8, A3, A5, F7 Ofrecer a los clientes, seminarios y/o charlas acerca de nuestro producto, presentación, uso, así como las nuevas tendencias mundiales; establecer conversatorios que nos acerquen al cliente y no dejarlos solos. D3, O2, O4 Realizar periódicamente estudios de mercado para comprobar los cambios en las preferencias de los usuarios D3,D5, O4 Establecer mecanismo de calificación por parte del cliente para identificar rápidamente alguna inconformidad y corregir de manera inmediata O1, F2, O5, O9 Aprovechar la información pública de la OSCE para brindar un mejor servicio de información al cliente A5, A10, F3, F6 Ofrecer ampliar el servicio de la plataforma brindando mayor espectro de servicios	Gerencia Comercial
PROCESOS INTERNOS	Búsqueda de la mejora continua de procesos utilizando la tecnología y analizando de manera permanente los cambios tecnológicos y del entorno.	Escalas de evaluación interna	Puntos en escala del 1 al 5	0	5 de 5	Por definir	Anual	Auditorías y evaluaciones internas	A2, A7, D2, D1 Implementar mecanismos de seguridad para que la plataforma no sea vulnerable. D3, A1, A4, D4 Realizar benchmarking para compararnos a la competencia en busca de minimizar las debilidades y amenazas con lo mejor de ellos. D5 A10, A11, A12, D5 Tener el estudio de prefactibilidad de implementar nuevos productos en la plataforma digital F2, O4, O3, O8 Mantener al personal constantemente actualizados con los cambios tecnológicos mundiales y brindarles constantemente dicha información a los clientes D3, D4, O1,O3,O7 Capacitar al personal de la empresa en habilidades blandas y liderazgo D5, O4, O9 Capacitación en atención al cliente	Gerencia de Proyectos /Gerencia de Informática
APRENDIZAJE Y COMPETENCIAS	Búsqueda del desarrollo integral del personal de la organización, tanto en lo profesional como en lo personal	Escalas de evaluación interna	Puntos en escala vigesimal	0	20 de 20	Por definir	Anual	Evaluación del personal	F2, O4, O3, O8 Mantener al personal constantemente actualizados con los cambios tecnológicos mundiales y brindarles constantemente dicha información a los clientes D3, D4, O1,O3,O7 Capacitar al personal de la empresa en habilidades blandas y liderazgo D5, O4, O9 Capacitación en atención al cliente	Gerencia Administración y de Recursos Humanos

Nota. Elaboración Propia

Capítulo 7

Estrategia Comercial

7.1 Análisis de Mercado

7.1.1 Mercado Meta

El mercado meta “es la proporción del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (Kotler, 2018).

Licit@Ya tiene como propósito informar de manera anticipada, oportuna y sencilla todas las oportunidades de contrataciones con el Estado a los proveedores de bienes nacionales de Lima y Callao, de acuerdo al rubro, acompañado de un resumen ejecutivo y datos estadísticos, a través de una plataforma web amigable y de fácil manejo, debido a que muchas empresas no cuentan con una herramienta que los ayude a agilizar sus procesos en la parte inicial de las contrataciones, que es la búsqueda de una licitación vigente, de acuerdo al sector donde se desenvuelvan.

Según el informe del OCSE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado), hubo 442,743 empresas proveedoras con RNP a nivel nacional en el 2017.

7.1.2 Metodología de la Investigación

Es de gran importancia conocer a mayor profundidad al público objetivo determinado, comprendido por empresas que licitan con el estado, y otras que están interesadas en el tema. Por ello, se realizó un estudio de mercado, enfocado en la investigación primaria que permitan determinar características particulares y puntuales que servirán para validar y/o replantear la idea de negocio.

Para realizar este estudio, se emplearon diversas herramientas de levantamiento de información de análisis cuantitativo y cualitativo, los cuales serán utilizados como insumos para el estudio de mercado.

Las herramientas utilizadas fueron las siguientes:

- (a) **Encuestas.** Se realizó un estudio base de 387 encuestas para obtener información sobre la proporcionalidad de empresas con respecto a sus necesidades e intereses acerca de la gestión comercial con las instituciones del estado.
- (b) **Entrevistas a profundidad.** Se realizaron 10 entrevistas a profundidad a personas con muchos años de experiencia en el tema de contrataciones con el estado.

7.1.3 Segmentación de Mercado

Los consumidores y clientes son numerosos, se encuentran dispersos y tienen necesidades y comportamientos diferentes, por lo que cada empresa tiene una capacidad para atender a los distintos segmentos del mercado que se puede hacer en función de la segmentaciones geográficas, demográficas y psicográficas (Kotler, 2018).

Tabla 7.1
Principales criterios de segmentación.

TIPO	DESCRIPCION
Geográfica/ política	El mercado está dividido en unidades geográficas, como país, ciudades, barrios, clima, relieve, etc.
Demográfica	Los consumidores son clasificados llevando en consideración variables como: edad, sexo, grado de instrucción, ingresos, estado civil, religión, profesión, etc.
Psicográfica	El consumidor es clasificado de forma más subjetiva. En ese caso, son relevantes los factores como: valores, actitudes, deseos, opiniones, personalidad, estilo de vida. Personas que ocupan el mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos diferentes.
Comportamental	El mercado es segmentado de acuerdo con las características de comportamiento del consumidor ante la compra. Son observados: ocasión de la compra, frecuencia de la compra, fidelidad de consumo, grado de uso, modo de utilización.

Nota. Elaboración Propia

Análisis Cuantitativo

El estudio realizado ha permitido generar una descripción del perfil de proveedores que se establecen en el marco de las compras públicas. En ese sentido se estructura y presenta a partir de dos áreas que son descritas y analizadas desde una perspectiva de proveedores del estado, o proveedores potenciales.

a. Segmentación Geográfica

El universo de proveedores estudiados fue inicialmente de 442,743 empresas con RNP vigente al 2017 a nivel nacional, luego de analizar el mercado de licitaciones públicas, solo consideramos a proveedores participantes de Lima y Callao contando un total de 87,406 empresas. Una muestra representativa de ellos, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, es de 384 individuos.

Tabla 7.2

Segmentación geográfica.

DEPARTAMENTO TOTAL, DE ROVEEDORES	
Lima	164,450
Callao	28,519
La libertad	21,840
Arequipa	17,897
Junin	17,892
Piura	17,817
Puno	16,749
Ancash	15,681
Otros	141,898
TOTAL	442,743

Nota. Elaboración Propia

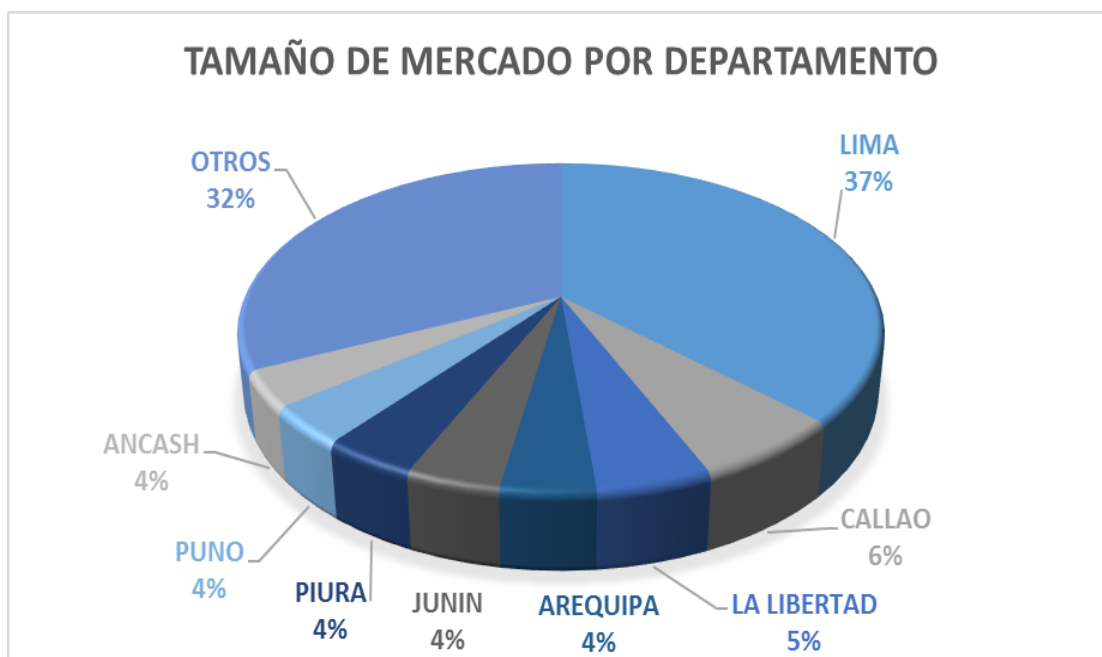


Figura 7.1: *Porcentaje del tamaño de mercado por departamento*

Nota. (OSCE, Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017, 2018).

b. Segmentación por capítulo.

De acuerdo a las preguntas sobre el tipo de contratación de mayor grado de interés, los resultados de las encuestas indican que el 45 % de las personas encuestadas desea obtener información de licitaciones de bienes, seguido de servicios y obras.

Tabla 7.3

Segmentación por capítulo.

CAPITULOS	%
Bienes	45.31%
Servicios	30.36%
Obras	11.61%
<i>Consultoría</i>	<i>12.72%</i>

Nota. Elaboración Propia

c. Segmentación por rubro económico

El resultado de la encuesta señala que el rubro industrial, servicios, construcción y mobiliario tienen una mayor predisposición en participar en concursos públicos, cabe mencionar que según el informe técnico del INEI el sector comercio creció 3.08%, en el primer semestre del 2018, principalmente por el aumento de la venta de materiales de

construcción, artículos de ferretería y vidrio por la ampliación de licitaciones públicas, esto indica un mayor dinamismo en el sector. En la tabla 7.3 se observa los principales rubros que presentan interés de ofrecer sus servicios al estado.

Tabla 7.4
Segmentación por rubro económico.

RUBRO ECONÓMICO	%
Industria	8.64%
Construcción	7.85%
Servicios	6.28%
Muebles y mobiliario	2.88%
Herramientas y maquinaria en general	2.88%
Industrial	2.62%
Equipo, accesorios y suministros de oficina	2.62%
Construcción y edificación	2.36%
Manufactura	2.09%
Otros	61.78%

Nota. Elaboración Propia

d. Segmentación por interés del producto

De las personas encuestadas, el 94.61% desean adquirir el producto, debido a la facilidad con la que se puede obtener la información. De acuerdo a los intereses de cada organización, también valoran la reducción de tiempo en que se da el proceso y el abaratamiento de los costos, puesto que usualmente se contrata a un personal encargado únicamente en la búsqueda de licitaciones vigentes.

Tabla 7.5
Segmentación por interés de producto.

INTERES DEL PRODUCTO	%
Si	94.61%
No	5.39%

Nota. Elaboración Propia

Análisis Cualitativo

Para el análisis del presente informe, además de llevar a cabo las encuestas a un grupo significativo de personas involucradas en el ámbito laboral, también se obtuvo información mediante entrevistas dirigidas a personas con cargos estratégicos en empresas donde se desarrollan, como por ejemplo gerentes generales, gerentes comerciales, analista senior comercial, jefes de licitaciones, jefes de contrataciones, jefes de compras, entre otros.

En términos generales los entrevistados utilizan la página de la OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado) que es la entidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas relacionadas con las adquisiciones públicas del estado y el portal SEACE (Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado), que es el sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado.

De los entrevistados solo uno ha usado una herramienta adicional a las anteriores mencionadas, el señor César García López asesor corporativo de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico el cual comenta que “solo era una alerta” y no agregaba más valor, solo era un medio de comunicación que no me decía más que “salió esta convocatoria con tales fechas, entra al siguiente link”.

Los entrevistados coinciden en que su primera experiencia usando el portal SEACE generan una gran dificultad debido al poco conocimiento de la herramienta y el como el portal ofrece la información con pocos filtros esto obliga a buscar entre 200 a 500 procesos diarios. La frecuencia en que los proveedores revisan el portal SEACE por lo general es diaria y entre buscar primero el perfil establecido por la entidad contratante y revisar que perfiles puede cumplir la entidad proveedora se vuelve un proceso engorroso que demanda varias horas.

Los entrevistados concuerdan en que estarían interesados en adquirir una herramienta que les permita acceder directamente a los procesos que le son de su interés y relacionados a los rubros que ellos ofrecen.

Teony Alva de Consultores y Asesores S.A., empresa dedicada a prestar servicios y consultoría de obras, elaboración de pre inversión, elaboración de expedientes y supervisiones de obra comenta al preguntarle cómo le gustaría enterarse de todas las convocatorias a concursos o licitaciones “la verdad sería interesante que nos llegue al correo o WhatsApp que son los medios que más usamos y estamos al tanto”.

Mario Carrasco Cueto de Virus Hunter, empresa proveedora de servicios comenta “sería de gran utilidad que alguna empresa nos de la información detallada de las convocatorias del estado según nuestro rubro a través del correo electrónico”.

César García López asesor corporativo de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico comenta “un extra es decirme en cuales de las convocatorias cumpla el perfil o en cuales estoy cerca, fíltrame y enviármelas para ya no revisar 10 sino 4 concursos”. Una vez que se han analizado en profundidad todos los casos, se trata de identificar de forma cualitativa aquellas variables que se encuentran presentes en la mayoría de los casos analizados. Estas variables, que se presentan a continuación, son comunes a la mayoría de los casos y se han sintetizado en cinco variables, presentes en la mayoría de organizaciones con modelo de negocio direccionado a contratar con el estado.

Recepción de un resumen ejecutivo

Muchas de las personas entrevistadas indicaron que sería de gran ayuda recibir un resumen ejecutivo de las licitaciones que les sintetice la información más relevante con la cual sean capaces de decidir su participación o no, sin la necesidad de leer todas las bases, los principales elementos serían los siguientes:

1. Entidad que convoca.

2. Objetivo de la convocatoria.
3. Valor referencial.
4. Plazo de entrega.
5. Lugar de entrega.
6. Lista de productos, cantidades y especificaciones técnicas.
7. Forma de pago.
8. Garantías a entregar.
9. Experiencia necesaria para licitar.
10. Formulación evaluación.
11. Principales contactos.

Procesos más eficaces, Estos procesos además suelen resultar más eficientes. Es decir, consiguen de mejor manera los objetivos y generan más valor para el cliente que la mayoría de los competidores.

Procesos más eficientes, Asimismo, suelen conseguir los objetivos pretendidos con un menor consumo de recursos que sus competidores.

Capacidad de información rápida, Muchas de las personas entrevistadas, indicaron que sería beneficioso para su organización, obtener información de primera mano en tiempos reducidos, eso les daría más ventaja frente a sus competidores.

Mejor acceso a canales informativos, Los medios de comunicación se han ido diversificando a lo largo de los años, es por ello que muchas empresas quieren adquirir productos que se conecte de manera sencilla y rápida a sus dispositivos; asimismo, redes sociales se han consolidado como una herramienta de marketing para conectar con el público.

Analizar simplicidad de Procesos, Para la mayoría de los casos analizados la cultura organizativa de innovación continua también trata de mejorar continuamente los procesos a través de una simplificación de estos.

En resumen, el perfil del consumidor de **Licit@Ya** es:




- Empresas orientadas a la comercialización de bienes
- Que se desempeñen en Lima y Callao
- Quienes usan las redes sociales como medio de comunicación
- Quienes quieren disminuir los tiempos de procesos
- Los que quieren abaratar costos operativos

La segmentación realizada y los análisis cuantitativos y cualitativos nos permiten potenciar la propuesta de valor específicamente con la elaboración del Resumen Ejecutivo, el cual no existe en el rubro de las licitaciones convirtiéndose prácticamente en el core de nuestro negocio. (Líneas arriba en este mismo capítulo se describe a detalle de que trata el resumen ejecutivo).

7.1.4 Competidores

Actualmente en el mercado se identifican las siguientes empresas:

Tabla 7.6
Empresas competidoras y sus servicios.

EMPRESA	SERVICIO	RUBRO	INICIO DE ACTIVIDAD
	Brindar información gratuita, del sistema de contrataciones públicas del Perú.	Educación	15/06/2015
	Brindar información gratuita, de licitaciones públicas según el rubro de interés.	Educación	14/01/2009
	Ofrece un sistema que facilita la información de licitaciones convocadas por el SEASE.	Consultaría informativa	12/05/2010

Nota. Elaboración Propia



Figura 7.2: Tablero costo - información.
Nota. Elaboración Propia

7.1.5 Participación de mercado proyectada

Se estima un mercado potencial total de S/. 556,140.00 en el 1er año. Se ha considerado un mercado objetivo en empresas que comercializan bienes, quienes tienen la predisposición en ser proveedores del estado.

Tabla 7.7

Estimación de la demanda.

ESTIMACION DE LA DEMANDA	%	CANTIDAD DE EMPRESAS
Total, de proveedores con RNP 2017 – Perú		442,743
Total, de proveedores con RNP 2017 - Lima y Callao		192,969
Total, de proveedores participantes en licitaciones - Lima y Callao		87,406
Total, de proveedores participantes en licitaciones de Bienes - Lima y Callao		33,169
Empresas interesadas en el servicio (% ponderado interés cualitativo y cuantitativo)	93.50%	31,013
% Cuota de mercado (Participación inicial año 1)	4%	1,240
Participación de mercado en 5 años		7,575

Nota. Elaboración Propia

7.2 Investigación del consumidor

La segmentación se enfoca en proveedores de bienes al estado, y empresas interesadas. Para la presente investigación, se analizó a aquellas que cuentan con experiencia en el ámbito de las contrataciones públicas. Por tal motivo, se ha identificado el listado de empresas que son clientes potenciales, para que los esfuerzos comerciales se enfoquen en puntos claves, que aprueben los servicios ofrecidos por **Licit@Ya**.

Para la generación de prospectos, el enfoque comercial se dirigirá a los principales proveedores individuales y consorcios de bienes para el estado, también se consideró los de mayor monto adjudicado en el 2017.

Tabla 7.8

Empresas Proveedores individuales y consorcios de bienes para el estado

N°	NOMBRE Y RAZON SOCIAL	MONTO ADJUDICADO (En millones de soles)
1	ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD	S/. 334.20
2	TECNICAS METALICAS INGENIEROS S.A.C.	S/. 129.60
3	GESTION MOVILIDAD LIMA	S/. 119.80
4	CONSORCIO PROYECTO SELVA	S/. 105.80
5	CONSORCIO OMAGUA 124: AKSTARCOM S.A.C. / TECNICAS METALICAS INGENIEROS S.A.C.	S/. 100.80
6	ESTRUCTURAS INDUSTRIALES EGA S A	S/. 82.30
7	SUPERMERCADOS PERUANOS SOCIEDAD ANONIMA O S.P.S.A.	S/. 69.60
8	CONSORCIO HARZONE-CATIC	S/. 69.30
9	GENZYME DEL PERU S.A.C.	S/. 63.80
10	HERSIL S.A. LABORATORIOS INDUSTRIALES FARMACEUTICOS	S/. 50.20
11	NEXOS COMERCIALES S.A.C.	S/. 49.10
12	CONSOLIDATED COIN COMPANY PRIVATE LIMITED	S/. 45.40
13	PRODUCTOS ROCHE Q F S A	S/. 44.20
14	NIISA CORPORATION S.A.	S/. 41.70
15	ROCA S.A.C.	S/. 41.20
16	INVERSIONES RUMALDO E.I.R.L.	S/. 41.10
17	LABORATORIOS AC FARMA S.A.	S/. 41.00
18	CONSORCIO HABLES S.A. -GENERATION SOLUTIONS PERU S.A.C.	S/. 39.50
19	CONSORCIO HARZONE -CATIC	S/. 38.40
20	CONSORCIO QUIMICA SUIZA SA - ROCHE FARMA PERU S.A.	S/. 35.60
21	TECNOLOGIA INDUSTRIAL Y NACIONAL S.A.	S/. 35.40
22	PERU INVESTMENTS L.L.C.	S/. 34.10
23	PETROLEOS DEL PERU PETROPERU SA	S/. 33.70
24	SOLUCIONES ALIMENTICIAS S.A.C	S/. 32.30
25	CONSORCIO QUIMICA SUIZA SA ROCHE FARMA PERU S.A.	S/. 31.20
26	FCA PERUANA ETERNIT S A	S/. 30.50
27	CONSORCIO HIVAC CORPORATION - G TOWERS GROUP PERU S.A.C.	S/. 30.40
28	EUROSHOP S.A.	S/. 29.80
29	COMERCIAL TRES ESTRELLAS S.A.	S/. 28.90
30	GRUPO PANA S.A.	S/. 28.20
31	FRESENIUS MEDICAL CARE DEL PERU S.A.	S/. 27.00
32	MENDOZA SERRANO PAOLA MARIA	S/. 26.20
33	CONSORCIO PFIZER SA - PFIZER PFE PERU SRL	S/. 26.00
34	DIAGNOSTICA PERUANA S.A.C.	S/. 26.00
35	REPRESENTACIONES MEDICAS DEL PERU S.R.L.	S/. 25.10
36	CONSORCIO E-ONE INC - AMEZAGA ARELLANO SAC INGENIEROS	S/. 25.00
37	MAQUINARIAS S.A.	S/. 24.20
38	QUIMPAC S.A.	S/. 22.90
39	SISTEMAS ANALITICOS SRL	S/. 21.60
40	GRUPO SANTA FE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - GRUPO SANTA FE S.A.C.	S/. 20.80
41	CYMED MEDICAL SAC	S/. 20.30
42	CONSORCIO PFIZER S.A. - PFIZER PFE PERU S.R.L.	S/. 20.20
43	CONSORCIO CREATIVIDAD TEXTIL - CORPORACION IND. INDEPENDENCIA	S/. 20.00
44	CENCOSUD RETAIL PERU S.A.	S/. 19.70
45	DIAGNOSTICO UAL S.A.C.	S/. 19.30
46	VOLVO PERU S A	S/. 19.20
47	DIVEIMPORT S.A.	S/. 19.20
48	L & M MEDICAL SUPPLIES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	S/. 17.50
49	INDUSTRIAL GORAK S A	S/. 17.20
50	BECTON DICKINSON DEL URUGUAY SA SUC PERU	S/. 16.70
51	CONSORCIO QUIMICA SUIZA SA - ROCHE FARMA PERU SA	S/. 16.60
52	ALCON PHARMACEUTICAL DEL PERU SA	S/. 16.60
53	CONSORCIO AKSTARCOM IMESAPI	S/. 16.50
54	KOMATSU-MITSUI MAQUINARIAS PERU S.A.	S/. 16.40
55	ESTACION DE SERVICIOS SAN JOSE S.A.C.	S/. 16.20
56	CONSORCIO TECHSPHERE PERU SA - ROUSSED PHARMA SAC	S/. 15.10
57	CONSORCIO QUIMICA SUIZA SA - MERCK SHARP DOHME PERU SRL	S/. 11.70
58	CONSORCIO TECNOLOGIA PENITENCIARIA PERU	S/. 11.50
59	CONSORCIO TECNOLOGIA PENITENCIARIA PERU	S/. 10.60

60	CONSORCIO ITECHENE PERU	S/. 10.20
61	CONSORCIO INTELLISOFT SA - VISION BOX	S/. 10.00
62	CONSORCIO MCGLOBAL CORPORATION SAC THEPEGASUS GROUP COMPANY SA. FUTURE SPACE SA	S/. 9.40
63	CONSORCIO TECNOLOGIA PENITENCIARIA PERU	S/. 9.20
64	CONSORCIO (MOBILIARIO & ACCESORIOS S.A.C. GRUPO IBERO PEU S.A.C. MOBILIA INSUTRIA SAC	S/. 9.10
65	CONSORCIO SEMILLAS DEL PERU	S/. 9.00
66	CONSORCIO ASTRO	S/. 8.60
67	CONSORCIO ESCONTECH DEL PERU SAC-EVOTECH SOLUTION SAC	S/. 8.60
68	CONSORCIO TECNOLOGIA PENITENCIARIA PERU	S/. 8.50
69	J Y S PACIFIC TRADING S. A - IZAM IMPORTACION Y COMERCIALIZACION SAC	S/. 8.40
70	CONSORCIO E Y TGS	S/. 8.10
71	CONSORCIO QUIMICA SUIZA S.A. NOVO NORDISK PERU S.A.C.	S/. 8.10
72	CONSORCIO ESCONTECH DEL PERU S.A.C - NEXSYS DEL PERU S.A.C	S/. 8.00
73	CONSORCIO CENCOSUD RETAIL PERU S.A. - CENCOSUD PERU S.A.	S/. 7.90
74	AGUA-H2O - CONSORCIO: AQUASPORT S.A.C. - H2O PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	S/. 7.80
75	CONSORCIO ESTRELLA DEL CENTRO	S/. 7.60
76	CONSORCIO ABB S.A. - ABB INC. SUCURSAL DEL PERU	S/. 7.60
77	CONSORCIO E-ONE INC. - AMEZAGA ARELLANO S.A.C. INGENIEROS	S/. 7.50
78	CONSORCIO QUIMICA SUIZA SA - NOVARTIS BIOSCIENCES PERU SA	S/. 7.30
79	CONSORCIO COCORZA-MOLIGRIFO	S/. 6.30
80	CONSORCIO QUIMICA SUIZA S.A. MERCK SHARP Y DOHME PERU S.R.L.	S/. 6.20
81	MULTIMEDICAL SUPPLIES SAC	S/. 16.00
82	PLATINUM S.R.L.	S/. 15.90
83	ROCHEM BIOCARE DEL PERU S.A.C	S/. 15.70
84	SURGICORP SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - SURGICORP S.R.L.	S/. 15.60
85	FERREYROS SOCIEDAD ANÓNIMA	S/. 15.40
86	PERUFARMA S A	S/. 15.10
87	CORPORACION SAPIA S.A.	S/. 15.00
88	ABBOTT LABORATORIOS S.A	S/. 14.90
89	JOHNSON & JOHNSON DEL PERU S.A	S/. 14.70
90	PFIZER S A	S/. 14.60
91	CONSORCIO BERTONATI TECHNOLOGIES SA - CONCESIONARIOS AUTORIZADOS SAC	S/. 6.20
92	CONSORCIO ESBOÑA	S/. 5.90
93	CONSORCIO CENCAR SAC Y DESCA PERU SAC	S/. 5.80
94	CORPORACION SAPIA S.A. - ALFIL CONSULTORIA Y COMUNICACIONES S.A.C.	S/. 5.60
95	CONSORCIO INDEPENDENCIA	S/. 5.20
96	CONSORCIO TECSUR S.A. - FIBRAS Y COMPUESTOS POSTANFI S.A.	S/. 5.10
97	CONSORCIO: AGENCIAS MERCANTILES & CONSULTING PERU S.A.C. Y EQUIPMENT INC	S/. 4.80
98	CONSORCIO MEMBEL SAC-Y BALQUI PROYECTOS Y REPRESENTACIONES SAC.	S/. 4.70
99	CONSORCIO SIBLINGS EIRL - REPRESENTACIONES MEDICAS M Y M SAC	S/. 4.70
100	CONSORCIO DA' LUJO S.A.C. - GRUPO ELECTRODATA S.A.C.	S/. 4.60

Nota. Elaboración Propia

7.2.1 Necesidades y problemas que solucionan

El cliente es libre de realizar la búsqueda de información para tomar la decisión de licitar con el Estado. Sin embargo, muchas veces no se entera de dicha información por diversos motivos, incluso las empresas mantienen personal a cargo realizando constantemente la búsqueda en la página del SEACE para enterarse si hay alguna

convocatoria. Todo ello conlleva a que el proveedor pierda dicha convocatoria, así como también genera un gasto a la empresa por tener personal pendiente para la búsqueda de la información.

Por ello se plantea lo siguiente:

Plan gratuito. Empleando la tecnología se enviará al correo de las empresas o personas naturales que se suscriban, todas las licitaciones de su interés ni bien se convoquen y así puedan tener conocimiento de todos los procesos de contratación con el Estado sin realizar una búsqueda en su organización, esto nos servirá de enganche para captar más fácilmente a nuestros clientes.

Plan básico. con un costo de S/. 29.90 + IGV mensual, las empresas que se suscriban recibirán adicionalmente un resumen ejecutivo por cada licitación de su interés el cual constara de lo siguiente:

- a) Entidad que convoca.
- b) Objetivo de la convocatoria.
- c) Valor referencial.
- d) Plazo de entrega.
- e) Lugar de entrega.
- f) Lista de productos, cantidades y especificaciones técnicas.
- g) Forma de pago.
- h) Garantías a entregar.
- i) Experiencia necesaria para licitar.
- j) Formulación evaluación.
- k) Principales contactos.

Adicionalmente recibirán un cuadro y grafico estadístico básico de las licitaciones pasadas del mismo rubro.

Con este servicio se propone mejorar los procesos operativos del cliente, optimizar la gestión de los recursos, transformar procesos manuales a digitales, disminuir costos, mitigar los riesgos, y ayudar en el éxito traducido en más buenas pros a su favor.

7.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor

El cliente comparara a **Licit@Ya** con otros proveedores en el mercado, en base al nivel de toma de decisiones y la integración, así como los costos, beneficios y oportunidades. El comprador requiere analizar gran cantidad de información para tomar una decisión y sustentarla ante sus superiores. Por ello, se debe tomar en cuenta los factores racionales de compra, las cuales describimos en el siguiente orden:

Que nuestra oferta sea escuchada por la persona interesada en adquirirlo dentro de la empresa, normalmente vendría a ser el área de licitaciones o contrataciones en el caso de medianas empresas y el dueño o encargado de licitaciones en el caso de las pymes. Para que nuestra oferta llegue a ellos se está planificando varios medios de apertura comercial (correos personalizados, publicidad, redes sociales, servicio gratuito enganche, etc.).

Una vez escuchada nuestra oferta por el decisor, o representante, se le tiene que demostrar en el primer contacto directo que nuestro producto le resolvería su problema de información de las licitaciones y que, al ser gratuito es una ganancia al 100%, una vez lo pruebe entre el 1er y 2do mes se le abordara para que adquiriera el plan básico, dándose cuenta nuestro cliente que es una adquisición que le será muy valiosa para su toma de decisiones en todas las licitaciones que quiera contratar.

Se les hará llegar nuestras nuevas propuestas y planes, a posteriori, que vamos a desarrollar y de esa manera fidelizar a nuestros clientes con nuestra constante atención.

7.2.3 Tomadores de decisiones para la adquisición de nuestro producto

- a) Comparación de costos de 2 horas hombre al día de un asistente de licitaciones, el cual equivale a S/. 500.00 mensuales aproximadamente vs los S/. 29.90 mensuales que pagarían por adquirir Licit@Ya.
- b) Calidad y Practicidad de Licit@Ya.
- c) Conocimiento previo de Licit@Ya en el plan gratuito, lo cual genera confianza previa para la adquisición del plan básico.
- d) Reducción de tiempo en el proceso de informarse sobre las convocatorias de su interés y la toma de decisiones sobre la participación de las mismas.

7.2.4 Factores que influyen la conducta del consumidor

- a) El tiempo que se toma en encontrar oportunidades de negocio en instituciones del estado.
- b) Los costos que generan en encontrar información a tiempo.
- c) El tipo de información que se obtiene al navegar en diferentes páginas, en relación al tipo de licitación.
- d) Una manera sencilla y práctica de obtener información puntual según lo requerido.
- e) La simplificación de pasos en la toma de decisiones de participar o no en una licitación pública.

7.2.5 Posicionamiento de Marca

El posicionamiento de Licit@Ya se ha establecido en el siguiente enunciado:

“Para las empresas que requieren incrementar sus probabilidades de contratar con el estado, aumentar su productividad en la gestión de licitaciones, reducir el tiempo y los costos en que incurren dichos procesos, Licit@Ya ofrece una plataforma multilateral el

cual informa de manera anticipada, oportuna y sencilla todas las oportunidades de contrataciones con el Estado a los proveedores de bienes nacionales de Lima y Callao, de acuerdo al rubro, acompañado de un resumen ejecutivo y datos estadísticos, los cuales permitirán el análisis y decisión de participación de una manera más rápida y certera.”.

7.3 Marketing Mix

7.3.1 Estrategia de marca

Para la estrategia de marca en el presente plan de negocio, se ha procurado tener un nombre que impacte desde el primer contacto visual con el potencial usuario. Por eso se eligió **Licit@Ya**. El logo incluye la letra @, por la letra a para que rápidamente se asocie la tecnología digital al producto. **Licit@Ya**.



En el libro Brainketing, la doctora Liliana Alvarado de Marsano (Marsano, 2013) nos dice en la página 54, textualmente lo siguiente: “la publicidad es parte de nuestra ciudad y nuestras vidas”.... “es el puente entre el producto o servicio y el consumidor”. Consideramos también, que la publicidad ha sido y es en la actualidad, una variable muy importante para el posicionamiento de la marca. En estos tiempos los precios son muy competitivos, y ya no se limita a lo que antiguamente se decía en medios escritos, televisión y radio. Hoy con las innovaciones digitales se tienen las redes sociales y correos electrónicos los cuales son muy potentes y potencialmente más eficientes si se saben orientar correctamente. Hoy en día es mucho más rápido enlazar una página web de un

producto, marca o empresa a una página de una red social y con un costo menor a lo que televisión, radio o medios escritos ofrecen.

La publicidad deberá ser orientada a las organizaciones que ofrezcan bienes al Estado, y es trabajo de investigación de la organización el poder orientar a las personas que tengan el poder de decisión para la adquisición del producto de **Licit@Ya**; los gerentes generales, los gerentes de las áreas funcionales o gerentes de licitaciones y/o logística, podrían ser algunos de los mencionados.

7.3.2 Estrategia de producto

Como se ha explicado en acápite anteriores, nuestro producto es una aplicación web dispuesta como una plataforma multilateral.

Esta plataforma, tendrá como finalidad informar de manera anticipada, oportuna y sencilla de todas las oportunidades de contrataciones con el Estado a los proveedores de bienes nacionales de acuerdo al rubro. La información tendrá como componentes, un resumen ejecutivo y datos estadísticos, la cual deberá ser resultado de una búsqueda sencilla, amigable y de fácil manejo.

Nuestro producto nace ante la necesidad de que muchas empresas no cuentan con una herramienta que los ayude a agilizar sus procesos en la etapa inicial, que es la búsqueda de una licitación vigente, de acuerdo al sector donde se desenvuelvan.

Para el inicio de actividades, el producto tendrá dos servicios:

El servicio gratuito. Empleando la tecnología se enviará al correo de las empresas o personas naturales que se suscriban todas las licitaciones de su interés ni bien se convoquen y así puedan tener conocimiento de todos los procesos de contratación con el Estado sin realizar una búsqueda en su organización, esto nos servirá de enganche para captar más fácilmente a nuestros clientes.

El servicio básico. Con un costo de S/. 29.90 + IGV mensual, las empresas que se suscriban recibirán adicionalmente un resumen ejecutivo por cada licitación de su interés el cual constara de lo siguiente:

- (a) Entidad que convoca.
- (b) Objetivo de la convocatoria.
- (c) Valor referencial.
- (d) Plazo de entrega.
- (e) Lugar de entrega.
- (f) Lista de productos, cantidades y E.T.
- (g) Forma de pago.
- (h) Garantías a entregar.
- (i) Experiencia necesaria para licitar.
- (j) Formulación evaluación.
- (k) Principales contactos.

Adicionalmente recibirán un cuadro y grafico estadístico básico de las licitaciones pasadas del mismo rubro.

Con este servicio se propone mejorar los procesos operativos del cliente, optimizar la gestión de los recursos, transformar procesos manuales a digitales, disminuir costos, mitigar los riesgos, y ayudar en el éxito traducido en más buenas pros a su favor.

7.3.3 Estrategia de precios

Para los precios de nuestro producto consideraremos lo siguiente:

Los costos directos:

- Equipos de cómputo
- Transporte
- Costo de plataforma

- Inversión inicial para el diseño del programa
- Recursos humanos relacionados con el funcionamiento de la plataforma
- Costo de soporte técnico permanente

Los costos indirectos:

- Alquiler de local de oficina central
- Comunicaciones
- Marketing y publicidad
- Asesoría legal
- Asesoría contable

Luego de la evaluación de costos tanto directos como indirectos en un periodo determinado y con el cálculo de la utilidad deseada, se elabora un cuadro con el precio de nuestros servicios.

Así mismo se ha realizado benchmarking con la competencia, la cual ofrecen servicios similares, no iguales, pero que sin embargo ya están posicionadas en el mercado.

Costo del servicio:

Tabla 7.9
Costo del servicio.

DESCRIPCION DEL SERVICIO	UNIDAD	CANTIDAD	P.U. (S/)	PARCIAL
Servicio de información gratuita.	Mes	1.00	0.00	0.00
Servicio de información básico.	Mes	1.00	29.90	29.90

Nota. Elaboración Propia

7.3.4 Estrategia de distribución y canales

Por tratarse de un servicio en una plataforma multilateral, la distribución del producto es a través de esta herramienta digital, es decir que la distribución se da de manera directa al usuario. El canal en este caso es la plataforma. Como soporte, se tendrá a la fuerza de ventas.

La distribución de información será a través de la fuerza de ventas quienes realizarán una atención personalizada cuando el contacto con el usuario vaya madurando y de ser requerida. También la distribución de información tendrá en los canales virtuales, el soporte ideal para realizarse.

7.3.5 Estrategia de comunicación integral

En el inicio de las actividades del presente negocio, el cual está relacionado directamente con la tecnología digital, consideramos que la comunicación más adecuada será BTL (below the line) y la comunicación digital; las cuales se caracterizan por ser más personalizadas, quizás menos masiva, pero relacionadas con la tecnología digital también.

En este tipo de comunicación destacan las redes sociales, los correos electrónicos, llamadas telefónicas, eventos, etc.

Teniendo en cuenta que se trata de establecer los medios de comunicación en el inicio del presente plan de negocio, que se adecue tanto a los medios económicos iniciales (conservadores), como a la estrategia inicial de posicionamiento y si bien es cierto que los medios como la televisión, medios escritos o radiales (ATL) son más masivos y potentes, también es cierto que dichos medios tienen un costo mayor. Sin embargo, consideramos que, para nuestro producto, los medios BTL se adecuan mejor a lo que se desea, ya que, por tratarse de un producto innovador, tecnológicamente digital, e inmerso en la TIC'S, las redes sociales por ejemplo son medios más personalizados y que fácilmente se enlaza a una página web donde el usuario encontrará la información completa.

En los actuales tiempos, los medios BTL, creemos que superan a los medios ATL para emprendimientos como el presente plan de negocio.

Los canales de información que se mencionaron serán digitales y la fuerza de ventas, con los cuales servirán para darse a conocer y para ser los medios de comunicación entre las partes.

Los canales digitales serán las redes sociales y los correos electrónicos. La fuerza de ventas incluye a la gerencia comercial quien estará a cargo de los vendedores. Estos tendrán la misión de iniciar el contacto personalizado con los clientes, asesorarlos en el uso del producto y monitorear al cliente para saber sus necesidades, expectativas, inquietudes, opiniones y/o sugerencias que podrían tener.

7.4 Estrategia comercial

Para la captación y fidelización de clientes y cumplir con la proyección de ventas dispuesta, se desarrollará la estrategia comercial correspondiente el cual consta de lo siguiente:

7.5 Proyección de ventas

Tabla 7.10
Proyección de ventas para 5 años.

AÑO	COSTO TOTAL DEL SERVICIO POR AÑO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
CANTIDAD CLIENTES	1240	1364	1501	1652	1818	7575
PAQUETE	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	BASICO	
COSTO MENSUAL	S/29.90	S/29.90	S/29.90	S/29.90	S/29.90	
Nº MESES	12	12	12	12	12	
TOTAL	S/444,912.00	S/489,403.20	S/538,558.80	S/592,737.60	S/652,298.40	S/2,717,910.00

Nota. Elaboración Propia

7.4.2 Gastos comerciales

Tabla 7.11
Gastos comerciales del servicio

AÑO	COSTO TOTAL DEL SERVICIO POR AÑO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
GASTOS COMERCIALES	S/25,000.00	S/36,117.54	S/48,463.97	S/49,818.44	S/56,307.46	S/215,707.41

Nota. Elaboración Propia

Los gastos comerciales serán destinados para lo siguiente:

- a) Inversión en medios
- b) Gastos de representación
- c) Comisiones de ventas
- d) Bonos de éxitos

- e) Conferencias y eventos en general

7.5.1 Actividades comerciales fuerza de ventas y vinculados.

- a) Envío de correos de presentación a nuestro público objetivo promocionando el plan gratuito y básico.
- b) Marketing digital dirigido a nuestro público objetivo promocionando el plan gratuito y básico.
- c) Actividad comercial directa con las pymes que conforman nuestro público objetivo, este se refiere a exposiciones masivas mostrando en vivo y en directo como funciona **Licit@Ya**.
- d) Participación en eventos de inducción empresarial, promocionando **Licit@Ya**

7.5.2 Llamadas y seguimiento clientes potenciales.

Participación en medios.

Capítulo 8

Plan de Operaciones

8.1 Proceso de producción del bien o servicio

Primera etapa productiva: Funcionalidad del producto

Para que el proveedor tenga acceso al sistema de **Licit@Ya**, tendrá que realizar una serie de pasos consecutivos que a continuación se detalla:

Paso 1: El proveedor ingresará a la página de **www.licitaya.com** y automáticamente le llevará a la página donde le mostrará 3 opciones: **Ingresar**, **Registrarse** y ver **Mi perfil**.

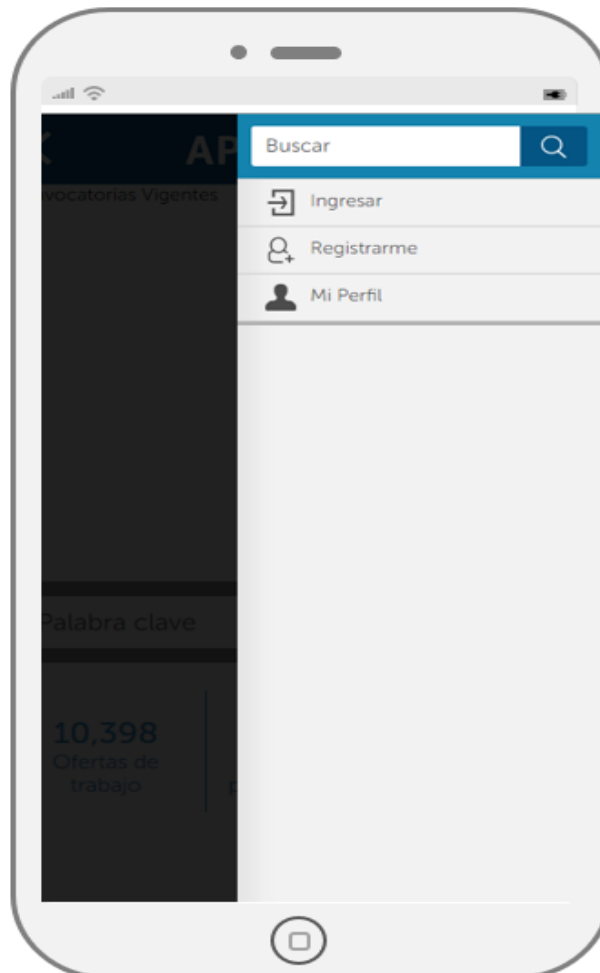


Figura 8.1: *Página de inicio.*

Nota. Elaboración Propia

Paso 2: El proveedor deberá registrarse en la página, ingresando a la pestaña de **Registrarme** y le mostrará la siguiente pantalla:



The image shows a smartphone screen displaying a registration form titled "Crear cuenta". The form contains the following fields and values:

DNI	43322980
NOMBRE	JUAN EDWARS
APELLIDO PATERNO	CERDA
APELLIDO MATERNO	GÓMEZ
FECHA DE NACIMIENTO	01/08/1985
EMAIL	EDWARS.CERDA@GMAIL.COM
CONTRASEÑA	*****
CONFIRMAR CONTRASEÑA	*****

Below the form, there is a disclaimer: "Al crear una cuenta aceptas estar de acuerdo con nuestras [políticas de privacidad, términos y condiciones](#)". A blue button labeled "Crea tu cuenta" is positioned below the disclaimer. At the bottom of the screen, there is a link: "¿Ya te encuentras registrado? [Ingresa aquí](#)".

Figura 8.2: *Página de registro.*
Nota. Elaboración Propia

Paso 3: En esta interfaz el proveedor deberá ingresar los datos siguientes:
Documento nacional de identidad, nombres y apellidos, fecha de nacimiento que no es obligatorio, su correo electrónico y una contraseña para su posterior ingreso al sistema

Licit@Ya, una vez ingresado sus datos deberá darle clic en el botón **Crear tu cuenta**; y le mostrará la siguiente pantalla:



Figura 8.3: *Pagina para escoger el capítulo para el registro.*
Nota. Elaboración Propia

Paso 4: En esta interfaz el proveedor tendrá solo la opción de escoger el capítulo de bienes y le dará en el botón **Continuar** en donde le mostrará la siguiente pantalla:



Figura 8.4: *Página para escoger el rubro del bien para el registro.*
Nota. Elaboración Propia

Paso 5: En esta interfaz el proveedor escogerá las subcategorías de bienes las cuales son de su interés para su registro y presionará en el botón **Continuar** en donde se le mostrará la siguiente pantalla:

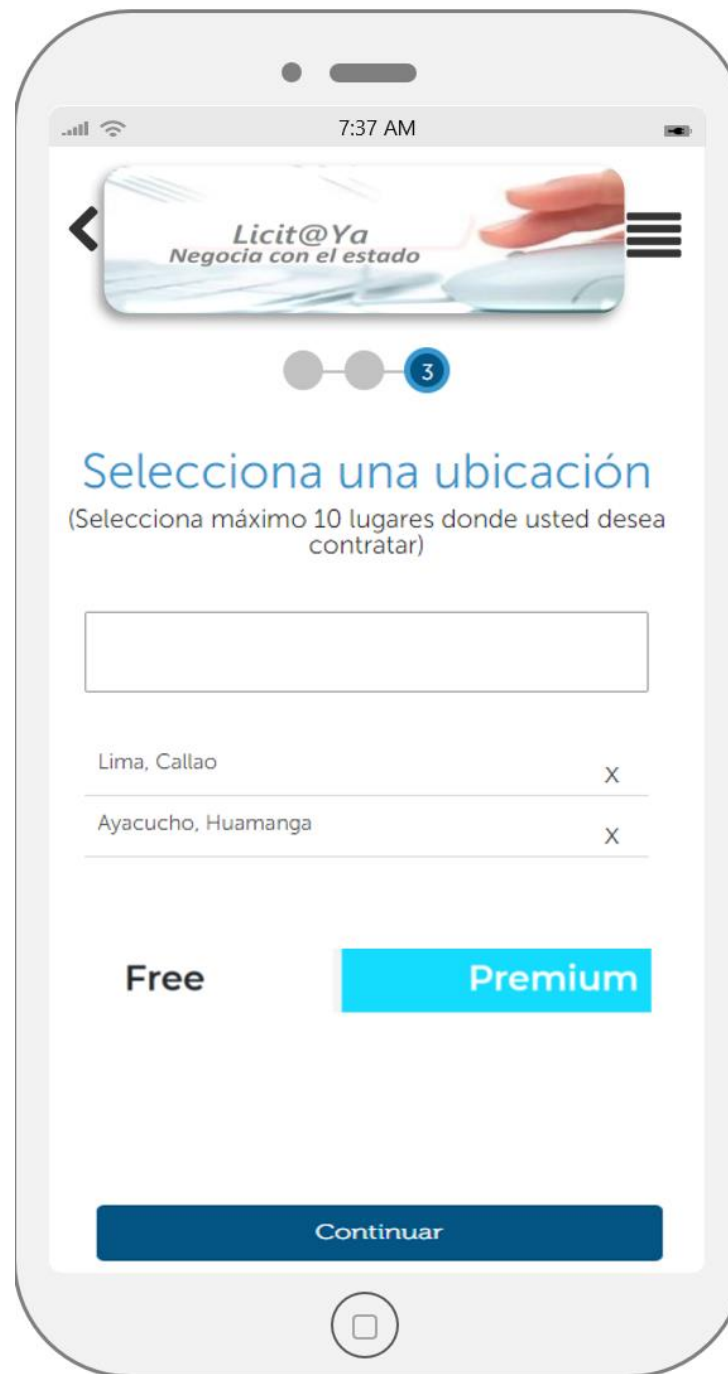


Figura 8.5: *Página para escoger la ubicación donde licitar el proveedor.*
Nota. Elaboración Propia

Paso 6: En esta interfaz el proveedor escogerá la ubicación en donde desea licitar con el Estado, inicialmente solo habrá la opción de Lima y Callao; al suscribirse podrá

escoger entre una cuenta gratuita o una cuenta con más privilegios, si escoge una cuenta gratuita se le dará Continuar en donde se le mostrará la siguiente pantalla:

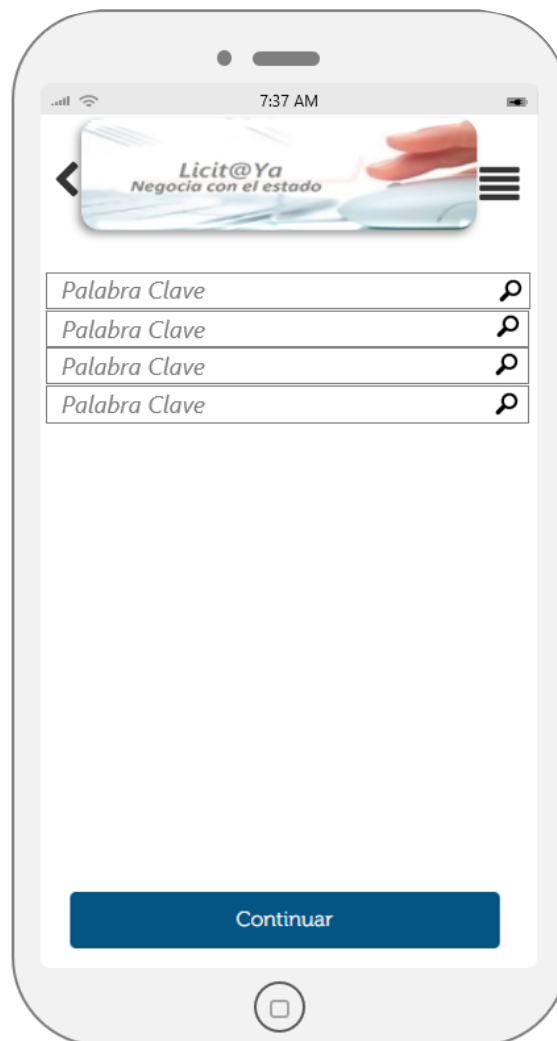


Figura 8.6: *Página para registrar 4 palabras claves para realizar una búsqueda particular.*

Nota. Elaboración Propia.

Paso 7: En esta interfaz el proveedor una vez escogida la opción se le dará **Continuar** en el botón respectivo, con lo cual estaría terminando con su registro en el sistema **Licit@Ya**.

Una vez que el proveedor haya realizado los 7 pasos para el registro en el sistema de **Licit@Ya**, le llegará alertas al correo electrónico con la lista de convocatorias que se publican en la página del SEASE; también dicha alerta tendrá el link de la página **Licit@Ya**, para que el proveedor pueda ingresar con su cuenta de usuario y clave,

registrado previamente (**ver imagen de la izquierda**); y una vez ingresado visualizar la lista de licitaciones más ordenadas referente a los criterios establecidos por el proveedor al momento de registrarse (**ver imagen de la derecha**).



Figura 8.7: *Página izquierda para ingresar a su cuenta, Página de la derecha muestra la lista de las licitaciones publicadas.*
Nota. Elaboración Propia

Si el proveedor está interesado en una de ellas y desea participar simplemente ingresará a la convocatoria seleccionada y el sistema automáticamente le mostrará la página del SEASE donde se encuentra el detalle y los criterios de la convocatoria para su participación.

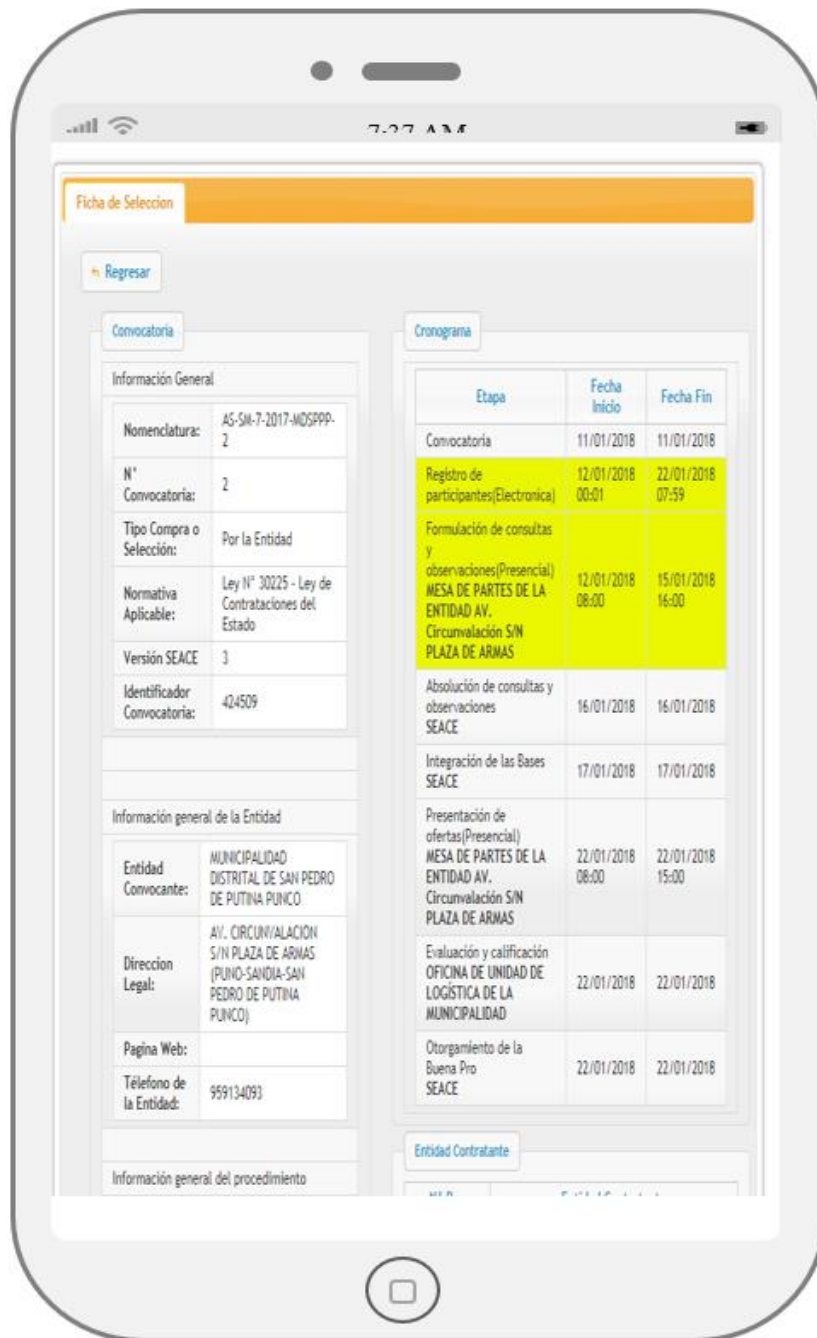


Figura 8.8: página donde se encuentra el detalle y los criterios de la convocatoria para su participación.

Nota. Elaboración Propia

Las alertas que le llegara al proveedor mencionados en los pasos anteriores serán solo para la cuenta gratuita con la que cuenta el proveedor; en caso que el proveedor se haya registrado en la cuenta con más privilegios (**paso 6**), tendrá la opción de ingresar 10 palabras claves como requisito adicional para ser más preciso en la búsqueda de las

convocatorias (**ver imagen de la izquierda**), además le llegara un resumen ejecutivo con los siguientes datos:

- Entidad que convoca.
- Objetivo de la convocatoria.
- Valor referencial.
- Plazo de entrega.
- Lugar de entrega.
- Lista de productos, cantidades y especificaciones técnicas.
- Forma de pago.
- Garantías a entregar.
- Experiencia necesaria para licitar.
- Formulación y evaluación.
- Principales contactos.

Así como también datos estadísticos:

1. Histórico de valores referenciales vs. ofertas que adjudicaron Buena Pro de las licitaciones del mismo tipo, indicando el contratista y los bienes.
2. Histórico de desiertos de las licitaciones del mismo tipo.

(**ver imagen de la derecha**),



Figura 8.9: Página de la izquierda 10 opciones para el ingreso de palabras claves, página de la derecha resumen ejecutivo y datos estadísticos.
 Nota. Elaboración Propia

Diagrama de adquisición del servicio

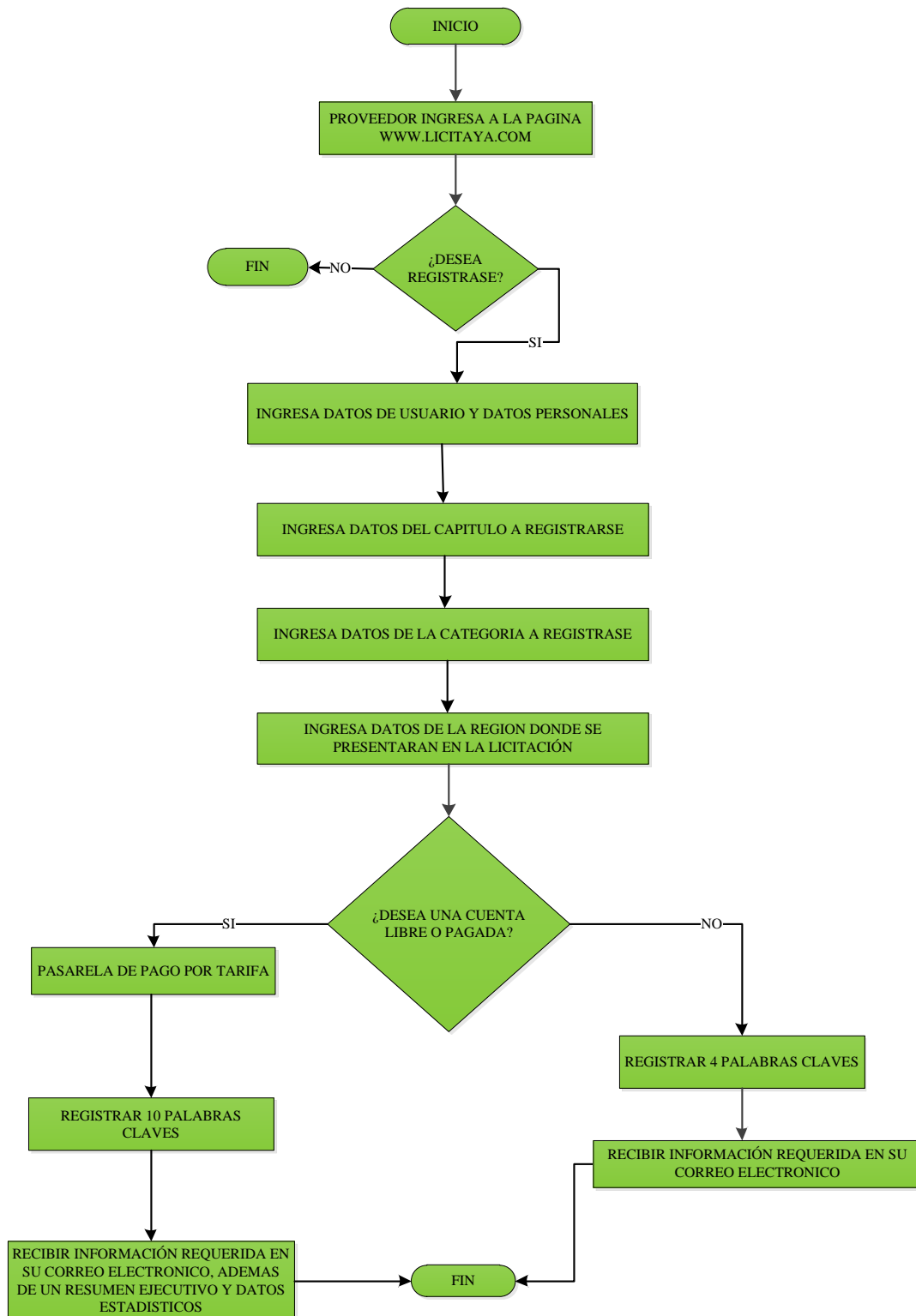


Figura 8.10: *Diagrama de adquisición del servicio.*

Nota. Elaboración Propia

Diagrama de funcionalidad del servicio

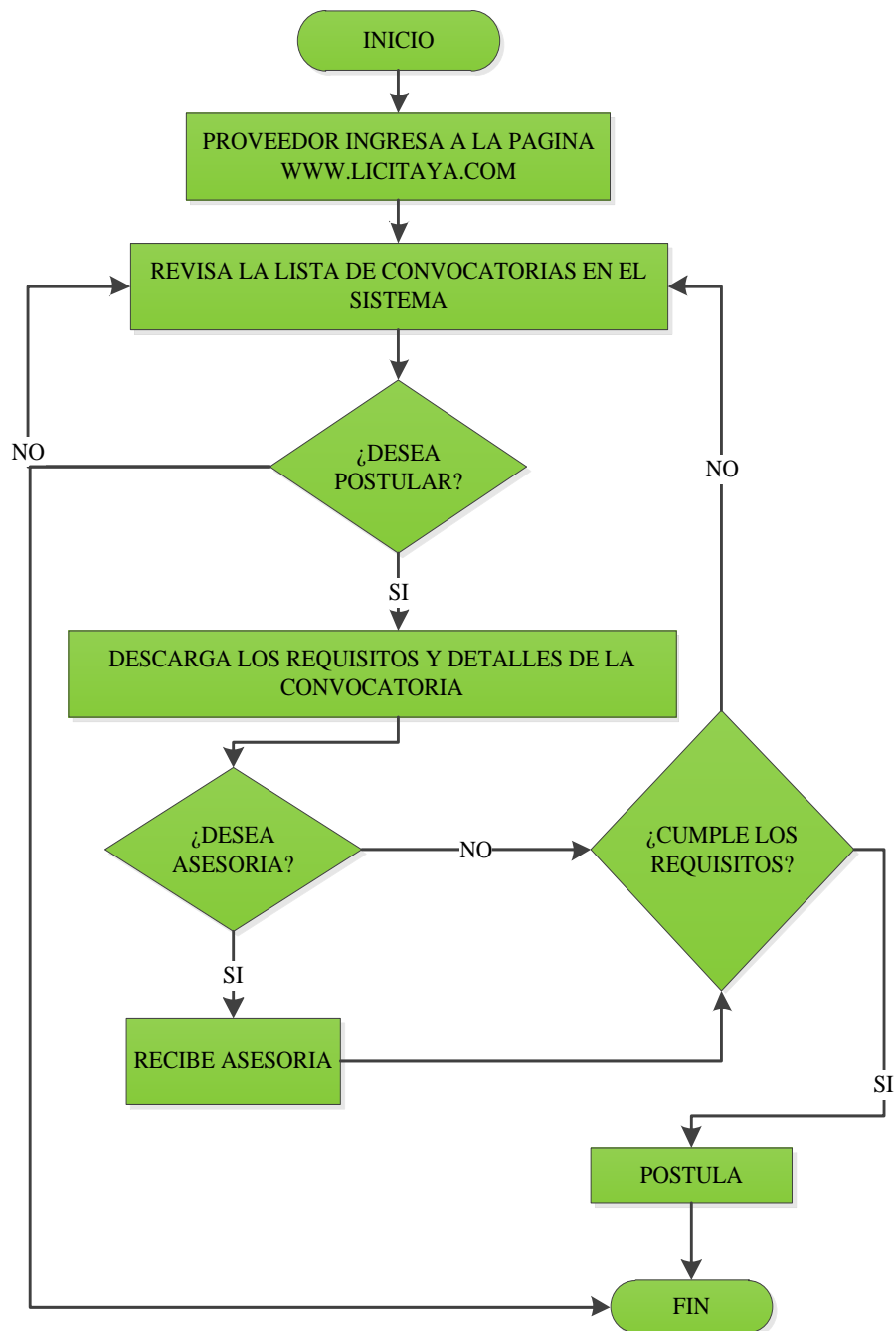


Figura 8.11: *Diagrama de funcionalidad del servicio.*
Nota. Elaboración Propia

8.2 Ubicación y equipamiento de las instalaciones

Para la ubicación de la oficina central se ha considerado el alquiler de una oficina de 40 m² ubicado en el Jr. Mariano Carranza N° 528, urbanización Santa Beatriz, Lima – Perú.

Teniendo en cuenta que nuestro mercado meta es de 1550 empresas que licitan bienes con el Estado, creemos por conveniente estar en una zona céntrica de la ciudad como lo es la zona escogida que está muy próxima al Centro de Lima, y también próxima a los distritos de Lima Moderna, conformada por los distritos colindantes y cercanos al centro histórico como Jesús María (sede de la OSCE), San Isidro (principal centro financiero de la capital), Miraflores, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena del Mar, etc.

La ubicación de la oficina central si bien es cierto no es muy influyente en el presente modelo de negocio, ha sido escogida pensando más en la funcionalidad y la facilidad de estar en una zona céntrica de la ciudad capital.

Tabla 8.1

Presupuesto de Licit@Ya año 1 (costo más gasto presupuesto completo).

N°	DESCRIPCION	Und	Cantidad	N° Meses	Costo (Soles)	Total
1	RRHH					S/192.000,00
1,01	Gerente de Administración y Finanzas	Und	1	12	S/4.000,00	S/48.000,00
1,02	Gerente Comercial	Und	1	12	S/4.000,00	S/48.000,00
1,03	Gerente de Informática	Und	1	12	S/4.000,00	S/48.000,00
1,04	Gerente de Proyectos	Und	1	12	S/4.000,00	S/48.000,00
2	EQUIPOS, UTILES, HARDWARE Y SOFTWARE					S/49.490,00
2,01	Computadoras	Und	4	1	S/3.000,00	S/12.000,00
2,02	Escritorios	Und	4	1	S/350,00	S/1.400,00
2,03	Sillas	Und	4	1	S/150,00	S/600,00
2,04	Útiles en General	Und	4	1	S/150,00	S/600,00
2,03	Impresora/fotocopiadora	Und	1	1	S/3.500,00	S/3.500,00
2,04	Router	Und	1	1	S/350,00	S/350,00
2,05	Switch	Und	1	1	S/350,00	S/350,00
2,06	Cable de red (100 metros)	Und	1	1	S/100,00	S/100,00
2,07	RJ45	Und	4	1	S/10,00	S/40,00
2,08	Office	Und	4	1	S/325,00	S/1.300,00
2,09	Visual Studio 2017	Und	1	1	S/19.500,00	S/19.500,00
2,10	SQL server 2012	Und	1	1	S/9.750,00	S/9.750,00
3	SERVICIOS Y ALQUILERES					S/28.800,00
3,01	Oficinas	Und	1	12	S/1.500,00	S/18.000,00
3,02	Agua	Und	1	12	S/100,00	S/1.200,00
3,03	Luz	Und	1	12	S/250,00	S/3.000,00
3,04	Trío	Und	1	12	S/250,00	S/3.000,00
3,05	Contador externo	Und	1	12	S/300,00	S/3.600,00
4	GASTOS MKT Y COMERCIALES					S/25.000,00
4,01	Gastos comerciales en general	Und	1	1	S/25.000,00	S/25.000,00
5	CONTINGENCIA					S/6.000,00
5,01	Contingencia	Und	1	12	S/500,00	S/6.000,00
	TOTAL					S/301.290,00

Nota. Elaboración Propia

8.3 Métodos de Producción

Los procesos productivos del servicio se ilustran en los diagramas de flujos mostrados en 8.1. Como se observa, al ser el presente plan de negocio un servicio brindado

con una plataforma multilateral virtual, los métodos de producción del servicio son estrictamente relacionados con la tecnología de la información.

La data de entrada es la información que brindará la OSCE acerca de las licitaciones con el Estado ya sea de obras, consultoría, bienes o servicios. La misma es procesada por la plataforma que emite la salida informando al usuario sobre las licitaciones de su interés.

Para la producción del servicio, la empresa **Licit@Ya**, desarrollará el aplicativo web con todas sus funcionalidades. Así mismo se deberá contratar el dominio la RCP y alquilar un hosting para alojar la dicha página para uso exclusivo de los clientes que deseen licitar con el Estado.

8.4 Gestión de inventarios y proveedores

Al ser nuestro modelo de negocio, el uso de una plataforma multilateral virtual, los principales proveedores para el caso de **Licit@Ya** serán entre otros:

8.4.1 Hosting y dominio de internet

Se pagará a RCP el dominio que se usará para salir a internet, y se alquilara un hosting para poder alojar nuestra página web, dichos pagos son anuales.

8.4.2 Empresa de asesoría contable

La cual colaborará directamente con la gerencia administrativa y finanzas. Esta es una actividad de apoyo para la empresa. Tendrá la función de realizar la contabilidad de la organización y verificar que los estados financieros sean los óptimos esperados.

8.4.3 Empresa de asesoría de marketing

Esta actividad es considerada como primaria, dado que el posicionamiento de la empresa en el mercado marcará su éxito, ya sea a corto, mediano o a largo plazo de acuerdo a la visión de la organización y a la estrategia a llevar a cabo para lograrlo. Esta empresa será monitoreada por la gerencia comercial

8.4.4 Empresas de Hardware y TI

Esta actividad también considerada primaria, será la encargada de abastecernos de equipos de cómputo, software y comunicaciones.

8.4.5 Empresa de asesoría legal

Esta actividad es de apoyo, será monitoreada por la gerencia de administración o en algunos casos por la gerencia general. Tendrá a cargo todos los aspectos legales de la organización.

Para la gestión de proveedores se deberá de contar con el personal idóneo que se encargue de sus cuentas. Esta responsabilidad recaerá en la gerencia administrativa tal como se indica en las funciones del puesto, quien deberá de procurar que la cadena de abastecimiento sea continua y no sufra paralizaciones ni obstáculos que la alteren pudiendo afectar la producción normal del servicio brindado.

Por ser una empresa de servicios a través de una plataforma virtual, la cantidad de proveedores no es de un número elevado. Además de cumplir con los acuerdos comerciales con los proveedores, el trato con el personal del proveedor deberá ser amable, alturado y de acuerdo a los lineamientos comerciales entre las partes suscritas en el contrato, orden de compra u orden de servicio.

El trato óptimo a las empresas, el cumplimiento de los pagos de los convenios establecidos, serán nuestras cartas para mantener una relación estrecha y óptima donde ambas partes brinden sus beneficios en favor de nuestros clientes.

Para la gestión de proveedores, utilizaremos los lineamientos del PMBOK del Project Management Institute (PMI) (Institute, 2016), el cual en el capítulo 12, Gestión del Área de Conocimiento de las Adquisiciones, nos dice que se tienen 3 procesos para las buenas prácticas de gestión de proyectos, las cuales se pueden aplicar perfectamente en operaciones:

(a) Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Para las operaciones, se deberá establecer un plan estratégico de cómo se deberá llegar a los acuerdos comerciales con los distintos proveedores. Además de establecer un cronograma de contratación de acuerdo a las necesidades las cuales se deberán de reflejar en el plan anual. Así mismo se deberá de buscar a las empresas asesoras que se acomoden a las necesidades de la organización. Para el proceso de elección se pedirán las respectivas propuestas técnico - económicas a cada uno de los postores, y luego de un análisis de las cualidades de cada uno de ellas, se tomará la decisión de elección.

(b) Efectuar las Adquisiciones. Las adquisiciones o elección de proveedores se efectuarán luego del análisis de los criterios de contratación en base a las cualidades de cada uno de los oferentes. Condiciones tales como económicas, calidad y satisfacción al cliente (referencias), años de experiencia, infraestructura, empatía, metodología, capacidad de gestión, recursos financieros serán tomadas en cuenta con un factor de ponderación según sea el caso. Luego de un análisis comparativo de estos criterios, se tomará la decisión de elección del proveedor, con el cual se llegará a un acuerdo comercial que se asentará en un acuerdo vinculante ya sea un contrato, una orden de compra o de servicio con carácter de contratación.

(c) Controlar las Adquisiciones. Para el control de los proveedores, la gerencia administrativa será la encargada de la administrar los contratos con los proveedores, monitoreando el cumplimiento de las obligaciones de ambas partes, tanto de los entregables, plazos y de las valorizaciones. Por consiguiente, recaerá en la gerencia de administración el buen trato que se les dará a los proveedores siguiendo la política de la organización de un trato horizontal tanto interno como externo.

8.5 Gestión de calidad

Algunos términos de calidad a través de los años han sido: “el cumplimiento de los requerimientos”, “cumplir con los requisitos y a la primera”, “la satisfacción de los clientes”.

Si tomamos en cuenta dichas definiciones para nuestra gestión de calidad, tenemos que establecer, ante todo, que el funcionamiento de nuestro producto, que cumpla con satisfacer las necesidades de los usuarios, y que estos califiquen el servicio con un alto puntaje. Ante todo, se elaborará un plan de gestión de calidad, en la cual se detallará como serán las mediciones de nuestro servicio. Estas calificaciones nos servirán para poder mejorar con el paso del tiempo, sabremos las necesidades atendidas o no atendidas, de los usuarios y como podremos levantar dichas “observaciones” con las acciones correctivas correspondientes.

Para la gestión de calidad, utilizaremos los lineamientos del PMBOK del Project Management Institute (PMI) (Institute, 2016), el cual en el capítulo 8, Gestión del Área de Conocimiento de la Calidad, nos dice que se tienen 3 procesos para las buenas prácticas de gestión:

(a) Planificar la Gestión de la Calidad. En esta etapa que será parte de la política de la organización, se planificarán como será controlada la calidad, como serán corregidas las observaciones que se puedan hacer, y cómo será la gestión de mejora continua que se llevará a cabo a lo largo de la existencia de la organización. Así mismo se deberá de establecer las mediciones de calidad por parte de los clientes y como se deberá tener respuesta ante ello. Se establecerá el nivel de calidad que se brindará a los usuarios, el cual deberá de estar acorde a sus necesidades actuales, por lo que resulta importante resaltar que la política de calidad de la organización, al estar alineado a la tecnología de la información

y en general a la tecnología digital, será muy sensible al cambio en pos de estar acorde con los adelantos tecnológicos que en esta especialidad es muy rápida y fulgurante.

En la organización consideramos muy importante dos grandes aspectos: el recurso humano y los socios estratégicos como lo son las empresas tercerizadas. El recurso humano, denominado en la actualidad, como talento humano, capital intelectual, el capital humano; todas estas formas de potenciar a las personas, juega un papel determinante para que una organización sea competitiva. Por esta razón, la calidad de nuestra gestión está íntimamente ligada con el capital humano.

No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva. La capacitación del personal, el reforzar sus habilidades blandas y lograr poco a poco que vaya escalando posiciones en cuanto a la mejora como profesional y mejor persona será parte de nuestra gestión de calidad.

(b) Gestionar la Calidad. En esta etapa se establecerá como se monitoreará el cumplimiento de los procesos establecidos en la política de calidad, es decir, en esta etapa se ejecuta el plan de calidad y se establecerán auditorías internas para verificar el cumplimiento de lo establecido.

(c) Controlar la Calidad. En esta etapa estableceremos encuestas a los usuarios para saber sus opiniones en cuanto al servicio que se brindará con el producto de la plataforma virtual. Con las encuestas de satisfacción, el producto será evaluado pudiendo sacar conclusiones de las opiniones del cliente pudiendo con esto establecer acciones correctivas necesarias en pos de lograr cada vez mayor satisfacción del usuario.

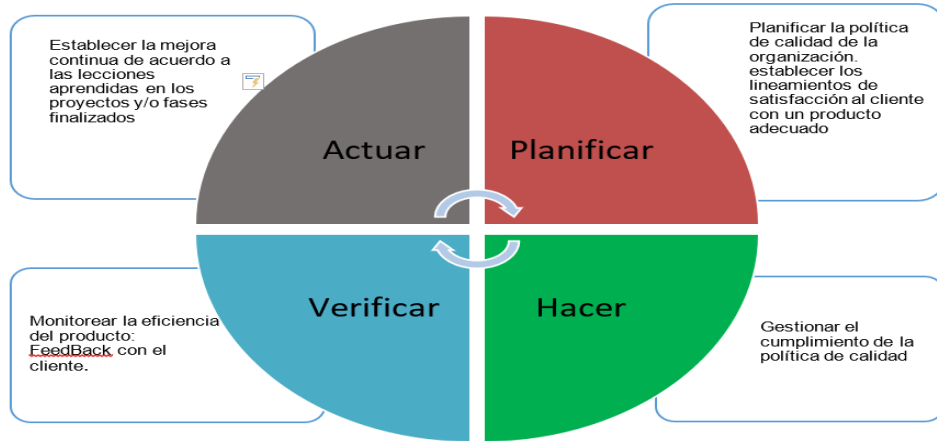


Figura 8.12: *Diagrama de funcionalidad del servicio en el ciclo de Deming*
 Nota. Elaboración Propia

Capítulo 9

Plan de los Recursos Humanos

9.1 Estructura Organizacional

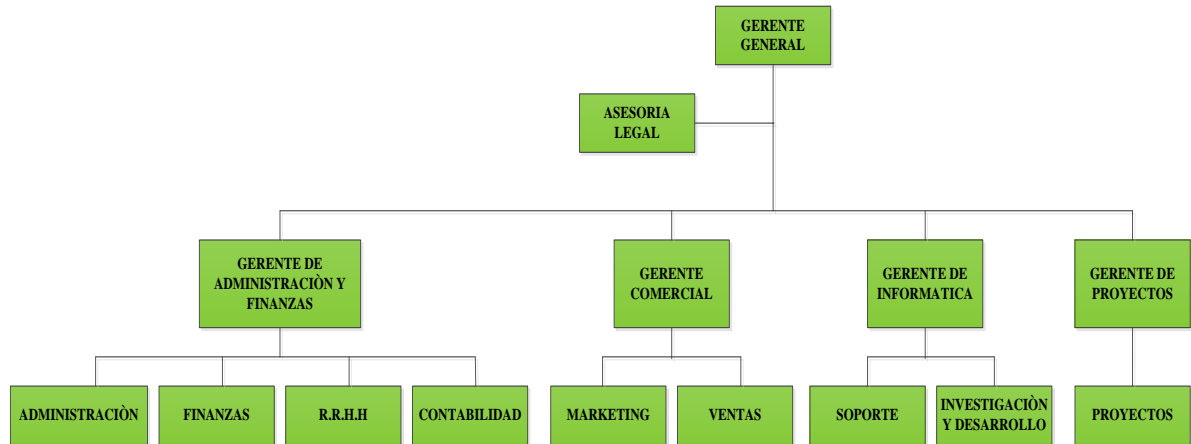


Figura 9.1: *Organigrama de Licit@Ya.*

Nota. Elaboración Propia

La estructura organizacional se compone de una gerencia general al mando de la dirección y los gerentes funcionales divididos en 4 gerencias, las cuales tienen a su cargo las actividades de apoyo y primarias.

Las actividades de apoyo que serán tercerizadas son:

- Finanzas y contabilidad
- Asesoría legal
- Asesoría de marketing
- Contabilidad

Los colaboradores que serán directamente contratados por la empresa serán los siguientes:

9.1.1 Gerente General.

Tendrá a cargo la dirección de la empresa, elaborar en conjunto con los gerentes funcionales el plan estratégico, políticas de la empresa y monitorear el resultado de llevar a cabo dichos planes. Deberá de controlar y monitorear las labores de sus gerentes funcionales y la evaluación del personal. Como requisitos, deberá de poseer el título de

MBA (magister en administración de empresas) y estar certificado como PMP (Project Management Professional).

9.1.2 Gerente de Administración y Finanzas.

Tendrá a cargo la responsabilidad financiera, contable y de recursos humanos. Será el responsable de monitorear los servicios tercerizados de finanzas, contabilidad y asesoría legal. Y tendrá el cargo directo de la gestión de recursos humanos. Como requisito deberá de poseer el título de MBA (magister en administración de empresas) y cursos de recursos humanos en su haber.

9.1.3 Gerente Comercial.

Tendrá a cargo la elaboración de la estrategia de ventas y aplicar los planes de marketing del asesor externo. La fuerza de ventas estará a su cargo y deberá de monitorear y colaborar con el servicio tercerizado de asesoría en marketing. Como requisito deberá de poseer el título de MBA (magister en administración de empresas), experiencia previa en manejo de personal o haber cursado cursos en ventas.

9.1.4 Gerente de Informática.

Tendrá a su cargo el soporte técnico y el personal de desarrollo. Coordinará con el Gerente General sobre las mejoras y actualizaciones de los procesos del área operativa tales como flujogramas, normas de seguridad, reglamentos, etc. y coordinará con el Gerente de Informática las cotizaciones de los servicios y/o equipos, sugeridos por el cliente. Será el abanderado de la innovación y de la investigación y desarrollo. Como requisito deberá de poseer el título de MBA (magister en administración de empresas) y el título de ingeniero de sistemas, informático o de computación y sistemas.

9.1.5 Gerente de Proyectos

Tendrá a su cargo el área de proyectos y planificación. Coordinará con el Gerente General, sobre los futuros proyectos a implementarse para el servicio de nuestros clientes y

coordinará con el Gerente de Informática la viabilidad, tiempo, costos, riesgos y factibilidad de los mismos para su puesta en marcha. Como requisito deberá de poseer el título de MBA (magister en administración de empresas) y el título de ingeniero con especialidad en gestión de proyectos.

9.1.6 Vendedores

Personal a cargo de la gerencia de ventas. Serán encargados de la atención personalizada del cliente, cuando este muestre interés inicialmente por la vía del internet (redes sociales, correos electrónicos) o cuando se inscriba en el servicio gratuito. Serán los encargados de ejecutar la estrategia de ventas y de posicionamiento del producto. Los vendedores serán el primer contacto con los potenciales clientes. Como requisito deberán de tener experiencia previa en ventas, y poseer algún título de educación superior técnica o universitaria.

9.2 Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF)

Tabla 9.1

Perfil del puesto de Gerente General.

NOMBRE DE PUESTO: GERENTE GENERAL
AREA: GERENCIA GENERAL

OBJETIVO DE PUESTO
Dirección general de la organización. Planificación estratégica de la organización.
REQUISITOS
Título universitario de ingeniería o administración de empresas
Título de magister en administración de empresas (MBA)
Certificado como project management professional (PMP)
Conocimiento de inglés a nivel intermedio
N° PRINCIPALES FUNCIONES
1 Planificación estratégica de la organización
2 Innovación permanente de estrategias
3 Control y monitoreo de la gestión de las áreas de la organización
4 Liderar el equipo de trabajo anteponiendo a la persona como base fundamental
5 Motivar al personal con un ambiente adecuado de trabajo
6 Liderar la gestión de interesados principalmente con los clientes.
7 Evaluar el desempeño del personal y de la organización en base a indicadores
8 Tomar las medidas correctivas estratégicas en aras del crecimiento organizacional
9 Representar a la empresa ante los organismos de los gobiernos central, regional o local
10 Negociación final con los clientes en las transacciones comerciales

Nota. Elaboración Propia

Tabla 9.2
Perfil del puesto de Gerente Administrativo.

NOMBRE DE PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO

AREA: ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y RR.HH

OBJETIVO DE PUESTO

Ejecutar la gestión administrativa, contable, financiera, de recursos humanos y asesoría legal

REQUISITOS

Título universitario en administración, economía o contabilidad.

Título de magister en administración de empresas (MBA)

Cursos de especialización en recursos humanos

Conocimientos de inglés a nivel intermedio

Nª PRINCIPALES FUNCIONES

- 1 Asumir la gerencia general en caso de ausencia del titular
- 2 Interpretar los estados financieros emitidos por el servicio tercerizado de finanzas y contabilidad
- 3 Monitorear y colaborar con el servicio tercerizado de finanzas y contabilidad
- 4 Administrar los fondos de caja chica y de las entidades bancarias
- 5 Supervisar las actividades vinculadas al cumplimiento de los planes administrativos de la organización
- 6 Tener a cargo la gestión de los recursos humanos de la organización
- 7 Coordinar con la asesoría legal para la contratación de sus servicios y recepción de entregables
- 8 Tener a cargo la gestión documentaria de la organización
- 9 Coordinar planes y programas diseñados por la gerencia general
- 10 Llevar a cabo la gestión de cobranza

Nota. Elaboración Propia

Tabla 9.3
Perfil del puesto de Gerente Ventas.

NOMBRE DE PUESTO: GERENTE COMERCIAL

AREA: COMERCIAL

OBJETIVO DE PUESTO

Ejecutar la gestión de ventas y marketing de la organización

REQUISITOS

Título universitario de administración, marketing o de ingeniería comercial

Título de magister en administración de empresas

Cursos de especialización en ventas o experiencia previa en manejo de personal de ventas

Conocimiento de inglés a nivel intermedio

Nº PRINCIPALES FUNCIONES

- 1 Ejecutar el plan de marketing para captación de clientes
 - 2 Posicionar a la empresa a través de las redes sociales
 - 3 Ser el primer contacto con los potenciales clientes, absolver sus dudas
 - 4 Manejar la información completa de los clientes
 - 5 Tener a cargo a la fuerza de ventas
 - 6 Definir la estrategia de venta
 - 7 Coordinar con el servicio tercerizado de marketing y colaborar en la elaboración de la estrategia
 - 8 Monitorear al servicio tercerizado de marketing
 - 9 Realizar estudios comparativos
 - 10 Realizar el seguimiento de las ventas realizadas, así como la post venta
 - 11 Análisis del desempeño de ventas y medidas correctivas de ser necesarias
 - 12 Negociación final con el cliente en conjunto con la gerencia general
 - 13 Ser interlocutor entre el cliente y la gerencia general
-

Nota. Elaboración Propia

Tabla 9.4
Perfil del puesto de Gerente Informática.

NOMBRE DE PUESTO: GERENTE DE INFORMATICA

AREA: INFORMATICA

OBJETIVO DE PUESTO

Gestionar el buen funcionamiento del sistema de información del producto con la calidad necesaria para la satisfacción de los usuarios, además de llevar a cabo la innovación, investigación y desarrollo.

REQUISITOS

Título universitario de ingeniero de sistemas, informático o de computación y sistemas

Título de magister en administración de empresas

Cursos de especialización en gestión de proyectos, de preferencia bajo lineamientos del PMI

Conocimiento de inglés a nivel intermedio

N° PRINCIPALES FUNCIONES

- 1 Velar por el buen funcionamiento del producto para un buen servicio a los clientes y usuarios
 - 2 Monitorear al personal a cargo tanto de soporte como de desarrollo
 - 3 Ser el abanderado de la innovación tecnológica en la organización especialmente del producto
 - 4 Llevar a cabo la investigación y desarrollo para la mejora continua de la organización
 - 5 Desarrollar los procesos en el funcionamiento de la organización en coordinación con las demás áreas
 - 6 Gestionar el correcto funcionamiento de los equipos de información en la organización
 - 7 Gestionar el correcto funcionamiento de los softwares en la organización
 - 8 Gestionar el correcto funcionamiento de los equipos de comunicación de la organización
-

Nota. Elaboración Propia

Tabla 9.5
Perfil del puesto de Gerente de Proyectos.

NOMBRE DE PUESTO: GERENTE DE PROYECTOS

AREA: PROYECTOS Y PLANIFICACION

OBJETIVO DE PUESTO

Emplear metodologías que permitan reducir los riesgos y costos en los futuros proyectos. Gestionar las restricciones de los proyectos, ver el alcance, la calidad, el tiempo y satisfacción del cliente.

El Gerente de proyectos, será el responsable de mejorar la comunicación entre los departamentos de la organización.

REQUISITOS

Título universitario de ingeniero de sistemas o carreras afines

Título de magister en administración de empresas

Cursos de especialización en gestión de proyectos, de preferencia bajo lineamientos del PMI

Conocimiento de inglés a nivel intermedio

N^a PRINCIPALES FUNCIONES

1	Definición y presentación del proyecto
2	Planificación
3	Establecer objetivos
4	Supervisión de tareas
5	Implementación de soluciones o cambios
6	Gestión de recursos

Nota. Elaboración Propia

9.3 Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

Dentro de la gestión de los recursos humanos, se tiene un proceso muy importante que es la adquisición de los recursos humanos. Para realizarlo se han considerado los siguientes pasos o etapas:

9.3.1 Definición del perfil del postulante.

Para la definición del perfil del postulante, deberemos de tener en cuenta las variables que se relacionan directamente con los requisitos para cumplir con las actividades que el puesto requiere.

- La actividad a realizar
- La experiencia previa necesaria
- Las habilidades duras y blandas

- Principios y valores
- Capacidad y tolerancia para el trabajo en equipo
- Grado de instrucción

En base a estas variables, se establece el perfil necesario para cumplir con las actividades del puesto requerido.

9.3.2 Etapa de Convocatoria o Búsqueda.

La convocatoria de la persona idónea que cumpla con los requisitos definidos en el perfil o a la que más se le acerque se podrá realizar vía los siguientes medios:

- Anuncios o avisos en los periódicos.
- Agencias de empleo.
- Consultoras en recursos humanos.
- Redes sociales
- Bolsas de trabajo en internet

Además, también se debe de tener en cuenta las recomendaciones personales.

Luego de la convocatoria se procede a la recepción física o digital de los currículos de vida de cada postulante.

9.3.3 Evaluación:

Se procede a la evaluación de los postulantes interesados, mediante la calificación de sus currículos de vida. Dicha evaluación podrá ser rápida y muy elemental, o podría ser muy elaborada en caso de ser mediante consultoras de recursos humanos.

Finalmente se elige a la persona más idónea para el puesto que en conjunto haya obtenido una mejor calificación en relación a los requisitos establecidos en la etapa de la definición del perfil del postulante. En esta etapa también se tendrá en cuenta la variable de las pretensiones salariales, la cual puede también influir en la elección.

La fase de evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos:

- Entrevista preliminar
- Prueba de conocimiento
- Prueba psicológica
- Entrevista final

9.3.4 Selección y contratación:

Luego de la evaluación como se había mencionado, se procede a la elección del nuevo colaborador, con quien la empresa establecerá un vínculo laboral mediante un contrato en el cual se especifica el puesto a ocupar y sus funciones, el tiempo del contrato, la remuneración, entre otros aspectos necesarios de establecer antes de iniciar labores.

9.3.5 Capacitación

Luego de la contratación, el nuevo colaborador inicia labores, y de manera paralela recibirá la inducción y capacitación necesaria para que pueda desempeñar de manera óptima sus labores en la empresa.

9.4 Inducción, capacitación y motivación del personal

A pesar de ser un equipo reducido el que se necesite en la organización, el personal estará en constante evaluación el cual será en base a los logros realizados versus el tiempo empleado y los recursos utilizados.

En nuestra organización además de los logros eminentemente académicos o laborales también somos partidarios de velar por la mejora como seres humanos de nuestros colaboradores, por lo que lo que tendremos una política de recursos humanos donde prime el perfeccionamiento profesional a través de fortalecer los aspectos positivos de cada uno de ellos.

9.4.1 Inducción

En el proceso de inducción, el nuevo colaborador tendrá que ser informado de la política de la empresa. Es decir que deberá de aprender la política de la empresa, las

normas, el reglamento interno y de seguridad laboral. Este proceso será llevado a cabo por uno de los gerentes funcionales o por el gerente general.

9.4.2 Capacitación

El nuevo colaborador recibe la instrucción de las funciones que cumplirá, así mismo tiene el primer contacto con el producto y core de la empresa, como es la plataforma web. Recibe la capacitación de atención al cliente, y también de habilidades blandas que son necesarias para establecer liderazgo y lograr empatía con los diferentes involucrados en el negocio.

9.4.3 Evaluación de desempeño

Se deberá de establecer mediciones de desempeño para tomar medidas correctivas en pos de lograr siempre la mejora continua.

Para lo cual, en la evaluación se deberán de tener metas más altas con respecto a la evaluación anterior. Es decir que los umbrales deberán de ser más exigentes cada vez en busca de la excelencia.

9.5 Motivación del personal

Como bien mencionamos en el acápite 9.4, nuestra política se enfocará en motivar a nuestro personal mediante un trato diferenciado y personalizado hacia cada uno de nuestros colaboradores.

Fomentaremos el mejoramiento personal en lo profesional y en aspecto humano, ya que tenemos la firme convicción de que debe primar las cualidades humanas en nuestros colaboradores.

La motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Facilitaremos el desarrollo al trabajador y los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. El factor humano tiene

que ser de singular importancia en la empresa. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos.

Motivaremos a todo el personal para proveerle ciertos estímulos que adopte un determinado comportamiento deseado en la organización. Crearemos condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas, y así fomentar un clima laboral agradable a todo el personal

9.6 Remuneraciones y compensaciones

En este acápite consideraremos las remuneraciones del personal que tendrá a partir del 1er año de lanzada la plataforma web:

- Gerente General: S/ 4,000.00
- Gerente Administrativo: S/ 4,000.00
- Gerente de Tecnología: S/ 4,000.00
- Gerente de Ventas: S/ 4,000.00
- Vendedor: S/ 2,000 más comisión del 2.5% por las ventas mensuales
- Técnica en administración o secretariado: S/ 1,800.00

La empresa al estar bajo el régimen de las MYPE, en lo que respecta a las gratificaciones y compensaciones por tiempos de servicio, solo abonará el 50% de las gratificaciones en el mes de julio y en diciembre, así como el 50% de la CTS en mayo y noviembre.

9.7 Cultura Organizacional

Nuestra organización será manejada acorde con los tiempos modernos donde prima ante todo el valor de los recursos humanos.

Consideramos pilar elemental de toda empresa, a la persona humana, ante todo, por lo cual pondremos especial atención en que los colaboradores se sientan contentos y satisfechos con las actividades que realizan y con el trato que se les dará.

El trato horizontal entre los colaboradores será tomado en cuenta, donde no existirán distancias entre el gerente general y el colaborador de menor rango.

Hay que tener en cuenta, que esto último es bastante sencillo de cumplir por ser una empresa pequeña con muy pocos colaboradores. Sin embargo, en el caso que se necesita ampliar el número de personal, esta forma de relaciones entre colaboradores no deberá de verse alterada.

Otra variable a tomar en cuenta, es la constante capacitación de los colaboradores. La cultura organizacional abarcará la formación personal, es decir la mejora continua en lo que respecta tanto a los conocimientos técnicos, pero en especial a las habilidades blandas y al fortalecimiento de valores y la ética. Es decir, el profesionalismo de una manera global.

El trabajo en equipo, deberá de ser pilar en la organización. Por ser una micro empresa con una cantidad de empleados bastante reducida, la organización deberá de funcionar como una familia.

Capítulo 10

Plan financiero

10.1 Inversiones y fuentes de financiamiento

Licit@Ya contará con el aporte en efectivo de S/. 150,401.63 dividido en partes iguales entre los 4 accionistas. Adicionalmente, se solicitará un préstamo bancario por S/. 150,401.63 adicionales. De esta forma, se completa los S/. 300,803.25, requeridos para poner en funcionamiento este emprendimiento.

Tabla 10.1
Simulación de préstamo bancario.

PRÉSTAMO BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	
Préstamo	S/. 150,401.63
Plazo	60 meses
TEA	8%
Valor cuota mensual	S/. 3,504.00

Nota. Elaboración Propia

A continuación, se presenta la estructura del financiamiento a 60 meses, incluyendo el detalle por cuota, según el método francés.

Tabla 10.2
Estructura de financiamiento.

PERIODO	DEUDA (S/.)	INTERÈS (S/.)	AMORTIZACIÒN (S/.)	COUTA (S/.)	SALDO (S/.)	INTERPÈS ACUMULADO (S/.)	AMORTAZACIÒN ACUMULADA (S/.)
0	0,000	0,000	0,000	0,000	150,402	0,000	0,000
1	150,402	1,762	1,742	3,504	148,659	1,762	1,742
2	148,659	1,742	1,763	3,504	146,897	3,503	3,505
3	146,897	1,721	1,783	3,504	145,114	5,224	5,288
4	145,114	1,700	1,804	3,504	143,310	6,924	7,092
5	143,310	1,679	1,825	3,504	141,484	8,603	8,917
6	141,484	1,657	1,847	3,504	139,638	10,261	10,764
7	139,638	1,636	1,868	3,504	137,769	11,897	12,632
8	137,769	1,614	1,890	3,504	135,879	13,510	14,522
9	135,879	1,592	1,912	3,504	133,967	15,102	16,435
10	133,967	1,569	1,935	3,504	132,032	16,672	18,369
11	132,032	1,547	1,957	3,504	130,075	18,218	20,327

12	130,075	1,524	1,980	3,504	128,095	19,742	22,307
13	128,095	1,501	2,003	3,504	126,091	21,243	24,310
14	126,091	1,477	2,027	3,504	124,064	22,720	26,337
15	124,064	1,453	2,051	3,504	122,014	24,173	28,388
16	122,014	1,429	2,075	3,504	119,939	25,603	30,463
17	119,939	1,405	2,099	3,504	117,840	27,008	32,562
18	117,840	1,380	2,124	3,504	115,716	28,388	34,685
19	115,716	1,356	2,148	3,504	113,568	29,744	36,834
20	113,568	1,330	2,174	3,504	111,394	31,074	39,008
21	111,394	1,305	2,199	3,504	109,195	32,379	41,207
22	109,195	1,279	2,225	3,504	106,970	33,659	43,432
23	106,970	1,253	2,251	3,504	104,719	34,912	45,683
24	104,719	1,227	2,277	3,504	102,442	36,139	47,960
25	102,442	1,200	2,304	3,504	100,138	37,339	50,264
26	100,138	1,173	2,331	3,504	97,807	38,512	52,595
27	97,807	1,146	2,358	3,504	95,448	39,658	54,953
28	95,448	1,118	2,386	3,504	93,063	40,776	57,339
29	93,063	1,090	2,414	3,504	90,649	41,866	59,753
30	90,649	1,062	2,442	3,504	88,207	42,928	62,195
31	88,207	1,033	2,471	3,504	85,736	43,961	64,666
32	85,736	1,004	2,500	3,504	83,236	44,966	67,166
33	83,236	975,000	2,529	3,504	80,707	45,941	69,695
34	80,707	945,000	2,559	3,504	78,148	46,886	72,253
35	78,148	916,000	2,589	3,504	75,560	47,802	74,842
36	75,560	885,000	2,619	3,504	72,941	48,687	77,461
37	72,941	854,000	2,650	3,504	70,291	49,541	80,110
38	70,291	823,000	2,681	3,504	67,611	50,365	82,791
39	67,611	792,000	2,712	3,504	64,899	51,157	85,503
40	64,899	760,000	2,744	3,504	62,155	51,917	88,247
41	62,155	728,000	2,776	3,504	59,379	52,645	91,023
42	59,379	696,000	2,808	3,504	56,570	53,341	93,831
43	56,570	663,000	2,841	3,504	53,729	54,004	96,673
44	53,729	629,000	2,875	3,504	50,854	54,633	99,547
45	50,854	596,000	2,908	3,504	47,946	55,229	102,456
46	47,946	562,000	2,942	3,504	45,004	55,790	105,398
47	45,004	527,000	2,977	3,504	42,027	56,318	108,375
48	42,027	492,000	3,012	3,504	39,015	56,810	111,387
49	39,015	457,000	3,047	3,504	35,968	57,267	114,434
50	35,968	421,000	3,083	3,504	32,885	57,688	117,516
51	32,885	385,000	3,119	3,504	29,766	58,074	120,635
52	29,766	349,000	3,155	3,504	26,611	58,422	123,791
53	26,611	312,000	3,192	3,504	23,419	58,734	126,983
54	23,419	274,000	3,230	3,504	20,189	59,009	130,213
55	20,189	237,000	3,268	3,504	16,921	59,245	133,480

56	16,921	198,000	3,306	3,504	13,615	59,443	136,786
57	13,615	160,000	3,345	3,504	10,271	59,603	140,131
58	10,271	120,000	3,384	3,504	6,887	59,723	143,515
59	6,887	81,000	3,423	3,504	3,464	59,804	146,938
60	3,464	41,000	3,464	3,504	0,000	59,844	150,402
	5,108,386	59,844	150,402	210,246	5,108,386	2,346,388	4,066,113

Nota. Elaboración Propia

10.2 Presupuesto Projectado a 5 años

Tabla 10.3
Costo + Gasto (Presupuesto Completo).

N°	DESCRIPCION	AÑO 1 (S/.)	AÑO 2 (S/.)	AÑO 3 (S/.)	AÑO 4 (S/.)	AÑO 5 (S/.)
1	RRHH	192,000.00	237,600.00	315,600.00	315,600.00	393,600.00
1.01	Gerente de Administración y Finanzas	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
1.02	Gerente Comercial	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
1.03	Gerente de Informática	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
1.04	Gerente de Proyectos	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
1.05	Asistente Administrativo	-	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00
1.06	Ejecutivo comercial	-	24,000.00	72,000.00	72,000.00	120,000.00
1.07	Asistente de informática	-	-	30,000.00	30,000.00	60,000.00
2	EQUIPOS, UTILES, HARDWARE Y SOFTWARE	49,490.00	39,610.00	48,415.00	33,615.00	45,670.00
2.01	Computadoras	12,000.00	6,000.00	9,000.00	-	9,000.00
2.02	Escritorios	1,400.00	700.00	1,050.00	-	1,050.00
2.03	Sillas	600.00	300.00	450.00	-	450.00
2.04	Útiles en General	600.00	900.00	1,350.00	1,350.00	1,800.00
2.03	Impresora/fotocopiadora	3,500.00	-	3,500.00	-	-
2.04	Router	350.00	-	350.00	-	-
2.05	Switch	350.00	350.00	350.00	-	-
2.06	Cable de red (100 metros)	100.00	100.00	100.00	-	100.00
2.07	RJ45	40.00	60.00	90.00	90.00	120.00
2.08	Office	1,300.00	1,950.00	2,925.00	2,925.00	3,900.00
2.09	Visual Studio 2017	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00
2.10	Sql server 2012	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00
3	SERVICIOS Y ALQUILERES	28,800.00	31,500.00	35,400.00	35,400.00	37,200.00
3.01	Oficinas	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
3.02	Agua	1,200.00	1,500.00	1,800.00	1,800.00	2,400.00
3.03	Luz	3,000.00	3,600.00	4,800.00	4,800.00	5,400.00
3.04	Trio	3,000.00	3,600.00	4,800.00	4,800.00	5,400.00
3.05	Contador Externo	3,600.00	4,800.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00

4	GASTOS MKT Y COMERCIALES	25,000.00	36,117.54	48,463.97	49,818.44	56,307.46
4.01	Gastos Comerciales en General	25,000.00	30,000.00	35,000.00	35,000.00	40,000.00
4.02	Comisión de ventas	-	6,117.54	13,463.97	14,818.44	16,307.46
5	CONTINGENCIA	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
5.01	Contingencia	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
	TOTAL	301,290.00	350,827.54	453,878.97	440,433.44	538,777.46

Nota. Elaboración Propia

10.3 Flujo de caja Proyectado a 5 años

Tabla 10.4

Flujo de caja proyectado a 5 años.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	AÑO 0 (S/)	AÑO 1 (S/)	AÑO 2 (S/)	AÑO 3 (S/)	AÑO 4 (S/)	AÑO 5 (S/)
INGRESOS VENTAS						
TOTAL INGRESOS		S/. 444,912	S/. 489,403	S/. 538,559	S/. 592,738	S/. 652,298
EGRESOS						
COSTOS DE VENTA						
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/. 55,490	S/. 45,610	S/. 54,415	S/. 39,615	S/. 51,670
SERVICIOS Y ALQUILERES		S/. 192,000	S/. 237,600	S/. 315,600	S/. 315,600	S/. 393,600
GASTOS COMERCIALES		S/. 28,800	S/. 31,500	S/. 35,400	S/. 35,400	S/. 37,200
IMPUESTOS		S/. 25,000	S/. 36,118	S/. 48,464	S/. 49,818	S/. 56,307
TOTAL EGRESOS		S/. 42,368	S/. 40,880	S/. 24,981	S/. 44,930	S/. 33,489
UTILIDAD NETA		S/. 343,658	S/. 391,707	S/. 478,860	S/. 485,363	S/. 572,266
CAPITAL DE TRABAJO		S/. 101,254	S/. 97,696	S/. 59,699	S/. 107,374	S/. 80,032
PRESTAMO	S/. 300,803					S/. 300,803
SALDO NETO	-S/. 150,402	S/. 38,212	S/. 39,199	S/. 40,334	S/. 41,640	S/. 43,141
SALDO ACUMULADO	S/. 150,402	S/. 63,042	S/. 58,497	S/. 19,365	S/. 65,735	S/. 337,695

Nota. Elaboración Propia

10.4 Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis indica la cantidad de ingresos que se necesitará para cubrir los gastos antes de que pueda lograr una ganancia.

Para el cálculo del punto de equilibrio se requiere los costos fijos de la organización, los costos variables por unidad de servicio y el precio de venta del servicio.

Para este nivel de producción y ventas la utilidad de operaciones es cero, es decir, los ingresos son iguales a la suma de los costos y gastos operacionales. El punto de

equilibrio se considera como una herramienta útil para definir el apalancamiento operativo que tiene la empresa.

La fórmula básica utilizada para la obtención del punto de equilibrio es:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\left(1 - \left(\frac{\text{COSTOS VARIABLES TOTALES}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}}\right)\right)}$$

Tabla 10.5
Análisis del punto de equilibrio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)	(S/.)
<u>COSTOS</u>					
COSTOS FIJOS	S/. 55,490	S/. 283,210	S/. 370,015	S/. 355,215	S/. 445,270
COSTOS VARIABLES	S/. 245,800	S/. 67,618	S/. 83,864	S/. 85,218	S/. 93,507
PRECIO UNITARIO	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9
VOLUMEN DE VENTAS					
VENTA TOTAL	S/. 444,912	S/. 489,403	S/. 538,559	S/. 592,738	S/. 652,298
VENTA QUE CUBREN TODOS LOS COSTOS	S/. 123,991	S/. 328,612	S/. 438,261	S/. 414,860	S/. 519,781
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	4147	10990	14658	13875	17384

Nota. Elaboración Propia

10.5 Estados financieros proyectados a 5 años

Se ha realizado el estado de situación financiera con una proyección a cinco años como se muestra en la siguiente tabla:

a) Estado de situación Financiera.

Tabla 10.6
Estado de situación financiera.

CUENTAS	AÑO 1 (S/.)	AÑO 2 (S/.)	AÑO 3 (S/.)	AÑO 4 (S/.)	AÑO 5 (S/.)
<u>ACTIVO</u>					
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>					
Efectivo y equivalente de efectivo	27,807	31,987	41,585	43,666	54,591
Cuentas por cobrar comerciales	24,150	27,780	36,116	37,923	47,411
Otras cuentas por cobrar a parte relacionada	323	371	483	507	634
Otras cuentas por cobrar	105,920	80,033	15,274	741	927
Existencias	162,656	187,107	243,249	255,422	319,330
Gastos contratados por anticipado	600	690	897	942	1,178
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	321,455	327,968	337,604	339,201	424,071
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>					
Inversiones financieras	2,697	3,102	4,033	4,235	5,295
Inmueble, maquinaria y equipo	142,633	164,074	213,306	223,980	280,022
Activos intangibles	1,647	1,895	2,463	2,587	3,234
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	146,978	169,072	219,803	230,802	288,550
TOTAL ACTIVO	468,433	497,040	557,407	570,003	712,621
<u>PASIVO</u>					
<u>PASIVO CORRIENTE</u>					
Obligaciones financieras	49,581	58,043	75,898	73,633	90,471
Cuentas por pagar comerciales	24,608	28,808	37,669	36,546	44,902
Pasivos por impuesto a las ganancias	417	488	639	620	761
Otras cuentas por pagar	17,694	20,713	27,085	26,277	32,286
Provisiones	748	876	1,145	1,111	1,365
TOTAL PASIVO CORRIENTE	93,048	108,927	142,436	138,187	169,786
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>					
Obligaciones financieras	4,355	5,099	6,667	6,468	7,947
Otras cuentas por pagar	89	104	136	132	162
Impuesto a la renta diferido	14,119	16,529	21,613	20,969	25,763
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	18,563	21,731	28,416	27,569	33,873
TOTAL PASIVO	111,612	130,659	170,852	165,755	203,658
<u>PATRIMONIO</u>					
Capital	300,803	300,803	300,803	300,803	300,803
Reserva legal	4,941	5,785	7,564	7,338	9,016
Resultados acumulados	51,077	59,793	78,187	96,107	199,143
TOTAL PATRIMONIO	356,821	366,381	386,554	404,248	508,963
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	468,433	497,040	557,407	570,003	712,621

Nota. Elaboración Propia

b) Estado de Resultados

En base a los presupuestos de ingresos, egresos y gastos de financiamiento del negocio; hallando la Utilidad Bruta, Utilidad Operativa y Utilidad Neta en unidades monetarias y como porcentaje sobre las ventas netas anuales.

Cabe resaltar que el porcentaje de Utilidad Neta sobre las ventas crece desde 25.4% en primer año a 31.1% al cabo del quinto año.

Tabla 10.7

Estados de resultados proyectados a 5 años.

	AÑO 1 (S/.)	AÑO 2 (S/.)	AÑO 3 (S/.)	AÑO 4 (S/.)	AÑO 5 (S/.)
Ventas	S/. 444,912	S/. 489,403	S/. 538,559	S/. 592,738	S/. 652,298
Costos	S/. 49,490	S/. 39,610	S/. 48,415	S/. 33,615	S/. 45,670
UTILIDAD BRUTA	S/. 395,422	S/. 449,793	S/. 490,144	S/. 559,123	S/. 606,628
Gastos de ventas	S/. 25,000	S/. 25,000	S/. 48,464	S/. 49,818	S/. 56,307
Gastos administración	S/. 226,800	S/. 226,800	S/. 357,000	S/. 357,000	S/. 436,800
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 143,622	S/. 197,993	S/. 84,680	S/. 152,304	S/. 113,521
Gastos financieros	S/. 38,212	S/. 39,199	S/. 40,334	S/. 41,640	S/. 43,141
UTIL. ANTES DE IMP. A LA RENTA	S/. 105,410	S/. 158,794	S/. 44,346	S/. 110,665	S/. 70,380
IR	S/. 42,368	S/. 40,880	S/. 24,981	S/. 44,930	S/. 33,489
UTILIDAD NETA	S/. 63,042	S/. 117,914	S/. 19,365	S/. 65,735	S/. 36,892

Nota. Elaboración Propia

10.6 Evaluación económica financiera

La evaluación económica financiera permitirá medir el nivel de rentabilidad del plan de negocio en términos del valor actual neto, la tasa interna de retorno, razón beneficio/costo y el período de recuperación de la inversión; tomando como base los flujos de caja encontrados.

a) Costo de oportunidad de capital

Mediante el Modelo de Valorización de Activos de Capital (CAPM) se calculará el costo de oportunidad de capital (COK) utilizando la siguiente fórmula:

$$COK = Beta \times (Rm - Rf) + Rf + R_{pais}$$

Donde:

Tabla 10.8

Descripción de variables del COK.

DENOMINACIÓN	VALOR
Beta no apalancada	0.760
Prima por riesgo de mercado	5.80%
Tasa libre de riesgo	3.09%
Riesgo país	1.28%

Nota. Elaboración Propia

Dado que parte del financiamiento del proyecto será por deuda con terceros, se deberá estimar el valor de la Beta apalancada como:

$$Beta\ Apalancada = Beta\ no\ Apalancada \times [1 - (1 - T)x(D/C)]$$

Donde:

Tabla 10-9

Descripción de variables del Beta Apalancada.

DENOMINACIÓN	VALOR
Tasa efectiva de impuesto	30%
Ratio deuda capital del proyecto: D/C	100%
Beta apalancada	1.29

Nota. Elaboración Propia

Por consiguiente, el costo de oportunidad es:

$$COK = 1.29x(5.8\%) + 3.09\% + 1.28\%$$

$$COK = 11.9\%$$

b) Costo ponderado de capital

El costo del capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto. Se utilizará el costo promedio ponderado del capital (WACC); proporcionalmente al costo del capital financiado con deuda bancaria y al costo del financiado con capital propio.

De esta manera, el costo ponderado de capital (WACC) se calcula con la siguiente fórmula:

$$WACC = [(D/I \times TEA \times (1 - T)] + [(C/I \times COK)]$$

Donde:

Tabla 10.10
Descripción de variables del WACC.

DENOMINACIÓN	VALOR
Ratio Deuda Inversión total del proyecto	50%
TEA	15%
T: Tasa efectiva de impuesto	30%
Ratio capital inversión total del proyecto	50%
Costo de oportunidad de capital	12%

Nota. Elaboración Propia

Por lo tanto, la WACC será:

$$WACC = [(50\% \times 15\% \times (1 - 30\%)] + [50\% \times 11.9\%]$$

$$WACC = 11.2\%$$

c) Indicadores de rentabilidad

Los siguientes indicadores permitirán medir cuan rentable es el plan de negocio para los inversionistas tomando como base los flujos de caja encontrados anteriormente calculados con el análisis detallado de la idea de negocio.

Tabla 10.11
Flujo de caja libre proyectado.

	AÑO 0	AÑO 1 (S/.)	AÑO 2 (S/.)	AÑO 3 (S/.)	AÑO 4 (S/.)	AÑO 5 (S/.)
Ventas		S/. 444,912	S/. 489,403	S/. 538,559	S/. 592,738	S/. 652,298
Costos		S/. 49,490	S/. 39,610	S/. 48,415	S/. 33,615	S/. 45,670
Gastos operativos		S/. 251,800	S/. 311,218	S/. 405,464	S/. 406,818	S/. 493,107
EBIT - UT OPERATIVA		S/. 143,622	S/. 138,576	S/. 84,680	S/. 152,304	S/. 113,521
IR		S/. 42,368	S/. 40,880	S/. 24,981	S/. 44,930	S/. 33,489
NOPAT - UT NETA		S/. 101,254	S/. 97,696	S/. 59,699	S/. 107,374	S/. 80,032
FCO		S/. 101,254	S/. 97,696	S/. 59,699	S/. 107,374	S/. 80,032
Capital de trabajo	-S/. 300,803					S/. 300,803
FCE	-S/. 300,803	S/. 101,254	S/. 97,696	S/. 59,699	S/. 107,374	S/. 380,836
Préstamo	S/. 150,402					
Cuota		-S/. 44,867.15	-S/. 44,867.15	-S/. 44,867.15	-S/. 44,867.15	-S/. 44,867.15
Amortización		-S/. 22,306.90	-S/. 25,652.94	-S/. 29,500.88	-S/. 33,926.01	-S/. 39,014.91
Intereses		-S/. 22,560.24	-S/. 19,214.21	-S/. 15,366.27	-S/. 10,941.14	-S/. 5,852.24
Saldo	S/. 150,402	S/. 128,094.73	S/. 102,441.79	S/. 72,940.92	S/. 39,014.91	S/. 0.00
EFI		S/. 6,655.27	S/. 5,668.19	S/. 4,533.05	S/. 3,227.64	S/. 1,726.41
FFN	S/. 150,402	-S/. 38,211.87	-S/. 39,198.95	-S/. 40,334.10	-S/. 41,639.51	-S/. 43,140.74
FCA	-S/. 150,402	S/63,042	S/58,497	S/19,365	S/65,735	S/337,695

Nota. Elaboración Propia

Tabla 10.12
Evaluación económica financiera tradicional.

FLUJO	VAN (S/.)	TIR
FCE (WACC)	S/.207,172.78	30.31%
FCA (COK)	S/.201,303.61	43.34%

Nota. Elaboración Propia

Tabla 10.13
APV.

FLUJO	VAN (S/.)
FFN (TASA INT)	S/.15,757.46
APV / VAN AJUST	S/.15,757.46

Nota. Elaboración Propia

El flujo de caja libre también ha sido proyectado a 05 años y permite generar los indicadores financieros que sustentan la viabilidad del presente plan de negocios.

El análisis financiero muestra que se genera valor, ya que el valor actual neto (VAN) es mayor a cero, superando los 207 mil soles. En el caso de la tasa interna de retorno (TIR) el indicador muestra un 30.31% y es mayor que la tasa de descuento (WAAC), la cual es de 11.2%. De esta forma, la inversión será atractiva al presentar mayores tasas que una entidad financiera en el mercado.

10.7 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se presentan tres escenarios: Pesimista, conservador y esperado. En todos los casos, se considera una inversión, que asciende a S/. 150,402 en total y un préstamo bancario por el mismo monto.

Tabla 10.14
Escenario conservador.

	AÑO 0 (S/)	AÑO 1 (S/)	AÑO 2 (S/)	AÑO 3 (S/)	AÑO 4 (S/)	AÑO 5 (S/)
INGRESOS						
VENTAS		S/. 444,912	S/. 489,403	S/. 538,559	S/. 592,738	S/. 652,298
TOTA INGRESOS		S/. 444,912	S/. 489,403	S/. 538,559	S/. 592,738	S/. 652,298
EGRESOS						
COSTOS DE VENTA		S/. 55,490	S/. 45,610	S/. 54,415	S/. 39,615	S/. 51,670
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/. 192,000	S/. 237,600	S/. 315,600	S/. 315,600	S/. 393,600
SERVICIOS Y ALQUILERES		S/. 28,800	S/. 31,500	S/. 35,400	S/. 35,400	S/. 37,200
GASTOS COMERCIALES		S/. 25,000	S/. 36,118	S/. 48,464	S/. 49,818	S/. 56,307
IMPUESTOS		S/. 42,368	S/. 40,880	S/. 24,981	S/. 44,930	S/. 33,489
TOTAL EGRESOS		S/. 101,254	S/. 97,696	S/. 59,699	S/. 107,374	S/. 80,032
UTILIDAD NETA						
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 300,803					S/. 300,803
PRESTAMO	S/. -150,402	S/. 38,212	S/. 39,199	S/. 40,334	S/. 41,640	S/. 43,141
SALDO NETO	S/. 150,402	S/. 63,042	S/. 58,497	S/. 19,365	S/. 65,735	S/. 337,695
SALDO ACUMULADO	S/. 150,402	S/. 213,443	S/. 271,940	S/. 291,305	S/. 357,040	S/. 694,735

Nota. Elaboración Propia

Tabla 10.15
Escenario optimista.

	AÑO 0 (S/.)	AÑO 1 (S/.)	AÑO 2 (S/.)	AÑO 3 (S/.)	AÑO 4 (S/.)	AÑO 5 (S/.)
INGRESOS						
VENTAS		S/. 511,649	S/. 562,808	S/. 619,349	S/. 681,660	S/. 750,131
TOTAL INGRESOS		S/. 511,649	S/. 562,808	S/. 619,349	S/. 681,660	S/. 750,131
EGRESOS						
COSTOS DE VENTA		S/. 55,490	S/. 45,610	S/. 54,415	S/. 39,615	S/. 51,670
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/. 192,000	S/. 237,600	S/. 315,600	S/. 315,600	S/. 393,600
SERVICIOS Y ALQUILERES		S/. 28,800	S/. 31,500	S/. 35,400	S/. 35,400	S/. 37,200
GASTOS COMERCIALES		S/. 25,000	S/. 36,118	S/. 48,464	S/. 49,818	S/. 56,307
IMPUESTOS		S/. 42,368	S/. 40,880	S/. 24,981	S/. 44,930	S/. 33,489
TOTAL EGRESOS		S/. 343,658	S/. 391,707	S/. 478,860	S/. 485,363	S/. 572,266
UTILIDAD NETA		S/. 167,990	S/. 171,100	S/. 140,489	S/. 196,297	S/. 177,865
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 300,803					S/. 300,803
PRESTAMO	-S/. 150,402	S/. 38,212	S/. 39,199	S/. 40,334	S/. 41,640	S/. 43,141
SALDO NETO	S/. 150,402	S/. 129,778	S/. 131,901	S/. 100,155	S/. 154,658	S/. 435,528
SALDO ACUMULADO	S/. 150,402	S/. 280,180	S/. 412,081	S/. 512,236	S/. 666,894	S/. 1,102,422

Nota. Elaboración Propia

Tabla 10.16
Escenario pesimista.

	AÑO 0 (S/.)	AÑO 1 (S/.)	AÑO 2 (S/.)	AÑO 3 (S/.)	AÑO 4 (S/.)	AÑO 5 (S/.)
INGRESOS						
VENTAS		S/. 378,175	S/. 415,999	S/. 457,769	S/. 503,815	S/. 554,466
TOTAL INGRESOS		S/. 378,175	S/. 415,999	S/. 457,769	S/. 503,815	S/. 554,466
EGRESOS						
COSTOS DE VENTA		S/. 55,490	S/. 45,610	S/. 54,415	S/. 39,615	S/. 51,670
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/. 192,000	S/. 237,600	S/. 315,600	S/. 315,600	S/. 393,600
SERVICIOS Y ALQUILERES		S/. 28,800	S/. 31,500	S/. 35,400	S/. 35,400	S/. 37,200
GASTOS COMERCIALES		S/. 25,000	S/. 36,118	S/. 48,464	S/. 49,818	S/. 56,307
IMPUESTOS		S/. 42,368	S/. 40,880	S/. 24,981	S/. 44,930	S/. 33,489
TOTAL EGRESOS		S/. 343,658	S/. 391,707	S/. 478,860	S/. 485,363	S/. 572,266
UTILIDAD NETA		S/. 34,517	S/. 24,291	-S/. 21,091	S/. 18,452	-S/. 17,801
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 300,803					S/. 300,803
PRESTAMO	-S/. 150,402	S/. 38,212	S/. 39,199	S/. 40,334	S/. 41,640	S/. 43,141
SALDO NETO	S/. 150,402	-S/. 3,695	-S/. 14,908	-S/. 61,425	-S/. 23,188	S/. 239,862
SALDO ACUMULADO	S/. 150,402	S/. 146,706	S/. 131,799	S/. 70,374	S/. 47,187	S/. 287,049

Nota. Elaboración Propia

Capítulo 11

Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

En el ámbito financiero Licit@Ya es un negocio rentable y con grandes probabilidades de que será todo un éxito, siendo su COK del rubro una tasa de 11.9%, y reportándonos el negocio un TIR de 114.30% y un VAN de S/. 794,637.77, en otras palabras, nos da retornos de rentabilidad muy por encima del esperado en el rubro.

Licit@Ya es un negocio sumamente atractivo, ya que soluciona un gran problema de todos los contratistas del estado y los interesados en serlo, optimizando el proceso de búsqueda de información de licitaciones y reduciendo los costos con una propuesta innovadora, con muy buenas perspectivas para nosotros los emprendedores y para el público objetivo. El aprovechamiento de estas oportunidades, se incrementará con el uso de tecnologías de avanzada que se desarrollan en la actualidad.

En el ámbito comercial **Licit@Ya** captara a primera instancia a todos los proveedores del estado e interesados en serlo. Con respecto al capítulo de bienes, según el estudio de mercado cualitativo y cuantitativo realizado son los que más demandan, se está proponiendo un plan de acceso gratuito con la cual sin costo alguno los contratistas podrán acceder en tiempo real a las convocatorias de su interés, y en el acceso de plan básico se brindará el análisis respectivo tales como resumen ejecutivo y los estadísticos históricos, los cuales harán mucho más rápida su toma de decisión respecto a la licitación de su interés.

Consideramos que el presente plan de negocio, deberá contener en su producto final, un plan gratuito para estar a la par de la competencia y también de los servicios tecnológicos actuales en plataformas multilaterales digitales.

Para poder minimizar los costos indirectos, en lo que respecta al personal directivo, se deberá en un inicio disponer como personal únicamente a los socios.

Consideramos que la oportunidad de lograr éxito con el presente negocio es alta. El estudio de mercado realizado, ha permitido conocer las diversas dificultades del usuario en el uso de la página del SEACE, y todos coinciden en lo engorroso del sistema y la información muy amplia no clasificada, lo que toma mucho tiempo en completar todo el proceso. El producto final de este plan de negocio está orientado a minimizar de manera eficiente el uso del tiempo y la búsqueda de información en el proceso y para una adecuada toma de decisión.

Todo talento humano que cumple un rol en el organigrama es muy importante para una organización. Una pieza clave de este plan de negocios es la gerencia de marketing, es el recurso quien buscará a los clientes potenciales para que este negocio sea exitoso, utilizando diversas herramientas apoyadas en la tecnología.

La propuesta que se presenta en éste plan de negocios es única en el mercado, porque va más allá de los servicios básicos que presenta la competencia, aparecerán nuevos competidores una vez lanzado el producto al mercado, por ello se debe trabajar en los objetivos estratégicos a través de perspectivas de control que están en los procesos internos y gestión del conocimiento que lleven a obtener una ventaja competitiva sobre los competidores.

11.2 Recomendaciones

A todos los interesados de Lima y Callao que deseen licitar con el estado, se les recomienda suscribirse en nuestra plataforma web amigable y sencilla denominada **Licit@Ya**, la plataforma correrá en los navegadores más conocidos como son Mozilla y Chrome para las estaciones de trabajo y móviles con sistema operativo Android y IOS, será

totalmente responsivo para dar facilidad de manipulación al usuario tanto en el momento del registro y dentro de la plataforma.

Se recomienda utilizar la metodología Design Thinking para innovar y centrarnos en las necesidades de nuestros clientes y usuarios; nos permitirá conocer y descubrir sus necesidades desarrollando empatía, ideando maneras de resolver dichas necesidades, prototipar soluciones posibles a un bajo costo y con un alto nivel de aprendizaje a través de feedback continuo.

Se recomienda disponer de un agresivo plan de posicionamiento, aprovechando la poca competencia existente. El usuario final debería de estar enterado del producto y de todos sus beneficios.

No se mejora lo que no se mide: es por ello que es indispensable llevar a cabo el plan de evaluación de los procesos establecidos en la organización, así como del personal, contemplados en el plan estratégico.

En el inicio de operaciones, es recomendable minimizar los costos indirectos, para lo cual el personal directriz de la empresa, será el único a considerar en la planilla de personal.

Se recomienda estar en permanente innovación, la misma que sirva para estar actualizado a los cambios tecnológicos, así como a las necesidades del cliente. Para esto se tiene que invertir en investigación y desarrollo.

Se recomienda una inversión permanente en publicidad, lo cual será la principal arma del marketing en el posicionamiento en el mercado. La publicidad será más efectiva a través de las redes sociales.

Considerar de mucha importancia, además de tener un producto innovador en el mercado lo cual desde ya satisfará las necesidades de los usuarios identificados en la etapa de estudio de mercado; el asesorar siempre al cliente en el uso del producto, y también

tener un canal de comunicación permanente en redes sociales donde ellos puedan manifestar sus opiniones producto de la interacción con el servicio de **Licit@Ya**.

Bibliografía

- Alexander Osterwalder, Y. P. (2014). *Diseñando la propuesta de valo*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Alvarado Mairena, J. (2014). *CONTRATACIONES DEL ESTADO*. Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/buscador-de-interpretación-normativa-ley-30225>
- ElComercio. (5 de Octubre de 2018). *El Comercio - Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/venezolanos-peru-cifras-actualizadas-migracion-venezolana-noticia-562548>
- Exteriores, M. d. (s.f.). *EY.com*. Obtenido de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- GESTIÓN. (01 de Setiembre de 2018). *Economía - inversión pública*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/inversion-publica-cae-segundo-mes-consecutivo-mef-245768>
- Gestión. (Agosto de 2018). *Sección economía*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mef-elevo-3-6-4-proyeccion-crecimiento-pbi-2018-nndc-242539>
- GESTION, D. (3 de julio de 2018). *GESTION - ECONOMIA*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-pais-mayor-espíritu-emprendedor-america-latina-quinto-mundo-237414>
- INEI. (Agosto de 2018). *Informe técnico número 3*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_iitrim2018.pdf
- Institute, P. M. (2016). *La Guía del PMBOK*.
- Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0*. Lid. Editorial Empresarial.
- Marsano, L. A. (2013). *Brainketing*. Lima: UPC.
- MEF. (2 de julio de 2018). *Comunicado, entrevista y notas de prensa*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5708>
- OSCE. (2014). *Mision, vision y principios*. Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/>
- OSCE. (abril de 2018). *Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017*. Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Reporte%20preliminaria%202017%20vf%20ad.pdf>
- Pigneour, O. A. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Barcelona: Grupo PPlaneta.

Osterwalder Alexander & Yves Pigneur (2011) Generación de Modelos de Negocios página 77. Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011 Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

Ministerio de Relaciones Exteriores, Proinversión, EY: Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016 -17. Recuperado en:
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

INEI: Informe Técnico N° 03; agosto de 2018. Recuperado en:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf

GESTIÓN del 24 de agosto de 2018. Recuperado en: <https://gestion.pe/economia/mef-elevo-3-6-4-proyeccion-crecimiento-pbi-2018-nndc-242539>

MEF: Comunicado, entrevista y notas de prensa del 2 de julio de 2018. Recuperado en:
<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5708>

GESTIÓN del 01 de setiembre de 2018. Recuperado en
<https://gestion.pe/economia/inversion-publica-cae-segundo-mes-consecutivo-mef-245768>

GESTIÓN del 3 de julio de 2018. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-pais-mayor-espíritu-emprendedor-america-latina-quinto-mundo-237414>

EL COMERCIO del 5 de octubre de 2018. Recuperado de
<https://elcomercio.pe/peru/venezolanos-peru-cifras-actualizadas-migracion-venezolana-noticia-562548>

Project Management Institute: Project Management Book of Knowledge Sexta Edición del 2016 – Capítulos 8 y 12

Liliana Alvarado de Marsano : Brainketing página 54. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2013

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith (2014) Diseñando la propuesta de valor. Centro Libros PAPF, S.L.U., 2015 Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta Av. Diagonal, 662-664 08034 Barcelona.

Anexos

Anexo 01

Departamento ^{1/}	Ley de Contrataciones N°30225	Acuerdo Marco	D.L. N° 1017	Petroperú	Otros Regimenes	TOTAL
AMAZONAS	S/. 543.7	S/. 5.6	-	S/. 10.2	-	S/. 559.5
ANCASH	S/. 872.4	S/. 13.3	S/. 0.1	S/. 4.4	S/. 72.5	S/. 962.7
APURIMAC	S/. 608.9	S/. 11.0	-	-	S/. 1.7	S/. 621.6
AREQUIPA	S/. 1 395.7	S/. 17.5	S/. 2.0	S/. 13.2	S/. 95.0	S/. 1 523.4
AYACUCHO	S/. 835.5	S/. 15.4	-	S/. 0.8	S/. 3.5	S/. 855.2
CAJAMARCA	S/. 1 103.9	S/. 14.5	S/. 1.9	S/. 11.3	S/. 42.0	S/. 1 173.6
CALLAO	S/. 637.8	S/. 64.9	S/. 2.8	S/. 1.7	S/. 517.9	S/. 1 225.1
CUSCO	S/. 1 087.0	S/. 37.4	-	S/. 0.7	S/. 60.4	S/. 1 185.5
HUANCAVELICA	S/. 627.1	S/. 16.7	S/. 0.1	-	S/. 0.6	S/. 644.5
HUANUCO	S/. 824.9	S/. 14.2	-	S/. 0.2	S/. 3.0	S/. 842.3
ICA	S/. 285.1	S/. 9.7	-	S/. 4.9	S/. 25.9	S/. 325.6
JUNIN	S/. 894.6	S/. 18.3	S/. 0.2	S/. 2.1	S/. 111.7	S/. 1 026.9
LA LIBERTAD	S/. 1 153.4	S/. 21.4	S/. 0.5	S/. 0.4	S/. 70.1	S/. 1 245.8
LAMBAYEQUE	S/. 450.6	S/. 11.3	-	S/. 0.1	S/. 105.8	S/. 567.8
LIMA	S/. 11 285.9	S/. 417.5	S/. 60.7	S/. 213.3	S/. 3 600.8	S/. 15 578.2
LORETO	S/. 708.5	S/. 11.3	S/. 586.2	S/. 264.5	S/. 24.7	S/. 1 595.2
MADRE DE DIOS	S/. 105.5	S/. 3.0	-	S/. 0.4	S/. 12.4	S/. 121.3
MOQUEGUA	S/. 234.4	S/. 6.9	-	S/. 2.6	-	S/. 243.9
PASCO	S/. 556.4	S/. 7.6	-	S/. 0.2	-	S/. 564.2
PIURA	S/. 1 108.8	S/. 17.3	S/. 4.2	S/. 325.8	S/. 548.1	S/. 2 004.2
PUNO	S/. 840.1	S/. 18.0	S/. 0.3	S/. 0.8	S/. 20.4	S/. 879.6
SAN MARTIN	S/. 625.1	S/. 12.8	S/. 0.5	-	S/. 0.9	S/. 639.3
TACNA	S/. 395.5	S/. 12.5	-	S/. 0.4	S/. 2.0	S/. 410.4
TUMBES	S/. 240.5	S/. 3.0	-	-	S/. 1.9	S/. 245.4
UCAYALI	S/. 448.4	S/. 8.0	-	S/. 1.6	S/. 72.8	S/. 530.8
EXTERIOR	S/. 0.2	-	-	S/. 0.4	S/. 19.2	S/. 19.8
MULTIDEPARTAMENTAL	S/. 275.2	-	-	S/. 309.4	-	S/. 584.6
TOTAL	S/. 28 145.1	S/. 789.1	S/. 659.5	S/. 1 169.4	S/. 5 413.3	S/. 36 176.4

1/ Corresponde al destino donde se hace entrega del bien, servicio u obra.

Anexo 02

N°	DESCRIPCION	Und	Cantidad	N° Meses	Costo (Soles)	Total
1	RRHH					S/192.000,00
1,01	Gerente de Administración y Finanzas	Und	1	12	S/4.000,00	S/48.000,00
1,02	Gerente Comercial	Und	1	12	S/4.000,00	S/48.000,00
1,03	Gerente de Informática	Und	1	12	S/4.000,00	S/48.000,00
1,04	Gerente de Proyectos	Und	1	12	S/4.000,00	S/48.000,00
2	EQUIPOS, UTILES, HARDWARE Y SOFTWARE					S/49.490,00
2,01	Computadoras	Und	4	1	S/3.000,00	S/12.000,00
2,02	Escritorios	Und	4	1	S/350,00	S/1.400,00
2,03	Sillas	Und	4	1	S/150,00	S/600,00
2,04	Útiles en General	Und	4	1	S/150,00	S/600,00
2,03	Impresora/fotocopiadora	Und	1	1	S/3.500,00	S/3.500,00
2,04	Router	Und	1	1	S/350,00	S/350,00
2,05	Switch	Und	1	1	S/350,00	S/350,00
2,06	Cable de red (100 metros)	Und	1	1	S/100,00	S/100,00
2,07	RJ45	Und	4	1	S/10,00	S/40,00
2,08	Office	Und	4	1	S/325,00	S/1.300,00
2,09	Visual Studio 2017	Und	1	1	S/19.500,00	S/19.500,00
2,10	SQL server 2012	Und	1	1	S/9.750,00	S/9.750,00
3	SERVICIOS Y ALQUILERES					S/28.800,00
3,01	Oficinas	Und	1	12	S/1.500,00	S/18.000,00
3,02	Agua	Und	1	12	S/100,00	S/1.200,00
3,03	Luz	Und	1	12	S/250,00	S/3.000,00
3,04	Trio	Und	1	12	S/250,00	S/3.000,00
3,05	Contador Externo	Und	1	12	S/300,00	S/3.600,00
4	GASTOS MKT Y COMERCIALES					S/25.000,00
4,01	Gastos Comerciales en General	Und	1	1	S/25.000,00	S/25.000,00
5	CONTINGENCIA					S/6.000,00
5,01	Contingencia	Und	1	12	S/500,00	S/6.000,00
	TOTAL					S/301.290,00

Anexo 03

Entrevista a Proveedores Teony Alva

Objetivo: Identificar necesidades de información y herramientas que tienen los proveedores del Estado.

Hola, soy Wilfredo Dueñas Vallejo. **Soy parte de un grupo de personas** que estamos investigando las necesidades de información que tienen los proveedores del Estado para llegar a contratar, información relacionada con alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias, herramientas, etc.

Queremos conocer qué cosas les parecen buenas, cuáles malas y qué dificultades han tenido a lo largo del proceso de contratación con el Estado para pensar en cómo podría mejorarse.

1. Datos personales

- a. Nombre del entrevistado: Teony Alva
- b. Edad: 43
- c. Nombre de la empresa: Consultores y Asesores S.A.
- d. Lugar donde trabaja: Av. Rio Marañon Mza. D Lote. 11, Los Olivos,
Lima, Perú.
- e. Cantidad de trabajadores: 25
- f. Años de la empresa: 23 años
- g. Años de experiencia: 20 años
trabajando con el Estado:

2. Situación del proveedor

- a. **¿Qué tipo de trabajo o servicio le das al estado? (¿bienes, servicios, ejecutor de obras?**

Inicio dando servicios a otras empresas privadas, servicios específicos después de ahí ya inicio su participación directamente con el estado.

Pero básicamente se dedica a prestar servicios y consultoría de obras, abarca elaboración de pre inversión, elaboración de estudios definitivos que son los expedientes y supervisiones de obra.

b. ¿Hace cuántos años es proveedor del Estado?

Aproximadamente 20 años.

c. ¿Necesitaste algún tipo de asesoría para ser proveedor del Estado? ¿Qué tipo de asesoría?

En realidad, ya se ha constituido y tiene un área específica dentro de la estructura orgánica quien se encarga sobre eso temas. Específicamente son 3 personas quienes se encargan un jefe y dos asistentes; quienes son elegidos por recursos humanos previa calificación.

3. Concursos y Licitaciones: Alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias

a. ¿Cómo te enteras de concursos y licitaciones?

Hay dos maneras una es a través de la página web de la OSCE que es la fuente principal y también estamos atentos a entidades que nos son estatales pero que si licitan para instituciones estatales llámese naciones unidas que tiene una agencia, banco mundial que tiene otra agencia, que son intermediarios de licitaciones del estado.

b. ¿Cuál es las fuentes mediante la que te enteras de estos concursos y licitaciones?

A través de la página de la OSCE y la otra manera es por contacto directo de una red de amigos.

c. ¿Con que frecuencia revisas estas fuentes para buscar concursos licitaciones?

La revisan es diario es ya parte del área de contrataciones con el estado quienes se encargan de las búsquedas (uno de los asistentes es quien está a cargo de la búsqueda).

d. ¿Y cómo sabes si puedes participar en ese concurso/licitación?

Nosotros ya tenemos una lista de cartera de clientes en una macro y cruzamos la información con lo que publica la OSCE, y mediante de palabras claves.

e. Aparte de las que mencionaste, ¿usas alguna otra fuente del estado o medios privados?

Ya casi no realizamos las búsquedas a través de medios privados, solo con el estado.

f. ¿Cómo contactas a las Entidades del Estado?

No contactamos ya que el área de contrataciones con el estado es quien se encarga de realizar todo, porque es quien conoce todo el proceso.

g. ¿Cuentas con estadísticas y estudios de mercado relacionado con tu giro de negocio?, ¿que tipo?

No contamos con eso, básicamente son análisis subjetivos porque siempre sabemos que las empresas que son competencias no son muchas, también sabemos que las empresas en el rango que buscamos las licitaciones no son mucho entonces sabemos quién gana porque coincidimos muchas veces y de esa manera sabemos sus datos.

h. ¿Conoces alguna empresa que te ayude en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

A veces se contrata a profesional externo experto siempre en cuando sea ya un tema específico, por ejemplo, cuando hay un pliego de observaciones que nosotros hacemos en el proceso y la entidad no absuelve conforme a norma y tenemos que elevar las bases a la OSCE prácticamente como una apelación. Ahí si requerimos abogados conocedores del proceso porque tiene que elaborar un escrito fundamentado.

4. Herramientas SEACE y empresa privada

a. ¿Qué tanto conoces el SEACE?

Bueno lo conozco muy bien ya que diariamente lo revisamos y usamos el buscador de oportunidades. Antes tenía un buscador personalizado que ahora no lo veo

b. ¿Qué herramientas te brinda el SEACE? ¿Te son de utilidad?

Brinda su buscador de oportunidades.

c. ¿Qué herramientas NO te brinda el SEACE y crees que serían de utilidad?

Buscadores y marcadores que te indiquen los rubros que te interesa y que te llegue al correo, eso te ayudaba a filtrar la información. Y no tener que revisar 200 a 300 procesos diarios que son engorrosos.

d. ¿Conoces algún software, aplicación web, u otras herramientas que te ayuden en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

No conozco, no tengo información sobre eso.

5. Cursos

a. ¿Llevó cursos de contrataciones con el Estado, que tipo de cursos?

Básicamente las personas que trabajamos en el área de licitaciones tenemos bajo norma llevar un curso de contrataciones y de preferencia lo que dicta la OSCE, porque conocemos más sus criterios y también porque es personal de la misma entidad.

b. ¿Qué tanta utilidad tiene para usted?

Bastante, si uno se pone a leer la norma y el reglamento que ahí está todo en realidad pero los criterios de los docentes te dan una certeza que te direcciona ya tus decisiones de evaluar los términos de referencia saber que documentos presentar o como presentar.

c. ¿Conoces alguna empresa que brinda este tipo de servicios?

Claro hay entidades como las universidades, el mismo colegio de ingenieros que brindan cursos relaciones a licitación.

6. Postular

a. ¿Cómo es participar en un concurso o licitación? (explorar dificultades)

Es muy escrupuloso, hay tener cuidado extremo porque un error puede desencadenar en una descalificación, mal nombre de la entidad, mal el membrete, etc.

b. ¿Cómo fue la primera vez que participaste?

Demoramos un poco en armar todo el expediente, pero como ya el área conocía pudimos completar satisfactoriamente.

c. ¿Te acuerdas de algún caso específico, me lo cuentas?

Si cuando pusimos mal el nombre de un membrete por copiar de otro que teníamos y ya pues, nos llevó a la descalificación.

d. ¿Cómo resolviste esas dificultades?

Ya no pudimos, simplemente perdimos.

e. ¿Necesitaste algún tipo de asesoría?

La empresa estila contratar un externo, nosotros armamos el expediente, pero 2 días antes de la presentación la empresa contrata un externo quien revisa el expediente y por sus opiniones nos da las observaciones para realizar las correcciones y/o mejoras.

7. Cierre: Ahora vamos a hablar sobre cómo te gustaría que fuera todo este proceso

a. Sobre los temas que hemos hablado antes, ¿te gustaría enterarte de todas las convocatorias a concursos o licitaciones? ¿Cómo te gustaría enterarte de esto?

La verdad sería interesante que nos llegue al correo, whatsapp que son los medios que más usamos y estamos al tanto.

b. ¿Qué otras herramientas crees que te pueda ayudar sobre las alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias?

Sería interesante que la OSCE implemente herramientas de preferencia, que uno pueda entrar con su ruc y filtre la información de la empresa de acuerdo al ruc lo cual sería más rápido y transparente, porque diario aburre revisar los 500 procesos o más que puede haber.

Anexo 04

Entrevista a Proveedores César García López

Objetivo: Identificar necesidades de información y herramientas que tienen los proveedores del Estado.

Hola, soy Franchesco Rullo. **Soy parte de un grupo de personas** que estamos investigando las necesidades de información que tienen los proveedores del Estado para llegar a contratar, información relacionada con alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias, herramientas, etc.

Queremos conocer qué cosas les parecen buenas, cuáles malas y qué dificultades han tenido a lo largo del proceso de contratación con el Estado para pensar en cómo podría mejorarse.

1. Datos personales

- a. Nombre del entrevistado: César García López
- b. Edad: 41
- c. Nombre de la empresa: Universidad del Pacífico
- d. Lugar donde trabaja: Av. Salaverry, Jesús María
- e. Cantidad de trabajadores:
- f. Años de la empresa: 54 años
- g. Años de experiencia 8 años
trabajando con el Estado:

2. Situación del proveedor

- a. **¿Qué tipo de trabajo o servicio le das al estado? (¿bienes, servicios, ejecutor de obras?**

Como universidad damos servicios de capacitación y damos servicios de consultoría a las entidades del gobierno nacional, regional y local.

- b. **¿Hace cuántos años es proveedor del Estado?**

La universidad prácticamente hace 25 a 30 años aproximadamente es proveedora del Estado

c. ¿Necesitaste algún tipo de asesoría para ser proveedor del Estado? ¿Qué tipo de asesoría?

No. Básicamente fue una actualización en los cambios normativos para saber cómo presentarnos a los servicios o a los requerimientos que el Estado hace. Básicamente fue esos cambios normativos

3. Concursos y Licitaciones: Alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias

a. ¿Cómo te enteras de concursos y licitaciones?

Nos enteramos a través de solicitudes que nos alcanzan las entidades públicas en forma directa. Es decir, cada entidad en este caso tiene un plan anual de contrataciones y adquisiciones en el cual establecen los servicios que van a contratar durante el año, a través del cual, ellos realizan estudios de mercado, y van convocando entidades universitarias en este caso, para el tema de formación y capacitación y nos contactan para pedirnos cotizaciones.

b. ¿Cuál es las fuentes mediante la que te enteras de estos concursos y licitaciones?

Es directo. A través, en algunos casos, como te mencionaba, la entidad nos busca directamente, y nos pide una cotización; o en otros casos cuando a una entidad estamos interesados en brindarles un servicio, este plan anual de contratación que te comentaba, es público está en el SEACE. Yo puedo averiguar, por ejemplo, cual es el plan anual de contrataciones de la SUNAT, y me entero sobre qué servicios va a contratar durante el año. Y así saber cuáles son de mi interés.

Entonces iniciando el año 2019 se tendrá dicha publicación....

Ya está realizada, pero recién se publicará en enero próximo

c. ¿Con que frecuencia revisas estas fuentes para buscar concursos licitaciones?

En este caso ya se tienen anualmente. En base al plan de la entidad, nosotros nos organizamos, definimos prioridades, contactando con esas entidades que queremos trabajar.

d. ¿Y cómo sabes si puedes participar en ese concurso/licitación?

Hay 2 formas: primero si el perfil establecido por la entidad contratante, lo cumplimos. Es decir, si somos universidad con cierto prestigio y ciertas acreditaciones, si cumplimos con dicho perfil, es una forma de saber que podemos participar. Lo segundo es si el tema requerido es un tema que la universidad brinda o le parece interesante poder desarrollar.

e. Aparte de las que mencionaste, ¿usas alguna otra fuente del estado o medios privados?

No. Prácticamente usamos la información pública que está en el SEACE, y en algunos casos publican sus planes de capacitación. Las entidades publican su plan de capacitación, entonces ahí también podemos revisarlo y contrastarlo con lo que figura en el plan anual de contrataciones.

f. ¿Cómo contactas a las Entidades del Estado?

De forma directa, es decir nosotros directamente buscamos al área encargada, en este caso, formación, recursos humanos, capacitación y presentamos la oferta formativa que da la universidad.

g. ¿Cuentas con estadísticas y estudios de mercado relacionado con tu giro de negocio?, ¿qué tipo?

Nosotros estadística interna tenemos, de lo que venimos realizando. Como estudio de mercado, es decir haber contratado a una empresa investigadora de mercado, no...no lo hemos hecho. Estadística interna si tenemos, de todos estos años que venimos trabajando con el Estado.

h. ¿Conoces alguna empresa que te ayude en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

Sí. Hace un par de años nos llegó una oferta de una empresa que ofrecía el servicio de búsqueda en el SEACE, de oportunidades. No era una aplicación, sino que la empresa lo que hacía era alcanzarte un formulario donde tú le señalabas qué términos y que tipos de servicios realizabas y palabras claves para buscar en el SEACE, entonces a través de estas indicaciones la empresa te daba un reporte, si era diario, semanal, quincenal tú lo definías, de que oportunidades se publicaban en el SEACE, relacionados con las palabras claves o el servicio que tú le habías

señalado en el formulario; y te daban los links para que puedas ver las bases o donde estaba publicado el proceso. Eso te llegaba. Al final nosotros tomamos los 2 meses de prueba, pero no lo contratamos. En realidad, no fue valioso. Nos avisaba, pero no era más que eso.

4. Herramientas SEACE y empresa privada

a. ¿Qué tanto conoces el SEACE?

Lo conozco bastante, en realidad lo conozco desde el año 2006. Desde el SEACE 1.0. He ido a capacitaciones en el SEACE en varias oportunidades.

b. ¿Qué herramientas te brinda el SEACE? ¿Te son de utilidad?

De la que brinda el buscador de los procesos de selección son las que más utilizo. Dos, También hay una herramienta para ver los planes anuales de adquisiciones, el plan de compras...y otra es el registro de proveedores adjudicados, que proveedores ganaron determinados procesos durante un periodo de tiempo...tu puedes buscar eso y está también nos sirve como un benchmarking...que otras universidades han ganado y con quien han contratado.

c. ¿Qué herramientas NO te brinda el SEACE y crees que serían de utilidad?

Yo creo que podría mejorar la clasificación mejorando el filtro de búsqueda. De repente aumentando el filtro. Porque actualmente es servicio, bien, obra, una palabra clave, el año, si tienes los datos del proceso convocado, el número, si es una tipificada, una voz pública, pero creo que podría mejorarse ese filtro. Porque en el caso por ejemplo de capacitación, si yo quiero buscar un curso y digito "curso", resulta como búsqueda palabras como "concurso", "recurso" los filtros podrían mejorarse para una búsqueda óptima.

d. ¿Conoces algún software, aplicación web, u otras herramientas que te ayuden en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

No. No recuerdo ninguna

5. Cursos

a. ¿Llevó cursos de contrataciones con el Estado, que tipo de cursos?

Si. He llevado un diplomado, y he llevado diferentes cursos sobre contrataciones incluyendo un curso sobre el SEACE desde la perspectiva de proveedor para el Estado.

b. ¿Qué tanta utilidad tiene para usted?

Bastante buena. En realidad, me sirvió bastante para conocer la herramienta, saber utilizarla; y los cursos y el diplomado para conocer la norma porque finalmente la herramienta del SEACE es un reflejo de la norma, lo que la norma establece. Me sirvió muchísimo.

c. ¿Conoces alguna empresa que brinda este tipo de servicios?

Claro hay entidades como las universidades, el mismo colegio de ingenieros que brindan cursos relaciones a licitación.

6. Postular

a. ¿Cómo es participar en un concurso o licitación? (explorar dificultades)

En realidad, el primer momento fue difícil entender un poco la lógica del SEACE, porque cuando yo empecé a usarlo no había procesos en línea. No había estos procesos donde uno podía presentarse en línea, sino que uno tenía que llevar por más que te registrabas, el SEACE solo era un medio de comunicación, no era un medio para poder presentarse. Desde hace unos años ya viene siendo un medio para poder presentarte. Proceso electrónico que le dicen. Yo descargo las bases, lleno los formatos, los firmo, los escaneo, los cargo al SEACE y a través de eso puedo presentar mi oferta. Dificultades: que se cuelga mucho. Es muy frecuente que más de un postor espere el último momento, cargando desde la mañana para las 4 de la tarde, y todo el día ya se está apagando. Esto se puede mejorar para que haya más capacidad de que se pueda procesar tantos requerimientos. Y otra cosa que se puede mejorar es que haya certificaciones. Por ejemplo si es un proveedor ya reconocido y ya tengo mi representante legal formal, inscrito, que se simplifique porque cargar todo los documentos escaneados en cada proceso, que estén firmados y visados de nuevo, si ya soy un proveedor registrado, estoy inscrito, la parte legal registrada en SUNARP, ¿Para qué tengo que presentar de nuevo los poderes si ya están en SUNARP?; De repente la interrelación y comunicación con las otras entidades del Estado podrían facilitar que ya no tenga que presentar tantos documentos firmados. Si en la SUNARP figura quien es el representante legal en la partida electrónica, de

repente esa información se comparte con el SEACE, y saber si esa persona está autorizada o vigente y así poder dar un check con un clic más sencillo, una firma electrónica. Algo que evite imprimir todo, firmar todo y escanearlo y volverlo a subir. Hay oportunidad de poder a través de la interacción entre las entidades públicas evitar y simplificar procesos.

- b. Con esta explicación está contestada la siguiente pregunta que era acerca de alguna experiencia relacionada con algún problema. Imaginamos que al inicio se necesitó de alguna asesoría ¿Cómo fue dicha asesoría, en qué consistió?**

En ese momento bien. Uno podía llamar al SEACE en línea, y te ayudaba. O a través de los docentes que tuve.

- 7. Cierre:** Ahora vamos a hablar sobre cómo te gustaría que fuera todo este proceso

- a. ¿Sobre los temas que hemos hablado antes, les gustaría enterarse de todas las convocatorias concursos o licitaciones? ¿Si habría que mejorar algo, como podría ser?**

Iría un poco más allá de un aviso. Apuntaría en el plan anual de contrataciones, en tener esa información al inicio del año. Me sería de mucha utilidad ya que me advierte “sobre el rubro del sector o el servicio que tu das, en tal entidad hay tantos servicios que van a contratar. Sobre eso si me sería más de utilidad, viéndolo desde ese punto de vista. Más de cuando se publica o cuando se convoca el proceso, cuando lo tienen pensado hacer, en enero, en febrero, que sale el plan por ejemplo: Mincetur quiere contratar un curso sobre contrataciones con el Estado en el mes de mayo y me avisas en enero...me permite prepararme con anticipación.

- b. ¿Qué otras herramientas crees que te pueda ayudar sobre las alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias?**

Si, estadísticas de contrataciones de repente; saber cómo es el comportamiento que ha tenido la entidad, por ejemplo, Mincetur contrató este mismo curso en los últimos 5 años o es la primera vez que lo hace, entonces esa información me permitiría hacer una mejor evaluación de decisión de presentarnos o no.

c. Finalmente, de la experiencia que tuvo con la empresa del sistema de alerta, ¿qué le faltó?

Solo era una alerta. No me agregaba valor. Solo me comunicaba, solo era un medio de comunicación que no me decía más que “salió esta convocatoria con tales fechas, y entra al siguiente link”, nada más no me daba un valor como empresa. Hoy en día esa información la podría obtener en forma directa en la página del SEACE, en cambio sí esta empresa hubiese acotado la búsqueda, de repente hubiese sido mejor que alerte “salieron estos temas” y me enviaban las bases y yo de frente revisaba las bases...pero me enviaba el link.

La idea era que facilite más las cosas, no solamente te alerte sino que te lo den amigablemente.

Te lo den casi listo, más rápido ya que el tiempo es un factor importante.

Una forma es que te den las bases... ¿Qué otra forma podríamos considerar?

Hay dos documentos que se publican, las bases y el estudio de mercado que hizo la entidad. Esos dos documentos están públicos y se sabe cuándo se publican en el SEACE...podrían enviar carpetas de cada uno...si me interesa, de frente tengo las bases sin necesidad de entrar al SEACE o algún resumen: proceso, perfil...

d. Conversando con otros usuarios me dicen que a veces no se especifican bien los requerimientos, al final te das cuenta que no cumples algo... ¿cómo podemos simplificar esto? La idea es poder visualizarlo mejor y rápido

Claro, es en esa parte pensando como ustedes, si voy a vender algo que genere valor, búscame pero también por un extra dime en cuales cumplo el perfil o en cuales estoy cerca, fíltrame mas no me envíes todo, fíltrame más, algo más específico, para revisar ya no 10 sino 4.

Muchas gracias Ing. García por su tiempo, lo cual ha sido muy valioso para nosotros.

Anexo 05

Entrevista a Proveedores Rosa León Laos

Objetivo: Identificar necesidades de información y herramientas que tienen los proveedores del Estado.

Hola, soy Wilfredo Dueñas Vallejo. **Soy parte de un grupo de personas** que estamos investigando las necesidades de información que tienen los proveedores del Estado para llegar a contratar, información relacionada con alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias, herramientas, etc.

Queremos conocer qué cosas les parecen buenas, cuáles malas y qué dificultades han tenido a lo largo del proceso de contratación con el Estado para pensar en cómo podría mejorarse.

1. Datos personales

- a. Nombre del entrevistado: Rosa León Laos
 - b. Edad: 53
 - c. Nombre de la empresa: Inspirait IT
 - d. Lugar donde trabaja: Av. Javier Prado Este 312 Oficina 301 – 302 San Isidro - Lima - Perú
 - e. Cantidad de trabajadores: 15 a 20
 - f. Años de la empresa: 5 años
 - g. Años de experiencia: 5 años
- trabajando con el Estado:

2. Situación del proveedor

- a. **¿Qué tipo de trabajo o servicio le das al estado? (¿bienes, servicios, ejecutor de obras?**

Nuestros servicios son netamente de consultoría de tecnologías de la información brindamos soluciones BPM e interoperabilidad.

- b. **¿Hace cuántos años es proveedor del Estado?**

5 años.

- c. **¿Necesitaste algún tipo de asesoría para ser proveedor del Estado? ¿Qué tipo de asesoría?**

Bueno la persona encargada en la empresa ya tiene experiencias realizando estos procesos lo cual nos facilita ya a nosotros, obviamente esta persona ha sido capacitada y preparada con cursos y consultorías.

3. Concursos y Licitaciones: Alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias

- a. **¿Cómo te enteras de concursos y licitaciones?**

A través de la página web de la OSCE.

- b. **¿Cuál es las fuentes mediante la que te enteras de estos concursos y licitaciones?**

A través de la página de la OSCE o por amistades y compañeros de trabajos y mediante la búsqueda por la web.

- c. **¿Con que frecuencia revisas estas fuentes para buscar concursos licitaciones?**

Lo revisamos semanalmente.

- d. **¿Y cómo sabes si puedes participar en ese concurso/licitación?**

En la búsqueda utilizamos palabras claves la el filtros referentes a tecnologías de la información a interoperabilidad, BPM. Y de acuerdo al resultado que nos muestra lo revisamos.

- e. **Aparte de las que mencionaste, ¿usas alguna otra fuente del estado o medios privados?**

Otra página no conozco solo lo buscamos en la página de la OSCE, y lo otro es a través de periódicos

- f. **¿Cómo contactas a las Entidades del Estado?**

No necesariamente porque ya hay unos procesos, un cronograma donde menciona todo lo referente, sin embargo, si existieran algunas dudas sobre las especificaciones de los términos de referencia consultamos con un experto.

g. ¿Cuentas con estadísticas y estudios de mercado relacionado con tu giro de negocio?, ¿qué tipo?

No contamos con esa información

h. ¿Conoces alguna empresa que te ayude en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

No pero si de ser necesario nos podemos aliar entre varios proveedores y participar conjuntamente.

4. Herramientas SEACE y empresa privada

a. ¿Qué tanto conoces el SEACE?

Bueno contamos con una persona especialista que ya conoce todo lo referente a los procesos de licitaciones con el estado.

b. ¿Qué herramientas te brinda el SEACE? ¿Te son de utilidad?

Brinda las búsquedas por palabras claves y también puedes buscar todos los procesos anteriores que nos sirven como guía.

c. ¿Qué herramientas NO te brinda el SEACE y crees que serían de utilidad?

No la verdad que no sabría que decirte sobre eso.

d. ¿Conoces algún software, aplicación web, u otras herramientas que te ayuden en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

Sería interesando que nos muestra registros de las empresas y su giro de negocio y que nos pueda informar a nuestro correo para así facilitarnos la búsqueda.

5. Cursos

a. ¿Llevó cursos de contrataciones con el Estado, que tipo de cursos?

No, para el personal no

b. ¿Conoces alguna empresa que brinda este tipo de servicios?

No, no la conocemos

6. Postular

a. **¿Cómo es participar en un concurso o licitación? (explorar dificultades)**

Hubo algunas licitaciones o propuestas no nos enteramos a tiempo y tuvimos que amanecernos para terminar de armar los requisitos.

b. **¿Cómo fue la primera vez que participaste? ¿Te acuerdas de algún caso específico, me lo cuentas?**

No la verdad que no.

7. **Cierre:** Ahora vamos a hablar sobre cómo te gustaría que fuera todo este proceso

a. **Sobre los temas que hemos hablado antes, ¿te gustaría enterarte de todas las convocatorias a concursos o licitaciones? ¿Cómo te gustaría enterarte de esto?**

Bueno nosotros realizamos la búsqueda semanalmente, pero si hubiera alguna herramienta o medio a través del cual nos informe sobre las licitaciones y con anticipación sería genial.

b. **¿Qué otras herramientas crees que te pueda ayudar sobre las alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias?**

Lo más importante para nosotros es que nos pueda facilitar en la consulta y si hubiera alguna herramienta q nos ayude con eso sería interesante.

Anexo 06

Entrevista a Proveedores Mario Carrasco Cueto

Objetivo: Identificar necesidades de información y herramientas que tienen los proveedores del Estado.

Hola, soy Mario Cavero. **Soy parte de un grupo de personas** que estamos investigando las necesidades de información que tienen los proveedores del Estado para llegar a contratar, información relacionada con alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias, herramientas, etc.

Queremos conocer qué cosas les parecen buenas, cuáles malas y qué dificultades han tenido a lo largo del proceso de contratación con el Estado para pensar en cómo podría mejorarse.

1. Datos personales

- a. Nombre del entrevistado: Mario Carrasco Cueto
- b. Edad: 62
- c. Nombre de la empresa: Virus Hunter
- d. Lugar donde trabaja: Lima, Magdalena del Mar
- e. Cantidad de trabajadores: 25
- f. Años de la empresa: 35
- g. Años de experiencia
trabajando con el Estado: 20

2. Situación del proveedor

- a. ¿Qué tipo de trabajo o servicio le das al estado? ¿bienes, servicios, ejecutor de obras?

Servicios
- b. ¿Hace cuántos años es proveedor del Estado?

20 años
- c. ¿Necesitaste algún tipo de asesoría para ser proveedor del Estado? ¿Qué tipo de asesoría?

Ninguna más que la información que está en el SEASE

3. Concursos y Licitaciones: Alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias

a. ¿Cómo te enteras de concursos y licitaciones?

A través del portal del SEASE

b. ¿Cuál es las fuentes mediante la que te enteras de estos concursos y licitaciones?

El SEASE

c. ¿Con que frecuencia revisas estas fuentes para buscar concursos licitaciones?

Una vez a la semana

d. ¿Y cómo sabes si puedes participar en ese concurso/licitación?

Si cumpla con los requerimientos de la licitación

e. Aparte de las que mencionaste, ¿usas alguna otra fuente del estado o medios privados?

No

f. ¿Cómo contactas a las Entidades del Estado?

En el SEASE está la información de las entidades del estado que están convocando a licitaciones

g. ¿Cuentas con estadísticas y estudios de mercado relacionado con tu giro de negocio?, ¿qué tipo?

No, ninguno más que la manejamos nosotros mismos para nuestro control interno.

h. ¿Conoces alguna empresa que te ayude en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

Ninguna

4. Herramientas SEACE y Empresa Privada

a. ¿Qué tanto conoces el SEACE?

Con el paso de los años hemos aprendido a buscar con mayor facilidad las licitaciones de nuestro rubro, aunque es muy tedioso.

b. ¿Qué herramientas te brinda el SEACE? ¿Te son de utilidad?

La herramienta de búsqueda es la única que utilizamos

c. ¿Qué herramientas NO te brinda el SEACE y crees que serían de utilidad?

Sería de gran utilidad una herramienta de filtrado de las convocatorias por rubro, monto, capítulo, etc.

d. ¿Conoces algún software, aplicación web, u otras herramientas que te ayuden en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

No

5. Cursos

a. ¿Llevó cursos de contrataciones con el Estado, que tipo de cursos?

Ninguno

b. ¿Conoces alguna empresa que brinda este tipo de servicios?

No

6. Postular

a. ¿Cómo es participar en un concurso o licitación? (explorar dificultades)

Es buscar las licitaciones que las entidades del estado publican en el SEACE, navegar constantemente y buscar convocatorias de nuestro rubro y capacidad para poder participar y trabajar con el estado.

b. ¿Cómo fue la primera vez que participaste?

Por ser primera vez no nos fue tan bien, se ganó prácticamente para pagar, dejándonos muy poco margen de utilidad, pero con el transcurrir de los años esto fue mejorando.

c. ¿Te acuerdas de algún caso específico, me lo cuentas?

El mejoramiento de la potabilización de los tanques elevados de las fuerzas armadas.

d. ¿Cómo resolviste esas dificultades?

Con personal calificado e insumos de calidad

e. ¿Necesitaste algún tipo de asesoría?

No, somos profesionales

7. Cierre: Ahora vamos a hablar sobre cómo te gustaría que fuera todo este proceso

a. Sobre los temas que hemos hablado antes, ¿te gustaría enterarte de todas las convocatorias a concursos o licitaciones? ¿Cómo te gustaría enterarte de esto?

Sería de gran utilidad que alguna empresa nos de la información detallada de las convocatorias del estado según nuestro rubro a través del correo electrónico.

f. ¿Qué otras herramientas crees que te pueda ayudar sobre las alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias?

Herramientas estadísticas sobre todo el proceso de licitaciones, proveedores que ganan, el monto adjudicado, el tiempo de ejecución, etc.

Anexo 07

Entrevista a Proveedores Victor Ipenza

Objetivo: Identificar necesidades de información y herramientas que tienen los proveedores del Estado.

Hola, soy Mario Cavero. **Soy parte de un grupo de personas** que estamos investigando las necesidades de información que tienen los proveedores del Estado para llegar a contratar, información relacionada con alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias, herramientas, etc.

Queremos conocer qué cosas les parecen buenas, cuáles malas y qué dificultades han tenido a lo largo del proceso de contratación con el Estado para pensar en cómo podría mejorarse

1. Datos personales

- a. Nombre del entrevistado: Victor Ipenza
- b. Edad: 51
- c. Nombre de la empresa: Editorial Maria Trinidad
- d. Lugar donde trabaja: Lima, San Borja

e. Cantidad de trabajadores: 85

f. Años de la empresa: 40

g. Años de experiencia 30

trabajando con el Estado:

2. Situación del proveedor

- a. ¿Qué tipo de trabajo o servicio le das al estado? ¿bienes, servicios, ejecutor de obras?**

Bienes

- b. ¿Hace cuántos años es proveedor del Estado?**

30 años

- c. ¿Necesitaste algún tipo de asesoría para ser proveedor del Estado? ¿Qué tipo de asesoría?**

Ninguna más que la información que está en web de la OSCE

8. Concursos y Licitaciones: Alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias

- a. ¿Cómo te enteras de concursos y licitaciones?**

A través del portal de la OSCE

- b. ¿Cuál es las fuentes mediante la que te enteras de estos concursos y licitaciones?**

La web de la OSCE - SEASE

- c. ¿Con que frecuencia revisas estas fuentes para buscar concursos licitaciones?**

Una vez a la semana

- d. ¿Y cómo sabes si puedes participar en ese concurso/licitación?**

Si cumplo con las bases y el negocio es atractivo entonces participo en dicho concurso.

- e. Aparte de las que mencionaste, ¿usas alguna otra fuente del estado o medios privados?**

Ninguna más que la web de la OSCE

- f. ¿Cómo contactas a las Entidades del Estado?**

En las convocatorias figuran los contactos de las entidades del estado que están lanzando la convocatoria.

- g. ¿Cuentas con estadísticas y estudios de mercado relacionado con tu giro de negocio?, que tipo?**

Solo las que la manejamos nosotros internamente para la evaluación de los concursos a participar.

- h. ¿Conoces alguna empresa que te ayude en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?**

Ninguna

9. Herramientas SEACE y Empresa Privada

- a. ¿Qué tanto conoces el SEACE?**

Es una web en internet que nos brindan todas las licitaciones que están activas para poder participar.

- b. ¿Qué herramientas te brinda el SEACE? ¿Te son de utilidad?**

Ninguna más que la opción de búsqueda

- c. ¿Qué herramientas NO te brinda el SEACE y crees que serían de utilidad?**

Nos serviría una herramienta estadística y de filtrado de la información de las convocatorias pasadas.

- d. ¿Conoces algún software, aplicación web, u otras herramientas que te ayuden en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?**

No

10. Cursos

- a. ¿Llevó cursos de contrataciones con el Estado, que tipo de cursos?**

Ninguno

- b. ¿Conoces alguna empresa que brinda este tipo de servicios?**

No

11. Postular

a. ¿Cómo es participar en un concurso o licitación? (explorar dificultades)

Participar es buscar las oportunidades de negocio que están publicadas en la web del SEASE y que nosotros podamos cumplir con los requerimientos de la licitación para poder participar y con suerte ganar.

b. ¿Cómo fue la primera vez que participaste?

Muy bien, le vendimos una buena cantidad de libros para los colegios del estado a nivel nacional.

c. ¿Te acuerdas de algún caso específico, me lo cuentas?

Algún caso especial ninguno, pero siempre participamos cuando de material de estudios se trata y podemos cumplir con las cantidades solicitadas.

d. ¿Cómo resolviste esas dificultades?

Para poder cumplir con las cantidades solicitadas trabajamos con imprentas muy confiables y así poder cumplir con lo solicitado

12. Cierre: Ahora vamos a hablar sobre cómo te gustaría que fuera todo este proceso

a. Sobre los temas que hemos hablado antes, ¿te gustaría enterarte de todas las convocatorias a concursos o licitaciones? ¿Cómo te gustaría enterarte de esto?

Efectivamente me gustaría recibir en el correo la información detallada sobre las convocatorias de mi rubro que están activas para participar ya filtrada, sería de gran utilidad.

b. ¿Qué otras herramientas crees que te pueda ayudar sobre las alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias?

Un resumen ejecutivo de las convocatorias de nuestro rubro también sería de gran utilidad para tomar decisiones de participar o no, según evaluación de nuestros analistas.

Anexo 08

Entrevista a Proveedores Julissa Velásquez

Entrevista a Proveedores

Objetivo: Identificar necesidades de información y herramientas que tienen los proveedores del Estado.

Hola, soy Franchesco Rullo. Soy parte de un grupo de personas que estamos investigando las necesidades de información que tienen los proveedores del Estado para llegar a contratar, información relacionada con alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias, herramientas, etc.

Queremos conocer qué cosas les parecen buenas, cuáles malas y qué dificultades han tenido a lo largo del proceso de contratación con el Estado para pensar en cómo podría mejorarse.

1. Datos personales

- a. Nombre del entrevistado: Julissa Velásquez Goñi
- b. Edad: 35
- c. Nombre de la empresa: Odín Ingenieros S.R.Ltda.
- d. Lugar donde trabaja: La Victoria – Lima; Cusco
- e. Cantidad de trabajadores: Variable; personal fijo 12
- f. Años de la empresa: 12 años
- g. Años de experiencia: 12 años

trabajando con el Estado:

2. Situación del proveedor

- a. **¿Qué tipo de trabajo o servicio le das al estado? (¿bienes, servicios, ejecutor de obras?)**

Nuestros servicios son netamente de construcción. Construimos diferentes clases de estructuras, desde edificaciones, puentes, carreteras. Ese es el rubro al que nos dedicamos usando para ello diferentes modalidades, una de ellas es la Ley de Contrataciones del Estado, y también trabajamos con obras por impuestos, OXI.

b. ¿Hace cuántos años es proveedor del Estado?

La empresa tiene alrededor de 12 años de creada, y que brinda servicios al Estado, tanto en la región, en las municipalidades y ministerios

c. ¿Necesitaste algún tipo de asesoría para ser proveedor del Estado? ¿Qué tipo de asesoría?

Yo vengo de la empresa privada, y para ingresar a las obras públicas necesariamente se tiene que saber mucho y tener conocimiento del reglamento tanto en ambas modalidades en la que he participado, y el acceso a la información si bien es cierto están colgados y publicados en las páginas web, hay que estudiarlo mediante diplomados o cursos, en la cual te puedan indicar que usar, que ley o reglamento utilizar durante la ejecución de la obra, o de repente en la licitación.

3. Concursos y Licitaciones: Alertas, contactos, estudios, estadísticas de contrataciones, futuras convocatorias

a. ¿Cómo te enteras de concursos y licitaciones?

Nos enteramos de los concursos, por recomendación, por avisos, pero creo que hasta el 90% es por recomendación la cual consiste en tener una amistad o quizás un funcionario que ya esté trabajando con nosotros en alguna entidad, y nos avisa de las próximas convocatorias que van a haber.

b. ¿Cuál es las fuentes mediante la que te enteras de estos concursos y licitaciones?

Uno se puede enterar en el SEACE, o también en la página de Pro inversión.

c. ¿Con que frecuencia revisas estas fuentes para buscar concursos licitaciones?

El tema de los contactos es inmediato, ya que ellos saben cuándo ya se va a presentar a convocatoria, cosa que cuando tu ingresas al SEACE, es recién cuando ya está la convocatoria colgada en el sistema desde el primer día. Sin embargo, los contactos ya te avisan con semanas de anticipación.

¿Es decir que sus contactos le anticipan la convocatoria?

Exacto, te avisan “ya está próxima a salir tal convocatoria”, en cambio en el SEACE se cuelga la información cuando ya la convocatoria está, no te avisa que está próximamente.

d. ¿Y cómo sabes si puedes participar en ese concurso/licitación?

En el SEACE también están las bases administrativas, en las cuales están a su vez los términos de referencia por los cuales revisamos si estamos en la capacidad como empresa de poder cumplir con dichos requerimientos.

e. Aparte de las que mencionaste, ¿usas alguna otra fuente del estado o medios privados?

He visto que hay una página web que te alerta, pero creo que te tienes que suscribir. Te alerta cuando se dan las convocatorias y me parece que también te advierte de acuerdo al perfil de la empresa en la cual podrías tu encajar para participar

¿Sabe usted si hay que suscribirse en esa página web?

Creo que sí. Creo que tiene un costo, la verdad no he entrado al detalle, pero al realizar una búsqueda, la he visto.

f. ¿Cuentas con estadísticas y estudios de mercado relacionado con tu giro de negocio?, que tipo?

En el SEACE hay una base de datos y cuando termina el concurso o la licitación, te da el resultado de la cantidad de postores que se presentaron, a qué porcentaje llegaron cada uno, y con esto uno podría estimar cuales empresas encajan en perfiles determinados.

¿Y estudios de mercado relacionados con el giro del negocio?

No he visto

g. ¿Conoces alguna empresa que te ayude en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

Sí. Hay empresas que asesoran a las empresas privadas por obras por impuestos, las cuales tienen una empresa, que es la constructora, la cual es asesorada por otra empresa que le hacen seguimiento a su estudio, a su perfil a su estudio de pre-inversión. Yo sé que esas son las que asesoran.

4. Herramientas SEACE y Empresa Privada

a. ¿Qué tanto conoces el SEACE?

El SEACE es básico, porque ahí están colgadas las bases administrativas, las consultas, las respuestas, las bases integradas también. Es el único medio por el cual uno puede acceder a esa información durante el proceso de licitación. Sí, es de conocimiento. Cuando se hace el proceso de licitación, es básico el trabajo con el SEACE.

b. ¿Qué herramientas te brinda el SEACE? ¿Te son de utilidad?

Durante la etapa de licitación, sí, porque es el único medio formal que publica las bases integradas, las propuestas, las consultas y las respuestas. Pero luego de ahí te sirve como una especie de información de estadísticas o quizás de historial de las licitaciones anteriores. Más que todo te sirve para poder colgar tu documento

c. ¿Qué herramientas NO te brinda el SEACE y crees que serían de utilidad?

A veces declaran las licitaciones en desierto, pero no indican por qué fueron declaradas en desierto. Creo que debe ser informado

¿De repente debería ser más completa la información, más transparente quizás de informar?

Claro, porque puede haber varias causas como por ejemplo de repente no se presentaron un número suficiente de proveedores, o quizás los términos de referencia de su convocatoria estaban demasiado difíciles de cumplir

¿Y considera que a esta herramienta del SEACE le falta quizás algún filtro adicional a lo que se tiene hoy?

Si, le faltan filtros. Como te indiqué no te indica las convocatorias próximas a darse, solamente te indica las que ya están publicadas, las convocatorias en proceso para postular.

d. ¿Conoces algún software, aplicación web, u otras herramientas que te ayuden en el tema Concursos y Licitaciones con el Estado?

No.

5. Cursos

a. ¿Llevó cursos de contrataciones con el Estado, que tipo de cursos?

He llevado 2 diplomados de 6 meses cada uno, de contrataciones con el Estado, aplicando la Ley y el Reglamento de Contrataciones con el Estado, y también un curso de obras por impuestos.

b. ¿Qué tanta utilidad tiene para usted?

La verdad que el diplomado, si no se tiene la experiencia previa, no te orienta mucho ya que solamente te hace conocer la ley y el reglamento. Es como un estudio, una lectura. Si tú no estás en obras públicas, no tendrías que preguntar al profesor porque no tienes la experiencia.

6. Postular

a. ¿Cómo es participar en un concurso o licitación? (explorar dificultades)

Bueno, mi área neta es ejecución en obra, pero también he participado en armar los sobres de licitación, y la dificultad que he visto es cuando la empresa ya está por postular. Cuando uno postula se tiene que ir con un sobre cerrado y presentarse dentro de la sala donde están todos los participantes. No lo he presenciado, pero me tengo referencias de que hay alguna empresa que buscan a las que están ahí en el lugar y les ofrecen dinero para que no presenten su sobre. No lo he visto pero tengo referencias de ello.

b. ¿Cómo fue la primera vez que participaste?

La primera experiencia con el SEACE (tiene la dificultad que) no hay un tutorial en la página web, donde se tenga un flujograma de cuáles son los procesos para el uso de la herramienta, o cuales son las funciones, bondades o fortalezas que se tienen. No lo encuentras en la página web; o de repente en otras aplicaciones sí. Mi experiencia para aprender a utilizar la herramienta del SEACE fue con un compañero de trabajo.

7. Cierre: Ahora vamos a hablar sobre cómo te gustaría que fuera todo este proceso

a. Sobre los temas que hemos hablado antes, ¿te gustaría enterarte de todas las convocatorias a concursos o licitaciones? ¿Cómo te gustaría enterarte de esto?

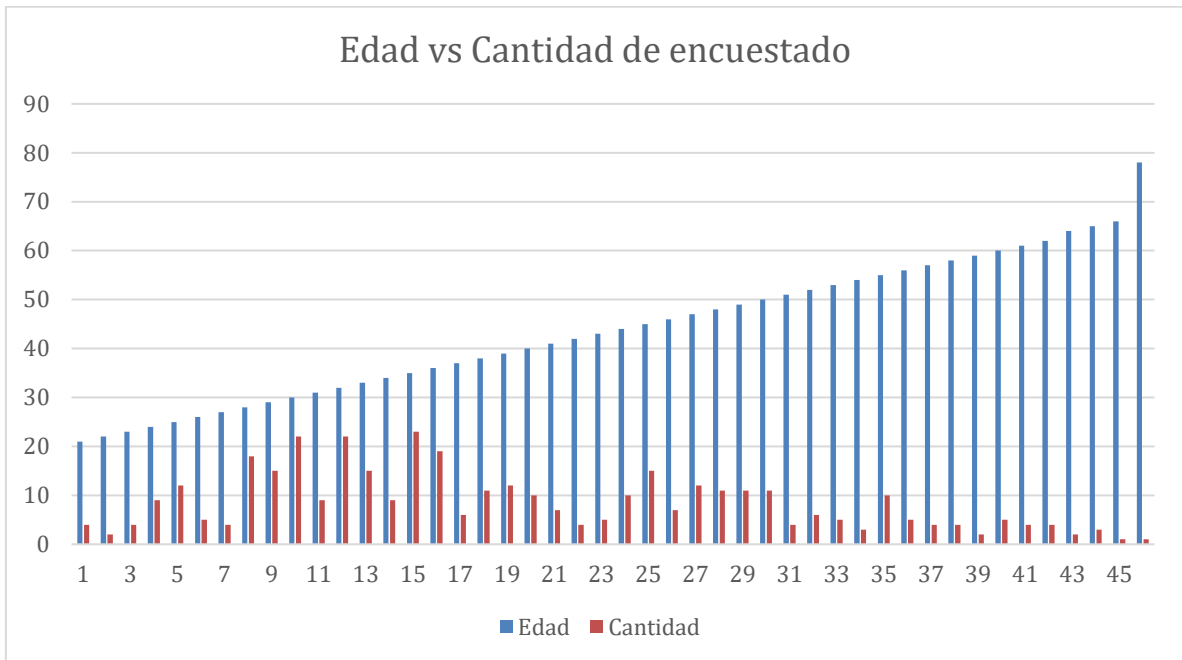
Si. Debería haber una página en la cual ya estén homologadas las empresas. Por ejemplo, por cada tipo de obra que tenga un monto. Es decir que en diferentes montos ya estén establecidos los términos de referencia para cada tipo de proyecto de acuerdo al monto al tiempo y a la dificultad. Entonces se podría tener una aplicación o una página web en el cual se pueda filtrar de esa forma, y así poder acceder a una convocatoria futura y apuntando a esa licitación, porque cuando se publican los concursos se tienen muy poco tiempo de armar los sobres y sin esto, entonces no se tienen la chance de participar.

Muchas gracias Ing. Julissa por su tiempo, lo cual ha sido muy valioso para nosotros.

Anexo 09

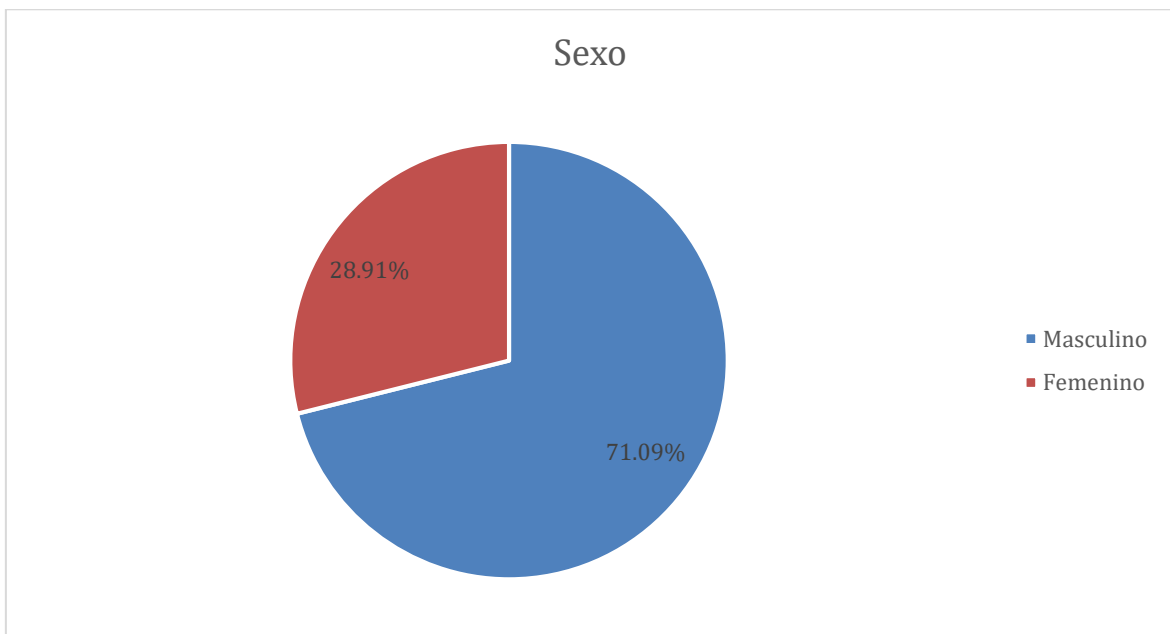
Encuesta realizada a los proveedores

Pregunta 01 ¿Cuál es su edad?



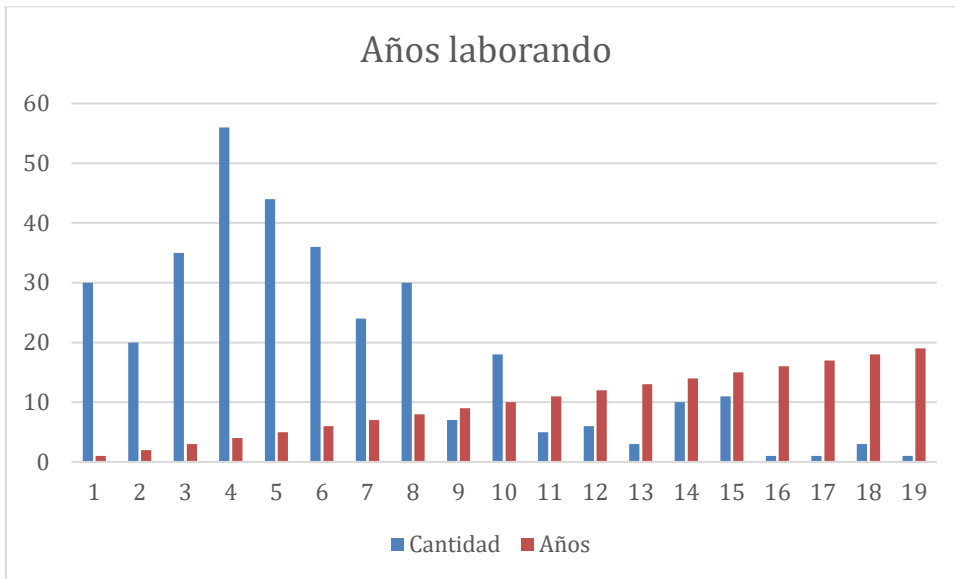
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 02 ¿Cuál es su sexo?



Nota. Elaboración Propia

Pregunta 05 ¿Cuántos años viene laborando en la empresa?



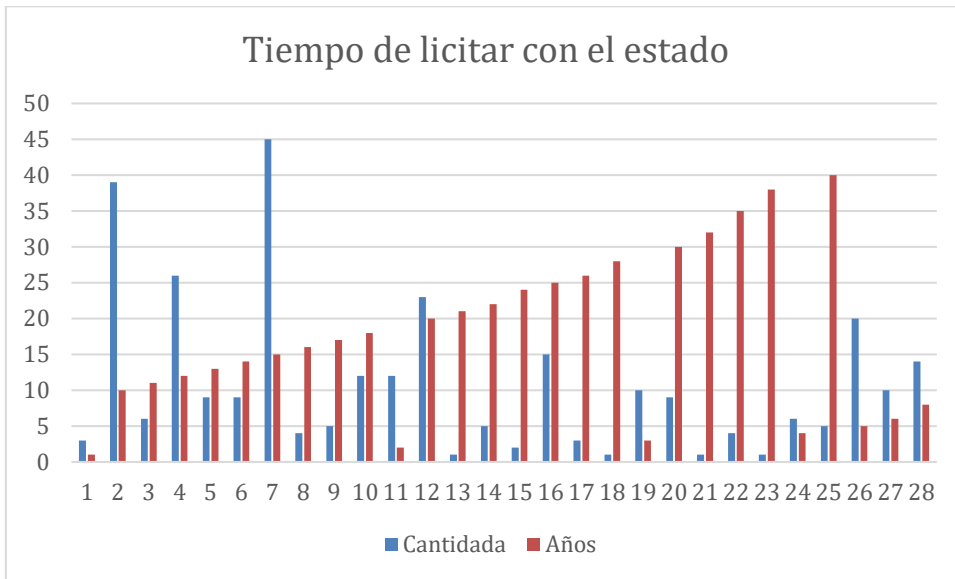
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 06 ¿La empresa donde labora licita con el Estado?



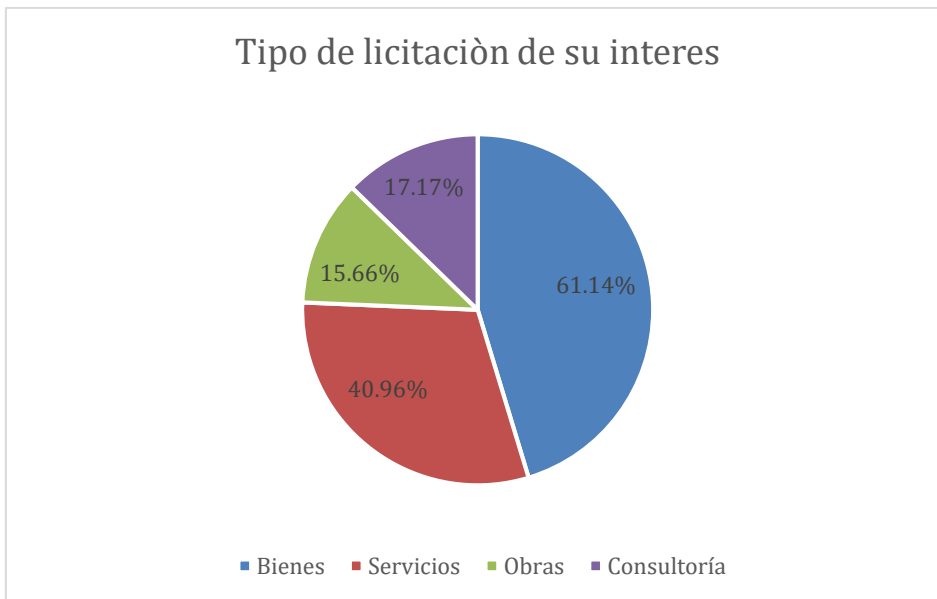
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 07 ¿Cuántos años tiene la empresa licitando con el Estado?



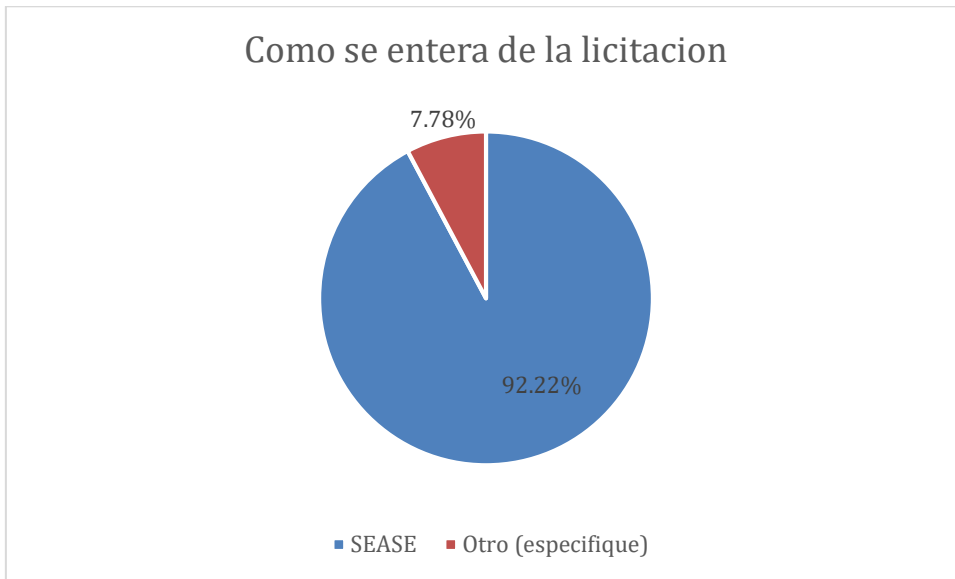
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 08 ¿Qué tipo de licitaciones son de su interés?



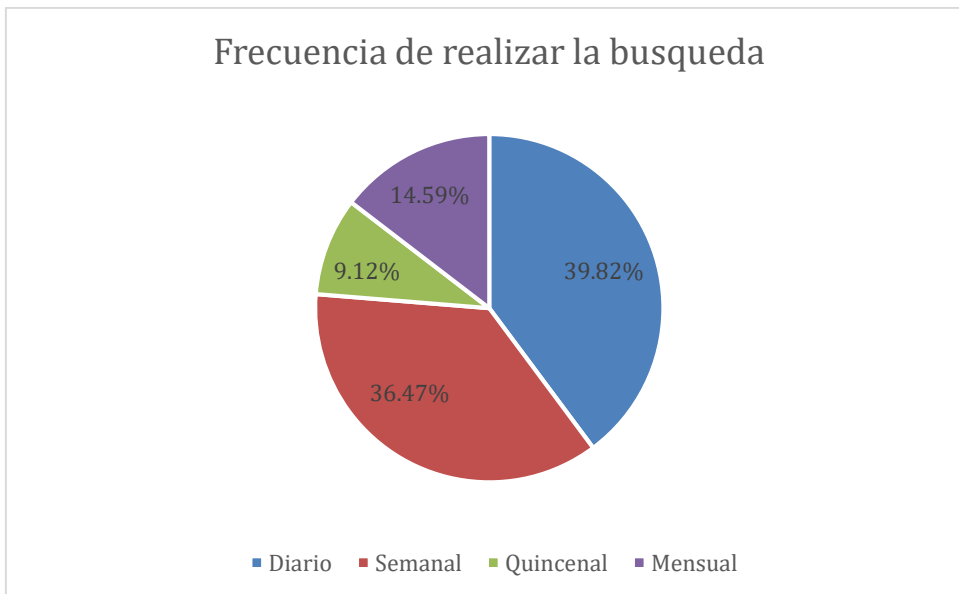
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 09 ¿Cómo se entera de las licitaciones con el estado?



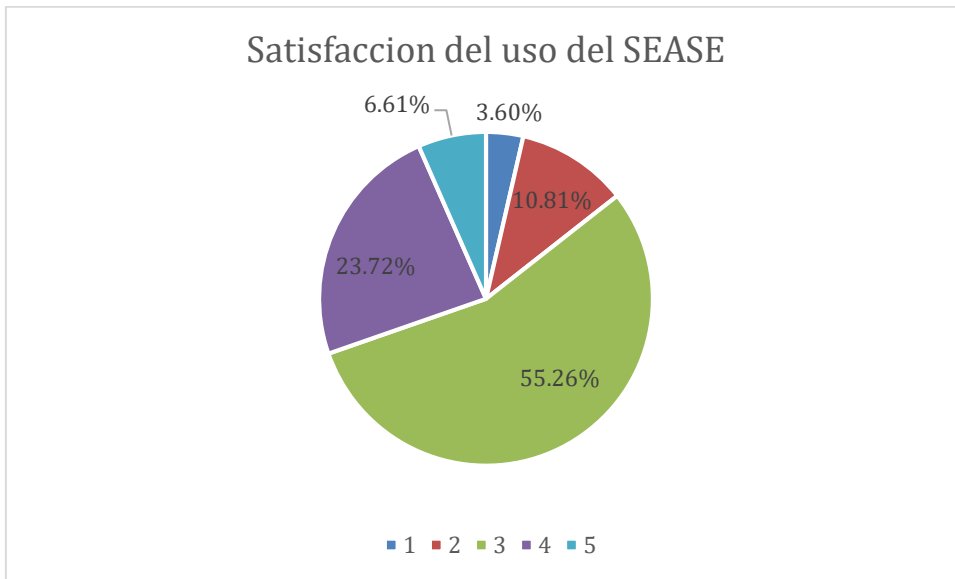
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 10 ¿con qué frecuencia Ud. busca licitaciones para su empresa?



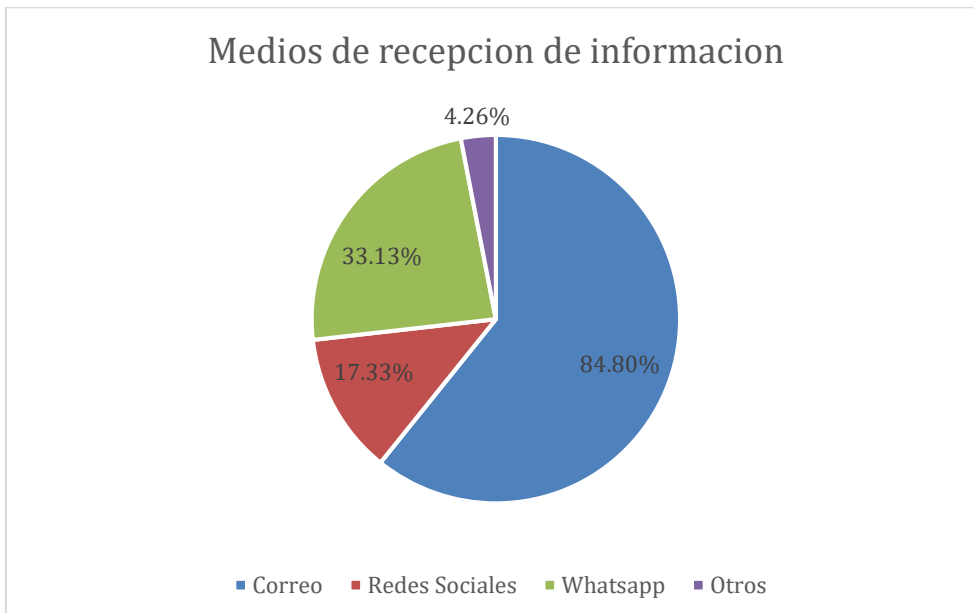
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 11 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la herramienta que brinda la OSCE, el SEACE? Indique puntaje del 1 al 5 donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 es muy satisfecho:



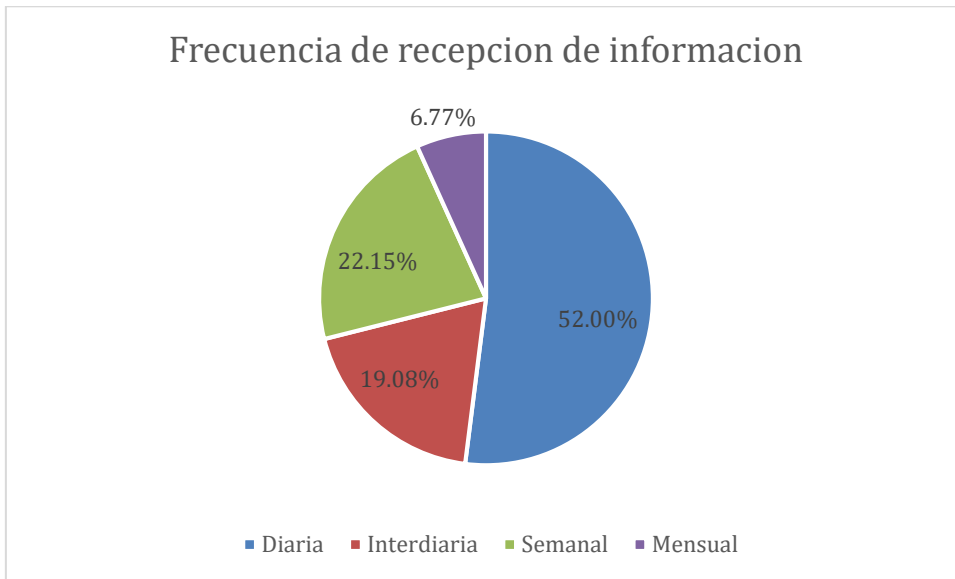
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 15 ¿A través de qué medio le gustaría recibir esta información?



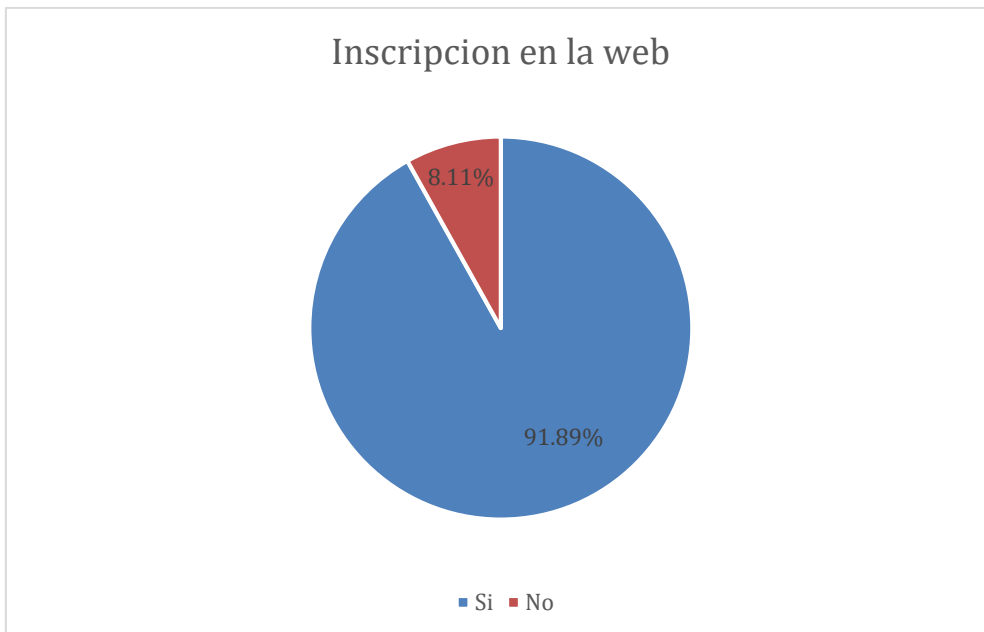
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 16 Indique la frecuencia con la que le gustaría recibir



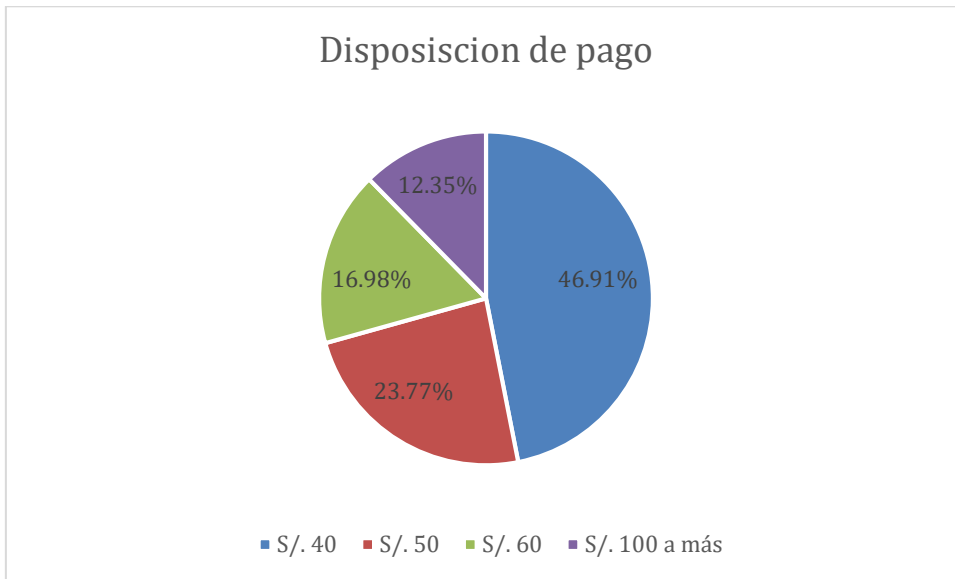
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 18 ¿Le gustaría suscribirse en una página web por este servicio?



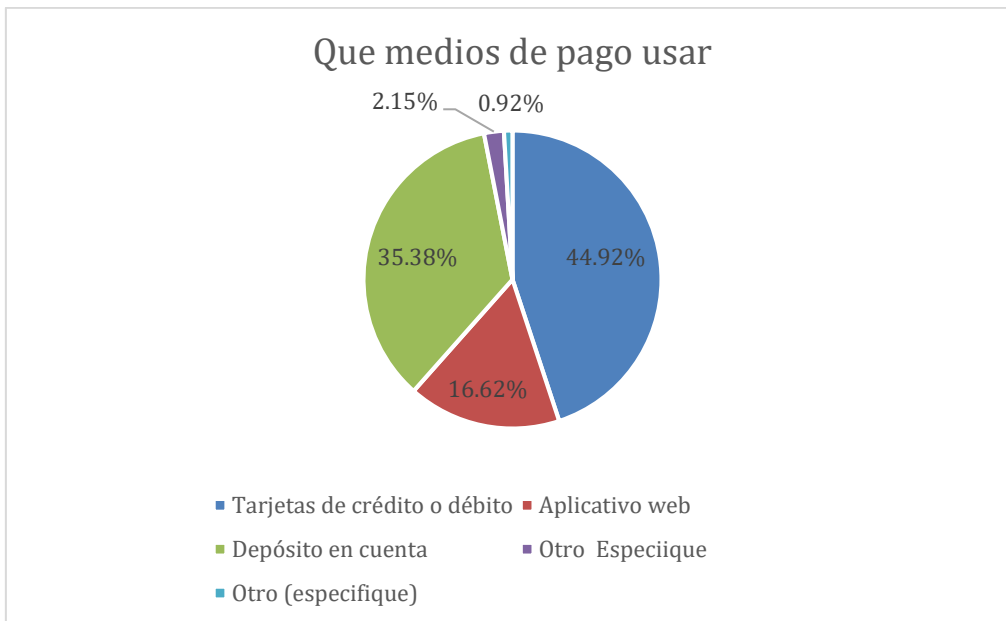
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 19 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la suscripción?



Nota. Elaboración Propia

Pregunta 20 ¿A través de qué medios haría el pago del servicio?



Nota. Elaboración Propia