



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Tema: “APLICACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DE VENTAS  
CONSULTIVAS MEDIANTE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ONLINE PARA  
NEGOCIOS B2B2C – Ale Virtual”**

**PRESENTADO POR:**

**Laura Carolina Vásquez Novoa**

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

**ASESOR: Dr. Eduardo Solis**

**LIMA –PERU**

**2021**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres por sus grandes enseñanzas y su inmenso amor.

A mi esposo, por ser mi fortaleza en todo momento.

A mi bebé, que aún dentro de mí, me da la fuerza que necesito para ser mejor cada día.

A mis hermanos que siempre son ejemplo a seguir en la vida.

## Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo .....	8
2. Objetivo General .....	10
3. Descripción de la Idea y Modelo de Negocio .....	10
3.1 Descripción de la Idea .....	10
3.2 Modelo de Negocio .....	11
3.3 Lienzo CANVAS .....	12
3.3.1 B2C .....	12
3.3.2 B2B: .....	15
4. Antecedentes .....	18
4.1 Antecedentes Tecnológicos: Las TICs.....	18
4.2 Antecedentes Negocios B2B .....	19
4.3 Antecedentes Modelo B2C.....	20
4.4 Antecedentes Marketing de contenidos y Online B2B .....	21
4.5 Antecedentes Estrategia Comercial .....	22
4.6 Método LEAN-STARTUP .....	25
4.7 Metodología e Iteración del Modelo de Negocio .....	26
5. Análisis del Entorno y la Industria .....	32
5.1 Antecedentes .....	32
5.2 Análisis del Entorno.....	32
5.3 Factores Políticos y Legales .....	33
5.4 Factores Económicos y Financieros.....	34

5.5 Factores Sociales, culturales y demográficos .....	37
5.6 Factores tecnológicos y científicos.....	38
5.7 Factores ecológicos y ambientales .....	39
5.8 Análisis de la Industria.....	40
5.9 Poder de negociación de proveedores .....	42
5.10 Poder de negociación de compradores .....	42
5.11. Rivalidad de competidores .....	43
5.12. Amenazas de entrantes .....	43
5.13. Amenazas de sustitutos .....	44
5.14. Grado de atracción de la industria o sector.....	44
6. Plan Estratégico .....	48
6.1. Misión .....	48
6.2. Visión .....	48
6.3. Valores.....	48
6.4. Objetivo General .....	50
6.5 Objetivos estratégicos .....	50
6.6 Análisis FODA.....	51
6.6.1 Fortalezas .....	51
6.6.2 Oportunidades .....	51
6.6.3 Debilidades .....	52
6.6.4 Amenazas .....	52
6.6.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	52

6.7 Ventaja Competitiva.....	55
6.8 Mapa Estratégico .....	56
7. Estrategia Comercial.....	56
7.1 Análisis del Mercado .....	56
7.1.1 Descripción del Mercado Objetivo.....	57
7.1.2 Participación de mercado proyectada .....	59
7.1.3 TAM, SAM, SOM.....	60
7.2 Investigación del consumidor .....	62
7.2.1 Necesidades y Problemas que solucionan .....	62
7.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor .....	64
7.2.3 Factores que influyen la conducta del consumidor .....	66
7.2.4 Posicionamiento de marca.....	67
7.3 Marketing MIX.....	69
7.3.1 Estrategia de Producto/Servicio y Marca.....	69
7.3.2 Estrategia de Precio: valor en el mercado .....	75
7.3.3 Estrategia de distribución y canales.....	76
7.3.4 Estrategia de comunicación integral BTL y Digital .....	77
8. Plan de Operaciones.....	78
8.1 Proceso de producción del bien o servicio.....	78
8.2 Ubicación y equipamiento de las Instalaciones .....	83
8.3 Métodos de producción .....	84
8.3.1 Tiempos del proceso de fabricación .....	87

8.4 Gestión del inventario y proveedores .....	87
8.5 Gestión de Calidad .....	88
8.6 Cadena de Abastecimiento .....	89
8.6.1 Gestión de Suministros .....	89
8.6.2 Gestión de Proveedores .....	90
8.6.3 Gestión de Distribución.....	90
9. Plan de Recursos Humanos .....	91
9.1 Estructura Organizacional (Organigrama).....	91
9.2 Perfil del Puesto. Manual de Organización y funciones (MOF).....	91
9.3 Reclutamiento, selección y contratación .....	91
9.4 Inducción, capacitación y evaluación del personal .....	93
9.4.1 Inducción .....	93
9.4.2 Capacitación .....	94
9.4.3 Evaluación del Personal.....	95
9.5 Motivación y desarrollo del personal.....	97
9.5.1 Adecuación al puesto de trabajo .....	97
9.5.2 Definición de objetivos y funciones .....	98
9.5.3 Política de incentivos.....	98
9.5.4 Desarrollo profesional.....	98
9.5.5 Promoción laboral .....	99
9.5.6 Integración y Actividades sociales.....	99
9.6 Remuneraciones y compensaciones .....	99

9.7 Cultura Organizacional .....	100
10. Plan Financiero .....	102
10.1 Inversión y fuentes de financiamiento.....	102
10.2 Gastos Fijos y Variables .....	103
10.3 Capital de Trabajo .....	105
10.4 Flujo de Caja proyectado a 5 años .....	105
10.5 Análisis del Punto de Equilibrio .....	110
10.6 Estados Financieros Proyectados a 5 años.....	110
10.7 Análisis de Sensibilidad .....	114
10.8 Indicadores financieros TIR, VAN, ROI .....	116
11. Conclusiones y Recomendaciones .....	119
11.1 Conclusiones .....	119
11.2 Recomendaciones .....	121
12. Bibliografía .....	122
13. Índice de Tablas y Cuadros.....	126
14. Índice de Figuras.....	128
15. Índice de Anexos .....	129

## **1. Resumen Ejecutivo**

El confinamiento obligatorio, producto de la pandemia COVID -19, ha acelerado la transición entre las actividades físicas y las actividades online, siendo las más impactadas, aquellas empresas industriales que presentaban sus productos y servicios de manera presencial: visitando clientes, organizando conferencias técnicas y ferias industriales. Este rubro se centra en las ventas consultivas, donde los clientes deciden, no solo por el precio, sino por la solución integral que se les ofrece a sus particulares necesidades.

La pandemia aceleró la transferencia hacia un espectro virtual, en donde la distancia, tiempo, espacio del ambiente y los altos costos de organización, ya no son impedimento. Las empresas han encontrado un aliado clave en las video-llamadas, para lograr transmitir su propuesta de valor con cientos o miles de potenciales clientes alrededor del mundo, con bajo costo y mucho más alcance.

El presente proyecto de modelo de negocio denominado Ale virtual, ha sido elaborado en respuesta a esta creciente necesidad del segmento, apostando por una propuesta de valor centrada en el cliente, enfocada en aumentar sus ventas, mediante la captación, filtración y segmentación de potenciales clientes que cruzan todo el embudo de ventas, para entregarles la data de aquellos en etapa de “Oportunidad”, que están muy interesados en la solución y desean ponerse en contacto con el área comercial de las empresas prestadoras del servicio o producto.

Ale Virtual realiza dicho recorrido en el embudo de ventas, mediante seminarios técnicos virtuales, donde participan ocho empresas para que muestren sus soluciones tecnológicas y técnicas mediante una ponencia de 45 minutos.

Ale Virtual se encarga de la búsqueda y captación de ingenieros y técnicos que pudieran estar interesados en la capacitación (Atracción/Contactos), luego se registran en el evento



(generación de Leads), cuando terminan de vivenciar la charla completa (prospectos) y autorizan a la plataforma ponerlos en contacto con la empresa que dictó la charla (oportunidad); se cobra a las empresas por cada uno de estos participantes que llegaron a esta última etapa, logrando que el equipo comercial de las empresas tenga los datos de los clientes con altas oportunidades de cierres comerciales (ventas).

La base de datos de registrados se maneja mediante un CRM, en el cual se puede generar un conocimiento individual de cada uno de los participantes, asegurando un tratamiento y seguimiento personalizado de todos los profesionales, para invitarlos a futuras charlas relacionadas a sus necesidades técnicas; aumentando su satisfacción y fidelidad con nuestra organización.

Cada seminario realizado aumenta la base de datos de profesionales y técnicos de toda Latinoamérica, lo cual permite tener, en cada evento, una mayor asistencia y recaudación por certificados de participación (la asistencia al seminario es gratuita; pero existe un cobro opcional por certificado de participación). Todos los participantes de los eventos, tienen la opción de ser parte de los grupos en Whatsapp y Telegram, donde podrán interactuar con el resto de profesionales de toda la región interesados en el mismo tema; en estos grupos, los participantes suelen interactuar realizando consultas y compartiendo información de su interés.

Se proyecta lograr posicionar el modelo de negocio, contando con una participación del mercado en los 4 países en que operamos de 3.3% de empresas y el 5% de profesionales, lo que representa llegar a 1152 empresas y 47150 profesionales en el periodo de 5 años. Con una inversión inicial de S/882,139.00 se realizó una evaluación financiera con proyección a 5 años. Además, se ha obtenido el costo de capital del 10.38% que exige el inversionista,

permitiendo obtener un Valor Presente Neto, que en este proyecto es mayor a cero, por lo que se le considera un proyecto viable.

## **2. Objetivo General**

Generar comunidades donde se conectan profesionales que busquen soluciones técnicas con consultores y empresas que puedan resolverlas, creando un espacio segmentado de conocimiento útil para todas las industrias y aumentar las ventas de nuestros clientes B2B.

## **3. Descripción de la Idea y Modelo de Negocio**

### **3.1 Descripción de la Idea**

Ale virtual es una plataforma multilateral que se enfoca en aumentar las ventas de las empresas mostrando sus soluciones tecnológicas a una comunidad profesional especializada. Esto se logra mediante seminarios técnicos virtuales donde las empresas envían a sus expertos a mostrar sus productos y servicios a ingenieros y técnicos de toda Latinoamérica con los cuales generamos comunidades en FB, Telegram y Whatsapp.

¿Por qué?

Unir a las áreas técnicas comerciales que ofrecen sus soluciones técnicas con profesionales y técnicos que buscan soluciones para las necesidades de sus empresas o proyectos.

¿Cómo?

Mediante una plataforma que realiza seminarios técnicos online, generando el interés de parte del espectador, quién luego de la charla termina buscando ponerse

en contacto con el área comercial de la empresa, generando un potencial cliente con un alto grado de conversión en venta.

¿Qué?

A los espectadores les brinda el acceso a las soluciones técnicas mediante el contacto en vivo con un especialista, además de una opción de certificación de participación del evento.

A las empresas les brinda apoyo a sus áreas comerciales a captar clientes y aumentar sus ventas.

### **3.2 Modelo de Negocio**

El modelo de negocio es bilateral, tanto para B2B como para B2C.

En el modelo de negocio para empresas B2B se conectan a las áreas técnicas-comerciales con potenciales clientes mediante videoconferencias de seminarios técnicos logrando así, por un lado, mostrar los servicios y productos y por el otro lado los interesados puedan conocer de ellos, lo cual genera una conexión que puede terminar en una venta consultiva ayudando a aumentar las ventas.

En el modelo dirigido a clientes B2C se organizan seminarios técnicos gratuitos con opción a certificado mediante una plataforma web, además permite generar comunidad entre interesados y expertos. Enriqueciendo así el conocimiento de los espectadores.

Se tiene 3 tipos de clientes objetivos:

- Área técnico comerciales de empresas que realizan ventas consultivas en ingeniería o tecnología.
- Profesionales encargados de plantear alternativas técnicas para solucionar problemas o desarrollar nuevos productos dentro de sus empresas.

- Empresarios/ consultores independientes que buscan nuevas alternativas técnicas para desarrollar productos o servicios.

### **3.3 Lienzo CANVAS**

Para definir e ilustrar el modelo de negocio de Ale, se presentan las propuestas de valor y su relación con los actores del negocio tales como: segmentación de clientes, relación con los clientes, canales, actividades, estructura de costos e ingresos, recursos y socios claves.

#### **3.3.1 B2C**

El modelo de negocio Ale presenta una propuesta de valor para el B2C (Business to client) *Figura 1. Value Proposition B2C*, es decir que se llega a generar valor para el cliente directo, ya sea mediante una charla gratuita o algún curso, donde conocerá sobre las nuevas tecnologías aplicadas a su campo laboral, y sobre todo podrá interactuar con profesionales a los cuales en un futuro pueda contratarlos o recomendarlos a alguien más, para servicios especializados *Figura 2. Lienzo Canvas B2B*.

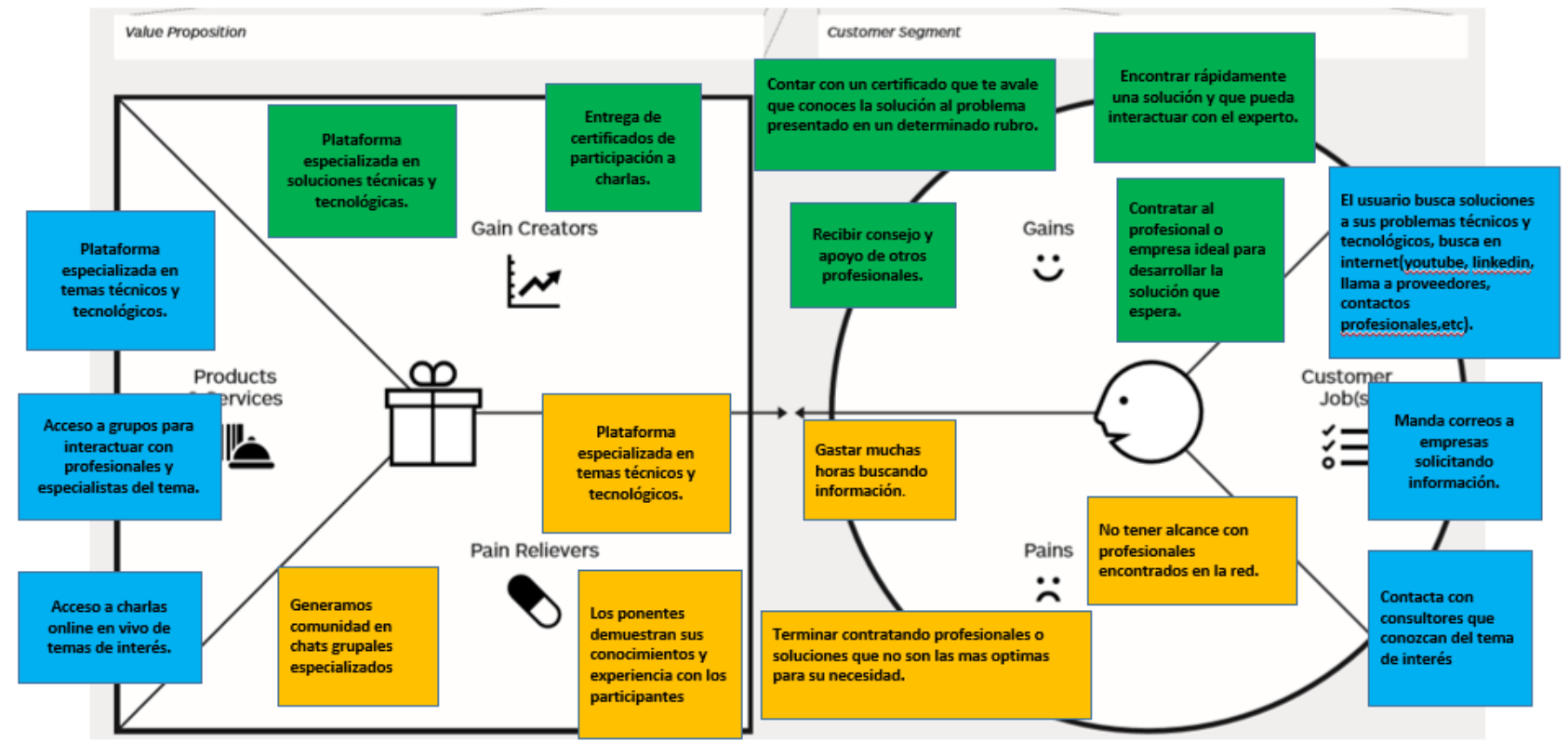


Figura 1 Value Proposition B2C

Nota: Elaboración fuente propia

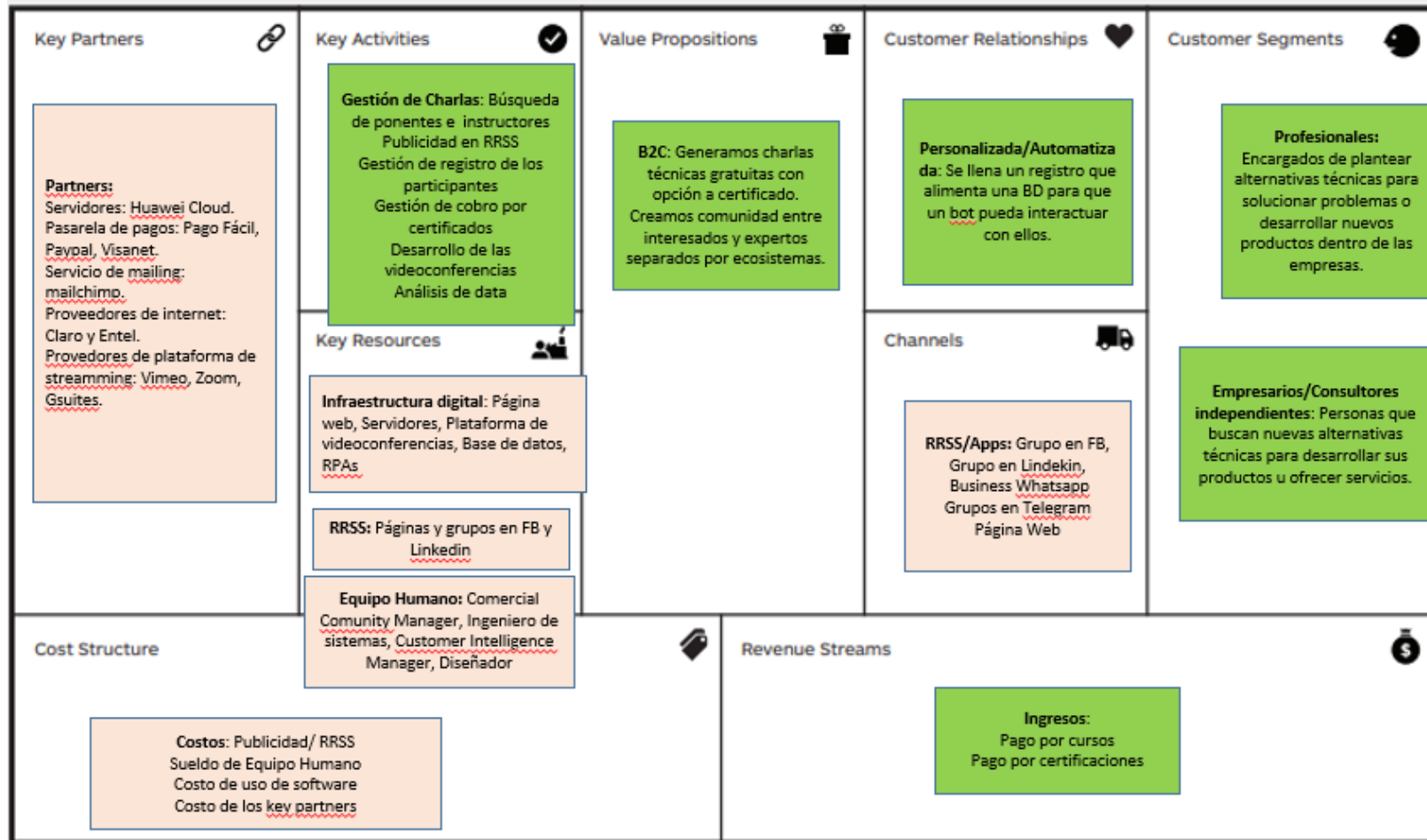


Figura 2.Lienzo Canvas B2C.

Nota: Elaboración fuente propia

### 3.3.2 B2B:

El modelo de negocio de Ale también presenta una propuesta de valor para el B2B (Business to Business) *Figura 3. Value Proposition B2B*, es decir que se llega a generar valor para las empresas, para lo cual se gestiona las charlas o seminarios especializados, evitando que las empresas se desgasten en actividades que no son su núcleo de negocio, y adicionalmente se gestiona un análisis de la data de los participantes, para luego hacer un filtro de la misma, hasta llegar al nivel de Oportunidad en el Funel o Embudo de Ventas, lista para ser explotada por su área comercial, lo cual ayudará a aumentar sus ventas.

*Figura 4.*Lienzo Canvas B2B.

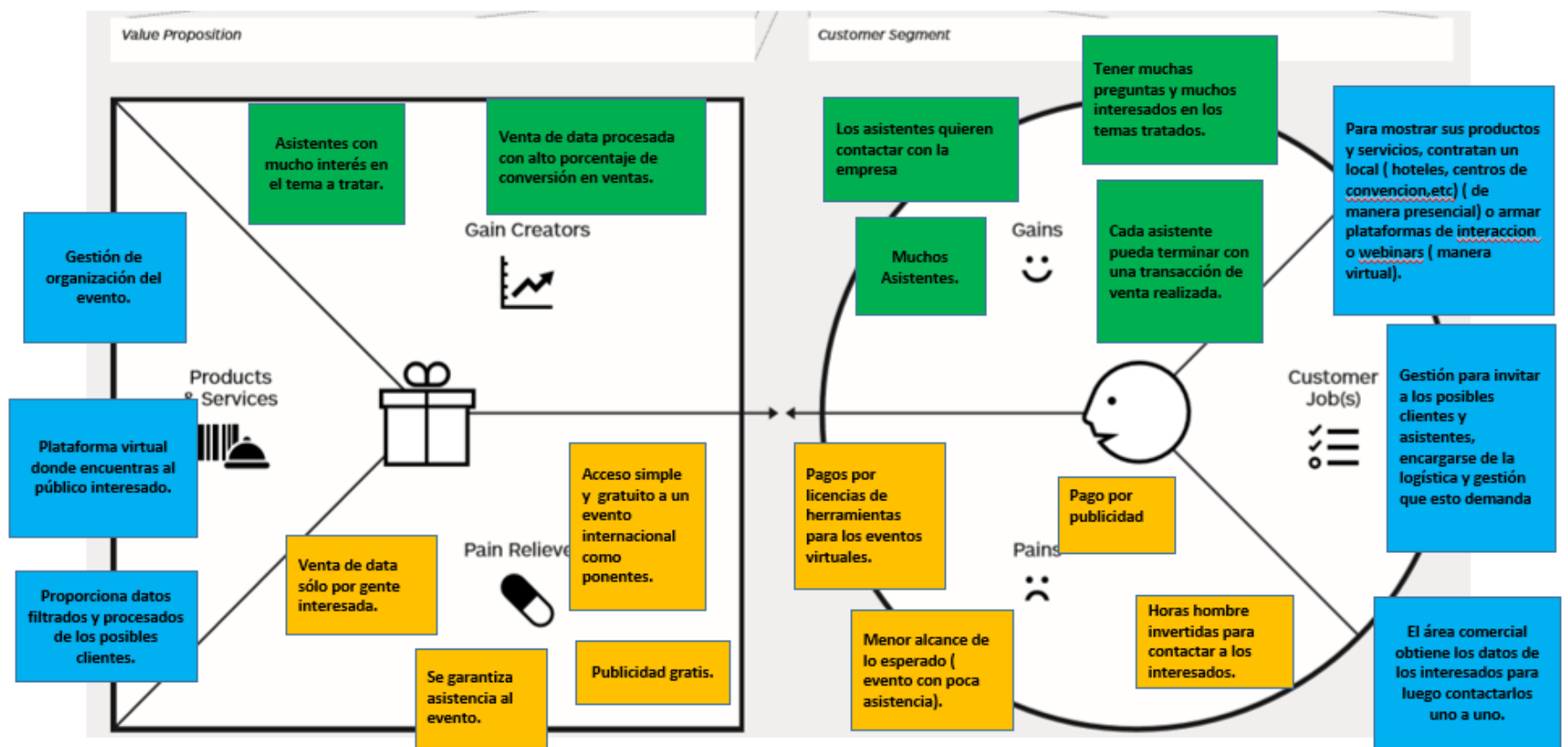


Figura 3 Value Proposition B2B



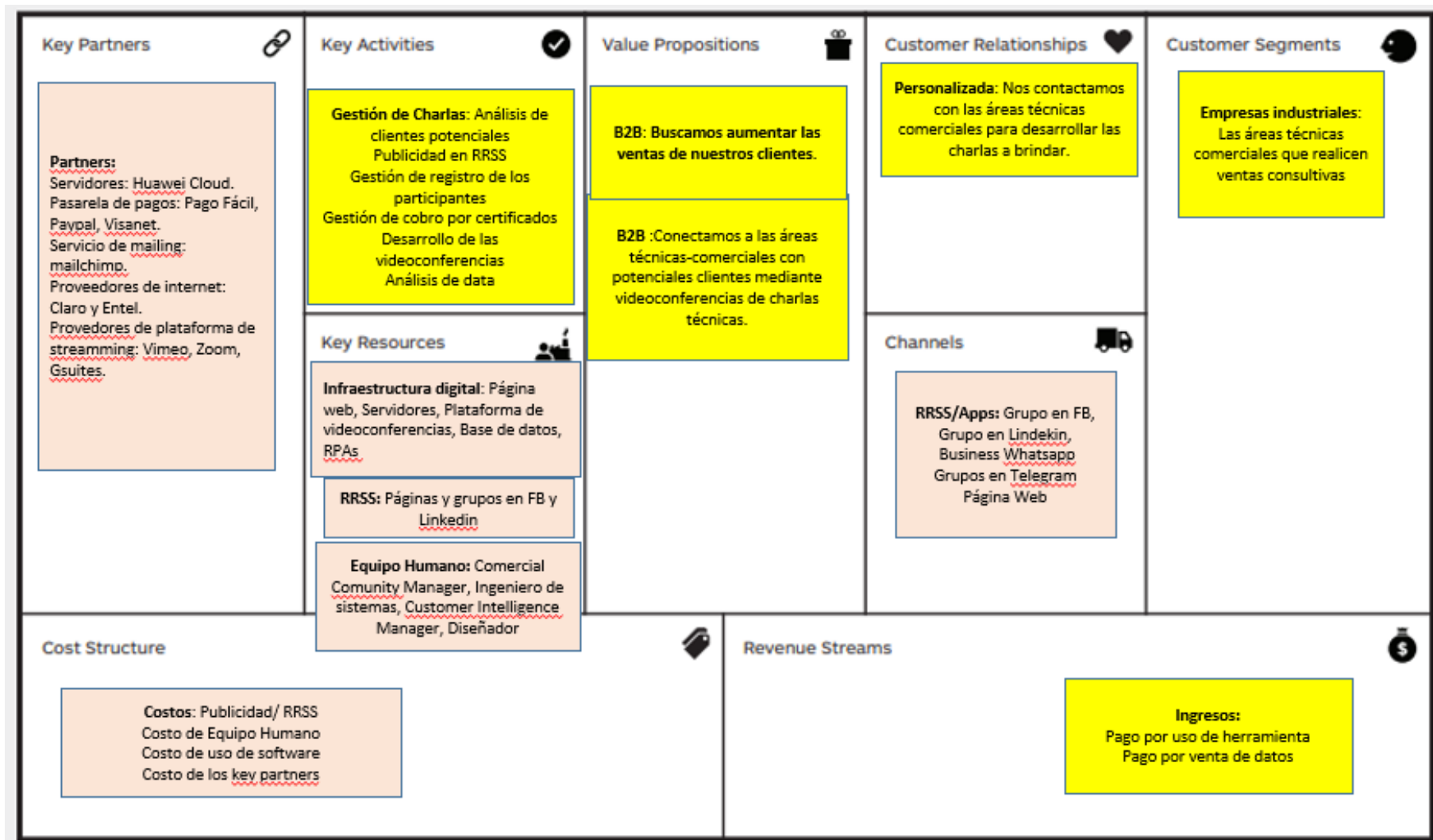


Figura 4. Lienzo Canvas B2B.

## 4. Antecedentes

### 4.1 Antecedentes Tecnológicos: Las TICs.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se han convertido en un factor de cambio que ha revolucionado a todas las áreas de la humanidad, sectores industriales, estudios, etc. Por tal motivo, es el recurso más utilizado en todos ellos, los cuales han sabido aprovechar las nuevas y múltiples opciones que esta nueva era digital ofrece.

Las TIC's, (Ochoa & Cordero, 2002), establecen que son un conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información. Estas tecnologías, en los últimos 20 años, han venido evolucionando y dando pase a nuevas herramientas digitales, tales como: plataformas digitales, herramientas para el negocio como ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), RPA (Robotic Process Automation), inteligencia artificial (IA), etc., comunidades digitales on-line, redes sociales y aplicaciones móviles, las cuales son las más usadas actualmente, no solo por usuario final, sino también por muchas empresas que se ven beneficiadas por el alcance que les puede dar estas herramientas a sus potenciales clientes alrededor del mundo, en cualquier momento y en cualquier lugar.

En definitiva, las TIC's se han convertido en parte fundamental e importante en la vida de todas las personas. (Castells, 1998), afirma que las tecnologías dominantes de una sociedad originan consecuencias sociales, las cuales determinan la vida de las personas, por consecuencia las innovaciones

tecnológicas promueven que las personas adopten una nueva forma de vida con valores nuevos. Esto implica que sean modificadas o eliminadas muchas capacidades humanas, pero que a la vez se generan otras nuevas, es así como se puede observar el cambio las tecnologías en el tiempo y su influencia sobre la sociedad en una especie de relación simbiótica.

#### **4.2 Antecedentes Negocios B2B**

Los modelos colaborativos han surgido debido a las nuevas TICs, principalmente aquellas basadas en Internet, han facilitado a las empresas a conducir sus relaciones de negocio en forma electrónica y digital, produciendo lo que se conoce como relaciones Business-to-Business (Negocio-a Negocio). Las empresas entablan relaciones Business-to-Business (B2B) para llevar a cabo transacciones comerciales, intercambio de información y ejecución de procesos colaborativos a través de TICs.

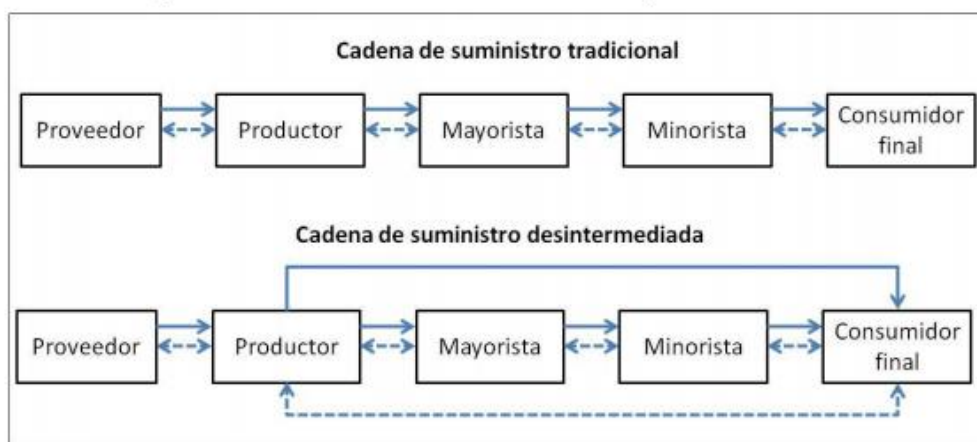
El B2B (Business to Business), según (Sieber 2004) lo define como el conjunto formado por las transacciones entre empresas (aprovechando el protocolo TCP/IP y estándares similares) y las actividades de gestión interna realizadas mediante las nuevas TICs.

La tecnología de los mercados B2B ha revolucionado la manera de hacer los negocios entre compañías. En la actualidad, las compañías se están enfocando en establecer relaciones de colaboración con sus clientes y proveedores (socios de negocio), generando así mejorar la competitividad de las cadenas de suministro. El término colaboración significa que las empresas deban obtener metas comunes, coordinar sus acciones e intercambiar información, a través de la definición y ejecución en forma conjunta de procesos de negocio colaborativos.

En este modelo de negocio, las empresas, no solo deben velar por sus procesos dentro de la compañía, sino que deben considerar su eficacia por toda la cadena de valor para incluir a sus socios comerciales. El completo rendimiento se conseguirá cuando todo el sistema esté unido por una cadena que agilice y automatice la transferencia de información entre empresas, redes comerciales, colaboraciones y, además, proporcione un mejor servicio a los socios.

### 4.3 Antecedentes Modelo B2C

El Negocio electrónico o también llamado B2C (*Business to Customer*), se refiere al uso de Internet para la actividad de búsqueda de información y la venta de productos y/o servicios a través de la web de una empresa (Olson y Olson, 2000). El principal cambio que introduce el negocio electrónico B2C en el panorama empresarial es la desintermediación (Xing et al., 2011). Como se muestra en la *Figura 5*. Cadena de Suministro tradicional y Cadena de Suministro desintermediada, la desintermediación consiste en la eliminación de ciertas etapas en la cadena de suministro (Turban et al., 2004).



Fuente: Turban et al. (2004)

*Figura 5 Cadena de Suministro tradicional y Cadena de Suministro desintermediada.*

Podemos ejemplificar el modelo B2C con la compañía Ali Express, la cual vende todo tipo de productos. El éxito del B2C se basa en poder hacer llegar sistemas de pago con tarjetas de crédito y otras maneras muy simples, como puede ser Paypal.

Por lo tanto el B2C ayuda a las empresas a vender sus productos y/o servicios de forma directa a consumidores finales, sin intermediarios en dicha relación (Turban et al., 2004; Xing et al., 2011). De la misma manera, para los consumidores el B2C tiene la ventaja de poder adquirir productos y/o servicios a cualquier hora y desde cualquier lugar con acceso a Internet.

Algunos beneficios del B2C son explicados en la *Figura 6*. Beneficios del B2C (basada en Bodganski, Santana, y Portillo, (2014)).



*Figura 6 Beneficios del B2C (basada en Bodganski, Santana, y Portillo, (2014))*

#### **4.4 Antecedentes Marketing de contenidos y Online B2B**

El marketing de contenidos tiene como finalidad proporcionar contenido relevante para mostrar a la empresa como líder en la industria en la cual radica frente al cliente para que se realice un acercamiento de ellos hacia la marca y así

poder fidelizarlos. Se centra en dar contenido, lo que hace posible obtener buenos niveles de aceptación y de éxito, en términos de tráfico en el sitio web, así como como en la generación de leads. Así pues, ambos, el consumidor y la marca, ganan. Cuando los consumidores interioricen en su subconsciente estos hitos, acercándose a la organización, se sentirán más cómodos con la marca en el momento de decisión de compra.

El marketing digital se ha desarrollado a través de los últimos años como la herramienta revolucionaria del mercadeo, el cual utiliza las plataformas digitales como empuje para que las empresas puedan incrementar sus ventas, mejoren las relaciones con sus clientes y proveedores, realizar almacenamiento de datos, identificar clientes potenciales y aumentar los canales de comunicaciones con proveedores y clientes.

Hoy en día, enfrentamos un nuevo reto sobre el marketing hacia nuestros consumidores, ya que la pandemia del COVID-19, ha hecho que las empresas aceleren el cambio a lo digital de manera repentina, donde el único canal seguro para acercarse a sus consumidores fieles es la digital. No solo mostrándole sus productos, sino, generándoles valor con contenido relevante, de manera que, el consumidor se siga sintiendo identificado con la marca. Por ello, muchas marcas hoy en día han optado por el marketing de contenidos, donde no solo muestran productos, sino que han optado por dar charlas, conferencias, videos tutoriales en todos sus canales digitales a fin de tener enganchado a su consumidor.

#### **4.5 Antecedentes Estrategia Comercial**

El monitoreo de los datos y tendencias sobre el comportamiento del consumidor siempre ha sido importante para la planificación comercial en un negocio. Los

expertos en marketing y áreas comerciales de las empresas deberán pensar mucho, y de manera diferente, sobre lo que el consumidor en la próxima normalidad pensará, sentirá, dirá y hará.

El Customer Journey Map nos ayuda a comprender mejor las acciones de atracción, conversión y fidelización que se pueden llegar a obtener con el diseño de una buena experiencia al cliente.

La crisis mundial por la pandemia ha convertido a nuestras casas en un centro multifuncional, donde las personas viven, trabajan, aprenden, compran y juegan. Esto será especialmente cierto a medida que un número creciente de organizaciones y empleados globales intente mantener algunas de las ventajas de trabajar de forma remota que ahora han experimentado.

La fuerte competencia y los mercados cada vez más especializados por la explosión de nichos y segmentos y una demanda de clientes más exigentes, han conllevado a que hoy la venta y el marketing no sólo dependan de los vendedores o del producto (tangibles e intangibles); el comprador evalúa y escoge la opción que le aporte valor y la mejor experiencia. Es por esto que el servicio superior y la venta consultiva son dos formas que van de la mano y tienen muchos aspectos en común con el objeto de lograr la particularización del valor agregado para una mejor relación con el cliente.

El objetivo de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para sus clientes, tal que permita el posicionamiento de marca, por encima de la competencia, un producto o servicio, bajo su marca, anclado y alojado en la mente del consumidor que produzca la generación de lealtad hacia la marca y el propio consultor.

El desarrollo de herramientas para identificar a los clientes con mayor potencial y la creación de estrategias para consolidar estructuras de fidelización son, por consiguiente, indispensables. Solo así las empresas pueden asegurar un éxito sostenible.

Uno de los conceptos que están muy ligados a las estrategias comerciales de las empresas es lo llamado Funnel de Ventas *Figura 7* Funnel o Embudo de Ventas.

Un embudo de ventas, que viene del inglés funnel de ventas, es la manera en que una empresa planea y establece procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios y así llegar a cumplir un objetivo final, que bien puede ser la conversión de clientes, lograr un registro, cerrar una venta, entre otros.



*Figura 7* Funnel o Embudo de ventas conforme a definición.

Este embudo o funnel tiene fases, donde se van clasificando, los cuales comienzan por la atracción del usuario por diferentes herramientas, como email, SEO, eventos online o presenciales, etc. Se generan los leads, los cuales comienzan a ser tratados de manera determinada para nutrirlos y que atraviesen



todo el embudo de marketing y ventas. En esta etapa contamos con toda la información de los usuarios, con la cual se procederá a una clasificación.

Este filtro debe realizarse para identificar si es factible o no invertir en el usuario potencial o Prospecto, y dejar a un lado a los que no están interesados en lo que se ofrece. Luego viene la fase de oportunidad, en esta hay que esperar que los usuarios seleccionados muestren atención o interés en las ofertas, para así ir directamente con ellas. Una vez determinado el tipo de producto o servicio, podremos darle comienzo al proceso de venta y de este modo, convertir al usuario en un cliente (proceso de cierre).

#### **4.6 Método LEAN-STARTUP**

El método Lean Startup (Eric Ries, 2010) nace como una crítica a la manera tradicional de crear una empresa, de emprender, en un mundo de incertidumbre, donde todo cambia rápidamente, promueve a generar estructuras flexibles adaptativas utilizando el prueba y error como base del conocimiento, del aprendizaje y en definitiva, del éxito.

El enfoque Lean Startup es un ciclo continuo de crear, medir y aprender cuya finalidad es el aprendizaje validado (Ries, 2010). *Figura 4.* Fases de Lean Startup.

La metodología Lean Startup sirve crear empresas relacionadas con la tecnología en su primera etapa de vida, es decir, un proceso previo a la creación del plan de negocios o modelo de negocio, el cual determina el crecimiento futuro de la empresa una vez que ésta ha sido establecida. Lean Startup economiza recursos de tiempo y dinero, puesto que parte de las necesidades reales de las personas como eje principal dentro de la construcción de proyectos de emprendimiento,

utilizando la retroalimentación y aprendizaje de los usuarios finales, así se logra diseñar productos centrados en el usuario con prototipos que se validan y retroalimentan hasta llegar al resultado final con un modelo de negocios sostenible.



Figura 8 Fases de Lean Startup.

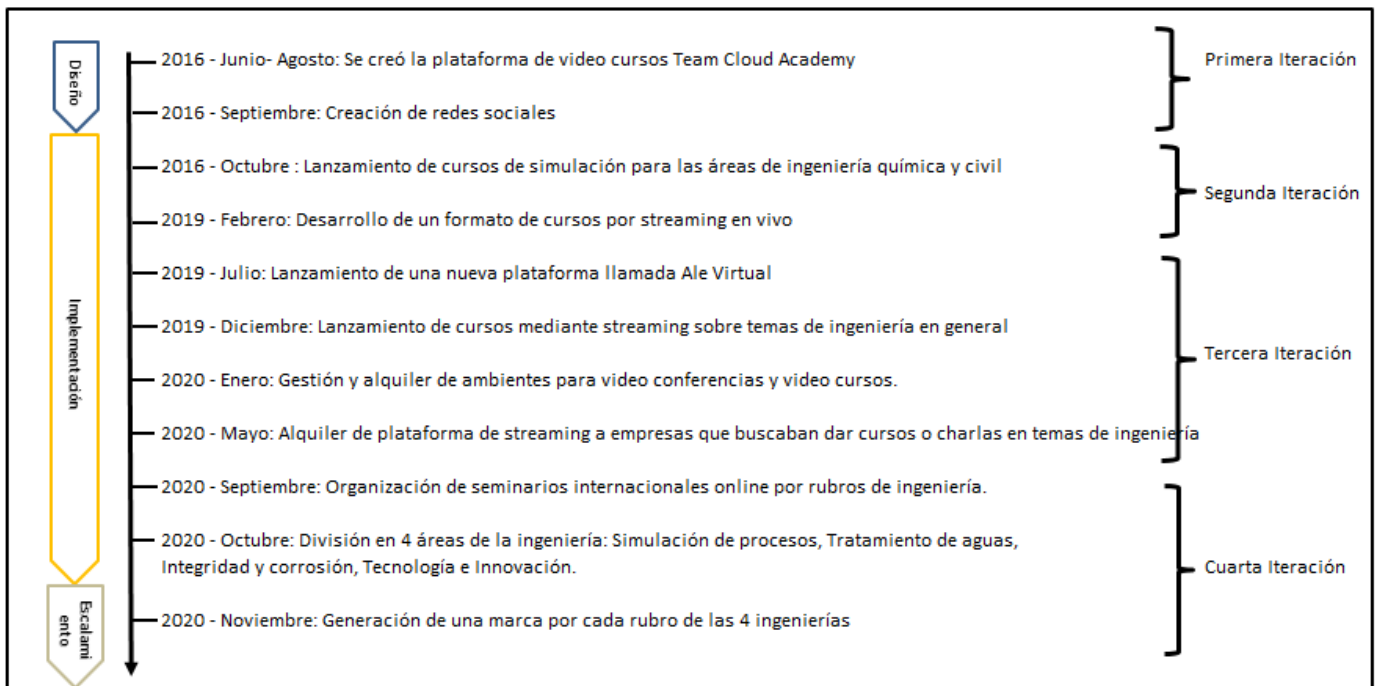
Fuente: El método Lean Startup (Eric Ries, 2010)

PMV (Producto Mínimo viable): es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo.(Ries, 2010)

#### 4.7 Metodología e Iteración del Modelo de Negocio

Para la realización del modelo de negocio Ale Virtual, desde sus inicios, utilizó el concepto de Lean Startup, es decir se analizó el mercado y se tuvo un primer Producto Mínimo Viable (MVP), para luego iterar el modelo hasta convertirlo en lo que es hoy en día.

Se proporciona el conjunto de procesos de iteración. Desde el inicio del primer PMV hasta septiembre 2020, se construyeron 4 procesos de iteración al producto para conocer a los clientes, adaptándose a sus requerimientos y por consecuencia continuar mejorando el servicio. En la *Figura 5*. Línea de Tiempo y etapas del modelo, se realizó una agrupación de iteraciones, que se dan como los cambios con distintos grados de importancia e impacto en el servicio.



*Figura 9* Línea de Tiempo y etapas del modelo de negocio.

**Nota:** Elaboración fuente propia

El proceso de cada una de las 4 iteraciones que tuvo el modelo de negocio: Idea, Producción, Indicadores, Medición, Datos y aprendizaje se puede revisar en el Anexo 1.

En la Tabla 1 Resumen de iteraciones, observaremos lo más relevante de cada iteración: Hiótesis/Idea, Producto/Iniciativas, Medición y Aprendizaje, lo cual permitió obtener el modelo de negocio actual Ale Virtual.

*Tabla 1*  
*Resumen de iteraciones al modelo de negocio.*

<b>ITERACIÓN</b>	<b>HIPÓTESIS/IDEA</b>	<b>PRODUCTO/INICIATIVAS</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>APRENDIZAJE</b>
<b>1</b>	Los clientes estaban dispuestos a pagar por cursos académicos online. El mercado potencial eran estudiantes entre 30 y 35 años.	Plataforma de capacitación online de video cursos académicos asincrónicos.	Venta de cursos. Feedback de clientes. Costo de conversión de clientes nuevos en RRSS.	Los clientes necesitaban más variedad de cursos de los que se ofrecía. Había una baja tasa de recompra debido a que la gente no terminaba de ver los cursos.
<b>2</b>	Los clientes tenían mayor satisfacción con los cursos en vivo para interactuar con el ponente y se sentían más comprometidos con horarios de asistencia. El mercado potencial era profesionales entre 30 y 35 años.	Video cursos mediante streaming en varios rubros de la ingeniería.	Venta de cursos. Grado de interacción con ponentes. Cantidad de preguntas realizadas al ponente. Feedback de clientes.	Los clientes se sentían más atentos e interesados en las charlas en vivo por parte del experto. Existía una mayor recompra de parte de los participantes para siguientes cursos.
<b>3</b>	Expertos y empresas del rubro necesitaban un ambiente online donde poder dar sus charlas vía streaming.	Alquiler de la plataforma y gestión de la misma a empresas o consultores independientes para dar cursos o charlas via streaming.	Alquiler de la plataforma de manera mensual. Feedback de los asistentes y de los clientes.	Los clientes que alquilaban la plataforma necesitaban apoyo para la gestión de sus eventos cada vez más solicitados. Los participantes a las charlas solicitaban contacto con los ponentes y empezaban a interactuar entre ellos.

4

Las empresas empiezan a utilizar las charlas online como un canal para mostrar sus productos o servicios e interactuar con sus potenciales clientes.

Las empresas tienen un alto consumo de horas hombre y gastos de diseño y publicidad para la gestión de estas charlas, no todas cuentan con un área especializada dentro de su planilla.

A los profesionales participantes les gusta interactuar en una comunidad a fin a su rubro tecnológico, además cierto porcentaje de ellos desea un certificado de participación de eventos internacionales.

Plataforma de gestión de seminarios online internacionales.

Captación de data filtrada para nuestros clientes a partir de los asistentes interesados.

Cobro opcional por certificado de participación a los asistentes de estos seminarios.

Crear una comunidad entre participantes y expertos separados por rubros de interés.

Número de asistentes a eventos.

Empresas interesadas en participar de los seminarios.

Cantidad de data procesada que se transforma en venta.

Crecimiento de las comunidades segmentadas por ecosistemas.

Venta de certificados a los participantes.

Las empresas nos consideran sus aliados para un KPI muy importante en su área comercial: aumentar las ventas.

El modelo de negocio al ser 100% online permite escalabilidad.

Los participantes a los eventos no sólo tienen una charla que le proporciona conocimiento, sino que son parte de una comunidad donde pueden interactuar.

Las conclusiones que se obtienen luego del aprendizaje de cada iteración son las siguientes:

1. La modalidad de aprendizaje online era una necesidad inminente desde los inicios de la primera iteración del modelo de negocio.
2. El modo de interactuar, como se hace de manera presencial en una sala de conferencias, ya no es impedimento para el entorno virtual, donde los espectadores están más atentos e interesados en el tema expuesto, lo cual permite generar un ambiente de confianza y aceptación por parte de los ponentes.
3. La transformación digital y el cambio que se dio a partir de la pandemia por el COVID-19, hizo que las empresas optaran por otros canales para conectarse con sus clientes. Es por ello que las conferencias virtuales, video llamadas o charlas online han sido su mejor aliado, siendo lo más demandado en estos tiempos. Por su lado, los clientes o interesados también han optado por realizar sus interacciones de manera virtual, lo cual ha hecho que estén familiarizados con estos canales de comunicación virtual cada vez más potentes.
4. Luego de probar en el mercado la cuarta hipótesis del Producto mínimo viable, las empresas y sus áreas comerciales se dieron cuenta que Ale Virtual es un aliado estratégico para la captación de clientes y el alto grado de conversión en ventas que el modelo de negocio ofrece. Por su parte, los asistentes a las conferencias han encontrado un ambiente o comunidad donde pueden interactuar, compartir información y estar siempre conectados con otros profesionales con los mismos intereses.

## **5. Análisis del Entorno y la Industria**

### **5.1 Antecedentes**

El análisis PESTEL es una herramienta de mucha ayuda para entender el comportamiento de un mercado, así como, la posición actual, potencial y dirección de un negocio. Se define como una herramienta de medición de negocios.

### **5.2 Análisis del Entorno**

El año en se que desarrolla esta tesis, 2020, ha cambiado la vida de las personas en muchos aspectos. La pandemia por el COVID-19 fue un golpe duro en todos los aspectos de la industria y la vida de las personas; nos obligó, de manera inmediata, a cambiar de hábitos, permanecer en casa y sólo salir para lo más esencial, afin de estar a salvo de contagiarnos.

En el entorno empresarial y económico, se hizo una paralización de actividades por varios meses seguidos para evitar que las personas salgan a las calles y la propagación del virus aumente, lo cual provocó un paro en la producción nacional. El PBI para la economía peruana se redujo considerablemente entre -9.5% y -14.5% en consecuencia a una menor oferta productiva nacional, así como a una menor demanda tanto interna como externa, explicado a su vez por el avance del Covid-19 en todas las economías. (CIEN - Mayo 2020).

Uno de los cambios más radicales que se dieron en esta situación de pandemia fue la manera en cómo las personas iban a continuar con su vida: trabajo, estudio, compras, transacciones, etc. Obligando así, tanto a empresas como a las



mismas personas, a volcarse en un mundo digital, el cual antes de la pandemia, estaba llevándose a pasos tímidos y lentos, y muchas empresas aún no estaban preparadas para este cambio de paradigma.

Las palabras como teletrabajo (*home office*), conferencias online (*webinar*), clases virtuales (*e-learning*), compras en línea (*e-commerce*), sonaron más fuerte conforme seguíamos en el confinamiento obligatorio. Y en menos de 2 meses ya estábamos viviendo estos cambios, acostumbrados a la vida digital tanto en nuestro día a día como en la vida profesional.

### **5.3 Factores Políticos y Legales**

Las medidas inmediatas que tomó el gobierno peruano al inicio de la pandemia para frenar la propagación de la misma, fueron una serie de normas restrictivas y de muy alto impacto tanto para la vida cotidiana de las personas, como para la producción en las empresas en todos los rubros de la industria.

Tales medidas fueron:

- Cancelación de las clases presenciales a nivel nacional de colegios, universidades e institutos superiores.
- Cancelación de eventos sociales y de locales de esparcimiento como: restaurantes, discotecas, cines, bares, conciertos, etc.
- Paralización temporal de empresas que estén fuera del rubro de alimentos, medicina y comunicaciones.

- Aquellas empresas que pudieran continuar su producción, deberían estar en una capacidad sólo de personal indispensable para continuar sus labores.
  - Aumento de medidas de seguridad sanitaria evitando así que se pudieran reunir muchas personas para temas que no sean esenciales como: salud y alimentos. Por lo que los eventos comerciales y de mercadeo presenciales quedaron prohibidos.
- Estos acontecimientos han impactado positivamente para el crecimiento de nuestro modelo de negocio, debido a que muchas actividades tuvieron que digitalizarse en las empresas.

#### **5.4 Factores Económicos y Financieros**

La pandemia y las políticas de estado por tratar de controlarla y evitar expandirse, llevaron en unas semanas a la paralización de varias industrias, al desempleo de miles de personas, la informalidad se vio reprimida al no poder salir a las calles a trabajar.

En un estudio realizado por INEI, BCRP y CIEN (ADEX) (2020) arroja resultados sobre el PBI de este año, oscilando su caída entre -9.5%, mientras que en el escenario moderado y pesimista la economía caería -12.9% y -14.5%, respectivamente como se muestra a continuación *Figura 6. PBI Histórico y su Proyección 2020 (Variaciones %)*.

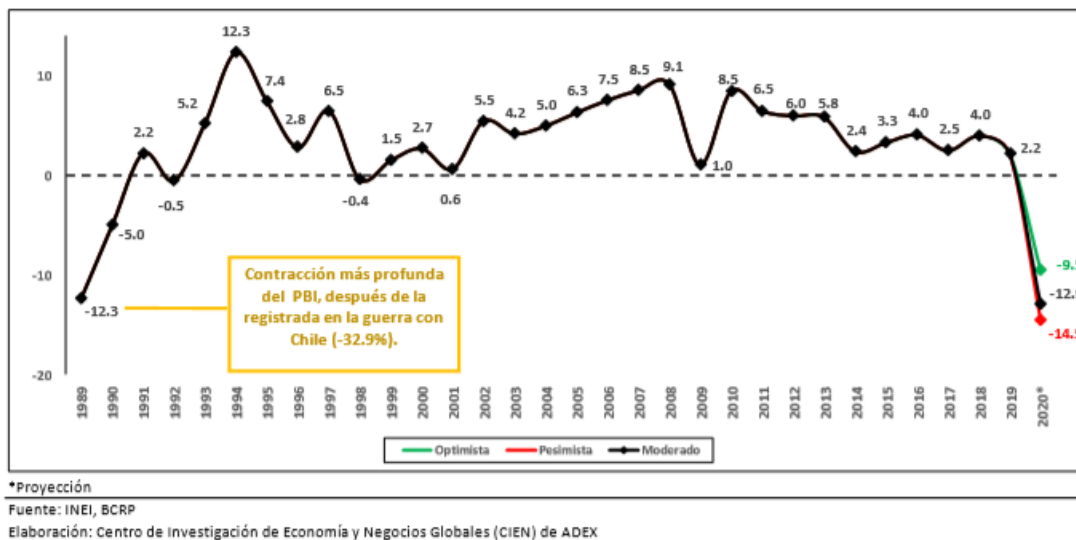


Figura 10 PBI Histórico y su Proyección 2020 (Variaciones %)

La caída del PBI de 12.9% para el 2020 (en el escenario moderado) representa un pérdida de más de S/ 131 mil millones, lo que equivale a más de S/1.2 mil millones diarios. Cabe señalar que, de no haberse dado la pandemia COVID 19, el crecimiento de la economía hubiese sido de 3.8% anual; en sentido, el efecto total del covid-19 es 16.1% del PBI.

Esta crisis, atacó directamente a la situación laboral tanto del peruano como en el mundo entero. Las empresas, al no poder operar al 100% en algunas, y en otras cerrar operaciones por un período largo de tiempo, obligó que muchos empleadores opten por despidos de trabajadores, suspensión perfecta de labores, enviar de vacaciones a sus empleados, etc. Pero otra parte, la población informal también se vio afectada, ya que, de las personas que trabajaban, el 73% realizaba actividades productivas bajo condiciones de informalidad (16% en el sector formal y 57% en el sector informal), según datos de INEI (2019).

Al respecto, cabe mencionar lo siguiente (INEI, 2020):

El 80.4% de los que no trabajaron:

No pudieron trabajar por el confinamiento	58.90%
Empresa cerró actividades	13.80%
Reducción de empleo	3.80%
Despido por pandemia	1.60%
Síntomas de COVID-19	1.40%

El 95% de los que sí trabajaron:

Independientes o patrones	38.50%
Empresa privada	34.80%
Sector Público	21.70%

De las de personas que trabajaban:

Trabajo remoto	36.00%
Asistiendo a su centro laboral	29.00%
Asistiendo algunos días a su centro laboral	29.00%
Otras formas virtuales	6.00%

A nivel nacional, el empleo formal asalariado privado se redujo en términos netos: solo entre el 16 de marzo al 24 de mayo de 2020 si bien ingresaron a Planilla Electrónica 195 mil 400 trabajadores, salieron 435 mil 600, quedando un saldo negativo de 240 mil 200 personas dadas de baja de sus puestos de trabajo

formales, sin considerar el efecto ilusión que pueda ejercer acogerse a la suspensión perfecta de labores (permanecer en planilla, pero sin percibir remuneración).

En cuanto al empleo informal, en principio posiblemente se haya afectado al 39% de este, particularmente a diversos servicios, restaurantes y alojamiento, manufactura, construcción y minería, que representan a más de 4 millones 739 mil personas.

Todos estos datos impactaron positivamente en el modelo de negocio, ya que las empresas necesitaban reducir costos en sus operaciones, muchos profesionales independientes debían buscar nuevas oportunidades de mostrar sus servicios y productos, etc. La propuesta de valor del modelo de negocio engloba todo lo anterior.

## **5.5 Factores Sociales, culturales y demográficos**

El entorno actual en tiempo de pandemia global, tiene a la población en un confinamiento muy marcado, lo cual ha obligado a las personas a cambiar sus hábitos, formas de trabajar, formas de estudiar, las reuniones familiares son virtuales, todo lo gestionamos desde un computador o desde el celular. Estamos conectados las 24 horas del día a Internet para poder convivir en esta nueva normalidad.

La prohibición de todo tipo de evento presencial nos cambia la manera de relacionarnos con las personas, ya sea para un evento social, comercial, profesional, etc. Por lo que las plataformas digitales pasaron a ser nuestra herramienta de comunicación diaria para estos fines.

Una de las medidas que tomó el gobierno peruano fue cancelar el transporte interno y externo, para evitar la propagación del virus COVID-19. Con lo cual, las empresas y personas, deben tener la capacidad de poder llevar sus actividades de manera remota, ya sea: estudios, trabajos, eventos comerciales, etc. Esto generó un impacto positivo hacia el modelo y la propuesta de valor.

## **5.6 Factores tecnológicos y científicos**

Desde hace 20 años atrás se venía dando la transformación digital en las empresas más grandes del mundo. Desde que llegó la era del Internet, esto se convirtió en la tercera revolución industrial para aquellas empresas que quisieran seguir vigentes en un mundo cada día más globalizado.

Tecnologías como el *e-commerce* o comercio electrónico lo utilizan las empresas más grandes del mundo como Amazon o Alibaba.

En el año 2020, cuando comenzó la pandemia por COVID-19 y nos obligó a comenzar una cuarentena sin precedentes, esta tecnología vio su auge más alto, ya que, al no poder realizar ningún tipo de transacción presencial, los canales digitales eran la primera opción para el abastecimiento de todo tipo (comida, vestuario, artículos de limpieza, medicina, etc) fueron los más usados, haciendo que muchas personas que antes no lo utilizaban, comiencen su primera transacción en línea, permitiéndoles desde casa abastecerse de todo lo necesario para vivir. Tanto fue el impacto, que aquellas empresas que no se preocuparon por implementar canales digitales o que aún estaban muy poco desarrollados, cerraran sus actividades o esperar a que esta pandemia termine.

Junto con esta tecnología, viene de la mano las plataformas de pago, no solo a nivel nacional, sino internacional, para concretar las transacciones del comercio electrónico.

Otra de las tecnologías que también venía desarrollándose cada vez más en el ámbito empresarial y de estudios, fueron las plataformas digitales de producción de contenido multimedia. Tanto para las universidades y colegios como para las áreas comerciales de las empresas, pues son el nexo con sus clientes y proveedores. Lo cual la hacen aún más poderosa y con mejor potencial que si fuera en un ambiente presencial, ya que esto genera mucha información y data almacenada en nube. Con dicha data podemos hacerla explotar mediante minería de datos con las tecnologías de Inteligencia de Negocios, Inteligencia Comercial y el Big Data. Ya que de ellos, podemos encontrar nuevos insights de nuestros clientes, ampliar nuestra cartera de productos o servicios, conocer mejor a nuestros socios estratégicos, etc, generando así un impacto positivo para el modelo.

## **5.7 Factores ecológicos y ambientales**

En la última década, se ha puesto mucho énfasis y cuidado porque la industria cuide el planeta. El modelo de negocio es totalmente digital, por lo cual, no genera residuos sólidos que dañen el medio ambiente.

En cuanto a la huella de carbono, la cual es la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero que produce el ser humano al fabricar un producto o realizar sus actividades diarias. Se expresa en toneladas de CO2 emitidas. Este modelo

de negocio digital contribuye a no dejar huella de carbono en el planeta, puesto que no utilizamos insumos tangibles que dañen el ecosistema.

El uso de energía renovable y en un futuro utilizar energías limpias es uno de los retos en que nos afrontamos día a día y hacia ello va la tecnología.

## **5.8 Análisis de la Industria**

La propuesta de valor que viene de la mano con el modelo de negocio presentado en esta investigación viene definida así: Buscamos aumentar las ventas de nuestros clientes, para lo cual conectamos a las áreas técnico-comerciales de las empresas con potenciales clientes mediante seminarios gratuitos técnicos virtuales con opción a certificado. Además creamos comunidad entre interesados y expertos separados por ecosistemas.

Nuestra ventaja competitiva que genera el modelo nos proporciona una base de datos potente y filtrada, la cual está predispuesta a que el área comercial de las empresas se ponga en contacto con las personas interesadas a un bajo costo. Esto está ligado al concepto Funnel de ventas que es muy utilizado en el marketing digital.

Ale empezó como una plataforma *freemium* con cursos gratis y certificación pagada, lo que es conocido como un *e-learning*. Se hizo conocida por brindar estos servicios y posteriormente empezó a tener cierto posicionamiento en el mercado de cursos on-line.



Posteriormente, conforme iba pasando el tiempo, se pudo construir una base de datos de más de 5mil registrados, empezamos a hacer alianzas con empresas para empezar a generar *webinars* técnicos comerciales en nuestra plataforma.

Se realizó el primer congreso virtual latinoamericano: "*Soluciones tecnológicas para la integridad en tanques de almacenamiento*" en la cual participaron 8 empresas de 4 países de la región con más de 1500 registrados, en la cual las áreas técnicas comerciales de estas empresas ofrecieron sus productos a los asistentes.

Después realizamos un ciclo de seminarios técnicos comerciales con la multinacional SIKA, el cual consistía en *webinars* técnico comerciales con la participación de más de 1200 asistentes de 10 países en donde el área técnica interactuaba con los asistentes interesados en los productos mediante chats.

Actualmente organizamos más seminarios técnicos comerciales internacionales, y cursos de capacitación para generar ganancias, ofreciendo certificados de participación y generando comunidad entre expertos e interesados.

Las unidades de negocio que apoyan al modelo de Ale son: plataforma virtual y la gestión de eventos internacionales técnico comerciales.

En cuanto a las industrias o empresas complementarias que tiene nuestro modelo de negocio tenemos:

- LinkedIn Learning (Lynda): Lynda.com es una plataforma de aprendizaje online que ayuda a las personas a aprender negocios y habilidades creativas para lograr objetivos personales y profesionales. A través de suscripciones individuales, corporativas, académicas y gubernamentales, los miembros tienen acceso a la

biblioteca de videos Lynda.com de cursos atractivos y de alta calidad impartidos por expertos reconocidos de la industria. (Lynda.com 2020)

- Platzi: es una plataforma de educación Online, con la suscripción tienes acceso a más de 600 cursos en diferentes áreas de aprendizaje: Desarrollo e ingeniería, Diseño y UX, Marketing, Negocios y emprendimiento, Producción audiovisual y Crecimiento profesional.
- Crehana: es una comunidad educativa global para profesionales de la industria digital, creativa y emprendedora; cuyo propósito es brindar oportunidades de transformación profesional y personal a través de la educación.

Como industrias sustitutas al modelo de negocio tenemos:

- SEO de Google: por las siglas en inglés *Search Engine Optimization* lo cual se traduce como Optimización de los mecanismos de búsqueda, es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.
- Publicidad en Redes Sociales: como las que ofrecen Facebook, Instagram, etc.

## **5.9 Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es una fuerza alta, ya que las empresas que nos prestan los servicios de mailing, servidores en la nube, proveedores de internet, y la plataforma de streaming son muy grandes, donde nuestro poder de negociación se ve reducida a solo contratar sus servicios y conseguir el mejor paquete que se acomode a nuestras necesidades.

## **5.10 Poder de negociación de compradores**

El poder de negociación de los compradores o clientes es una fuerza baja, ya que ellos no tienen poder de decisión final frente a los servicios que ofrece el negocio. Se tiene que llegar a un acuerdo de ambas partes.

#### **5.11. Rivalidad de competidores**

La rivalidad competitiva con nuestros pares en la industria es alta, ya que existe en el mercado, desde hace muchos años, plataformas digitales de capacitación, y que poco a poco han tenido más presencia en el mercado digital, ya sea para enseñanza universitaria, cursos de especialización así como plataformas que crean contenido de streaming para las empresas en las áreas comerciales.

#### **5.12. Amenazas de entrantes**

La amenaza de nuevos competidores es una fuerza alta. Puesto que se venía dando esta transformación digital a pasos acelerados, con la coyuntura del año donde se desarrolla esta tesis, 2020, la pandemia por el COVID-19 aceleró tanto a las empresas como a las personas a utilizar al máximo las herramientas digitales para su vida diaria.

Por lo que, empresas que ofrecen servicios de capacitación on-line, plataformas de comunicación on-line y generador de contenidos en línea son las alternativas más buscadas ante una situación que nos obliga a estar en confinamiento.

### **5.13. Amenazas de sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es una fuerza alta. En la coyuntura actual, la transformación digital de muchos servicios para empresas y personas vino de golpe y con ello las empresas que se dedican a ofrecer productos y servicios en línea comenzaron a crear nuevas opciones para esta nueva manera de vivir.

Ahora se tienen muchas opciones de herramientas para conferencias en línea, video llamadas, plataformas de capacitación, etc. Cada una de ellas con sus propios generadores de valor para sus clientes y más opciones dependiendo de la necesidad de los mismos.

### **5.14. Grado de atracción de la industria o sector**

Para analizar el grado de atracción de la industria, vamos a utilizar la Matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) o también conocida como Matriz de General Electric (*Figura II. Matriz de Atracción*).

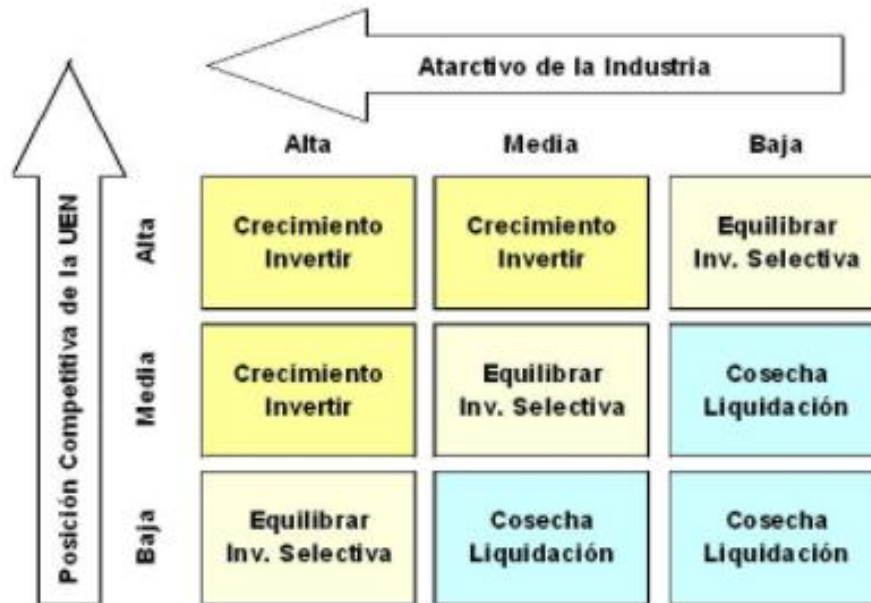


Figura 11 Matriz de atracción de la Industria

Esta Matriz Estratégica de tipo estándar es de utilidad para evaluar las unidades de negocios que comprenden en una empresa. Así se pueda dar a conocer la situación actual de estas basados en factores externos (Atractivo de la industria) y factores internos (Posición Competitiva UEN).

Para nuestro análisis tenemos lo siguiente:

- Factores Externos: (Atractivo de la industria):
  - Tamaño del mercado
  - Rentabilidad de la Industria
  - Nivel tecnológico
  - Diversidad del Mercado
- Factores Internos: (Posición Competitiva UEN):
  - Crecimiento de la participación en el mercado
  - Calidad del producto o servicio

- Nivel tecnológico
- Costos operativos

Vamos a ponderar la importancia de cada uno de estos factores, así como una valoración de los mismos conforme tengan relevancia en nuestro modelo de negocio.

Para el eje horizontal de Atractivo de la Industria tenemos una tabla que nos indica el peso ponderado y la calificación de cada uno, luego multiplicamos estos valores y sumamos. Dándonos un valor de 4.7. Ver *Tabla 2*. Ponderaciones de los factores externos en la Matriz de Atractivo de la industria.

*Tabla 2*  
*Ponderaciones de los factores Externos en la Matriz de Atractivo de la industria*

<b>Atractivo del Mercado de la Industria</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
		<b>N</b>	
Tamaño del mercado	<b>0.25</b>	<b>5</b>	<b>1.25</b>
Rentabilidad de la Industria	<b>0.3</b>	<b>4</b>	<b>1.2</b>
Nivel tecnológico	<b>0.25</b>	<b>5</b>	<b>1.25</b>
Diversidad del Mercado	<b>0.2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>			<b>4.7</b>

Nota: Fuente Elaboración propia

Para el eje vertical de Posición Competitiva de la UEN tenemos la tabla que nos indica el peso ponderado y la calificación de cada uno, multiplicamos y se suman. Dándonos un valor de 3.7. Ver *Tabla 3*. Ponderaciones de los factores externos en la Matriz de Atractivo de la Industria.

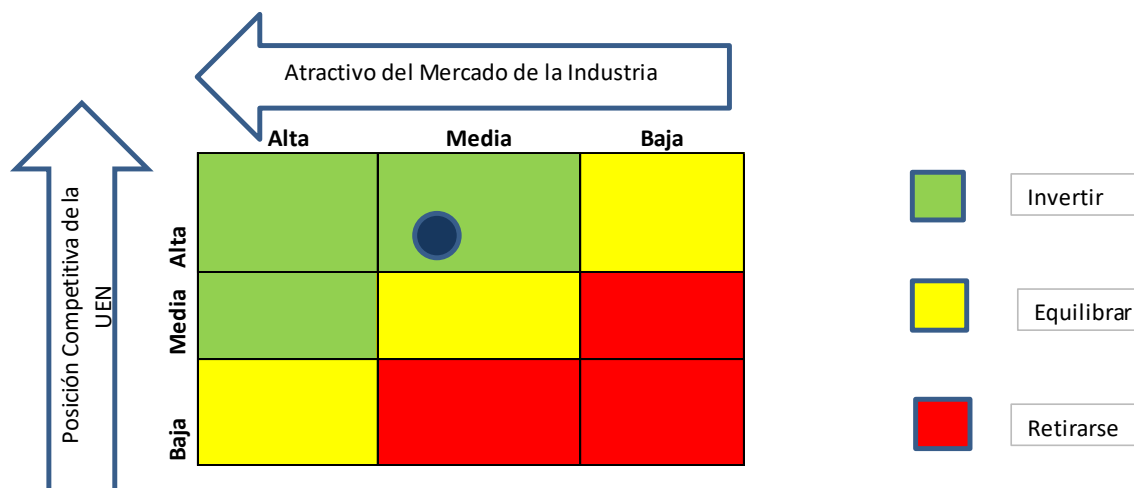
*Tabla 3*  
*Ponderaciones de los factores Internos en la Matriz de Atractivo de la industria*

<b>Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Crecimiento de la participación en el mercado	<b>0.2</b>	<b>4</b>	<b>0.8</b>
Calidad del producto o servicio	<b>0.25</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Nivel tecnológico	<b>0.3</b>	<b>3</b>	<b>0.9</b>
Costos operativos	<b>0.25</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>			<b>3.7</b>

Nota: Fuente Elaboración Propia

Ahora vamos a posicionar nuestro resultado del eje X con el eje Y en la Matriz.

Ver *Figura 12*. Matriz de Atractivo del Mercado para Ale.



*Figura 12* Matriz de Atractivo del Mercado para Ale.

**Nota:** Elaboración fuente propia

La posición de nuestro punto en la Matriz de Atractivo del Mercado nos arroja un valor de Media Alta, lo cual en la teoría nos indica que debemos Invertir.

Este resultado se complementa con el análisis que hemos expuesto en capítulos anteriores de este trabajo de investigación.

El estado actual del modelo de negocio nos proporciona una buena base para seguir invirtiendo y continuar con el crecimiento. Nuestro siguiente paso es poder invertir en tecnología tales como: RPA (Automatización de procesos mediante robots) y herramientas más sofisticadas de CRM (Gestión de la relación con los clientes) que nos permitan perfeccionar y agilizar los procesos que actualmente tenemos en la empresa.

## **6. Plan Estratégico**

### **6.1. Misión**

Generar comunidades donde se conectan profesionales que busquen soluciones técnicas con consultores y empresas que puedan resolverlas.

### **6.2. Visión**

Seremos la primera opción de búsqueda de soluciones técnicas para toda la comunidad de América Latina.

### **6.3. Valores**

- **Confianza:** Ale Virtual basa su crecimiento en la creación de vínculos con sus clientes mediante la transparencia e integridad en sus actividades, tanto externas como internas.
- **Innovación:** La ventaja competitiva sostenible frente a nuestros competidores se logra estando siempre un paso delante de los demás, para lo cual se debe tener la



capacidad de iterar constantemente nuestro modelo de negocio y obtener cada vez mejores resultados con nuestros clientes.

- **Desarrollo:** Para perdurar en los mercados de alta competencia y lograr la escalabilidad del modelo de negocio, debemos observar muy de cerca nuestro crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación, que son las aristas para el desarrollo empresarial que debemos lograr.
- **Compromiso:** La relación entre la empresa y el empleado es crucial para que todo funcione correctamente dentro de la organización, por lo que una de las tareas más importantes es tener una correcta alineación de los objetivos de los empleados con nuestra estrategia empresarial, de manera que exista una sinergia perfecta de nuestros servicios con la satisfacción del cliente.
- **Trabajo en equipo:** La unión conlleva al éxito, crea sinergias, empoderamiento y responsabilidad de las personas, por lo tanto, fortalece a la empresa ante cambios inesperados, con todo ello logramos que nuestro equipo entregue a nuestros clientes un servicio con altos estándares de calidad y que siempre generen el máximo valor.
- **Creación de oportunidades:** Identificar y seleccionar las oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios está entre las habilidades más importantes de un emprendedor con éxito, lo cual será nuestra clave para la ventaja competitiva y distinción de nuestros clientes.

## **6.4. Objetivo General**

Generar comunidades donde se conectan profesionales que busquen soluciones técnicas con consultores y empresas que puedan resolverlas.

## **6.5 Objetivos estratégicos**

Desde la Perspectiva Financiera:

OE1: Incrementar los ingresos

OE2: Asegurar sostenibilidad financiera

OE3: Mantener la rentabilidad

Desde la Perspectiva del Cliente:

OE4: Generar un servicio confiable

OE5: Ampliar la oferta de productos y servicios

OE6: Asociarme con clientes para generar nuevas soluciones

Desde la Perspectiva de Procesos:

OE7: Adquirir nuevos clientes con ofertas innovadoras

OE8: Desarrollar y usar una base de datos de clientes

OE9: Agilizar los procesos de negocios

Desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

OE10: Atraer a los mejores profesionales

OE11: Invertir en herramientas para que el personal sea más productivo

OE12: Desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo

## **6.6 Análisis FODA**

### **6.6.1 Fortalezas**

Bajos costos fijos, muchos de los servicios son tercerizados.

Los fundadores son profesionales especializados en el tema y con experiencia en sus rubros: comercial, tecnológico y audiovisual.

Se tiene amplia red de contactos de diferentes industrias y rubros.

Presenta alianzas con entidades internacionales que ayuda a la publicidad de bajo costo y gran alcance.

### **6.6.2 Oportunidades**

Las empresas necesitan migrar a lo digital, por lo que aquellas que aún estaban en el proceso de transformación, se ven en la necesidad de contratar servicios para competir con aquellas que ya vienen trabajando de la mano con la tecnología.

El núcleo de negocio de las empresas no es promocionar, capacitar y asesorar estos servicios para sus clientes vía on-line, por lo que optan por tercerizar estos servicios, lo cual le resulta un beneficio de reducir costos de contratar personal especializado y de comprar plataformas y tecnologías digitales.

La presencia de nuevas empresas que brindan servicios de pagos virtuales de manera internacional, lo cual facilita la transacción inter países.

### **6.6.3 Debilidades**

No se tiene el personal al 100 % trabajando para Ale.

El equipo de ventas aun no cubre con todas las oportunidades que se podrían obtener con la coyuntura actual y la transformación digital de las empresas.

### **6.6.4 Amenazas**

El modelo de negocio es muy rentable y comienza a aparecer mucha competencia y es muy fácil copiar los servicios que se brinda.

Las empresas de telecomunicaciones en el Perú no brindan un servicio de calidad esperado en cuanto a internet, tienen muchas deficiencias.

Los bancos en el Perú tienen precios muy elevados para las transacciones de dinero con otros países y monedas. Lo cual representa un coste elevado y representa una gran parte de la ganancia en cada transacción.

### **6.6.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Al hacer el análisis de los factores externos versus los factores internos, se ha creado la siguiente *Tabla 4*. Matriz Cruzada FODA producto del análisis de estos factores y cuales serían nuestras estrategias a implementar.

Las estrategias que hemos identificado luego del análisis y por prioridades serían:

- **Estrategia DO:** Puesto que, existe una necesidad inmediata sobre los servicios que brindamos, tratar de buscar clientes claves que permitan tener un flujo de caja estable para poder contratar un equipo administrativo y de ventas para el siguiente año.
- **Estrategia FO:** Ya que un buen número de empresas no tienen un área específica de marketing digital especializada para sus ventas, nosotros les ofrecemos servicios de muy bajo costo que les permite adquirir nuevas oportunidades de venta, tener una alta rentabilidad y un retorno de la inversión muy rápido sin invertir recursos en lo que no es su core de negocios.
- **Estrategia DA:** Contar con un personal propio al 100%. Empezar a usar Design Thinking para actualizar nuestra propuesta de valor generando océanos azules y desarrollar barreras de entrada a los competidores. Analizar la posibilidad de contratar personal en otros países donde se tenga un mejor servicio de internet o contratar servicios de fibra óptica. Revisar la posibilidad de hacer transacciones internacionales con bitcoins o plataformas de pagos internacionales.
- **Estrategia FA:** Apalancarse de las habilidades técnicas de los fundadores para desarrollar nuevas oportunidades de negocios y generar innovación en los servicios a los clientes, lo cual permita que siempre vayamos un paso adelante con nuestros competidores.

Tabla 4  
Matriz Cruzada FODA

<p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b>  <b>F1:</b> Bajos costos fijos.  <b>F2:</b> Experiencia en los rubros: comercial, tecnológico y audiovisual.  <b>F3:</b> Amplia red de contactos de diferentes industrias y rubros.  <b>F4:</b> Generamos comunidad entre los expertos y los participantes.  <b>F5:</b> Alianzas con entidades internacionales que ayuda a la publicidad de bajo costo y gran alcance.</p>	<p><b>Debilidades:</b>  <b>D1:</b> Fuerte necesidad de contratar personal de ventas y de análisis de datos al 100%.  <b>D2:</b> El equipo de ventas aun no cubre con todas las oportunidades que se podrían obtener con la coyuntura actual y la transformación digital de las empresas.</p>
	<p><b>Oportunidades:</b>  <b>O1:</b> Las empresas necesitan migrar a lo digital en las áreas comerciales.  <b>O2:</b> El núcleo de negocio de las empresas no es promocionar, capacitar y asesoras estos servicios para sus clientes vía on-line, por lo que optan por tercerizar estos servicios.  <b>O3:</b> La presencia de nuevas empresas que brindan servicios de pagos virtuales de manera internacional.</p>	<p><b>Estrategia FO (Maxi-Maxi):O1O2F1F2F3</b>          Un gran número de empresas no tienen un área específica de marketing digital especializada para sus ventas, nosotros les ofrecemos servicios de muy bajo costo que les permite adquirir nuevas oportunidades de venta, tener una alta rentabilidad y un retorno de la inversión muy rápido sin invertir recursos en lo que no es su core de negocios.</p>
<p><b>Amenazas:</b>  <b>A1:</b> El modelo de negocio es muy rentable y muy fácil copiar los servicios que se brinda.  <b>A2:</b> Las empresas de telecomunicaciones en el Perú no brindan un servicio de calidad esperado en cuanto a internet.  <b>A3:</b> Los bancos en el Perú tienen precios muy elevados para las transacciones de dinero con otros países y monedas.</p>	<p><b>Estrategia FA (Maxi - Mini):F2A1</b>          Apalancarse de las habilidades técnicas de los fundadores para desarrollar nuevas oportunidades de negocios y generar innovación en los servicios a los clientes, lo cual permita que siempre vayamos un paso adelante con nuestros competidores.</p>	<p><b>Estrategia DA (Mini - Mini): D1D2A1A2A3</b> Contar con un personal propio al 100%. Empezar a usar Design Thinking para actualizar nuestra propuesta de valor generando océanos azules y desarrollar barreras de entrada a los competidores. Analizar la posibilidad de contratar personal en otros países donde se tenga un mejor servicio de internet o contratar servicios de fibra óptica. Revisar la posibilidad de hacer transacciones internacionales con bitcoins o plataformas de pagos internacionales.</p>

Nota: Fuente Elaboración Propia.

## 6.7 Ventaja Competitiva

En cuanto a la ventaja competitiva de nuestro modelo de negocio hemos analizado nuestra propuesta de valor con la de la competencia directa, enfocándonos básicamente en lo que nos diferencia de ellos y también en lo que estamos enfocados en hacer mejor.

La *Tabla 5. Ventaja competitiva Modelo de Negocio*, nos da el detalle de nuestro análisis, basándonos en nuestros objetivos estratégicos que van de la mano con nuestras fortalezas y oportunidades.

*Tabla 5*

*Ventaja competitiva Modelo de Negocio*

Nombre de la empresa	¿En que sobresale?	¿Porque?
<b>Ale Virtual</b>	Conectamos áreas técnico - comerciales con posibles clientes en una comunidad delimitada por rubros industriales	<p>Tenemos la capacidad de elegir los mejores profesionales expertos en diferentes campos para que las charlas no solo sean formativas sino también de soluciones técnicas, para que los asistentes puedan conocer y elegir la mejor tecnología o solución adecuada a sus problemas.</p> <p>Somos capaces de brindar soluciones inteligentes para el área comercial de las empresas mediante generación de data filtrada que está en la etapa de Prospecto dentro del Funnel o embudo de ventas lista para ser utilizada y convertirse en una venta con un alto porcentaje de efectividad y así ayudar a aumentar las ventas de nuestros clientes.</p> <p>Generamos vínculos muy efectivos entre nuestros expositores y espectadores, donde damos la oportunidad de interactuar y tener un contacto directo en caso de solicitar algún servicio o producto.</p>

**Nota:** Fuente Elaboración Propia

## 6.8 Mapa Estratégico

El Mapa estratégico viene mostrado en la Figura 13. Mapa Estratégico, el cual nos revela la consecuencia de cada uno de los objetivos estratégicos y sus relación con las áreas principales de la empresa.

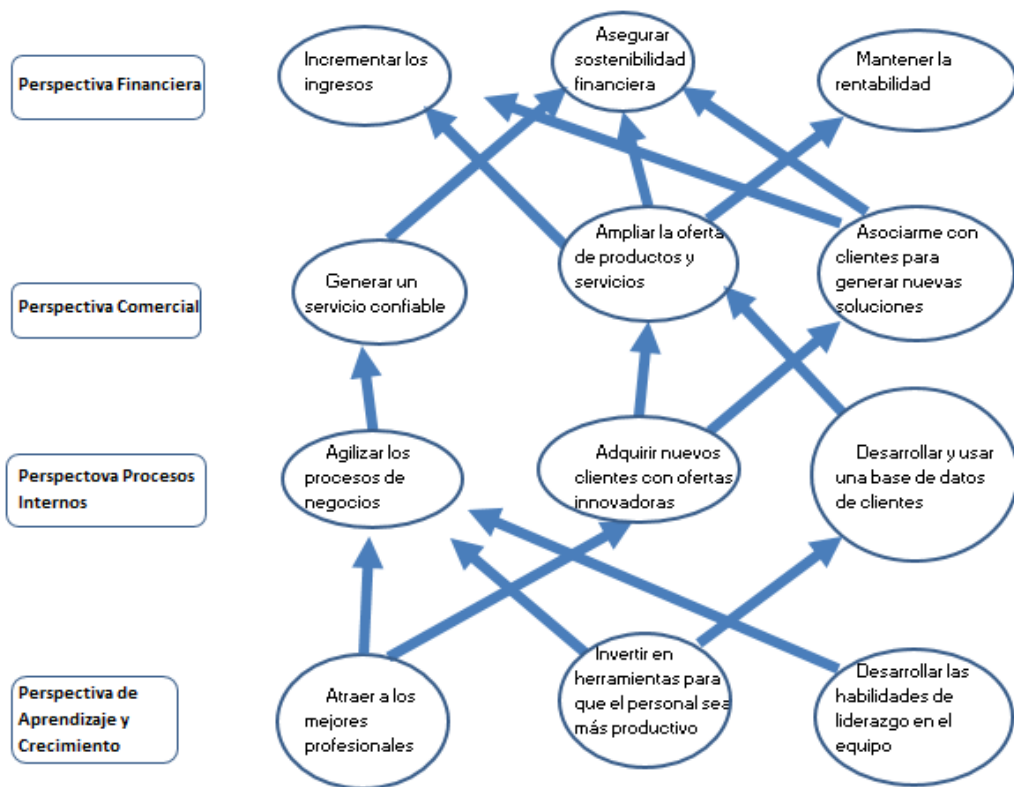


Figura 13 Mapa Estratégico (Elaboración Propia)

## 7. Estrategia Comercial

### 7.1 Análisis del Mercado



### 7.1.1 Descripción del Mercado Objetivo

El target del mercado objetivo tiene dos grupos diferentes, debido a que se tiene dos propuestas de valor, una para el B2B y otra para el B2C.

Para el segmento del B2B, el mercado viene representado por las empresas que brindan servicios tecnológicos y soluciones industriales mediante ventas consultivas.

Para el segmento del B2C, el mercado viene representado por profesionales de empresas o independientes que buscan soluciones tecnológicas o industriales para sus empresas o proyectos.

Las principales variables de segmentación (geográfica, demográfica, Psicográfica y de estilo de vida) se resumen en:

*Tabla 6*

*Mercados en la región*

*Mercados en Perú, Colombia, Ecuador y México*

Descripción	Cantidad Empresas	Cantidad de Profesionales
Número en Perú	5000	82000
Número en Colombia	12113	118000
Número en Ecuador	4249	80000
Número en México	13171	663000
Total	34553	943000

Nota. Fuente: INEI 2020, CIP, Cámara de Comercio Colombia, ConfeCamaras, INEGI, CONACYT, INEC

Los países indicados en la *Tabla 6*, son aquellos en el cual el modelo de negocio ha sido probado, teniendo su mayor concentración en los países de Perú y

Ecuador. Se plantea llegar como estrategia al 0.3% de cada uno de los mercados inicialmente para las empresas (B2B).

Respecto al segmento de consumidores, tenemos:

*Tabla 7*  
*Mercado objetivo de consumidores*

<b>VARIABLES</b>	<b>CONDICIÓN</b>
<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>	
Ubicación geográfica	Perú, Colombia, Ecuador y México
<b>VARIABLES SOCIOECONÓMICAS</b>	
Nivel Socioeconómico	Clase media
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>	
Edad	30 años a 45 años
Sexo	Masculino o Femenino
Estado civil	Solteros, Casados, Viudos o Divorciados
Ocupación	Profesionales y Técnico en Ingeniería
Origen étnico	Indistinto
Nacionalidad	Indistinto
<b>VARIABLES PSICOGRÁFICA</b>	
Estilo de vida	Sofisticados y Progresistas
Tipo de compra	Online
Características y aspectos valorados	Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Desarrollo económico y profesional: Estudiar para capacitarse y tener mayores oportunidades de trabajo.
Tecnologías para conectarse a internet	Ascenso en el empleo e Independizarse laboralmente Computadora de escritorio, Portátil, Teléfono inteligente, Tablet y Televisor inteligente.

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

### 7.1.2 Participación de mercado proyectada

De acuerdo a los datos obtenidos de cada fuente de información por país: Perú (INEI, CIP), Ecuador (INEC), Colombia (Cámara de Comercio, Ministerio de Educación, ConfeCamaras) y México (INEGI, CONACYT), se ha realizado la proyección sobre la base de composición de empresas y profesionales en dichos países. Cabe resaltar que se ha realizado una segmentación específica para el tipo de empresa y de profesionales en nuestro mercado objetivo, el cual va de la siguiente manera:

Rubro de empresas: mineras, ambientales, electricidad, químicas, metalúrgicas, industrias del plástico.

Profesionales en ingeniería: química, ambiental, metalúrgica, industrial, tecnología.

*Tabla 8*

*Mercado Proyectado*

*Mercados en Perú, Colombia, Ecuador y México*

Descripción	Cantidad Empresas	Cantidad de Profesionales	% Mercado Objetivo Empresas	% Mercado Objetivo Profesionales
Número en Perú	5000	82000	3.3%	5%
Número en Colombia	12113	118000	3.3%	5%
Número en Ecuador	4249	80000	3.3%	5%

Número en México	13171	663000	3.3%	5%
Total	34553	943000	1152	47150

Nota. Fuente: INEI 2020, CIP, Cámara de Comercio Colombia, ConfeCamaras, INEGI, CONACYT, INEC

Tomando los datos mostrados en la tabla 8, podemos obtener un total de 1152 empresas para los 4 países mostrados. Y un total de 47150 profesionales en dichos países.

### 7.1.3 TAM, SAM, SOM

El Mercado Total Disponible (TAM) que se ha considerado para el modelo de negocio ALE Virtual, se compone de dos grupos, uno para el B2B, empresas, y otro para el B2C, profesionales y técnicos. Por ello, considerando los datos mostrados en la tabla 8, en donde podemos obtener la cantidad de empresas y profesionales a los que asciende el universo descrito para el modelo de negocio: 34533 empresas y 943000 profesionales.

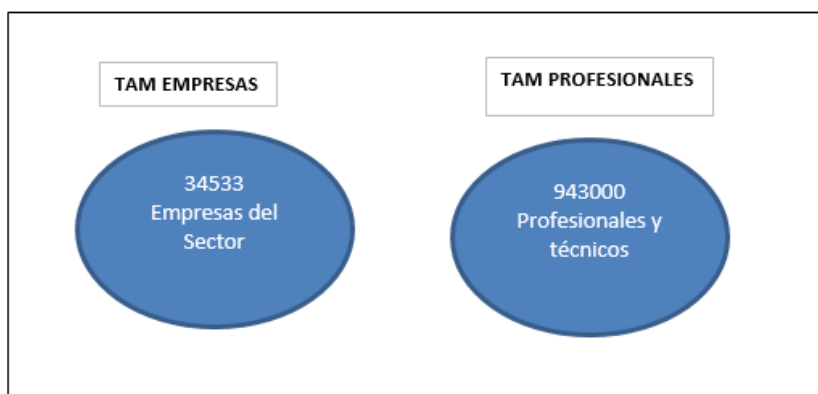
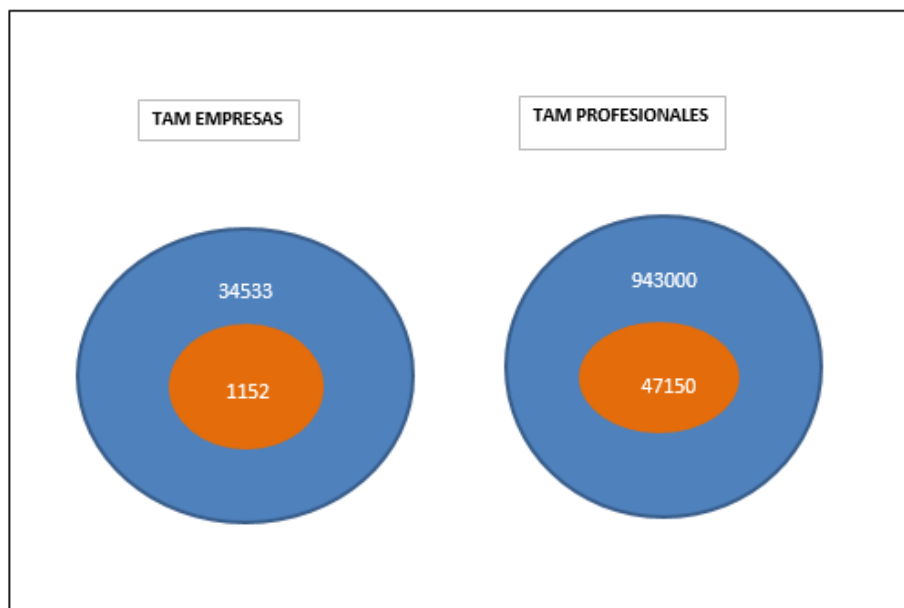


Figura 14 Mercado Total Disponible (TAM)

El Mercado Disponible Útil (SAM) en el cual se pondrá foco es el 3.3% para cada país, en cuanto a las empresas, este dato es obtenido de la experiencia

generada en Ale Virtual con el país de Perú, donde se ha probado el modelo de negocio y se ha realizado una extrapolación para los demás países. Y en cuanto a los profesionales, serán al 5% para cada país, el dato también es obtenido de una proporción hecha con Perú.

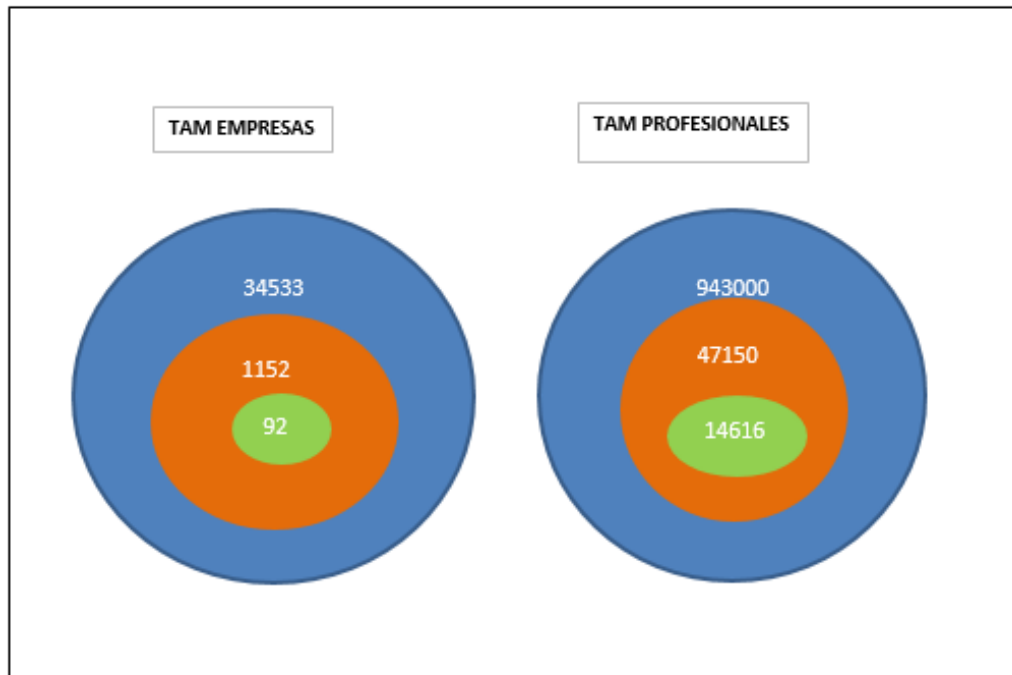
Por lo tanto, se tiene las cifras de 1152 empresas para los 4 países mostrados. Y un total de 47150 profesionales en dichos países.



*Figura 15* Mercado Disponible Útil (SAM)

Finalmente, el Mercado Útil Obtenible (SOM) que se espera tener en el primer y segundo año de operaciones en cuanto a las empresas es el 8% del Mercado Disponible Útil (SAM), este dato es obtenido de la proyección que actualmente se tiene con las operaciones en Perú. En cuanto al SOM para los profesionales, en el primer y segundo año de operaciones, se espera llegar al 31% del Mercado Disponible Útil (SAM). Lo cual nos resulta en 92 empresas y un total de 14616 profesionales para el SOM.

Estos valores se han calculado en base a los datos obtenidos por las fuentes indicadas en esta sección y el crecimiento mensual y anual se verá reflejado en el alcance que se pueda obtener el modelo de negocio conforme se desarrolle la propuesta de valor.



*Figura 16* Mercado Útil Obtenible (SOM)

## 7.2 Investigación del consumidor

### 7.2.1 Necesidades y Problemas que solucionan

En la actualidad, debido a la pandemia del COVID-19, se han visto afectadas muchas industrias y profesionales, sobre todo por las restricciones sanitarias y de contacto físico que se impusieron en todos los países del mundo. Lo que obligó a las empresas y profesionales a cambiar sus operaciones ahora hacia lo digital. Por lo cual, las áreas comerciales y técnicas de las empresas han tenido que

migrar de lo presencial hacia lo online, buscando nuevas formas de captar clientes potenciales, y por el lado de los profesionales, buscar soluciones en la web para no detener sus proyectos o solucionar sus problemas dentro de sus organizaciones. Por lo tanto, para los dos segmentos de clientes, se tiene la siguiente información en cuanto a sus necesidades y problemas:

### **Empresas (B2B):**

La necesidad de las empresas por continuar con sus operaciones, especialmente las áreas comerciales y técnicas es importante para la coyuntura actual y la crisis económica por la pandemia del COVID-19.

Muchas empresas no lograron migrar a lo digital en todas las áreas de su organización, por lo cual buscan empresas que puedan apoyarnos en cuanto a plataformas tecnológicas se refiere.

Las empresas buscan datos de contactos de potenciales clientes para que sus áreas comerciales puedan interactuar con ellos y así lograr una venta consultiva, lo cual permite mejorar sus índices de ventas.

### **Profesionales/Técnicos (B2C):**

Los profesionales dentro de las empresas o independientes deben continuar con la búsqueda de soluciones ya sea para sus empresas o para proyectos personales, normalmente estos asistían a eventos, congresos, ferias, etc. Lo cual se vió afectado por las restricciones del COVID-19.

Deben buscar en la web información de nuevas tecnologías, soluciones industriales, etc., que les proporcione los conocimientos necesarios para continuar con sus labores dentro de sus organizaciones o proyectos.

## 7.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor

Según (Philip Kotler, 2017), el proceso de decisión de compra se desarrolla en 5 etapas: reconocer la necesidad, buscar información, evaluar alternativas, decisión de compras y comportamiento post-compra. Para nuestro modelo de negocio, vamos a revisar los dos tipos de comportamiento que puede tener tanto las empresas (B2B) como los profesionales/técnicos (B2C).

Para B2B:

1. **Reconocer la necesidad:** la empresa reconoce la necesidad de buscar nuevas maneras de atracción de clientes para aumentar sus ventas, identifica su insatisfacción en cuanto a la nueva normalidad por la coyuntura actual del COVID-19 y busca nuevas maneras de proceder o solucionar este inconveniente.
2. **Buscar Información:** la empresa comienza a buscar información en la web, redes sociales, plataformas web, etc.
3. **Evaluar alternativas:** puede encontrar muchas opciones para captar clientes, como en LinkedIn, eventos online en páginas de capacitación, webinars dictados por empresas de su rubro, etc.
4. **Decisión de Compra:** la empresa tiene que evaluar muy bien las opciones que se presentan, pues será importante tener los pro y contras de escoger un servicio online ya que, de ser un fracaso, habrá desperdiciado tiempo y dinero y no conseguir captar público ni clientes potenciales interesados.
5. **Comportamiento Post-compra:** si la opción elegida le pudo satisfacer y logró el objetivo de captar clientes potenciales, volverá a contratar los servicios, incluso lo recomendará para otras áreas de su empresa.





Figura 17 Proceso de Decisión de Compra B2B

Para B2C:

- 1. Reconocer la necesidad:** los profesionales reconocen la necesidad de buscar nuevas maneras soluciones técnicas en sus rubros industriales para sus empresas o proyectos, identifica su insatisfacción en cuanto a la nueva normalidad por la coyuntura actual del COVID-19 y busca nuevas maneras de proceder o solucionar este inconveniente, ya que no puede asistir a eventos presenciales como congresos, ferias tecnológicas, charlas especializadas, etc.
- 2. Buscar Información:** los profesionales buscan información en la web, redes sociales, plataformas web, etc. Sobre eventos, capacitaciones, webinars que le ayuden en su problema.
- 3. Evaluar alternativas:** puede encontrar muchas opciones como en LinkedIn, eventos online en páginas de capacitación, webinars dictados por empresas del rubro, videos en Youtube, Vimeo, etc.

4. **Decisión de Compra:** los profesionales decidirán si alguna de las opciones encontradas logrará satisfacer y solucionar sus problemas de búsqueda, se registrará al evento para poder obtener información necesaria.
5. **Comportamiento Post-compra:** si la opción elegida le pudo satisfacer y logró el objetivo de encontrar la solución que mejor se le acomode a su problema, volverá a asistir a dichos eventos, incluso lo recomendará para otras áreas de su empresa o de su rubro.



*Figura 18* Proceso de Decisión de Compra B2C

### 7.2.3 Factores que influyen en la conducta del consumidor

El nuevo escenario en que vivimos, ha modificado el comportamiento de las empresas, llevando a incrementar la necesidad de usar las herramientas o plataformas tecnológicas que le permitan realizar las actividades. Por lo que, se propicia el aumento del uso de plataformas tecnológicas para los diferentes procesos de una empresa, incluso en el área comercial, lo cual genera nuevos canales de captación de clientes, dejando atrás los canales tradicionales.

Los factores que se deben tomar en cuenta y que pueden influir en el comportamiento del consumidor están dentro de lo personal y psicológico, los cuales se consideran:

- **Ocupación**

Es importante considerar dentro de los factores personales que nuestro consumidor ya posee un cargo u ocupación dentro de su compañía o independiente, por lo tanto siente la necesidad de estar siempre capacitado y encontrar herramientas necesarias para continuar con su estilo de vida laboral, lo cual satisface el factor personal de realización

- **Motivación**

Este factor proporciona una perspectiva distinta para entender cómo funciona la “caja negra” de la mente de los consumidores. Aun siendo este un factor psicológico poco controlado por los mercadólogos, pueden ayudarnos a persuadir e influenciar la mente de nuestro consumidor, ya que satisface el deseo de sentirse mejor consigo mismo.

- **Aprendizaje:**

El aprendizaje también es un factor psicológico que satisface la necesidad de nuestro consumidor por realización laboral o académica. Esto le permite ampliar conocimientos y desenvolverse en su campo laboral y social.

#### **7.2.4 Posicionamiento de marca**

En las secciones anteriores hemos definido nuestro mercado objetivo, tanto para el B2B (empresas) como para el B2C (profesionales/técnicos). Ahora

definiremos como nos posicionaremos en cada uno de los segmentos. Como principal foco de posicionamiento tendremos la diferenciación, basada en la propuesta de valor que indicamos en el capítulo 4. Éste análisis se va a plantear desde los dos enfoques a los cuales está dirigido nuestro servicio; las empresas y los profesionales, el cual buscará posicionarse en la mente de ambos actores.

*Tabla 9*  
*Posicionamiento Ale Virtual*

<b>Perspectiva hacia la Empresa</b>	<b>Perspectiva hacia los Profesionales/Técnicos</b>
Ale Virtual ayudará a promocionar y encontrar potenciales clientes para las empresas que hacen ventas consultivas.	Ale Virtual proporciona una plataforma especializada en soluciones técnicas y tecnológicas.
El cliente obtendrá una data procesada con alto porcentaje de conversión en una venta consultiva.	Los eventos online le ofrecen al cliente la oportunidad de ampliar sus posibilidades de solución a problemas y le permite obtener certificados que garantizan este aprendizaje.
Pertenecer a una comunidad segmentada donde podrá dar a conocer sus servicios o productos a un público altamente interesado.	Dar acceso a nuestros clientes a grupos para interactuar con profesionales especialistas en temas técnicos y tecnológicos mediante una comunidad.

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, el factor diferenciador de Ale Virtual es conectar mediante una comunidad segmentada a empresas que solucionan problemas con profesionales o técnicos que soliciten resolver algún problema, estableciendo un vínculo de confianza y comunicación efectiva, ya que permite a los espectadores validar el conocimiento de las empresas mediante charlas o congresos, donde exponen sus soluciones, y así poder escoger la que mejor les acomode a sus necesidades.

## 7.3 Marketing MIX

### 7.3.1 Estrategia de Producto/Servicio y Marca

**Características:** Ale Virtual ofrece el servicio de charlas, cursos, congresos, etc., online para dar a conocer a los espectadores (profesionales o técnicos) las alternativas de solución de problemas en diferentes rubros de las industrias y tecnologías. Por lo tanto va a crear una comunidad de profesionales donde pueden interactuar y convertir una necesidad de un lado, y en una venta consultiva por el otro lado. En este contexto, los servicios que se tienen son los siguientes:

**Estrategia de servicio orientado a las Empresas:** se tienen los siguientes:

- Gestión de las charlas o eventos online en nuestra plataforma.
- Gestión de la publicidad de las charlas en nuestras plataformas y redes sociales, tanto nacional como internacional.
- Gestión y explotación de la data obtenida de los participantes asistentes al evento.
- Obtención de la data filtrada del evento para que pueda ser utilizada por las áreas comerciales, con un alto grado de conversión dentro de su Funnel de ventas, ayudando así a aumentar sus ventas.
- Se genera una comunidad segmentada por ecosistemas, donde podrán interactuar los espectadores que buscan soluciones con las empresas o profesionales que brinden servicios o productos.

**Estrategia de servicio orientado al Profesional/Técnico:** Se ha establecido lo siguiente:

- La plataforma ofrece charlas técnicas por diferentes industrias y rubros.
- Posibilidad de obtener un certificado de participación a todos los espectadores del evento.
- Pertenecer a una comunidad de profesionales, donde puedan interactuar con expertos que brinden soluciones técnicas y tecnológicas.

**Beneficios del Modelo B2B (para empresas).** La propuesta de valor nuestro modelo, está orientada a aumentar las ventas de nuestros clientes, apoyando a la áreas técnico comerciales de las empresas, donde su principal objetivo es poder captar nuevos clientes interesados en obtener soluciones técnicas que ayuden a sus problemas dentro de sus empresas o proyectos, mediante la exposiciones de servicios o productos en eventos online, así en resumen se expone los siguientes beneficios:

- En las plataformas virtuales y Web que ayudan a conectar a nuestros expositores con los espectadores, la cual nos permite dar a conocer soluciones mediante charlas virtuales.
- Posibilidad de interactuar de manera directa con interesados en los servicios o productos que ofrecen las empresas.
- Conectarse con profesionales interesados en soluciones técnicas y que se conviertan en una venta consultiva para su área comercial.
- Publicidad efectiva en nuestras plataformas digitales de gran alcance.
- Bajos costos por los servicios.

**Beneficios del Modelo B to C (para profesionales/técnicos).** En este modelo de marketing la dirección es hacia los profesionales y técnicos, se contemplan los siguientes beneficios:

- Conexión virtual para las charlas y eventos online, permitiendo ampliar sus conocimientos sobre soluciones técnicas y tecnológicas de diferentes rubros de la industria y tecnología.
- Oportunidad de interactuar con los expositores expertos en temas industriales y tecnológicos que puedan resolver sus dudas.
- Certificados de participación que acredite al espectador el conocimiento obtenido por los expertos y les ofrezca beneficios dentro de sus organizaciones o proyectos.
- Ofrecer diversidad de formas de pago.

**Calidad.** Se tiene un equipo calificado para la gestión del modelo de negocio en todas las etapas del proceso del servicio.

Experiencia en el manejo de eventos online con las mejores herramientas tecnológicas para el desarrollo del evento.

Mediante análisis de datos con herramientas tecnológicas obtenemos una efectividad de la data obtenida lista para ser explotada por el área comercial de las empresas.

Implementación de comunidades segmentadas por rubros, donde se conectan expertos con profesionales interesados en soluciones industriales y de tecnología.

**Tecnología.** El modelo de negocio contempla una plataforma Web de eventos, una página Web de contenido, comunidades en Redes Sociales y herramientas

tecnológicas para la gestión de eventos y análisis de los datos, teniéndose las funcionalidades siguientes en cada una de ellas:

Plataforma Web para gestión de charlas:

- Plataforma online que permite conectarnos con los expositores y espectadores en tiempo real, el cual puede contener hasta 2000 personas conectadas. Puede ser desde sistemas operativos Android, IOS o móviles.
- Uso intuitivo de la plataforma para el ingreso a las charlas, donde se permite ingresar preguntas e interactuar con los expositores a lo largo del evento.
- Permite utilizar herramientas en tiempo real a los expositores para un mejor manejo de las charlas.

Página Web de Ale Virtual para la búsqueda de contenidos:

- Alevirtual.tech ofrece toda la información que necesita saber sobre cursos, charlas online, eventos futuros y también una amplia selección y almacenamiento de eventos ya realizados, para que nuestros suscriptores puedan revisar y tener al alcance en todo momento.
- Navegación muy intuitiva que permite crear un usuario y poder disfrutar de todo los contenidos en cualquier momento.
- Conectarte con otros usuarios para generar comunidad.

Herramientas de gestión de registros para eventos online:



- Utilizamos herramientas de Google muy seguras para la gestión de registros de participantes.
- Herramienta intuitiva y fácil de usar para que nuestros asistentes puedan registrarse de manera segura y amigable.
- Permite mandar recordatorios vía mail o mensaje a nuestros participantes para que puedan conectarse a tiempo y no tener inconvenientes.

Herramientas de Automatización (RPA) para apoyar en la gestión de nuestros clientes:

- Nos ayuda en la gestión comercial para captación de nuevos clientes y resolución de dudas.
- Apoyo para el envío de mails a nuestros participantes, tales como recordatorios, nuevos eventos, nuevos servicios de Ale Virtual, etc.
- Generación de certificados de Asistencia para los espectadores y sus envíos vía mail.
- Gestión de obtención de la data autorizada por parte de nuestros espectadores (Datos de contacto).

Herramientas de Análisis de Datos para obtener una data filtrada y lista para ser utilizada:

- El análisis de datos que podemos obtener de los eventos online nos proporciona mucha información que debemos filtrar para posteriormente enviarla a las empresas.

**Ventaja Diferencial.** Generamos vínculos muy efectivos entre nuestros expositores y espectadores, donde damos la oportunidad de interactuar y tener un contacto directo en caso de solicitar algún servicio o producto.

*Tabla 10*  
*Ventaja diferencial Ale Virtual*

<b>Acciones</b>	<b>Gestión Tradicional</b>	<b>Gestión de Ale Virtual</b>
<b>Profesionales/Técnicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de Información de eventos técnicos y tecnológicos</li> </ul>	Eventos presenciales en ferias o congresos	Cuenta con una plataforma digital de gestión de eventos donde puedes ingresar de forma gratuita según sus intereses.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo del proceso de obtención del servicio</li> </ul>	Presencial (de acuerdo a los tiempos del evento presencial)	Online, y la opción de ingresar sólo al evento de su interés.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidad de adquisición de productos</li> </ul>	Solo físico	Online desde cualquier lugar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidad de pagos</li> </ul>	Efectivo principalmente	Tarjetas y medios digitales
<b>Empresas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de clientes para aumentar ventas.</li> </ul>	Esperan que lleguen a ellos.	Campañas para atraer, captar y fidelizar a clientes potenciales mediante eventos online de gran alcance.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> </ul>	Personalizada al consumidor	Trasladar la experiencia personalizada a la plataforma a través del Marketing de Contenidos y Charlas técnicas.

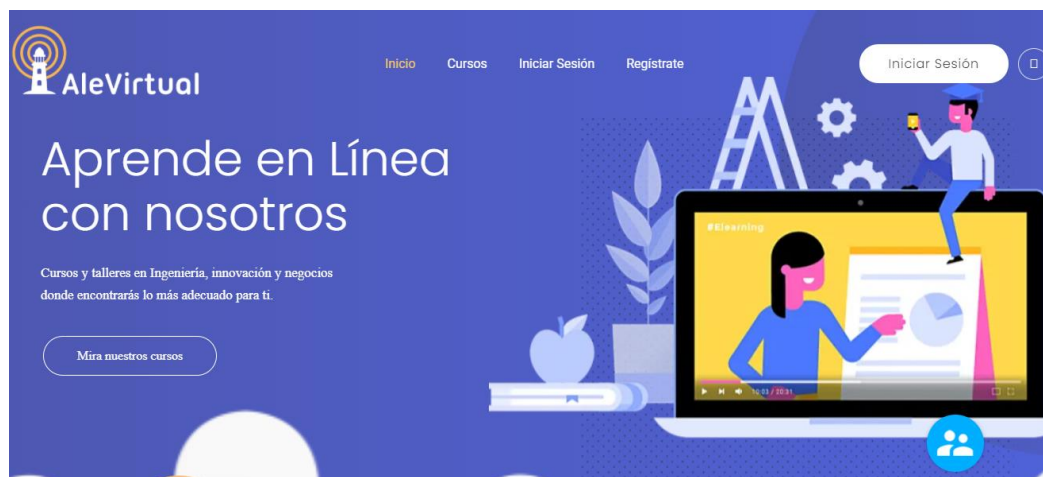
**Nota.** Fuente: Elaboración propia

**Logotipo.** La representación gráfica que identifica a Ale Virtual:



*Figura 19 Logotipo Ale Virtual*

### **Página Web Alevirtual.tech:**



*Figura 20 Alevirtual.tech*

### **7.3.2 Estrategia de Precio: valor en el mercado**

Ale Virtual tendrá diferentes tipos de pagos por los servicios que brindará y va a depender del tipo de cliente.

Para nuestra propuesta en el B2B: el costo por participar en el seminario, feria, congreso o charla online será gratuito. Posteriormente, si así lo desea, a la empresa se le cobrará por el pago de la data autorizada filtrada y segmentada que obtenemos de nuestros participantes.

Para nuestra propuesta en el B2C: las charlas técnicas serán gratuitas para los espectadores, pero si este desea certificado de participación de cobrará un monto acorde con los temas, contenido y magnitud del evento.

En cuanto a la comunidad que se genera, pertenecer a ella es de manera gratuita, mediante aplicaciones móviles como Whatsapp o Telegram.

### **7.3.3 Estrategia de distribución y canales**

La plataforma de Ale Virtual para la realización del evento online y nuestra página Web Alevirtual.tech son nuestros canales por los cuales se establecerá la conexión entre nuestros clientes y nosotros.

La plataforma de Ale Virtual para la realización de los eventos esta soportada por la empresa WebinarJam, la cual es fácil de usar y muy intuitiva para el usuario final. Y proporciona herramientas potentes para la gestión de las charlas y eventos. La página Web tiene un diseño amigable e intuitivo, donde se puede encontrar toda la información necesaria de nuestros eventos, charlas, comunidad, etc. Posee un registro de usuarios que permite ser parte de la comunidad y obtener toda la información siempre al alcance de la mano.

Asimismo, Ale cuenta con redes sociales en diferentes plataformas como Facebook, Youtube, WhatsApp, Instagram y Telegram, como un canal de comunicación e interacción que genera nuestra comunidad.

En cuanto a la distribución, se hará uso de la estrategia selectiva de distribución, estableciendo alianzas con empresas que brinden charlas de ventas consultivas o profesionales expertos interesados en dar charlas de soluciones técnicas. Esta alianza permitirá ofrecer un servicio constante de contenido útil y siempre

innovador hacia los clientes interesados en buscar las últimas tecnologías y soluciones para sus problemas.

#### **7.3.4 Estrategia de comunicación integral BTL y Digital**

Las estrategias de comunicación serán diseñadas para permitir que Ale Virtual logre comunicarse de manera efectiva con el público objetivo de profesionales y empresas, orientadas también a difundir y potenciar la propuesta de valor y las ventajas que ofrecemos, para que así logremos el mejor posicionamiento en el mercado. Nuestro plan de medios contempla lo siguiente:

**Estrategia BTL.** Estas estrategias estarán enfocadas desde dos perspectivas:

Perspectivas para los espectadores profesionales/técnicos, para lo cual se realizará publicidad mediante afiches o publicidad en Universidades y empresas.

Perspectivas para las empresas que dicten las charlas consultivas, se distribuirá publicidad en eventos congresos o ferias.

**Estrategia Digital.** Se comenzará con publicidad por medios digitales como son las redes sociales, YouTube, Instagram, Facebook, Telgram y WhatsApp.

Asimismo, debido a la modalidad virtual, el enfoque será principalmente en los medios digitales, es por ello que también se aplicará estrategias en los motores de búsqueda de Google mediante SEO y SEM, identificando variables como segmentación demográfica, edad, preferencias de los clientes. Esta estrategia se gestionará de manera constante para determinar su evolución y efectividad en nuestros clientes.

*Tabla 11  
Cronograma de acciones plan de medios - periodo 5 años*

PLAN DE MEDIOS	CRONOGRAMA DE ACCIONES				
	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Marketing Digital</b>	Google	Google	Google	Google	Google
	AdWords	AdWords	AdWords	AdWords	AdWords
	Google - Youtube	Google - Youtube	Google - Youtube	Google - Youtube	Google - Youtube
	WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp
	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook
	Instagram	Instagram	instagram	instagram	instagram
	Telegram	Telegram	Telegram	Telegram	Telegram
	<b>BTL</b>	Afiches	Afiches	Afiches	Afiches
Merchandising		Merchandising	Merchandising	Merchandising	Merchandising
Congresos o eventos		Congresos o eventos	Congresos o eventos	Congresos o eventos	Congresos o eventos

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

## 8. Plan de Operaciones

Mediante el plan de operaciones, se determinará el funcionamiento adecuado del modelo de negocio Ale Virtual, tanto para las empresas como para los profesionales/técnicos, así de forma clara y precisa describir paso a paso los procesos de operación, venta y suscripción. Así como también operar de manera eficiente y eficaz para cumplir los objetivos de la empresa y necesidades de los clientes B2By B2C.

### 8.1 Proceso de producción del bien o servicio

El proceso para que se realice un evento online de gran alcance y genere comunidad en Ale Virtual, inicia cuando buscamos temas técnicos y de tecnología que más solicita el mercado industrial, luego comienza toda la gestión de búsqueda de empresas y expertos en los temas, luego de ello armamos una

estrategia de difusión publicitaria en todas nuestras redes para captar interesados y finalmente realizar el evento. Dicho proceso se detalla a continuación y lo representamos de manera gráfica en la figura 16.

**Desarrollo del Tema.** El proceso de desarrollar el tema viene de la mano con una investigación exhaustiva, tanto en las diferentes plataformas profesionales que existen, así como foros o contactos con expertos en diferentes rubros industriales y de diferentes países. Dicha búsqueda consiste en encontrar las últimas soluciones técnicas y tecnológicas que solucionen problemas actuales en las industrias. Productos o servicios innovadores acorde con los avances de las tecnologías. Una vez elegido el tema comienza el desarrollo de las charlas, pues es el punto de partida para el modelo de negocio Ale Virtual.

**Búsqueda de empresas y expertos profesionales.** Ale Virtual cuenta con una amplia red de contactos de expertos profesionales en diferentes países y de diferentes industrias. Así como contactos de empresas que ofrecen ventas consultivas mediante charlas especializadas para ofertar sus servicios o productos. Es allí donde comienza la búsqueda de los expositores para el desarrollo del tema del punto anterior. Se podrá tener empresas que les interese pertenecer al evento a realizar y participar como expositores, enviando a sus profesionales técnicos comerciales, así como también profesionales independientes que ofrecen servicios de consultoría. Dependiendo de la cantidad de expositores que podamos desarrollar del tema, se fijará la magnitud del evento, pues podría ser una charla de un día o armar todo un seminario de charlas que pueden durar una semana y separarla por temas o empresas.

**Estrategia de Publicidad.** Teniendo claro la cantidad de expositores y empresas, así como el tiempo del desarrollo del evento, se procede a crear una publicidad de alto impacto y efectividad. Las comunidades que ya previamente Ale Virtual ha generado en diferentes plataformas web son el punto inicial para lanzar nuestra publicidad de los eventos: Redes sociales como Facebook, LinkedIn, Whatsapp, página web de Ale Virtual, etc. Esta publicidad es de largo alcance, pues se promociona de manera internacional, al ser un evento online, no tiene restricciones de tiempo ni espacio. Adicional a esto, las diferentes comunidades también nos permiten separar por rubros e intereses a nuestros posibles espectadores, lo cual nos ayuda a tener efectividad en la estrategia publicitaria.

**Compra de publicidad en RRSS.** Para lograr mayor alcance, también solicitamos de los servicios que nos puedan dar las redes sociales más potentes en el mercado digital, por lo cual se compra publicidad en Facebook, LinkedIn, etc para captar a nuestros clientes que podrían estar interesados, segmentando la búsqueda de manera efectiva por edad, estilo de vida, profesiones, etc.

**Registro de los participantes.** Conforme la publicidad vaya llegando al público objetivo, estos pueden ir registrándose al evento mediante herramientas tecnológicas que le permiten hacerlo desde su móvil o computadora. Donde se puede ir obteniendo la cantidad de interesados e ir dimensionando la efectividad de la publicidad. Así también este registro permite insertarlo en la comunidad que se va armando por rubro de interés en redes sociales como Facebook y Whatsapp, así el participante desde ya puede ir interactuando con otros profesionales que comparten los mismos intereses.



**Desarrollo y gestión del evento.** Llegando a la fecha próxima del eventos, aproximadamente una semana antes, se van haciendo las pruebas respectivas con los expositores de cómo será la dinámica del evento online. Se hacen pruebas de conexión, material y herramientas tecnológicas a utilizar. Luego de ello se da inicio al evento conforme a las fechas y temas ya enviados a los espectadores registrados. Estos últimos pueden ir interactuando con preguntas y aportes en el desarrollo de las charlas con los expertos.

**Adquisición de la data obtenida y autorizada.** Conforme los espectadores van ingresando al evento, se les hace un cuestionario de preguntas donde también se les consulta sobre dejar sus datos de contacto para que posteriormente Ale Virtual o las empresas expositoras se pongan en contacto con ellos. Solo si aceptan este paso, utilizaremos sus datos para posteriormente hacer el análisis y filtración de los mismos.

**Análisis y filtración de la data.** Se utilizará herramientas tecnológicas para realizar el análisis de los datos que nos arroje la plataforma virtual sobre el comportamiento de nuestros participantes. Con ello se filtrará y segmentará data que le pueda servir a las empresas contratantes y que las áreas comerciales puedan explotar.

**Venta de la data autorizada.** Como último punto, esta data es la que se venderá a los clientes del B2B (empresas) que son los interesados en atraer clientes potenciales con los eventos que Ale Virtual les permite realizar.

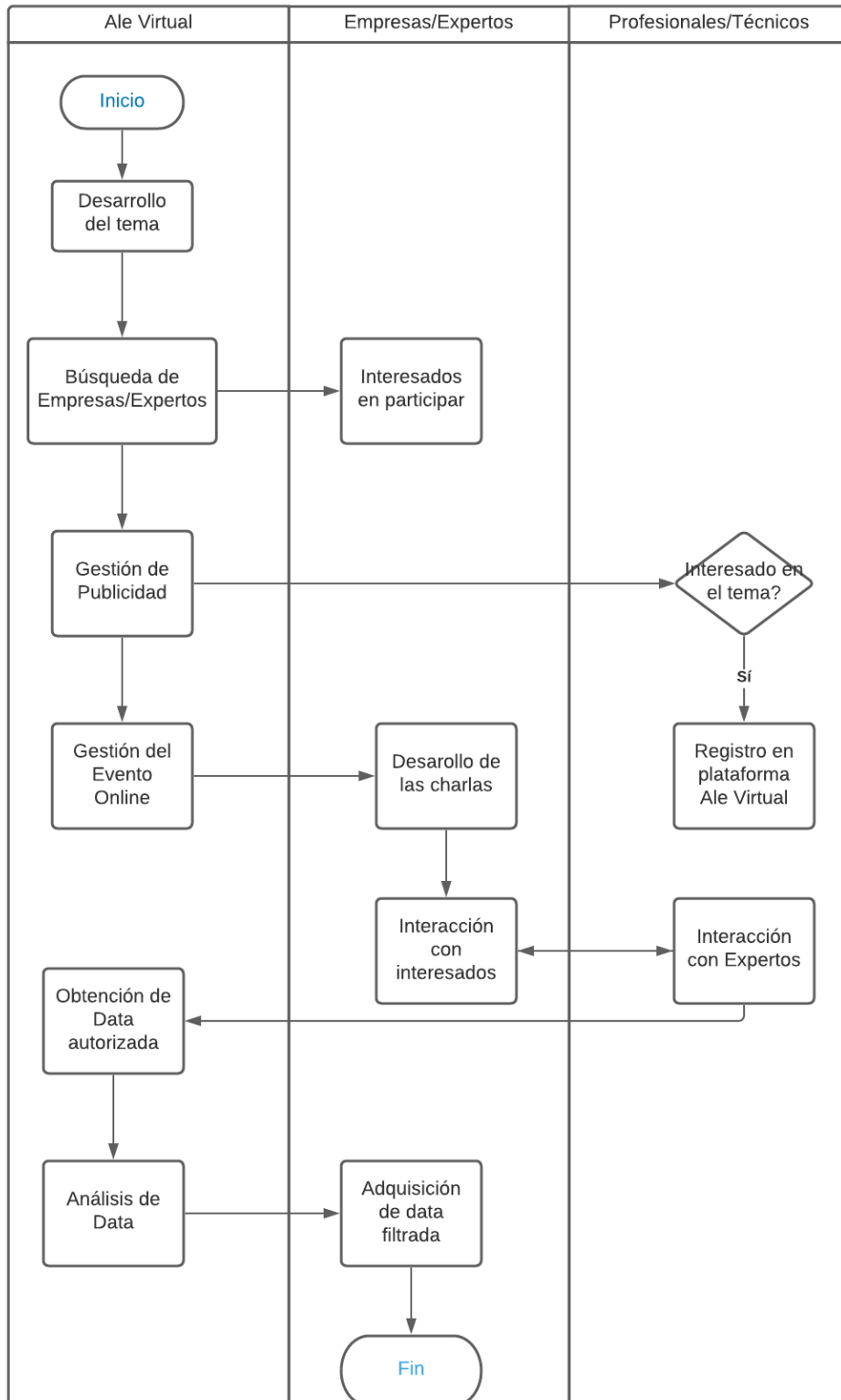


Figura 21 Diagrama de Flujo del Proceso de productivo del servicio

## 8.2 Ubicación y equipamiento de las Instalaciones

Al ser una empresa 100% digital, Ale Virtual ofrece sus servicios de manera digital, donde se conecta con los clientes mediante plataformas web o redes sociales. Sin embargo es importante considerar todos los factores relevantes que permitan la viabilidad integral del plan de negocio, según se detalla líneas abajo.

- **Mercado Local y Regional:** El modelo de negocio es un servicio online que conecta empresas de soluciones técnicas con profesionales y técnicos que busquen dichas soluciones para sus empresas o proyectos. Por lo que Ale Virtual al operar en Perú y varios países de la región Latinoamérica, la ubicación física de las oficinas no es un factor relevante, ya que todo lo administramos de manera digital.

- **Recursos Humanos:** la coyuntura y la transformación digital de las empresas ha ayudado a que muchos profesionales trabajen ahora desde sus casas o en cualquier parte del mundo, hoy en día existe mucha disposición por parte de los profesionales para trabajar a distancia, además de una oferta mayor de especialistas en negocios de comercio electrónico: marketing digital, diseñadores de aplicativos, RPA's, analistas de Big Data y KPI's, etc.

- **Servicios Tecnológicos:** la ubicación de una oficina principal donde se gestione las operaciones principales de Ale Virtual, deberá ser en una ciudad donde cuente con alta velocidad de Internet, la cual podría ser Lima, ya que se encuentran muchas ofertas por parte de las empresas proveedores de este servicio y opciones como la fibra óptica y mejores planes con mayor calidad.

- **Costos:** Al inicio de este emprendimiento se cuenta con un capital de trabajo bastante reducido, por lo que se debe ser discreto en los gastos administrativos

como alquiler de oficinas, gastos de equipamiento propio, donde se iniciarán las operaciones en los espacios de Coworking o espacios de trabajo compartidos. Conforme a las puntuaciones obtenidas del método de ponderación a cada uno de los distritos alternativos, y de acuerdo a los pesos asignados a los factores de riesgo, la puntuación más alta la obtuvo el distrito de Magdalena del Mar, con una puntuación ponderada total de 6.60, mostrado en la Tabla 10.

De esta manera, la ubicación estará enfocada en espacios de coworking del distrito de Magdalena del Mar, donde existen las mejores opciones de ofertas de internet de fibra óptica y costos de alquileres.

*Tabla 12*  
*Matriz de ponderación de factores*

Factores	Peso	Alternativas							
		Miraflores		San Isidro		Magdalena del Mar		Santiago de Surco	
		Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado
Mercado local	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20
Recursos humanos	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30
Servicio delivery	0.20	7.00	1.40	7.00	1.40	5.00	1.00	7.00	1.40
Servicios tecnológicos	0.30	8.00	2.40	9.00	2.70	8.00	2.40	9	2.70
Costos de Alquileres	0.30	4.00	1.20	3.00	0.90	9.00	2.70	3.00	0.90
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>5.50</b>		<b>5.60</b>		<b>6.60</b>		<b>5.50</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

### 8.3 Métodos de producción

En cuanto al diseño del proceso, se contempla desde los recursos, flujos de las operaciones, y métodos para la producción de bienes y servicios, por lo tanto sobre la base del presente servicio de Ale Virtual, definiremos el proceso que

permita la claridad de la producción y productividad, considerando que así se da el apoyo a la estrategia de producción, con la selección del correcto flujo y proceso. Se muestra el proceso del servicio.



*Figura 22* Proceso del servicio

- **Creación del evento:** Aquí comienza el proceso del servicio que brinda el modelo de negocio, se busca el tema de interés previamente haciendo una investigación en nuestras redes y comunidades en la web. Nos aseguramos que los temas vayan acorde con lo que solicitan las industrias hoy en día, innovación, tecnología y resolución de problemas. Nos contactamos con expertos profesionales, empresas y técnicos, no solo de manera local sino en toda la región.
- **Búsqueda de Especialistas:** Este paso es muy importante para el modelo, ya que se debe asegurar que sean expertos en su rubro y tema a exponer en el evento. Comprobar su experiencia en el dominio de las soluciones que se buscan para los espectadores. Así garantizar el interés de estos últimos y convertirlos en potenciales clientes.
- **Gestión de Publicidad:** La estrategia de marketing está dirigido hacia el segmento de profesionales y técnicos en el rubro industrial que hemos elegido en el punto inicial del proceso. Por lo que se va a segmentar la publicidad por intereses y rubros industriales de manera que se obtenga la mejor efectividad en captar interesados. Para ayudar a que más interesados ingresen a nuestros

eventos, a los registrados se les permite pertenecer desde antes del evento a una comunidad donde pueden interactuar con más personas que comparten sus mismos intereses.

- **Gestión del Evento:** Realización del evento online en la plataforma online permitiendo a los expositores tener todas las herramientas tecnológicas de calidad para el desarrollo del tema y por el lado de los espectadores, obtengan el mejor beneficio de captar información relevante para sus problemas, así como la oportunidad de interactuar de manera confiable con los especialistas. Adicional, los espectadores tienen la posibilidad de poder contar con un certificado de participación que les acredite el conocimiento de nuevas tecnologías o soluciones.
- **Adquisición de Data:** Esta data se obtiene de los espectadores que han aceptado brindar sus datos para futuros contactos con las empresas o con Ale Virtual. Con esta data se realiza el análisis respectivo para poder segmentarla y filtrarla de manera que sea útil para las empresas que la soliciten y sea utilizada por sus áreas comerciales.
- **Venta de Data filtrada:** Esta data procedente del análisis que ofrece el negocio es muy valiosa para las empresas, ya que representa la Oportunidad dentro del Funnel de Ventas para las áreas comerciales y así tener un alto grado de conversión en ventas. Ale Virtual la ofrece previo pago por ellas.

### 8.3.1 Tiempos del proceso de fabricación

Debido a que el modelo de negocio corresponde a una plataforma online de seminarios técnicos basada en la intermediación entre empresas y profesionales, los tiempos de proceso de fabricación se muestra en el siguiente gráfico:



Figura 23 Tiempos del proceso de servicio

### 8.4 Gestión del inventario y proveedores

**Gestión de Inventarios.** El modelo de negocio al integrar una plataforma multilateral de intermediación entre las empresas y profesionales/técnicos no posee inventario de productos terminados ni en proceso, puesto que los productos o servicios que se adquieren son de conocimientos por parte de espectadores y data de potenciales clientes por la parte de las empresas.

Únicamente vamos a contar con activos para la gestión administrativa y de operaciones, como los equipos para la oficina, servicios de nuestros proveedores, los cuales serán codificados e inventariados semestralmente para asegurar su correcto funcionamiento y asegurar su vida útil.

**Gestión de Proveedores.** Para asegurar el correcto funcionamiento de Ale Virtual, es necesario realizar una detallada evaluación de los proveedores de los servicios que harán posible la operación.

Los principales factores para la evaluación y adquisición de los proveedores son:

- Soporte Tecnológico.
- Experiencia en el rubro.
- Precio.
- Garantía.
- Calidad.

Cabe destacar que posterior al proceso de evaluación, se tendrá un seguimiento constante para asegurar la calidad del servicio prestado.

## **8.5 Gestión de Calidad**

Es fundamental tener todos los procesos funcionando correctamente para el desarrollo de nuestros servicios en Ale Virtual, desde el momento en que se comienza a gestionar el eventos hasta que termina la última charla, así aseguramos el crecimiento sostenido del negocio. Así como también asegurar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes B2B y B2C, los cuales para el caso del modelo de negocio de Ale Virtual será de mostrar las diferentes soluciones técnicas y tecnológicas por rubros industriales, para que el espectador pueda evaluar si desea ponerse en contacto con dichas empresas. Se aplicarán parámetros para establecer estándares de calidad, tales como:



- **Experiencia del consumidor:** Es importante para Ale Virtual, contar con información de la experiencia en el proceso de obtención del servicio que prestamos, por lo cual, se implementará encuestas virtuales que permitirá tener el alcance de la información de los clientes, y medir los resultados. Así como también se colocarán en la plataforma virtual, testimonios de clientes respecto a su experiencia con la interacción de nuestros servicios, tanto empresas como espectadores profesionales/técnicos.

- **Entrenamiento y capacitación:** Se llevarán a cabo programas dirigidos a los colaboradores para la mejora continua de la gestión del negocio, como capacitaciones de herramientas tecnológicas, cursos de mejoramiento del servicio al cliente, etc.

## **8.6 Cadena de Abastecimiento**

Para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, es necesario tener los mejores partners, tanto los que nos proporcionen los servicios de mailing, ya que para nuestro modelo de negocio es crucial poder enviar información a nuestros interesados de manera oportuna y en el momento que se necesita; así como nuestro proveedor de host para nuestra plataforma virtual, puesto que es nuestra ventana donde interactúan nuestros clientes.

### **8.6.1 Gestión de Suministros**

En un primer momento, se necesitarán computadoras y laptops, dispositivos móviles y diversos equipos para el funcionamiento del negocio.

### **8.6.2 Gestión de Proveedores**

Para el modelo de operaciones serán importantes los siguientes tipos de proveedores:

- Desarrolladores de software e integradoras de tecnología
- Empresas de Cloud
- Empresas de Telecomunicaciones
- Empresas de pagos electrónicos

### **8.6.3 Gestión de Distribución**

Por el modelo de negocio de Ale Virtual 100% digital, que se encarga de conectar empresas y profesionales, lo más importante es poder darle los conocimientos necesarios para que esta conexión sea posible, tales como un registro efectivo para los eventos y recordatorios vía mail para dichos eventos de interés. En la plataforma Web, brindamos todos los materiales históricos segmentados por rubros industriales para poder ser consultados por interesados.

## 9. Plan de Recursos Humanos

### 9.1 Estructura Organizacional (Organigrama)

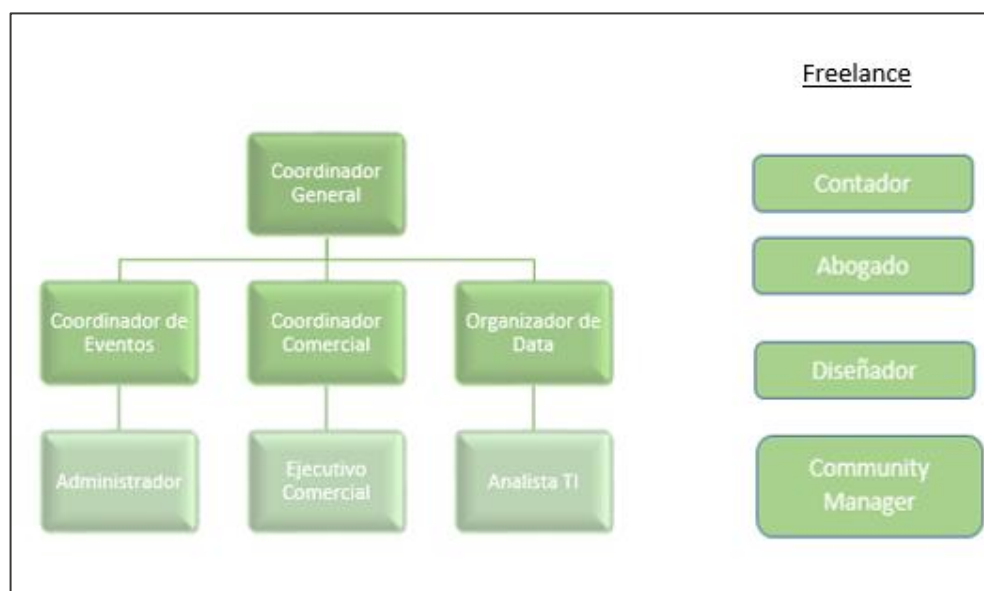


Figura 24 Organigrama Ale Virtual

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

Es fundamental fijar las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo, y que estén alineadas a cumplir con los objetivos de cada unidad orgánica de la empresa, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente. Este Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional que están descritos en el Anexo 2.

### 9.3 Reclutamiento, selección y contratación

**Reclutamiento.** Ale Virtual tendrá como política de reclutamiento, utilizar los plataformas digitales para captar a los mejores talentos, así como también la

búsqueda de empleo en redes de networking como LinkedIn, de esta manera daremos inicio a una pre-selección de candidatos, para los puestos que necesite el negocio en dicho momento; a su vez se analizarán el desempeño y capacidades de los colaboradores que se tiene actualmente, para poder ofrecerles nuevas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, con el fin de mantener siempre motivados y actualizados a los colaboradores, dándoles la oportunidad de crecimiento laboral.

El negocio también solicitará los servicios tercerizados de especialistas freelance o los denominados *headhunters*, los cuales nos apoyarán a obtener el mejor talento en este tipo de contrataciones momentáneas, lo cual permita contratar a los especialistas que puedan agregar valor al negocio, se adapten a la cultura organizacional y tengan la oportunidad de crecimiento más adelante.

**Selección y contratación.** Una vez obtenidos los currículos de los posibles candidatos, procederemos a seleccionar los que posean mayor afinidad con la función requerida, luego podremos citarlos a una entrevista con el jefe del área a la cual pretendemos incorporarlos. Entre las evaluaciones que el jefe de área llevará a cabo, se podrán observar los aspectos de conocimiento técnico psicológico y comportamiento necesarios para el puesto.

Luego de este proceso inicial y de ser satisfactoria la evaluación por parte del jefe de área, se podrá proceder a firmar un contrato acorde al puesto ofertado y de mutuo consentimiento, con previa evaluación del colaborador, de esta manera el personal seleccionado iniciará el proceso de capacitación e inducción.

## **9.4 Inducción, capacitación y evaluación del personal**

### **9.4.1 Inducción**

La inducción, por lo general, se realiza una vez y tiene por objetivo dar a conocer información básica del funcionamiento de la empresa al nuevo empleado. Uno de los objetivos de la inducción es que el nuevo miembro se familiarice con la compañía, compañeros de trabajo y directivos, además de conocer la cultura, historia, valores y políticas corporativas. Se designará a un encargado para una pasantía al nuevo colaborador, y se le presentará con los líderes de la Empresa. En esta etapa lo más importante es dar confianza y apoyo, un ambiente de trabajo amigable y que pierda el miedo a equivocarse.

La introducción general a la empresa deberá incluir:

- Un manual de bienvenida.
- Charla motivacional.
- Una breve introducción del personal y los productos o servicios que ofrecemos y una visión general de los clientes de la compañía.
- Presentación del programa de desarrollo y promoción interna, la normativa legal y de prevención de riesgos laborales.
- Obligaciones y derechos de los trabajadores, así como el manual de conducta, que estarán resumidos en nuestro Código de Ética Ale Virtual.
- Duración de la inducción del nuevo trabajador: 4 horas.

## 9.4.2 Capacitación

El objetivo principal de la capacitación en la empresa es mejorar la eficiencia de los trabajadores, para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad que proporcionen valor a la empresa.

Por tal motivo, la empresa tendrá un robusto plan de capacitaciones y talento humano, ofreciendo a los colaboradores conocimiento y habilidades en función a sus actividades y evaluando su desempeño de manera periódica. Asimismo, el colaborador también es autónomo de disponer de herramientas necesarias para su mejora continua en plataformas educativas.

Diseñaremos programas de capacitación tanto interna como externa, con recursos propios o contratando expertos de otras instituciones.

Alguno de estos beneficios que obtendremos de las capacitaciones son los siguientes:

- Incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Aumenta la moral en los empleados.
- Ayuda a la solución de problemas.
- Reduce la supervisión de empleados.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Identificación del personal con la empresa.

El plan de capacitaciones viene dada de la siguiente manera:

- Capacitaciones internas: se propone capacitaciones mensuales, como mínimo una al mes. Estas capacitaciones vienen dadas de jefe a subordinados para poder reforzar sus habilidades para el puesto en el cual se desempeñan y también capacitaciones corporativas que deberán realizar de manera obligatoria, tales como: capacitaciones en mejora de habilidades blandas, manejo de equipos, psicológicas, etc.

- Capacitaciones externas: se propone 4 capacitaciones externas al año, donde vendrá gente externa de alguna institución a capacitar conforme el área de la empresa lo requiera, pudiendo ser capacitaciones en alguna tecnología, metodologías, herramientas, etc.

- Autocapacitaciones: estas se harán a demanda de cada colaborador, se le facilitará plataformas de enseñanza para que puedan autocapacitarse en alguna herramienta o metodología que su puesto de trabajo lo demande.

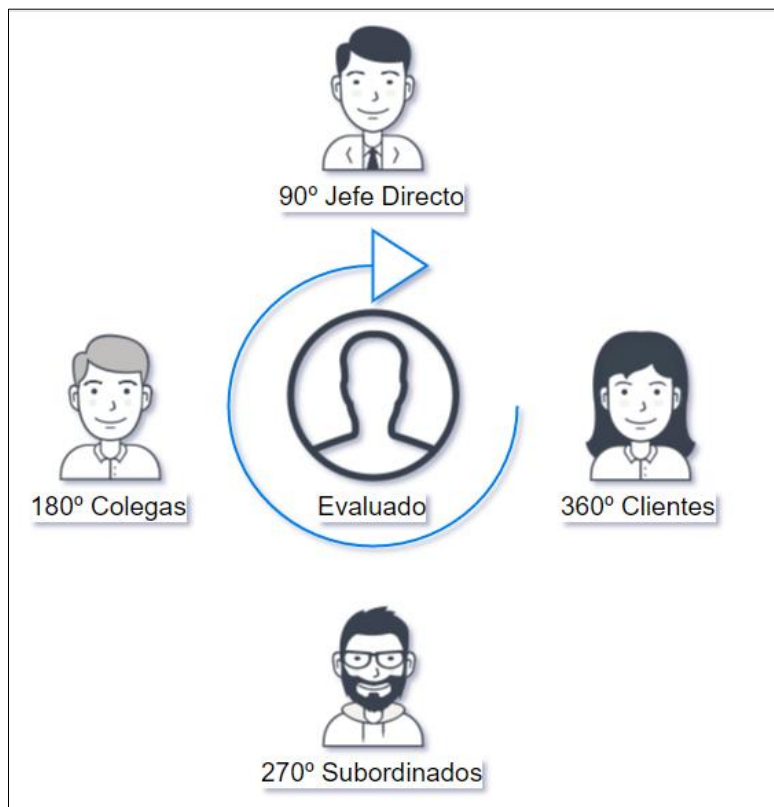
### **9.4.3 Evaluación del Personal**

La evaluación del personal nos ayuda a tener un visión real para que se puedan tomar decisiones dentro de la organización como ascensos, recompensas o bonificaciones, es recurso de suma utilidad para motivar a tus empleados a desarrollarse y crecer. Adicionalmente nos ayudará a reconocer la contribución de nuestros empleados, y a comunicar las expectativas y establecer planes de desarrollo para cada uno de los trabajadores.

También apoya al empleado a tomar conciencia de sus fortalezas y áreas de mejora y lo compromete con la organización, desarrollando un sentido de pertenencia.

En la empresa se ha optado por una evaluación 360°, la cual abarca la percepción del desempeño de un trabajador por parte compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes y su propia percepción, en igual medida.

Esta capacitación se hará una vez al año y será en los meses de febrero.



*Figura 25 Diagrama de Evaluación 360°*

Los beneficios que nos ofrece este tipo de evaluación elegido son:

- Proporciona información de los empleados de distintas perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.



- Reduce prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de un solo colaborador.
- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de los colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Brinda retroalimentación constructiva y anónima.
- Motivar a que los miembros del equipo se conozcan, se identifiquen con la cultura organizacional de la empresa.

## **9.5 Motivación y desarrollo del personal**

El éxito de una empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación de sus trabajadores, ya que ellos son el motor del negocio y los que, finalmente, harán que nuestra empresa tenga éxito. Es por ello que se debe velar porque se sientan cómodos e implantar políticas que apunten en esta dirección.

La empresa tiene establecido acciones a implementar para fortalecer la motivación positiva combinando factores intrínsecos y extrínsecos:

### **9.5.1 Adecuación al puesto de trabajo**

Es sumamente importante que cada empleado se encuentre desempeñando un puesto que se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales y técnicas. Es por ello que los manuales del puesto (MOF) ayudan a encontrar el perfil idóneo para ocupar el lugar.

La adecuación al puesto de trabajo es fundamental para una correcta motivación laboral.

### **9.5.2 Definición de objetivos y funciones**

Las labores que cada empleado tiene que hacer, el tiempo y los objetivos personales del equipo y de la empresa en general son fundamentales. Así se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.

Comunicar los objetivos a los trabajadores de forma conjunta y personalizada resulta esencial para aumentar su implicación y compromiso con la empresa y su propuesta de valor, los cuales serán alimentados con las reuniones de seguimiento y monitoreo, también liderados por los puestos superiores inmediatos.

### **9.5.3 Política de incentivos**

Es sumamente importante que los colaboradores reciban reconocimiento de sus funciones siempre que estén bien hechas o cuando se alcance o superen las metas establecidas. Este reconocimiento se comunicará en redes internas de la empresa y se tangibilizará en un sistema de reconocimientos, ya sea a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo: unas vacaciones o un viaje. Esto nos trae como beneficio mejorar el clima laboral y la motivación de los trabajadores.

### **9.5.4 Desarrollo profesional**

Las grandes empresas están utilizando, cada vez más, la práctica de un plan de carrera para el desarrollo profesional de sus empleados. Pues bien, un buen desarrollo profesional consiste en formar a un trabajador en la propia empresa. De esta manera, el trabajador adquiere la confianza y formación necesaria para conseguir, en pocos años, un puesto de responsabilidad en la compañía. Por tal

motivo se les brindará un plan de capacitaciones de acuerdo a su perfil e intereses, sobre todo en herramientas que agreguen valor a la compañía y estén alineadas con las preferencias de los colaboradores, tales como herramientas tecnológicas, digitales y de innovación.

#### **9.5.5 Promoción laboral**

Para un colaborador, uno de sus principales incentivos es que se le dé la oportunidad de escalar posiciones dentro de su organización. En este sentido, la oportunidad de formarse dentro de la empresa a través de cursos y actividades, facilita el crecimiento laboral de los trabajadores, además de permitirles trazar un plan de carrera dentro de la empresa. De hecho, esta es una de las técnicas de motivación laboral más eficaces hoy en día. Puesto que mientras la empresa crezca, crecerán las oportunidades para los colaboradores.

#### **9.5.6 Integración y Actividades sociales**

Para crear un buen clima laboral, también es importante generar vínculos que vayan más allá de lo laboral, por ello es que la empresa planteará actividades de esparcimiento e integración entre sus colaboradores, tales como: celebración de cumpleaños, actividades en días festivos: día de la madre, día del padre, confraternidad, etc. Aumentado la confianza y lazos de amistad, aumentando los valores de la organización.

#### **9.6 Remuneraciones y compensaciones**

El atraer y retener al mejor talento en nuestra empresa resulta fundamental para el desempeño de nuestro modelo de negocio y es el punto para la estrategia de remuneración. La escala remunerativa tiene un sistema de pago con sueldo fijo según el cargo de cada colaborador en la empresa.

La escala salarial se encuentra en función a las características del puesto de trabajo, las funciones que va a desarrollar el trabajador, la experiencia del colaborador en el mercado laboral, los conocimientos exigidos o las responsabilidades que desempeñará, así como los grados obtenidos en cuanto a su formación académica *Tabla 13*.

*Tabla 13*  
*Remuneraciones del personal*

<b>Categorías /Cargos</b>	<b>Sueldo Mensual S/.</b>
Coordinador General	4500.00
Coordinador de Eventos	2500.00
Coordinador Comercial	3000.00
Organizador de Data	3500.00
Administrador	1200.00
Ejecutivo Comercial	1800.00
Analista TI	1200.00

**Nota:** Fuente Elaboración propia.

No obstante, es importante reconocer que al ser una Start Up que inicia operaciones y tiene muy poco tiempo en el mercado, así como el tamaño de la empresa, las actividades y funciones a desempeñar, conllevaron a que el Régimen Laboral bajo el que actuará Ale Virtual será el de Micro Empresa. El tipo de pago será por planilla para nuestros colaboradores con cargos dentro de la empresa y para los freelance será por recibos por honorarios. Cada boleta será mensual para nuestra planilla mediante una cuenta sueldo de banco y para nuestros freelance será 15 días posterior a la entrega del trabajo realizado, abonado a una cuenta de banco.

## **9.7 Cultura Organizacional**

**Objetivo:** La unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a nuestra empresa, por ello la cultura

organizacional viene de la mano con los valores que definen a la organización, así dan forma a un ecosistema de trabajo bien definido.

**Valores organizacionales:** Los pilares se basan en los siguientes valores:

- **CONFIANZA:** Ale basa su crecimiento en la creación de vínculos con sus clientes mediante la transparencia e integridad en sus actividades, tanto externas como internas.
- **INNOVACION:** La ventaja competitiva sostenible frente a nuestros competidores se logra estando siempre un paso delante de los demás, para lo cual se debe tener la capacidad de iterar constantemente nuestro modelo de negocio y obtener cada vez mejores resultados con nuestros clientes.
- **DESARROLLO:** Para perdurar en los mercados de alta competencia y lograr la escalabilidad del modelo de negocio, debemos observar muy de cerca nuestro crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación, que son las aristas para el desarrollo empresarial que debemos lograr.
- **COMPROMISO:** La relación entre la empresa y el empleado es crucial para que todo funcione correctamente dentro de la organización, por lo que una de las tareas más importantes es la de tener una correcta alineación de los objetivos de los empleados con nuestra estrategia empresarial, de manera que exista una sinergia perfecta de nuestros servicios con la satisfacción del cliente.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** La unión conlleva al éxito, crea sinergias, empoderamiento y responsabilidad de las personas, por lo tanto fortalece a la empresa ante cambios inesperados, con todo ello logramos que nuestro equipo entregue a nuestros clientes un servicio con altos estándares de calidad y que siempre generen el máximo valor.

- **CREACIÓN DE OPORTUNIDADES:** Identificar y seleccionar las oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios está entre las habilidades más importantes de un emprendedor con éxito, lo cual será nuestra clave para la ventaja competitiva y distinción de nuestros clientes.

## 10. Plan Financiero

### 10.1 Inversión y fuentes de financiamiento

La inversión del presente plan de negocios tiene una estructura de financiamiento del 50% de aporte de los accionista y el otro 50% con financiamiento externo (préstamo).

La inversión inicial para desarrollar el modelo de negocio requiere de un inicial en activos de S/ 882,139.00, la cual está compuesta de la siguiente manera: 6.30% de activos fijos tangibles, 7.73% de activos fijos intangibles y 85.96% de capital de trabajo.

En la tablas siguientes se muestra el detalle de estos activos tangibles e intangibles, puesto que la naturaleza del negocio es un modelo digital, nuestro mayor activo será la tecnología.

*Tabla 14*  
*Cuadro de activos tangibles*

N <sup>o</sup>	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor Total	Depreciación Anual	Años de depreciación
1	Computadoras	4,499.00	0.00	0.00	25%	4
2	Laptops	5,299.00	7.00	37,093.00	25%	4
3	Equipo multimedia	7,500.00	0.00	0.00	25%	4

4	Impresoras	1,950.00	1.00	1,950.00	25%	4
5	Equipo Celular 1	980.00	7.00	6,860.00	25%	4
6	Equipo Celular 2	1,950.00	0.00	0.00	25%	4
7	Servidor BD	9,699.00	1.00	9,699.00	20%	5
<b>Total</b>				<b>55,602.00</b>		

**Nota:** Fuente elaboración propia.

*Tabla 15*  
*Cuadro de activos intangibles*

N°	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor Total	Depreciación Anual
1	Plataforma Omnicanal	68,233.05	1.00	68,233.05	10%

**Nota:** Fuente elaboración propia.

## 10.2 Gastos Fijos y Variables

El modelo de negocio presenta dos tipos de costos: fijos y variables. La proporción de los costos está dada por 70.25% costos fijos y el 29.75% costos variables. Estos últimos vienen representados por el gasto en publicidad, la cual varía según la magnitud del evento y conforme este sea más grande en cuanto a asistentes, se invierte más dinero en el marketing digital; adicional se considera una comisión por transferencia de dinero para el pago de los clientes en otros países, la cual representa el 4% de la venta.

A continuación se muestran los cuadros de los costos fijos y variables, para los cuales se debe considerar que: los datos se encuentran en valores reales y estos valores incluyen el IGV.

*Tabla 16*  
*Cuadro de costos fijos*

N°	Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Servicio de internet	2,640.00	2,732.40	2,828.03	2,927.02	3,029.46
2	Servicio de plan de datos	6,720.00	6,955.20	7,198.63	7,450.58	7,711.35
3	Servicio de hosting	2,500.00	2,587.50	2,678.06	2,771.79	2,868.81
4	Mantenimiento Plataforma	12,000.00	18,000.00	27,000.00	40,500.00	60,750.00
5	Marketing	20,520.00	27,440.00	35,960.00	43,740.00	49,668.00
6	Capacitaciones	4,800.00	7,200.00	10,800.00	16,200.00	24,300.00
7	Alquiler de inmueble	0.00	21,600.00	22,356.00	23,138.46	23,948.31
8	Servicio CRM	12,000.00	14,400.00	17,280.00	20,736.00	24,883.20
9	Servicio RPA	12,000.00	12,420.00	12,854.70	13,304.61	13,770.28
10	Servicio DBA	12,000.00	14,400.00	17,280.00	20,736.00	24,883.20
11	Planilla Personal	278,616.33	283,466.58	283,466.58	283,466.58	283,466.58
12	Freelance	80,400.00	83,214.00	86,126.49	89,140.92	92,260.85
	<b>Total</b>	<b>444,196.33</b>	<b>494,415.68</b>	<b>525,828.50</b>	<b>564,111.97</b>	<b>611,540.03</b>

Nota: Fuente elaboración Propia

Tabla 17  
Cuadro de costos variables

N°	Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Comisión de transferencia	9,735.81	32,458.56	77,856.99	156,031.49	278,409.65
2	Publicidad	216,000.00	360,000.00	504,000.00	648,000.00	792,000.00
	<b>Total</b>	<b>225,735.81</b>	<b>392,458.56</b>	<b>581,856.99</b>	<b>804,031.49</b>	<b>1,070,409.65</b>

Nota: Elaboración fuente propia.

Tabla 18  
Cuadro de costos fijos – Gastos del personal

PUESTO	MODALIDAD DE CONTRATO	SUELDO BRUTO MENSUAL	ASIGNACION FAMILIAR	TOTAL	ESSALUD 9%	GRATIFICACION	CTS
COORDINADOR GENERAL	PLANILLA	4,500.00	93.00	4,593.00	413.37	2,521.50	2,296.50
COORDINADOR COMERCIAL	PLANILLA	3,000.00	93.00	3,093.00	278.37	1,771.50	1,546.50



COORDINADOR DE EVENTOS	PLANILLA	2,500.00	93.00	2,593.00	233.37	1,521.50	1,296.50
ORGANIZADOR DATA	PLANILLA	3,500.00	93.00	3,593.00	323.37	2,021.50	1,796.50
ADMINISTRADOR	PLANILLA	1,200.00	93.00	1,293.00	116.37	871.50	646.50
EJECUTIVO COMERCIAL	PLANILLA	1,800.00	93.00	1,893.00	170.37	1,171.50	946.50
ANALISTA TI	PLANILLA	1,200.00	93.00	1,293.00	116.37	871.50	646.50
ANALISTA CONTABLE	FREELANCE	1,500.00			X	X	X
DISEÑADOR	FREELANCE	2,000.00			X	X	X
ABOGADO	FREELANCE	2,000.00			X	X	X
COMUNITY MANAGER	FREELANCE	1,200.00			X	X	X
				<b>18351.00</b>	<b>1651.59</b>	<b>10750.50</b>	<b>9175.50</b>

**Nota:** Elaboración fuente propia

### 10.3 Capital de Trabajo

Se ha considerado el siguiente Capital con cálculo de los ingresos de ventas incrementales anuales en el proyectado de 5 años.

El cálculo viene dado por la suma del flujo de caja operativo negativo del primer año de operaciones ( 468,009) más el costo de los 3 primeros meses del proyectado del segundo año ( 221,358.56), lo cual nos da un monto total de 758,304.20 soles.

*Tabla 19*  
*Capital de Trabajo*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capital de trabajo	-758,304					758,304

**Nota:** Elaboración fuente propia

### 10.4 Flujo de Caja proyectado a 5 años

El flujo de caja proyectado a 5 años se muestra en la tabla 20:

Tabla 20  
Flujo de caja proyectado a 5 años

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		200,195	775,464	2,016,985	4,263,667	7,910,641
Costos		-668,204	-885,434	-	-	-1,719,966
Depreciación		-11,120	-11,120	-11,120	-11,120	-11,120
Amortización		-13,647	-13,647	-13,647	-13,647	-13,647
Utilidad		-492,776	-134,737	881,710	2,856,242	6,165,909
Depreciación, Amortización		24,767	24,767	24,767	24,767	24,767
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-468,009</b>	<b>-109,970</b>	<b>906,477</b>	<b>2,881,009</b>	<b>6,190,676</b>

Nota: Elaboración fuente propia

El cálculo de los ingresos se realizó en base a un análisis de los consumidores, tanto del B2B como del B2C y su monto de compra, proyectándose las transacciones a 5 años.

Para nuestro modelo de negocio se tienen las siguientes consideraciones:

- Cada evento lleva el nombre de Seminario Técnico ( ST).
- En cada ST se tiene un promedio de 8 empresas participantes como expositores.
- En el primer año, se plantea 3 ST por mes y va a ir aumentando cada año.
- El número de asistentes (profesionales o técnicos) por ST es en un promedio quinientos (500) participantes en un mes en el primer año, y se plantea que vaya aumentando este número cada año, llegando a 1300 en el quinto año de operaciones.

Haciendo un cálculo de estos datos de manera anual por los 5 años, tenemos el siguiente resumen en la tabla 21.

*Tabla 21*  
*Resumen de Seminarios técnicos en 5 años*

	<b>1AÑO</b>	<b>2AÑO</b>	<b>3AÑO</b>	<b>4AÑO</b>	<b>5AÑO</b>
<b>ST/mes</b>	3.00	5.00	7.00	9.00	11.00
<b>ST/año</b>	36.00	60.00	84.00	108.00	132.00
<b>Asistentes por ST/mes</b>	500.00	700.00	900	1100	1300
<b>Asistentes por ST /año</b>	18,000.00	42,000.00	75,600.00	118,800.00	171,600.00
<b>Empresas por ST/mes</b>	24.00	40.00	56.00	72.00	88.00
<b>Empresas por ST /año</b>	288.00	480.00	672.00	864.00	1,152.00

**Nota:** Elaboración fuente propia

#### **Ingresos del B2B – Empresas:**

Los ingresos de las ventas por el B2B viene dado por las empresas que participan en los Seminarios técnicos (ST) de Ale Virtual, a las cuales se les vende los datos filtrados y autorizados de los asistentes.

Esta data filtrada tiene un costo de un (1) dólar ( S/. 3.60) por cada participante que autorizó utilizar sus datos para posterior contacto con las empresas. Y cada año se proyecta un crecimiento del 5% del año anterior.

El proceso que ofrece el modelo de negocio viene dado por el apalancamiento del sistema de búsqueda en Facebook (o Google), en el cual compramos la publicidad de acuerdo a un perfil definido por el tema del Seminario técnico, para poder atraer a la mayor cantidad posible de asistentes con el perfil requerido ( Atracción dentro del Funnel de Ventas). Posterior a ello, conforme estos perfiles se vayan registrando y asistiendo al evento podemos ir reduciendo la data ( Interacción dentro del Funnel de Ventas), y si dichos asistentes autorizaron

utilizar sus datos posteriormente, esto los convierte en un potencial cliente para una venta consultiva ( Conversión dentro del Funnel de Ventas).

El promedio de asistentes a un seminario técnico que autoriza dejar sus datos para posterior contacto fluctúa entre el 30% y 40%, para efectos de la investigación hemos tomado el dato del 30%. Adicional, de los 28800 asistentes por año de todos los seminarios técnicos, tenemos un nivel de recurrencia del 27% ( dato que se obtuvo del máximo total de asistentes por año al finalizar el 5to año 171,600.00 entre nuestro SAM 47150 profesionales de los rubros de nuestro target), con lo cual tenemos un nuevo numero de registrados por año. De este último, obtenemos el 30% que representa los asistentes que podremos filtrar para la posterior venta. El resumen lo tenemos en la siguiente tabla:

*Tabla 22*  
*Data filtrada obtenida por Seminario técnico*

	<b>1AÑO</b>	<b>2AÑO</b>	<b>3AÑO</b>	<b>4AÑO</b>	<b>5AÑO</b>
Asistentes por mes	1500	3500	6300	9900	14300
Registrados por mes	412	962	1731	2720	3929
Numero de data autorizada	124	289	519	816	1179
Monto en S/. De data /mes	445.12	1090.55	2056.47	3394.80	5151.14

**Nota:** Elaboración fuente propia

Finalmente, si esto lo llevamos a cifras en año ( multiplicados por 12 meses), obtenemos el siguiente cuadro con el total de ingresos generados del B2B:

*Tabla 23*  
*Ingreso Proyectado del B2B*

	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
<b>Mercado Objetivo-promedio mes (Empresas)</b>	24	40	56	72	88
<b>Número de Compras por mes/empresas</b>	1	1	1	1	1

<b>Monto Compra por mes (S/) / empresas</b>	445.12	1,090.55	2,056.47	3,394.80	5,151.14
<b>Monto s/. por transacciones de empresas al año</b>	<b>128,195.24</b>	<b>523,464.00</b>	<b>1,381,945.00</b>	<b>2,933,107.00</b>	<b>5,439,601.00</b>

Nota: Elaboración fuente propia

### **Ingresos del B2C – Participantes (Profesionales/técnicos):**

Los ingresos de las ventas por el B2C viene reflejado por el pago de certificados de los participantes a cada Seminario técnico. Por el modelo de negocio probado con el PMV se tiene un promedio entre 4% y 6% de participantes que solicitan certificados por cada Seminario técnico, para efectos de la investigación hemos tomado el valor del 4% para el primer año, y proyectando un incremento de 1% adicional cada año. Cada certificado tiene un costo de S/.100.00 el primer año, el cual va a ir aumentando un monto aproximado de S/. 20 por año.

Con estos datos podemos obtener el valor de ingresos por ventas del B2C reflejado en la siguiente tabla 24.

Tabla 24  
Ingreso Proyectado del B2C

	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
<b>Mercado Objetivo-promedio mes (Profesionales)</b>	500	700	900	1,100	1,300
<b>Número de Compras por mes/profesional</b>	20	35	54	77	104
<b>Monto Compra por mes (S/) / profesional</b>	100	120	140	160	180
<b>Monto s/. por transacciones al año</b>	<b>72,000</b>	<b>252,000</b>	<b>635,040</b>	<b>1,330,560</b>	<b>2,471,040</b>

Nota: Elaboración fuente propia

El total de los ingresos por ventas del B2B y el B2C es el siguiente:

Tabla 25  
Ingreso Proyectado total anual

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>200,195</b>	<b>775,464</b>	<b>2,016,985</b>	<b>4,263,667</b>	<b>7,910,641</b>

Nota: Elaboración fuente propia

### 10.5 Análisis del Punto de Equilibrio

En nuestro modelo de negocio el punto de equilibrio nos permitirá determinar el nivel de ingresos donde se cubre los costos fijos y los costos variables, con lo cual no se genera pérdidas o ganancias.

Tabla 26  
Cuadro del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	200,195	775,464	2,016,985	4,263,667	7,910,641
<b>Costos Fijos</b>	444,196	494,416	525,828	564,112	611,540
<b>Costos Variables</b>	224,008	391,019	584,679	818,547	1,108,426
<b>Costos Totales</b>	668,204	885,434	1,110,508	1,382,659	1,719,966
<b>Punto de Equilibrio (S/)</b>	3,734,415	997,285	740,476	698,143	711,191
<b>Punto de Equilibrio (En transacciones)</b>	672	77	31	18	12

Nota: Elaboración fuente propia

### 10.6 Estados Financieros Proyectados a 5 años

Tabla 27  
Balance general

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (SOLES)</b>					
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					

CAJA Y BANCOS	-468,009	-109,970	906,477	2,881,009	6,952,872
CUENTAS POR COBRAR – TERCEROS	0	0	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR - DIVERSAS	0	0	0	0	0
MERCADERIA	0	0	0	0	0
OTROS SUMINISTROS	0	0	0	0	0
ENVASES Y EMBALAJES	0	0	0	0	0
TRIBUTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>-468,009</b>	<b>-109,970</b>	<b>906,477</b>	<b>2,881,009</b>	<b>6,952,872</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
INM. MAQ. Y EQUIPO	123,835	123,835	123,835	123,835	123,835
DEPRECIACION ACUMULADA (-)	24,767	24,767	24,767	24,767	24,767
ACTIVO DIFERIDO	66,160	56,348	45,063	681,888	2,264,035
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>165,228</b>	<b>155,416</b>	<b>144,131</b>	<b>780,956</b>	<b>2,363,103</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>-302,780</b>	<b>45,446</b>	<b>1,050,608</b>	<b>3,661,965</b>	<b>9,315,975</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
TRIBUTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-145,111	434,695	643,707	471,403	17,162
OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0	0	0	0
CTAS. POR PAGAR DIVERSAS	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-145,111</b>	<b>434,695</b>	<b>643,707</b>	<b>471,403</b>	<b>17,162</b>

<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
BENEFICIOS SOCIALES	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-145,111</b>	<b>434,695</b>	<b>643,707</b>	<b>471,403</b>	<b>17,162</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	441,070	441,070	441,070	441,070	441,070
RESERVA	0	0	0	0	0
RESULTADO ACUMULADO	0	-598,739	-830,319	-34,168	2,749,492
RESULTADO DEL EJERCICIO	-598,739	-231,580	796,151	2,783,660	6,108,251
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-157,669</b>	<b>-389,249</b>	<b>406,902</b>	<b>3,190,562</b>	<b>9,298,813</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-302,780</b>	<b>45,445</b>	<b>1,050,609</b>	<b>3,661,965</b>	<b>9,315,975</b>

Nota: Elaboración fuente propia

Tabla 28  
Estado de resultados

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (SOLES)</b>					
	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
<b>VENTAS</b>	<b>200,195</b>	<b>775,464</b>	<b>2,016,985</b>	<b>4,263,667</b>	<b>7,910,641</b>
(-) DESCUENTOS-REBAJAS	0	0	0	0	0
<b>VETAS NETAS</b>	<b>200,195</b>	<b>775,464</b>	<b>2,016,985</b>	<b>4,263,667</b>	<b>7,910,641</b>
COSTO DE SERVICIOS (-)	-668,204	-885,434	-1,110,508	-1,382,659	-1,719,966
COSTO ADMINISTRATIVO(-)					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-468,009</b>	<b>-109,970</b>	<b>906,477</b>	<b>2,881,009</b>	<b>6,190,676</b>
GASTOS OPERATIVOS	0	0	0	0	0



GASTOS DE VENTAS (-)	24,767	24,767	24,767	24,767	24,767
GASTOS ADMINISTRATIVOS (-)	39,802	40,495	40,495	40,495	40,495
<b>RESULTADO DE LA OPERACIÓN</b>	<b>-532,578</b>	<b>-175,233</b>	<b>841,215</b>	<b>2,815,746</b>	<b>6,125,413</b>
OTROS INGRESOS (+)	0	0	0	0	0
INGRESOS FINANCIEROS (+)	0	0	0	0	0
INGRESOS EXCEPCIONALES (+)	0	0	0	0	0
CARGAS EXCEPCIONALES (+)	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS (-)	66,160	56,348	45,063	32,086	17,162
PERD. DIFERENCIA DE CAMBIO	0	0	0	0	0
INGRESOS DE GESTIÓN	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-598,739</b>	<b>-231,580</b>	<b>796,151</b>	<b>2,783,660</b>	<b>6,108,251</b>
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	-179,622	-69,474	238,845	835,098	1,832,475
<b>REI GANANCIA Y PÉRDIDA</b>	<b>-419,117</b>	<b>-162,106</b>	<b>557,306</b>	<b>1,948,562</b>	<b>4,275,776</b>

Nota: Elaboración fuente propia

Análisis a los Estados Financieros:

Tabla 29  
Índice de los estados financieros

Índices	2021	2022	2023	2024	2025	Fórmula
<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b>	3.23	-0.25	1.41	6.11		Activo Circulante/Pasivo circulante

Razón de circulante						
<b>APALANCAMIENTO</b>						
Endeudamiento	48%	957%	61%	13%	0%	Pasivo/Activo
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen de utilidad neta	-209%	-21%	28%	46%	54%	Utilidad después de impuestos/Ventas

**Nota:** Elaboración fuente propia

La Liquidez en a partir de segundo período es positiva, lo que constituye la solvencia y recursos financieros en el corto plazo para el cumplimiento de las obligaciones.

El Apalancamiento inicialmente tiene un mayor grado de dependencia financiera con acreedores externos, el cual disminuye en los años siguientes.

La Rentabilidad tiene un resultado de crecimiento debido a la mejor gestión de ventas proyectadas respecto al incremento de clientes y transacciones de compra.

## 10.7 Análisis de Sensibilidad

Presentamos a continuación los tres escenarios que se realizaron para el análisis de sensibilidad: pesimista, optimista y esperado.

*Tabla 30*  
*Flujo de caja escenario pesimista*

<b>FC ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		50,049	193,866	504,246	1,065,917	1,977,660
Costos		-668,204	-885,434	-1,110,508	-1,382,659	-1,719,966
Depreciación		-11,120	-11,120	-11,120	-11,120	-11,120
Amortización		-13,647	-13,647	-13,647	-13,647	-13,647
Utilidad		-642,922	-716,335	-631,029	-341,509	232,928

Depreciación, Amortización		24,767	24,767	24,767	24,767	24,767
Flujo de Caja Operativo		-618,155	-691,568	-606,262	-316,742	257,695
Inversión	-55,602.00					3,892
Sistema y Software (Intangible)	-68,233					
Capital de trabajo	-758,304	0	0	0	0	758,304
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)</b>	<b>-882,139</b>	<b>-618,155</b>	<b>-691,568</b>	<b>-606,262</b>	<b>-316,742</b>	<b>1,019,891</b>

VPN pesimista = -2,051,076.82

*Tabla 31*  
*Flujo de caja escenario esperado*

<b>FC ESCENARIO ESPERADO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		200,195	775,464	2,016,985	4,263,667	7,910,641
Costos		-668,204	-	-	-	-
Depreciación		-11,120	885,434	1,110,508	1,382,659	1,719,966
Amortización		-13,647	-11,120	-11,120	-11,120	-11,120
Utilidad		-13,647	-13,647	-13,647	-13,647	-13,647
Depreciación, Amortización		-492,776	-	881,710	2,856,242	6,165,909
Flujo de Caja Operativo		24,767	134,737	24,767	24,767	24,767
Inversión	-55,602.00	-468,009	109,970	906,477	2,881,009	6,190,676
Sistema y Software (Intangible)	-68,233					3,892
Capital de trabajo	-758,304	0	0	0	0	758,304
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)</b>	<b>-882,139</b>	<b>-468,009</b>	<b>109,970</b>	<b>906,477</b>	<b>2,881,009</b>	<b>6,952,872</b>

VPN esperado = 5,445,051.81

*Tabla 32*  
*Flujo de caja escenario optimista*

<b>FC ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		250,244	969,330	2,521,231	5,329,584	9,888,302
Costos		-	-	-	-	-
Depreciación		668,204	885,434	1,110,508	1,382,659	1,719,966
Amortización		-11,120	-11,120	-11,120	-11,120	-11,120
Utilidad		-13,647	-13,647	-13,647	-13,647	-13,647
Depreciación, Amortización		-	59,129	1,385,956	3,922,158	8,143,569
Flujo de Caja Operativo		442,727	24,767	24,767	24,767	24,767
Inversión	-55,602.00					3,892
Sistema y Software (Intangible)	-68,233					
Capital de trabajo	-758,304	0	0	0	0	758,304
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)</b>	<b>-882,139</b>	<b>417,960</b>	<b>83,896</b>	<b>1,410,723</b>	<b>3,946,925</b>	<b>8,930,532</b>

VPN optimista = 7,943,761.36

## 10.8 Indicadores financieros TIR, VAN, ROI

Tabla 33  
Flujo de caja Económico

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		200,195	775,464	2,016,985	4,263,667	7,910,641
Costos		-668,204	-885,434	-	-	-1,719,966
Depreciación		1,110,508	1,382,659			
Amortización		-11,120	-11,120	-11,120	-11,120	-11,120
Utilidad		-13,647	-13,647	-13,647	-13,647	-13,647
Depreciación, Amortización		-492,776	-134,737	881,710	2,856,242	6,165,909
		24,767	24,767	24,767	24,767	24,767

<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-468,009</b>	<b>-109,970</b>	<b>906,477</b>	<b>2,881,009</b>	<b>6,190,676</b>
Inversión	-55,602.00					3,892
Sistema y Software (Intangible)	-68,233					
Capital de trabajo	-758,304					758,304
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO (FCL)</b>		<b>-882,139</b>	<b>-468,009</b>	<b>-109,970</b>	<b>906,477</b>	<b>2,881,009</b>
						<b>6,952,872</b>

Nota: Elaboración fuente propia

Tabla 34  
Flujo de financiamiento neto y flujo de caja del accionista

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Préstamo (50%)	441,070					
Cuota constante		-131,578	-131,578	-131,578	-131,578	-131,578
Amortización		-65,417	-75,230	-86,515	-99,492	-114,416
Intereses (15%)		-66,160	-56,348	-45,063	-32,086	-17,162
Saldo	441,070	375,652	300,422	213,907	114,416	0
Escudo Fiscal de los Intereses (EFI) - 30%		19,848	16,904	13,519	9,626	5,149
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO (FFN)</b>	<b>441,070</b>	<b>-111,730</b>	<b>-114,674</b>	<b>-118,059</b>	<b>-121,952</b>	<b>-126,429</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA</b>	<b>-441,070</b>	<b>-579,739</b>	<b>-224,644</b>	<b>788,418</b>	<b>2,759,056</b>	<b>6,826,443</b>

**1) Quitando el apalancamiento (desapalancar)**

Fórmula: 
$$\beta_u = \left[ \frac{1}{1 + \frac{D}{E} \times (1-t)} \right] \beta_e$$
 s:  $D/E = 0.3031$   
 $t = 8.32\%$   
 $B = 0.91$

Calculando:

<b>Bu</b>	<b>0.71</b>
-----------	-------------

**2) Incluyendo el Apalancamiento (Apalancar)**

Datos: D/E = 1  
t = 30%  
B = 0.71

$$\beta_{\text{proyecto}} = [1 + D/E \times (1 - t)] \times \beta_u$$

<b><math>\beta_{\text{proyecto}} =</math></b>	<b>1.21</b>
---	-------------

**Calculando del COK:**

$COK = rf + \beta_{\text{proy}} \times (rm - rf) + \text{riesgo país}$

Datos:

rf = 0.27%  
β = 1.21  
rm - rf = 7.18%  
riesgo país = 1.42%

<b>COK =</b>	<b>10.38%</b>
--------------	---------------

**Calculando el WACC:**

COK	10.38%
D/(D+E)	50%
E/(D+E)	50%
i	15%
t	30%

$$\text{WACC} = \frac{D}{D + E} \times r_d \times (1 - \text{Tax}) + \frac{E}{D + E} \times r_e$$

↓ Tasa de interés
↓ COK

↓ Aporte

Aplicando Fórmula:

<b>WACC</b>	<b>10.44%</b>
-------------	---------------

El COK de 10.38% es la tasa de rentabilidad mínima que los accionistas requieren obtener por su inversión en el presente proyecto.

El WACC de 9.57% es la tasa de rentabilidad que debe superarse para obtener la creación de valor del proyecto.

Por tanto, el WACC de 10.44% nos establece la exigencia de rentabilidad de la inversión del presente proyecto.

## Cálculo del VAN y TIR

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE O ECONOMICO</b>	-882,139	-468,009	-109,970	906,477	2,881,009	6,952,872
<b>FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA</b>	-441,070	-579,739	-224,644	788,418	2,759,056	6,826,443

	<b>VAN</b>
Flujo de Caja Libre (FCL) - WACC	<b>5,445,051.81</b>
Flujo de Caja del Accionista (FCA) - COK	<b>5,459,911.49</b>

	<b>TIR</b>
Flujo de Caja Libre (FCL)	<b>63%</b>
Flujo de Caja del Accionista (FCA)	<b>76%</b>

Como resultado el VAN del flujo de caja es positivo, por tanto el proyecto es viable y también la TIR al ser superior a la tasa de rentabilidad mínima requerida por los accionistas (COK), entonces será conveniente continuar con el proyecto.

## 11. Conclusiones y Recomendaciones

### 11.1 Conclusiones

La calidad del análisis nos ha permitido obtener resultados muy valiosos de los niveles cuantitativo y cualitativo, los cuales nos dan los fundamentos y soportes

necesarios para llegar a definir las conclusiones nuestro modelo de negocio Ale Virtual, que representa una atractiva alternativa para satisfacer las necesidades de los segmentos elegidos, a través de la conexión de empresas con profesionales, llegando con una propuesta de valor de confianza al poder interactuar y conocer las soluciones de las empresas con espectadores que necesitan resolver problemas, con la diferenciación de que este resultado proporciona valor para nuestros dos segmentos de clientes: para las empresas apoyamos a las áreas técnico comerciales a aumentar sus ventas mediante captación de clientes potenciales, y para los profesionales la oportunidad de interactuar con expertos, pertenecer a una comunidad y la opción a certificarse. Se consolidará la plataforma virtual, en la cual las empresas puedan interactuar remotamente con los espectadores, concluyéndose que:

- Lean Startup nos ayudó a implementar la idea o modelo de negocio en sus fases iniciales y para testear cambios. Además, es importante generar los indicadores necesarios y revisarlos continuamente para evaluar las decisiones y acciones que se lleven a cabo, se debe iterar con las hipótesis planteadas y escenarios que se diseñen, y poner mucho interés a las señales que dan los clientes para ajustar el modelo y volver a iterar, así podemos generar una mejora continua o una nueva hipótesis que dará viabilidad al proyecto.
- Lo resultados de los experimentos realizados durante el desarrollo del modelo de negocio y sus iteraciones, indican un interés real por parte de los clientes, un mercado atractivo el cual puede ser abordado y dos formas diferentes de conseguir ingresos: B2B y B2C, aunque para lograr desarrollar el modelo de negocio se necesitan inversiones iniciales de



capital que serán utilizados en los gastos mostrados el capítulo de plan financiero de la presente tesis.

- Se logrará posicionar la plataforma multilateral, contando con una participación del mercado en los cuatro países: Perú, Ecuador, Colombia y México del 3.3% de empresas, lo que representa llegar a 1152 clientes del B2B, y al 5% de profesionales, lo que representa llegar a 47150 profesionales, por año en un periodo de 5 años.
- De acuerdo al análisis en el plan financiero, se obtiene en el tercer año una rentabilidad sobre las ventas de 28%, en el cuarto año de 46 %, en el quinto año 54%.
- El punto de equilibrio se alcanza en el año 2 de operaciones, así como el monto de la inversión inicial se recupera luego de 2 años. El proyecto presenta una TIR de 63% y VAN de S/ 5,445,051.81, con un WACC de 10.44% y un COK de 10.38%. Por los resultados mostrados, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor al COK y al WACC, por lo tanto, el proyecto es factible.
- Generar comunidades segmentadas nos ayuda a poder ofrecer mejores servicios y contenidos a nuestros clientes. Ayudando a la fidelización y crecimiento por recomendación. No solo para el B2C sino también para las empresas.

## **11.2 Recomendaciones**

- Establecer un plan de proyecto con el área de TI para la Automatización de procesos, lo cual va a permitir maximizar los tiempos de respuesta en la interacción con nuestros clientes, como por ejemplo: automatización en el proceso de análisis de data, interacción con nuestros clientes (chatbots), generación automática de certificados para los asistentes, etc.
- Planes de trabajo por parte del área comercial para buscar alianzas con nuestros clientes del B2B (empresas) para desarrollar nuevos servicios, productos o ampliar nuestra propuesta de valor a demanda y necesidad por la naturaleza de cada una de ellas.
- Armar un plan de Inteligencia Comercial para el seguimiento 1 a 1 de los clientes del B2C, para llegar a la personalización de nuestra oferta de valor.
- Buscar las posibles soluciones para enlazar nuestra pasarella de pago con un sistema de criptomonedas en países donde el costo por transacción es muy alto.
- Planes de acción e investigación del mercado para poder llevar nuestra propuesta de valor a más países fuera de la región, como por ejemplo Europa.

## **12. Bibliografía**

1. ACOSTA J., Díaz R., 2004. Estudio de los modelos digitales e-business para gestión de la información. Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador.
2. AGUDO A., 2014. Análisis de los factores de adopción de comercio electrónico en segmentos de consumidores finales. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid – España.
3. Alberto Alcocer. (2018). Funnel de ventas: qué es y cómo diseñarlo para atraer clientes y aumentar ventas. 3 de April de 2020, de semrush Sitio web: <https://es.semrush.com/blog/como-hacer-funnel-ventas/>
4. Arun Arora, Peter Dahlström, Eric Hazan, Hamza Khan, and Rock Khanna. (2020). COVID-19 is changing consumer behavior in at least six important ways. Here’s how marketing leaders can adapt.. 19 julio 2020, de Mckinsey Company Sitio web: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/reimagining-marketing-in-the-next-normal>
5. CANO G., (2017). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las ciencias*, 4, pp. 1-12.
6. Domínguez, E. (2009). Las TIC como apoyo al desarrollo de los procesos de pensamiento y la construcción activa de conocimientos. *Revista del Instituto de Estudios de Educación*, 10, pp. 146-155.
7. Fernando Segundo Félix, Beatty Egúsqiza Palacin Córdova,. (2020). Efectos laborales de la pandemia por la COVID-19 en el Perú. Incertidumbre y desafíos. 8 junio 2020, de Revista Actualidad Laboral Sitio web: <https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-el-peru/>
8. FERREIROS P. (2016). Evolución del uso y aplicación del marketing digital, de las nuevas tecnologías y de las redes sociales en las empresas de la provincia de Alicante entre los años 2011-2015 y su contribución a la consecución de sus

- objetivos empresariales y de marketing. Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia – España.
9. Juan José Isaza. (2016). Social Media: 9 Casos de éxito en empresas B2B. 14 abril 2016, de BienPensado Sitio web: <https://bienpensado.com/social-media-9-casos-de-exito-en-empresas-b2b/>
  10. Leticia del Corral. (2019). El nuevo marketing B2B: Qué es, diferencias con B2C y estrategias de éxito. Diciembre 2019, de Leticia del Corral Consulting Sitio web: <https://leticiadelcorral.com/marketing-b2b-que-es-estrategias/>
  11. LOMBARDERO J. (2015). Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas. Universidad Camilo José Cela, Madrid – España.
  12. MENDOZA J., 2008. Implementación de una plataforma de mensajería unificada integrada a una aplicación B2B. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú.
  13. MERZTHAL J. 2010. La capacitación como instrumento de marketing para la generación de valor en las empresas industriales en el Perú. Universidad Ramón Llull, Barcelona – España.
  14. Mg. Marco Vinelli Ruiz, Alberto Maurer Fossa, PhD. (2020). Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú. 24 ABRIL 2020, de ESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>
  15. Minti Ray, Stefano Redaelli, Damian Rudich, and Andrew Wong Open interactive popup. (2020). A post–COVID-19 commercial-recovery strategy for B2B companies. julio 2020, de Mckinsey Company Sitio web: <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/a-post-covid-19-commercial-recovery-strategy-for-b2b-companies>

16. MONTENEGRO J. (2017). Diseño de plan de marketing digital B2B para la empresa telecomunicaciones, redes, enlaces y consultorías especializadas s.a. (Trece S.A.). Universidad Libre de Colombia, Bogotá – Colombia.
17. Mora L., Guerrero M. (2010). La venta consultiva y el servicio superior como estrategias para conquistar clientes de alto nivel. mba ie business school, Madrid – España.
18. Morillo P., Sharon W. (2017). Implementación del marketing digital como estrategia para el incremento de las ventas de la empresa vitivinícola santa fe del distrito de Sta Maria – 2016. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – Perú.
19. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). Diseñando la propuesta de Valor. New Jersey, EEUU: John Wiley & Sons, Inc.
20. Osterwalder, A., Pigneur, Y.(2010). Generación de modelos de Negocios. New Jersey, EEUU: John Wiley & Sons, Inc.
21. Perez C.. (Mayo 2020). Impacto del Covid-19 en la Economía Peruana 2020. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 1, pp.1-4.
22. PÉREZ D., 2005. Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión. Universidad de Cantabria, Cantabria – España.
23. Poli D., Zarate V. Eyzaguirre R., Gonzales F., Valdivia Y., Valencia M. (2020). análisis del impacto económico del COVID-19 en el Perú. Lima, Perú.. Instituto Peruano de Economía, 8, PP1-24.
24. POPA SIMONA, 2015. Caracterización del Negocio Electrónico y su Efecto en los Resultados Empresariales de la Pequeña y Mediana Empresa. Universidad de Murcia, Murcia – España.

25. Ries, Eric. (2011). El método Lean Startup. Nueva York, EEUU: Crown Business.
26. Sajal Kohli, Björn Timelin, Victor Fabius, Sofia Moulvad Veranen. (2020). How COVID-19 is changing consumer behavior –now and forever . Agosto 2020, de Mckinsey Company Sitio web:  
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/how%20covid%2019%20is%20changing%20consumer%20behavior%20now%20and%20forever/how-covid-19-is-changing-consumer-behaviornow-and-forever.pdf>
27. Sandra Sieber. (2004). Más allá de la empresa extendida. 2020, de PWC, IESE, OBCENTER. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-20.pdf>
28. Sarun Charumilind, Matt Craven, Jessica Lamb, Matt Wilson. (2020). Previniendo futuras oleadas de COVID-19. 31 agosto 2020, de Mckinsey Company Sitio web: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
29. Sieber, S.. (2004). Más allá de la empresa extendida. EB Center, 1, pp.1-44.
30. Valentina Giraldo. (2020). Embudo de ventas: significado, ventajas y aplicación y diferencias con el embudo de marketing. 29 ENERO 2020, de Rock Content Sitio web: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-funnel-de-ventas/>

### 13. Índice de Tablas y Cuadros

Tabla 1 Resumen de iteraciones al modelo de negocio.....	29
Tabla 2 Ponderaciones de los factores Externos en la Matriz de Atractivo de la industria .....	46
Tabla 3 Ponderaciones de los factores Internos en la Matriz de Atractivo de la industria .....	46
Tabla 4 Matriz Cruzada FODA .....	54
Tabla 5 Ventaja Competitiva Modelo de negocio .....	55

Tabla 6 Mercados en la Región .....	57
Tabla 7 Mercado objetivo de consumidores.....	58
Tabla 8 Mercado Proyectado .....	59
Tabla 9 Posicionamiento Ale Virtual .....	68
Tabla 10 Ventaja diferencial Ale Virtual.....	74
Tabla 11 Cronograma de acciones plan de medios - periodo 5 años .....	77
Tabla 12 Matriz de ponderación de factores .....	84
Tabla 13 Remuneraciones del personal .....	100
Tabla 14 Cuadro de activos tangibles.....	102
Tabla 15 Cuadro de activos intangibles.....	103
Tabla 16 Cuadro de costos fijos .....	103
Tabla 17 Cuadro de costos variables.....	104
Tabla 18 Cuadro de costos fijos – Gastos del personal.....	104
Tabla 19 Capital de Trabajo.....	105
Tabla 20 Flujo de caja proyectado a 5 años .....	106
Tabla 21 Resumen de Seminarios técnicos en 5 años.....	107
Tabla 22 Data filtrada obtenida por Seminario técnico .....	108
Tabla 23 Ingreso Proyectado del B2B.....	108
Tabla 24 Ingreso Proyectado del B2C.....	109
Tabla 25 Ingreso Proyectado total anual .....	110
Tabla 26 Cuadro del punto de equilibrio.....	110
Tabla 27 Balance general .....	110
Tabla 28 Estado de resultados .....	112
Tabla 29 Índice de los estados financieros.....	113
Tabla 30 Flujo de caja escenario pesimista .....	114
Tabla 31 Flujo de caja escenario esperado .....	115

Tabla 32 Flujo de caja escenario optimista .....	115
Tabla 33 Flujo de caja Económico .....	116
Tabla 34 Flujo de financiamiento neto y flujo de caja del accionista .....	117

## **14. Índice de Figuras**

Figura 1 Value Proposition B2C .....	13
Figura 2.Lienzo Canvas B2C. ....	14
Figura 3 Value Proposition B2B .....	16
Figura 4. Lienzo Canvas B2B. ....	17
Figura 5 Cadena de Suministro tradicional y Cadena de Suministro desintermediada.....	21
Figura 6 Beneficios del B2C (basada en Bodganski, Santana, y Portillo, (2014)).....	21
Figura 7 Funnel o Embudo de ventas conforme a definición.....	24
Figura 8 Fases de Lean Startup. ....	26
Figura 9 Línea de Tiempo y etapas del modelo de negocio.....	27
Figura 10 PBI Histórico y su Proyección 2020 (Variaciones %).....	35
Figura 11 Matriz de atracción de la Industria.....	45
Figura 12 Matriz de Atractivo del Mercado para Ale. ....	47
Figura 13 Mapa Estratégico (Elaboración Propia).....	56
Figura 14 Mercado Total Disponible (TAM).....	60
Figura 15 Mercado Disponible Útil (SAM) .....	61
Figura 16 Mercado Útil Obtenible (SOM).....	62
Figura 17 Proceso de Decisión de Compra B2B .....	65
Figura 18 Proceso de Decisión de Compra B2C.....	66
Figura 19 Logotipo Ale Virtual.....	75
Figura 20 Alevirtual.tech.....	75



Figura 21 Diagrama de Flujo del Proceso de productivo del servicio .....	82
Figura 22 Proceso del servicio .....	85
Figura 23 Tiempos del proceso de servicio.....	87
Figura 24 Organigrama Ale Virtual .....	91
Figura 25 Diagrama de Evaluación 360° .....	96

## **15. Índice de Anexos**

### **Anexo 1: Proceso de Iteración del modelo de negocio**

#### **1. Primer Proceso de iteración**

Para el modelo de negocio, en sus inicios, se planteó una hipótesis que sin mucha información previa se convertiría en lo que Eric Ries llama Actos de fe. Esta fue:

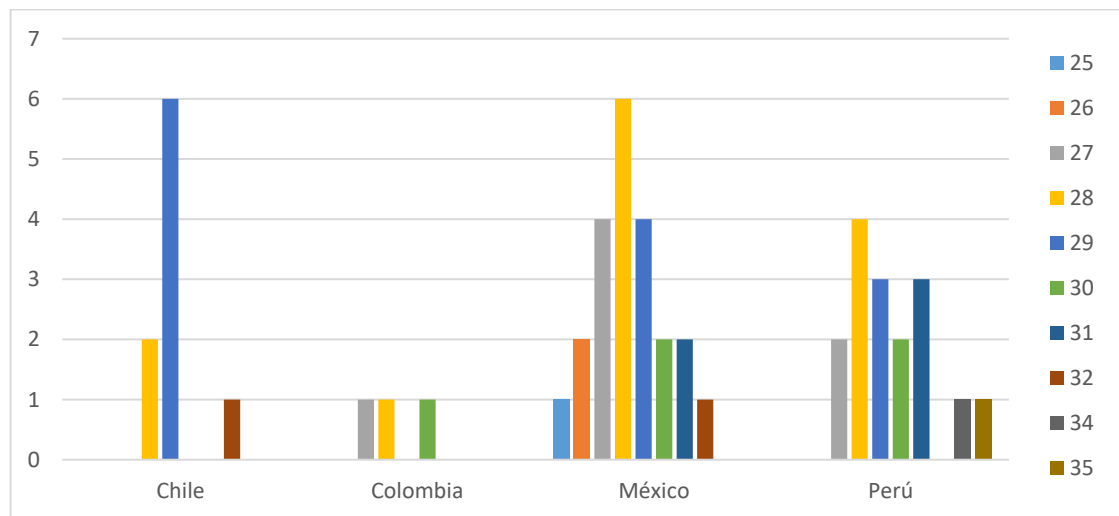
- Los clientes estaban dispuestos a pagar por cursos académicos online.
- Nuestros clientes potenciales serían personas estudiantes entre 25 y 30 años.

En los años 2016 existían plataformas de aprendizaje online como Youtube, LinkedIn (Lynda), Universia, etc, las cuales proporcionaban cursos de diferentes temas académicos.

En Junio del 2016 se lanzó el producto mínimo viable (PMV): Plataforma de video cursos Team Cloud Academy, con el objetivo de captar clientes que estén interesados en capacitarse mediante cursos online que se ajusten a sus necesidades de aprendizaje de manera remota y asíncrona. Se llegaron a tener entre 15 a 20 participantes por curso aproximadamente por mes.

Este producto mínimo viable se definía como un Marketplace que comercializaba cursos académicos, para ser vistos desde la plataforma por los clientes y poder acceder a ellos en el momento que lo soliciten. Al finalizar el video curso la plataforma te generaba un certificado electrónico. Se cobraría un precio promedio de 100 dólares por curso.

Es así como pudimos obtener los primeros segmentos de clientes para este PMV, encontrando un rango de edad para nuestros usuarios entre 27 y 30 años en los países de Perú, Chile, Colombia y México. La información se muestra a continuación:



*Figura: Segmento de clientes por edades de Team Cloud Academy.*

Por consiguiente, como primera iteración tenemos lo siguiente:

**Idea:** Venta de cursos online para estudiantes entre 27 y 30 años.

**Producir:**

- Video cursos académicos asincrónicos.

- Creación de las redes sociales para comenzar a captar nuevos clientes y sus interacciones con el modelo de negocio.

**Indicador:** Venta.

**Medir:** Evaluar la venta como un referente de éxito.

**Datos:**

- Venta de cursos.
- Feedback de clientes.
- Costo de conversión de clientes nuevos en RRSS.

**Aprender:**

- Los clientes buscaban más cursos de los que se ofrecían en ese momento.
- Había una baja tasa de recompra de parte de los clientes debido a que estos no terminaban de ver los cursos completos.

Gracias al feedback de estos primeros clientes, se pudo concluir que en general ellos si estaban interesados por los cursos, pero debería cambiar la manera en que se les impartía y tener un abanico de posibilidades de diferentes temas.

Team Cloud Academy en sus inicios:



*Figura: Primeros cursos de Team Cloud Academy.*



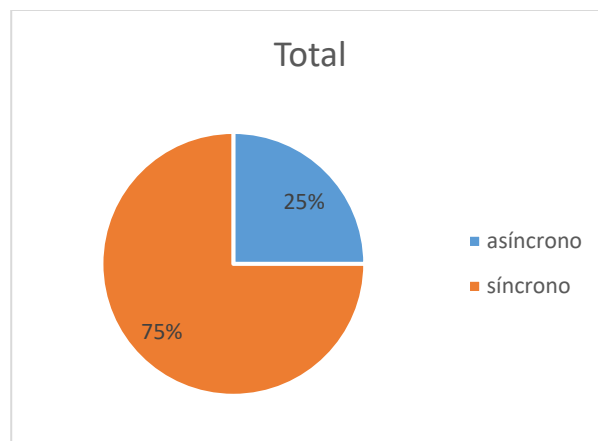
*Figura: Curso virtual en Team Cloud Academy*

## **2. Segundo Proceso de iteración**

A partir de los aprendizajes adquiridos se plantearon nuevas hipótesis, las que permitió pivotar el servicio, éstas fueron:

- Los clientes tenían mayor satisfacción con los cursos sincrónicos para interactuar con el ponente y se sentían más comprometidos con los horarios de asistencia.
- El mercado potencial era profesionales entre 30 y 35 años.

Para medir el impacto que este pivoteo tendría, se realizaron encuestas a nuestros clientes que habían experimentado al menos una interacción con Team Cloud Academy, preguntándoles que opinaban del actual modelo de negocio (asíncrono) y que opinaban sobre la nueva propuesta que tendría ahora (síncrono), teniendo como resultado que del total de encuestados, el 75% preferiría cursos síncronos y el resto cursos asíncronos.



*Figura: Preferencias de modalidad de cursos online.*

Con esta información se realizaron los primeros pivoteos en el servicio: Se ofrecería video cursos síncronos mediante streaming en varios rubros de la ingeniería, los cuales estaban segmentados por interés. Se logaron tener entre 30 y 45 participantes mensuales.

Adicionalmente, ya por el año 2019, comenzamos a tener público interesado en otros países, como Colombia, México y Ecuador, que nos habían encontrado en las redes sociales y estaban interesados en participar de estos cursos.

Por consiguiente, como segunda iteración se tuvo:

**Idea:** Venta de cursos sincrónicos vía streaming.

**Producir:** Video cursos síncronos mediante streaming en varios rubros de la ingeniería.

**Indicador:** Venta.

**Medir:** Evaluar la venta y la recompra como un referente de éxito.

**Datos:**

- Venta de cursos.
- Recompra de cursos.
- Grado de interacción con ponentes.
- Cantidad de preguntas realizadas al ponente.
- Feedback de clientes.

**Aprender:**

- Los clientes se sentían más atentos e interesados en las charlas en vivo por parte del experto.

- Los participantes tenían mucha interacción con el ponente y con otros participantes.
- Existía una mayor recompra de parte de los participantes para siguientes cursos.

Curso dictado en esta fase de la iteración:



*Figura: Publicidad Seminario Virtual síncrono con Team Cloud Academy*

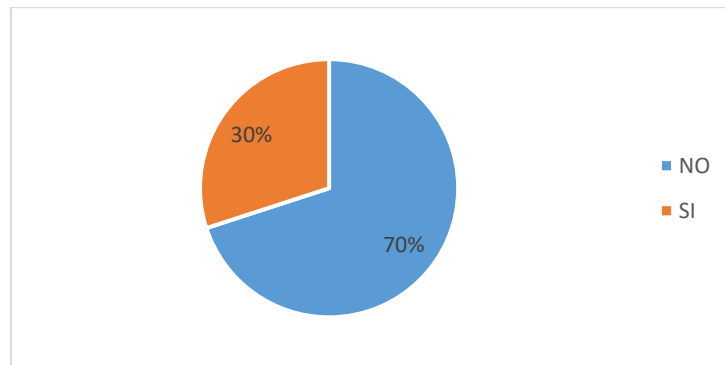
### 3. Tercer Proceso de iteración

Luego de la iteración anterior, de sus aprendizajes y de la posibilidad de tener cada vez más a expertos y empresas interesados en dar cursos más especializados, se optó por modificar en cierta manera el modelo y ampliar el servicio hacia una nueva línea de negocio. Adicionalmente a crear cursos online, podríamos dar servicio a clientes para que ellos utilicen nuestro espacio para dar cursos, soluciones tecnológicas, productos y servicios.

Bajo ese esquema, se lanzó una nueva plataforma virtual que se llamaría Ale Virtual (Julio 2019), en donde, además de seguir dando cursos vía streaming,

podríamos alquilarla para que otras empresas o expertos la utilicen para sus fines deseados.

Para conocer las opiniones de nuestros clientes y poder dimensionar el impacto e interés que tendría este nuevo modelo de negocio, se interactuó con todos los ponentes y expertos que habían dado al menos una charla con Team Cloud Academy, preguntándoles que tan interesados estarían en poder alquilar nuestra nueva plataforma para ofrecer no sólo cursos, también soluciones, productos o servicios. Los resultados fueron:



*Figura: Encuestados para el alquiler de Ale Virtual.*

La figura anterior nos muestra que se tuvo un 30% de aceptación entre los encuestados que estaban interesados en alquilar Ale Virtual como plataforma para realizar eventos y charlas online. Lo cual generó una nueva oportunidad para dar este servicio y ampliarlo para más empresas o consultores independientes.

Luego de obtener la información antes mostrada y de realizar un análisis financiero sobre los costos de tener una plataforma, darle mantenimiento y pagar por publicidad en redes para aumentar la comunidad, se estimó que el cobro por alquiler sería de: 100 soles por hora de utilización de la plataforma.



Con todo este análisis, en enero 2020, Ale Virtual amplía su servicio y comienza con el alquiler de ambientes para video conferencias y video cursos.

Se logró tener un promedio de 6 clientes que nos contrataban regularmente para conferencias y congresos.

Para Mayo 2020, con la pandemia mundial del COVID 19, se tuvo que replantear el modelo de alquiler, ya que muchas empresas comenzaron a utilizar herramientas como ZOOM, GOOGLE MEETS, etc, para realizar charlas o webinars.

Por consiguiente, como tercera iteración tenemos lo siguiente:

**Idea:** Brindar servicio de gestión y alquiler de ambiente para charlas y cursos online.

**Producir:** Ambiente virtual que ayuda a clientes empresas o consultores independientes para dar cursos o charlas via streaming.

**Indicador:** horas alquiladas.

**Medir:**

- Evaluar el alquiler como un referente de éxito.
- Satisfacción del cliente.
- Re uso del ambiente.

**Datos:**

- Alquiler de la plataforma de manera mensual.

- Feedback de los asistentes y clientes.

### **Aprender:**

- Los clientes que alquilaban la plataforma consumen muchas horas/hombre y recursos para lograr un alcance superior a 80 personas en sus eventos .
- Los participantes a las charlas solicitaban contacto con los ponentes y empezaban a interactuar entre ellos.

Con este aprendizaje nos dimos cuenta que las empresas solicitaban los servicios de Ale Virtual como un canal para captar clientes y aumentar sus ventas.

Adicionalmente encontramos que los espectadores están interesados en asistir a seminarios técnicos académicos, ser parte de comunidades profesionales y algunos de ellos solicitaban certificado de participación a los eventos. Con todo esto se dio inicio a una cuarta iteración.

Algunos de los eventos que realizó Ale Virtual para empresas como alquiler de la plataforma:

**SIKA** Industrial Coatings  
**WEBINAR**

Soluciones Tecnológicas para proyectos Metalmeccánicos

**Horario**  
6:00 pm  
7:00 pm

Ing. Isabel Pareja  
(Product Engineer TM Flooring & Coatings en Sika Perú)  
EXPOSITOR

Organiza: SCC Ingeniería y Consultores, Sika CONSTRUYENDO CONFIANZA

Plataforma: AleVirtual

Síguenos en: SCC Ingenieros y Consultores

Figura: Publicidad Charla Virtual para empresa SIKA.

**WEBINAR GRATIS EN VIVO !!!**

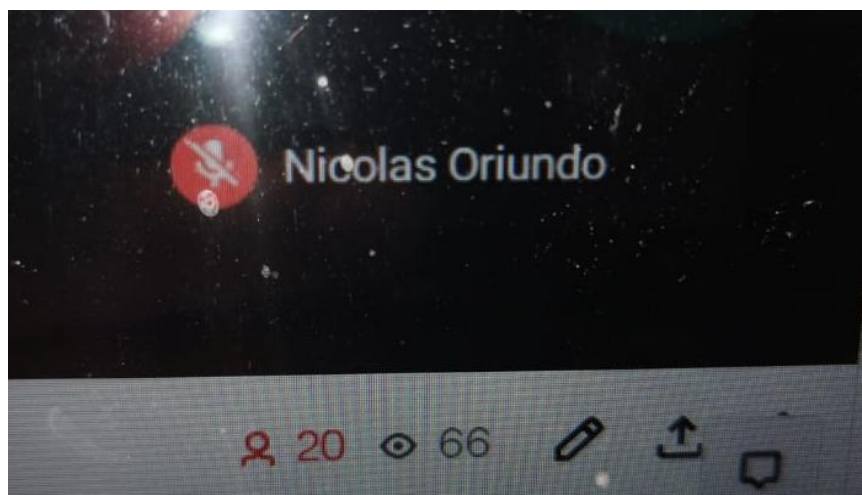
*LA IMPORTANCIA DEL INSPECTOR EN EL CONTROL DE CALIDAD ESTRUCTURAS METALICAS*

**+340 REGISTRADOS !!!**

Viernes 29 de mayo | 7:00pm | 8:00pm

SCC INGENIEROS & CONSULTORES | AleVirtual

*Figura: Publicidad Charla Virtual realizada por Ale Virtual*



*Figura: Plataforma Ale Virtual iniciando una de las charlas.*

#### **4. Cuarto Proceso de iteración**

Luego de analizar el aprendizaje que nos dejó la iteración anterior, se planteó las siguientes hipótesis para ampliar la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio:

- Las empresas empiezan a utilizar las charlas online como un canal para mostrar sus productos o servicios e interactuar con sus potenciales clientes.
- Las empresas tienen un alto consumo de horas-hombre, gastos de diseño y publicidad para la gestión de estas charlas, no todas cuentan con una área especializada dentro de su planilla.
- A los profesionales participantes les gusta interactuar en una comunidad a fin a su rubro tecnológico, además cierto porcentaje de ellos desea un certificado de participación de eventos internacionales.

Adicional a ello, nos dimos cuenta que las empresas buscan reducir sus costos para obtener el mejor retorno de su inversión al momento de captar nuevos clientes y que se conviertan en ventas. Por ello comenzamos a plantear la idea de no cobrar por el alquiler ni la gestión de las charlas, sino la posibilidad de juntar a muchas empresas en un evento virtual más masivo, seminarios virtuales segmentado por rubros, donde conseguiríamos más empresas participantes, más espectadores interesados en asistir y con ello la posibilidad de cobrar a las empresas por los datos de estos participantes que estén interesados en contactarse con ellos.

La data que obtendríamos luego de cada seminario virtual debería pasar por todas las fases de un embudo de ventas, desde la captación de interesados

mediante publicidad en web (contactos) hasta llegar a la última fase (oportunidad), los cuales se convertirían en potenciales clientes listos para cerrar una venta con las áreas comerciales de las empresas.

Por lo tanto, las empresas verían un mejor retorno de inversión, si sólo pagan por esta data filtrada, que por pagar igual o mayor dinero en publicidad para captar leads en el primer nivel del embudo de ventas.

Se hizo el experimento y análisis de las charlas hechas en Ale Virtual en los meses de Mayo a Octubre del 2020, para poder tener una data más aterrizada de la cantidad de empresas, participantes a las charlas, cantidad de interacciones y cuantos de estos estaban interesados en ponerse en contacto con los ponentes, dando como resultado:

Público alcanzado en redes sociales: 15000.

Cantidad de registrados al evento: 1100.

Asistentes al eventos: 400.

Porcentaje de asistentes interesados en ponerse en contacto con expertos: 30%-37% (148).

Para ello, se plantearía que Ale Virtual realice 3 eventos virtuales al mes, de los cuales tendríamos a 8 empresas participantes como expositores. Y se les cobraría 1 dólar (3.60 soles) por cada asistente interesado en ponerse en contacto con su área comercial.

El otro experimento que se realizó fue con los participantes a los eventos y cuántos de estos solicitaban comprar un certificado de asistencia, del cual

obtuvimos que el 4 % al 8% de los asistentes solicitaban comprar certificados. El ticket promedio sería de 100 soles.

Por consiguiente, como cuarta y última iteración tenemos lo siguiente:

**Idea:** Gestión de seminarios internacionales online para los rubros de ingenierías.

**Producir:**

- Plataforma de gestión de seminarios online internacionales.
- Captación de data filtrada para nuestros clientes a partir de los asistentes interesados.
- Cobro opcional por certificado de participación a los asistentes de estos seminarios.
- Crear comunidades entre participantes y expertos separados por rubros de interés.

**Indicador:**

- Cantidad de data vendida a empresas.
- Cantidad de certificados vendidos.
- Crecimiento de las comunidades segmentadas por ecosistemas.

**Medir:** Evaluar el crecimiento de clientes B2B y B2C como factor de éxito.

**Datos:**

- Número de asistentes a eventos.
- Empresas interesadas en participar de los seminarios.
- Cantidad de data procesada que se transforma en venta.
- Crecimiento de las comunidades segmentadas por ecosistemas.
- Venta de certificados a los participantes.

### **Aprender:**

- Las empresas nos consideran sus aliados para un KPI muy importante en su área comercial: aumentar las ventas.
- El modelo de negocio al ser 100% online permite escalabilidad.
- Los participantes a los eventos no sólo tienen una charla que le proporciona conocimiento, sino que son parte de una comunidad donde pueden interactuar.

Con esta última iteración, el modelo de negocio ha madurado, lo cual permite tener clientes de 4 países: Perú, Colombia, Ecuador y México principalmente.

La base de datos de los participantes ha ido creciendo, lo cual nos permite, luego de filtrarla y venderla como ya se ha explicado, poder utilizar herramientas como CRM y algoritmos de relacionamiento para conocer mejor a cada uno de ellos, pudiendo ofrecerles futuros seminarios en los cuales puedan estar altamente interesados en participar y así poder fidelizarlos a nuestra marca.

En la figura a continuación se muestra uno de los Seminarios Virtuales realizados por Ale Virtual:



26 y 27 de Septiembre

INTEGRIDAD EN SISTEMAS DE TUBERÍAS DE TRANSPORTE OIL & GAS

SEMINARIO VIRTUAL LATAM

### Sábado 26



10:00 - 11:00

Gestión de riesgos en ductos de transporte de fluidos

Daniel Narvaez - Mekinnova

Ingresar



11:00 - 12:00

Implementación de modelos de probabilidad de falla de corrosión en sistemas de recolección de hidrocarburos

Giovanni Juzga - CIC/ACICOR

Ingresar



16:00 - 17:00

Recubrimientos líquidos para la protección y conservación de tuberías de Oil&Gas

José Guizado - PPG

Ingresar



17:00 - 18:00

Monitoring corrosion cause & effect integrated

David Velasco - Cosasco

Ingresar

### Domingo 27



10:00 - 11:00

Envejecimiento de sistemas de protección para tubería enterrada: recubrimientos y protección catódica

Javier Montañez - ACICOR

Ingresar



11:00 - 12:00

Introducción a las tecnologías de Hot Tap & Line Stop

Leonardo Circolone - LC Ingeniería

Ingresar



16:00 - 17:00

Inspección de campo y recubrimientos de soldaduras circunferenciales de tuberías

Juan Caballero - SSPC Panamá Chapter

Ingresar



17:00 - 18:00

Sistemas de información geográficos "SIG" en la integridad de ductos

Joel Vargas - Tractopipe

Ingresar

Empresas participantes:











Organizado por:

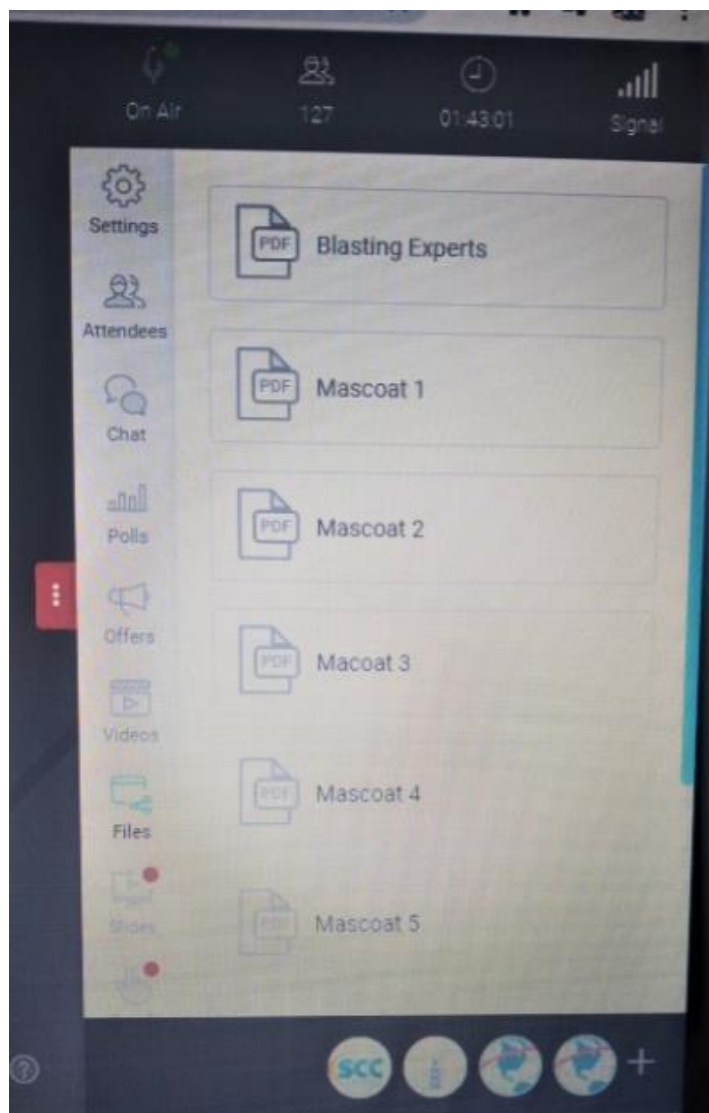



Official sponsor:



www.TCCSHOW.COM

*Figura: Publicidad Seminario Virtual realizado por Ale.*



*Figura: Plataforma de Ale Virtual al inicio del Seminario Virtual*

**Anexo 2: Perfil y funciones (MOF)**

***Puesto: Coordinador General***

<b>Dependencia jerarquía</b>	Junta de Accionistas
<b>Puestos que supervisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinador de Eventos</li> <li>- Coordinador comercial</li> <li>- Organizador de Data</li> </ul>

**Misión del puesto:**

- Planear, organizar, dirigir y evaluar los procesos de la empresa, tomar decisiones para lograr los objetivos.

**Funciones:**

- Representar legalmente a la empresa.
- Celebrar los actos y contratos relativos al servicio y otros dentro de sus facultades.
- Liderar y guiar la implementación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
- Responsable de planificación, dirección y control de las actividades de la empresa.

**Requisitos de puesto:**

<b>Formación Académica</b>
Profesional titulado en Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o especialidades afines. Con estudios de Maestría en Administración de Empresas o Comercial indispensable.
<b>Conocimientos</b>
Gestión de proyectos, gestión de recursos humanos, Informática.
<b>Experiencia</b>
03 años en puestos iguales o similares
<b>Habilidades y competencias</b>
Compromiso, Relaciones interpersonales, innovador, proactivo y capacidad de análisis y decisión.

***Puesto: Coordinador Comercial***

<b>Dependencia jerarquía</b>	Coordinador General
<b>Puestos que supervisa</b>	- Ejecutivo Comercial

	- Community Manager
--	---------------------

**Misión del puesto:**

- Dirección y control de los procesos comerciales y de marketing que permitan la óptima gestión de las ventas, captación de nuevos clientes y empresas, generando valor para la empresa.

**Funciones:**

- Planeación y dirección de las actividades comerciales.
- Gestionar estrategias que conlleven a las metas establecidas para su área de manera anual.
- Responsable de la gestión del plan de marketing.
- Formular la investigación de mercados.
- Planificación de marca – branding.
- Elaboración de los informes de gestión comercial periódicos.

**Requisitos de puesto:**

<b>Formación Académica</b>
Profesional titulado en Administrador de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniero Comercial, o especialidades afines.
<b>Conocimientos</b>
Gestión comercial y marketing, computación básica y ofimática.
<b>Experiencia</b>
03 años en puestos iguales o similares

<b>Habilidades y competencias</b>
Compromiso, orientación al cliente, proactividad, innovador, relaciones interpersonales, alta capacidad de análisis.

***Puesto: Organizador de Data***

<b>Dependencia jerarquía</b>	Coordinador General
<b>Puestos que supervisa</b>	Analista TI

**Misión del puesto:**

- Gestión del análisis y explotación de la data obtenida en los eventos de Ale Virtual, proporcionando los mejores indicadores y reportes como producto final a nuestros clientes.

**Funciones:**

- Supervisión del análisis de los datos obtenidos
- Generación de informes.
- Exploración de los datos segmentados.

**Requisitos de puesto:**

<b>Formación Académica</b>
Como mínimo egresado en Ingeniería de Sistemas o afines.
<b>Conocimientos</b>
Herramientas de Big data, RPA, informática, y manejo de procesamiento de datos, Inteligencia de Negocios y científico de datos.
<b>Experiencia</b>

01 año en puestos iguales o similares
<b>Habilidades y competencias</b>
Adecuada comunicación, alta capacidad de análisis y creatividad, capacidad de resolución de problemas, adaptable a cualquier sector, conocimiento de sistemas de almacenamiento, base tecnológica y de Machine Learning.

***Puesto: Administrador***

<b>Dependencia jerarquía</b>	Coordinador de Eventos
<b>Puestos que supervisa</b>	

**Misión del puesto:**

- Organizar las charlas o eventos técnicos del negocio y asegurarse de la realización de los mismos.

**Funciones:**

- Revisión de cronogramas de actividades.
- Generación de cronograma de actividades segmentadas por rubros, clientes y países.
- Constante comunicación con el área comercial para la publicidad de los eventos.

**Requisitos de puesto:**

<b>Formación Académica</b>
Como mínimo egresado en Administración de Empresas, Ingenierías o afines.
<b>Conocimientos</b>
Ofimática y herramientas de gestión,

<b>Experiencia</b>
01 año en puestos iguales o similares
<b>Habilidades y competencias</b>
Adecuada comunicación, alta capacidad de análisis y creatividad, capacidad de resolución de problemas, adaptable a cualquier sector, conocimiento de herramientas de Office, innovador.

***Puesto: Ejecutivo Comercial***

<b>Dependencia jerarquía</b>	Coordinador Comercial
<b>Puestos que supervisa</b>	

**Misión del puesto:**

- Lograr que nuestros clientes encuentren el valor de la data que podemos suministrar con los servicios del negocio.

**Funciones:**

- Agendar reuniones con nuestros clientes corporativos.
- Conocer y gestionar las necesidades que presenten nuestros clientes.
- Crear nuevas oportunidades de negocio con nuestros clientes.
- Crear alianzas corporativas para aumentar nuestro target de clientes.

**Requisitos de puesto:**

<b>Formación Académica</b>
Como mínimo egresado en Administración de Empresas, Ingenierías o afines.

<b>Conocimientos</b>
Gestión comercial y marketing, Ofimática y herramientas de gestión,
<b>Experiencia</b>
01 año en puestos iguales o similares
<b>Habilidades y competencias</b>
Adecuada comunicación, alta capacidad de análisis y creatividad, capacidad de resolución de problemas, adaptable a cualquier sector, innovador, proactivo.

***Puesto: Analista TI***

<b>Dependencia jerarquía</b>	Organizador de Data
<b>Puestos que supervisa</b>	

**Misión del puesto:**

- Apoyar al equipo de Sistemas en el procesamiento de los datos con las herramientas necesarias para lograr el mejor producto para nuestros clientes.

**Funciones:**

- Análisis de datos mediante herramientas de TI.
- Segmentar y clasificar datos por rubros.
- Detectar, proponer y definir requerimientos en los sistemas informáticos.
- Apoyar en la creación y gestión de proyectos relacionados con las TIC's, prestando asesoría y evaluando factibilidad en un entorno de constante cambio.

**Requisitos de puesto:**



<b>Formación Académica</b>
Como mínimo egresado en Ingeniería de Sistemas, Informática o afines.
<b>Conocimientos</b>
Análisis de datos, herramientas de ofimática, bases de datos, programas informáticos, lenguajes de programación, herramientas de BI.
<b>Experiencia</b>
01 año en puestos iguales o similares
<b>Habilidades y competencias</b>
Orientación a la Excelencia, Compromiso con los valores Institucionales, Orientación al Servicio, capacidad de análisis, capacidad de toma de decisiones, proactivo e innovador.