



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EJECUTIVO

Plan de negocio para una empresa consultora dedicada a la transformación digital de MYPES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Benzaquen Urrunaga, Rafael David (0000-0002-1421-5817)

Butrón Bernal, Denis Marcell (0000-0002-4243-1269)

Gutierrez Bocanegra, Margarita Beatriz (identificador (0000-0001-9838-4169)

ASESOR

Bocanegra Padilla, Leyder (0000-0003-3199-2762)

Lima, 25 de octubre de 2021

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad de crecer profesionalmente, a nuestras familias que nos han apoyado incondicionalmente y son nuestro motor para ser mejores día a día.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo brindado por la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para la elaboración del presente trabajo de investigación. En especial, al profesor Oscar Talavera Velásquez y a nuestro asesor Leyder Bocanegra Padilla.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación recoge la problemática acontecida en nuestro país y agudizada por la emergencia sanitaria Covid-19, en donde, a consecuencia del aislamiento y distanciamiento social las ventas presenciales se han reducido considerablemente, llevando a muchas empresas peruanas a reinventarse y a otras a cerrar definitivamente.

Uno de los grupos económicos más afectados con esta situación son las MYPES (micro y pequeñas empresas), las mismas que para subsistir han adoptado las tecnologías de comercialización digital actualmente disponibles; por dicha razón y en vista de la necesidad y la oportunidad que esto supone, este trabajo evalúa la viabilidad de constituir una empresa consultora dedicada a la transformación digital para MYPES, haciendo uso de los medios digitales más utilizados en el mercado.

Con la finalidad de generar rentabilidades atractivas, este emprendimiento hace uso de la metodología “Lean Startup”, que propone invertir en los costos mínimos e indispensables para la operación, lo que significa una inversión reducida al inicio, en comparación con otros emprendimientos de similares características. Esta metodología de emprendimiento se documentó en el año 2011 por Eric Ries en Silicon Valley (EEUU) en su libro “El método Lean Startup”.

Así mismo, la estrategia de comercialización a aplicar es la que se describe en el libro “Dotcom Secrets” de Russell Brunson que consiste en emplear inicialmente un señuelo de ventas, siendo esta estrategia muy poco utilizada por las empresas actualmente.

Finalmente, al realizar el análisis financiero se concluye que el presente proyecto cuenta con un nivel de rentabilidad de 69.61% superando el 20% de rentabilidad esperada.

Palabras clave: Ventas; ventas digitales; emprendedores; consultoría; MYPES; conversión, transformación digital.

ABSTRACT

This research work collects the problems that occurred in our country and exacerbated by the Covid-19 health emergency, where, as a result of isolation and social distancing, face-to-face sales have been considerably reduced, leading many Peruvian companies to reinvent themselves and others to close definitively.

One of the economic groups most affected by this situation are the MYPES (micro and small companies), the same ones that to survive have adopted the digital marketing technologies currently available; For this reason and in view of the need and the opportunity that this implies, this work evaluates the viability of establishing a consulting company dedicated to digital transformation for MYPES, making use of the most widely used digital media in the market.

In order to generate attractive returns, this venture makes use of the "Lean Startup" methodology, which proposes to invest in the minimum and essential costs for the operation, which means a reduced investment at the beginning, compared to other ventures with similar characteristics. This entrepreneurship methodology was documented in 2011 by Eric Ries in Silicon Valley (USA) in his book "The Lean Startup Method".

Likewise, the marketing strategy to be applied is the one described in the book "Dotcom Secrets" by Russell Brunson, which consists of initially using a sales lure, this strategy being very little used by companies today.

Finally, when carrying out the financial analysis, it is concluded that this project has a profitability level of 69.61%, exceeding the 20% expected profitability.

Keywords: Sales; digital sales; entrepreneurs; consultancy; MYPES; conversion, digital transformation.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 EL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVO GENERAL	2
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.5 JUSTIFICACIÓN	3
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES	4
CAPÍTULO 2: ANTECEDENES Y MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES.....	5
2.2 MARCO TEÓRICO	6
2.2.1 El método Lean Startup.....	6
2.2.2 Marketing Directo	7
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	9
3.1 EL PROYECTO	9
3.2 VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
3.2.1 Visión	9
3.2.2 Misión.....	9
3.2.3 Valores	10
3.2.4 Objetivos estratégicos	10
3.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	10
3.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	14
3.5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	16
3.5.1 Intensidad Competitiva	16
3.5.2 Barreras contra la Entrada	18

3.5.3	Poder de Negociación de los Compradores.....	18
3.5.4	Amenaza de Productos Sustitutos	18
3.5.5	Poder de Negociación de los Proveedores	19
3.6	DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO	19
3.6.1	Análisis FODA	19
3.7	BUSINESS CANVAS MODEL	21
3.8	ANÁLISIS DE MERCADO	23
3.8.1	Entrevista a expertos	23
3.8.2	Fuentes secundarias.....	25
3.8.3	Perfil del consumidor	26
3.8.4	Elaboración de la encuesta	27
3.8.5	Resultados de la encuesta.....	28
3.8.6	Mercado total.....	33
3.8.7	Mercado meta.....	34
CAPÍTULO 4: MODELO PROPUESTO DE MEJORA DEL PROCESO O SITUACIÓN ..		35
4.1	PROPUESTA DE VALOR:	35
4.1.1	Ventaja competitiva:	35
4.1.2	Cadena de Valor:	35
4.2	PLANES DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA:	45
4.2.1	Tácticas y acciones.....	45
4.2.2	Personería Jurídica	47
4.2.3	Estructura organizacional.....	48
CAPITULO 5: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....		49
5.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	49
5.1.1	Proyección de Ingresos.....	50
5.1.2	Proyección de Costos y Gastos	51
5.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS	53
5.3	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	54
5.4	FLUJO DE CAJA:.....	54
5.5	ANÁLISIS DEL VAN, TIR Y PAYBACK:.....	55
5.6	ANÁLISIS DE RIESGO:	56
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		59

6.1	CONCLUSIONES:	59
6.2	RECOMENDACIONES	59
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
	ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Competidores con características similares a la del proyecto

Tabla 2: Business Canvas Model del proyecto

Tabla 3: Entrevistas realizadas a expertos

Tabla 4: Número de colaboradores según años de operación (sin incluir al emprendedor)

Tabla 5: Nivel de aceptación de los precios para cursos de capacitación

Tabla 6: Interés por servicio de consultoría según tiempo de operación de la MYPE y número de colaboradores (sin incluir al emprendedor)

Tabla 7: Interés y nivel de aceptación de los precios por servicio de consultoría

Tabla 8: Lima Metropolitana: Número de empresas según segmento empresarial, 2017-18

Tabla 9: Modelo de calendario de contenido

Tabla 10: Supuestos para la estimación de ingresos, costos y gastos

Tabla 11: Proyección de cursos, clientes e ingresos

Tabla 12: Proyección de Costos y Gastos

Tabla 13: Inversión en activos fijos

Tabla 14: Proyección del Estado de Resultados Integrales

Tabla 15: Proyección del Flujo de Caja

Tabla 16: Determinación del VAN, TIR y Payback

Tabla 17: Estimación del total anual de alumnos, cursos y consultorías por año

Tabla 18: Análisis de Riesgo por escenario

Tabla 19: Análisis de Riesgo Ponderado

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de las ventas según tamaño empresarial, 2019 (porcentaje)

Figura 2: Edad de los emprendedores por años de operación de la MYPE

Figura 3: Actividad económica de las MYPES

Figura 4: Interés en los cursos de capacitación ofrecidos por la consultora

Figura 5: Intención de matrícula en los cursos de capacitación ofrecidos por la consultora

Figura 6: Fanpage

Figura 7: Ejemplo de anuncio de ventas en Facebook

Figura 8: Embudo de ventas

Figura 9: Organigrama de EmprendiConsulting

Figura 10: Fanpage

Figura 11: Ejemplo de anuncio de ventas en Facebook

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES

1.1 El Problema

En los últimos años los negocios por internet en el Perú han tomado gran importancia. Con una población de 32,9 millones de habitantes, de los cuales 24 millones (72.9%) tiene acceso a internet, el Perú se ubica en una buena situación con respecto a los demás mercados líderes de e-Commerce en Latinoamérica (BlackSip. 2019).

En entrevista realizada por Perú21 a Mitchell Lázaro, gerente principal de Banca Emprendedora de Banco de Pichincha, la pandemia ha generado dos grupos de emprendedores, unos que luchan por la continuidad de sus negocios y otros que inician un emprendimiento tras haber perdido el empleo; para estos últimos el mayor reto es que su emprendimiento se mantenga en el tiempo (Lengua, 2020). En todos los casos, Lázaro indica que la tendencia en los emprendedores es la implementación de canales digitales, principalmente en redes sociales; “esta situación configura a un emprendedor diferente, al que le costaba adoptar la tecnología y hoy la usa con más facilidad” (Lengua, 2020, párr. 9). Así mismo, menciona que, si bien existe esta tendencia, falta conocimiento en el tema, mencionando que en el caso de las MiPymes la digitalización consiste en aprovechar mejor el WhatsApp, los medios de pago electrónicos, o una web (Lengua, 2020). “Pero aún es incipiente el nivel de digitalización; en otras partes del mundo las empresas que ya pasaron por esas etapas tienen articuladas otras estrategias y herramientas en el despliegue de los negocios” (Lengua, 2020, párr. 12). Lázaro resalta el constante aprendizaje como una clave para los emprendedores (Lengua, 2020).

Ante esta circunstancia, el replanteamiento de los negocios es imperativo para sobrevivir a la crisis y una de las alternativas que toma más fuerza son las ventas por internet o e-Commerce.

Este plan de negocio nace buscando satisfacer la necesidad de los emprendedores de vender exitosamente a través de medios digitales. En este punto las redes sociales toman un rol protagónico convirtiéndose en el motor principal para promocionar, impulsar y dar a conocer los productos a un mercado que tiene limitada la posibilidad de asistir a una tienda física. Las ventas online se convierten en este contexto, en una alternativa viable para la supervivencia de la micro y pequeña empresa peruana.

Este proyecto busca contribuir al desarrollo sostenido de la economía de nuestro país mediante la consultoría y capacitación a emprendedores ubicados en Lima Metropolitana, en el uso de herramientas digitales para promocionar y vender sus productos a través de redes sociales tales como Facebook, Instagram, WhatsApp Business y otras plataformas digitales.

1.2 Formulación del Problema

Las medidas adoptadas al inicio de la emergencia sanitaria decretada por el gobierno peruano el 16 de marzo 2020 hicieron que gran parte de los negocios dejaran de operar de manera presencial que es como tenían concebido su modelo. Es en este entorno que se observa el alto impacto en las MYPES y de las MYPES en la economía nacional debido a su contribución en el desarrollo de esta mediante su aporte en la generación del empleo que era del 57,1% de la Población Económicamente Activa Ocupada (Ministerio de la Producción, 2019).

Ante la situación descrita anteriormente, incluida la incertidumbre de regresar a los modelos de negocio pre-pandemia COVID-19, surge la iniciativa de contribuir a la evolución de las MYPES de un entorno presencial hacia uno digital ofreciendo un servicio que satisfaga sus necesidades y que a la vez esté al alcance de sus posibilidades.

La siguiente pregunta delimita el problema del presente trabajo de investigación:

¿Cómo diseñar una propuesta rentable que permita ofrecer servicios de transformación digital a las MYPES ubicadas en Lima Metropolitana?

1.3 Objetivo General

Demostrar la viabilidad de una empresa consultora dedicada a ofrecer servicios de transformación digital a las micro y pequeñas empresas (MYPES) ubicadas en Lima Metropolitana.

1.4 Objetivos Específicos

- Establecer el mercado meta de las MYPES dispuestas a tomar los servicios de esta empresa consultora.
- Demostrar la rentabilidad de la propuesta de negocio.

- Constituir una empresa consultora desde la cual se ofrecerá el servicio de transformación digital.
- Definir plataforma(s) y herramientas principales a utilizar para el servicio.
- Establecer la estrategia de comercialización de los servicios a brindar.

1.5 Justificación

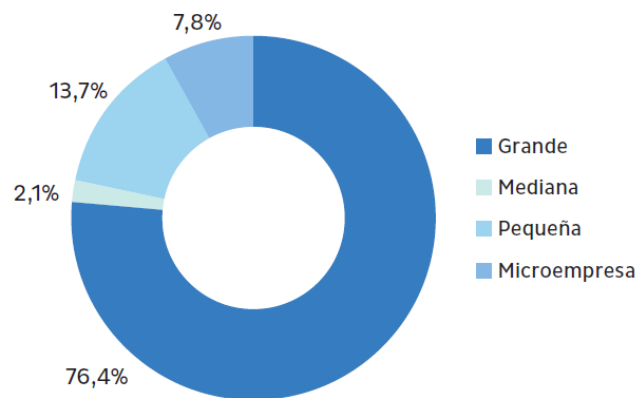
La Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indica que, en 2019, las ventas anuales de las MYPE fueron equivalentes a un 19.3% del PBI (ComexPerú, 2019)

Según información de PRODUCE elaborada en base a los registros de SUNAT en el año 2019, las MYPES representaron el 21.5% de las ventas declaradas en donde las microempresas contribuyeron con el 7.8% y las pequeñas con 13.7% (Ministerio de la Producción, 2019).

Figura 1: Distribución de las ventas según tamaño empresarial, 2019 (porcentaje)

Distribución de las ventas según tamaño empresarial, 2019

(Porcentaje)



Nota: Para estimar las ventas se utilizan las marcas de clase de los 25 intervalos de ventas que tiene la base de datos de la SUNAT 2019.

Fuente: Sunat - Registro Único de Contribuyentes, 2019

Elaboración: PRODUCE - OGEIEE

Fuente: Sunat – Registro Único de Contribuyentes, 2019

Estos datos demuestran la importancia de facilitar herramientas de transformación digital a las MYPES por lo que el presente plan de negocios tiene por finalidad demostrar la viabilidad de una empresa consultora dedicada a ofrecer servicios de transformación digital para MYPES ubicadas en Lima Metropolitana. Además, ha de considerarse al

INEI (2018) en su reporte Perú: Estructura Empresarial, 2018, el que indica que el 43% de las MYPES está concentrada en Lima Metropolitana.

La propuesta se basa en una investigación para el ofrecimiento de servicios de transformación digital proporcionando los elementos claves para el uso eficiente de redes sociales, tales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business (entre otros) en los procesos de promoción, publicidad y ventas de los productos y/o servicios que ofrezcan los clientes en los diferentes mercados de consumo a los que pertenecen.

Con la implementación de este proyecto se espera contribuir con la reducción de la brecha tecnológica que tienen muchos pequeños y microempresarios peruanos.

1.6 Alcances y limitaciones

Si bien el presente proyecto puede aplicarse a empresas de diferentes envergaduras, el público objetivo son las MYPES (micro y pequeñas empresas) por considerar que tienen mayor necesidad del servicio de transformación digital.

El mercado se limitará a Lima Metropolitana, obteniéndose la información de las MYPES en esta área geográfica de publicaciones realizadas por el INEI. En consecuencia, la evaluación de este proyecto se desarrollará en el formato de trabajo de investigación.

Para validar la aceptación de la propuesta de negocio, se elaboró una encuesta dirigida a emprendedores bajo la metodología no probabilística, muestreo por conveniencia debido a las restricciones relacionadas con la emergencia sanitaria COVID-19 la que nos impidió tener acceso directo a emprendedores. La encuesta se distribuyó entre emprendedores utilizando redes sociales y grupos de contacto.

La definición de la razón social depende de la disponibilidad del nombre en Registros Públicos al igual que el registro de marca en Indecopi, sin embargo, por tratarse este de un trabajo académico se asumirá que la razón social y la marca comercial se encuentran disponibles.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENES Y MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

A inicios de 1970 se creó la computadora trayendo consigo los primeros intercambios comerciales utilizando internet. Fue en 1980 que gracias a las televentas los consumidores, inicialmente en Estados Unidos, se familiarizaron con la práctica de realizar compras sin salir de casa (Conecta Software, s.f.).

“El físico Tim Berners-Lee inventó la World Wide Web como una herramienta útil para científicos en 1989” (BBC News Mundo, 2019, párr. 1), siendo a finales de los noventa el porcentaje de personas que usaban internet sobre el total mundial de 4.63% (Banco Mundial, 2021). Esto contribuyó a que las empresas vean estas herramientas tecnológicas como una gran oportunidad para incrementar sus ventas. La aparición de empresas de ventas online como Ebay y Amazon, sumado a la proliferación de los teléfonos celulares conectados a internet llevaría al e-Commerce a la máxima popularidad.

En 2001, la primera red social SixDegrees desapareció, pero pronto aparecieron otras como MySpace o LinkedIn que aparecieron en 2003; en 2004 un joven universitario procedente de la universidad de Harvard, Mark Zuckerberg, creó la red social más importante (actualmente) del mundo: Facebook; en 2010, Instagram llegó al mercado, siendo adquirida posteriormente por Facebook consolidándose como el líder de las redes sociales (De la Hera, 2021).

Las personas en el mundo se daban cuenta que si no estaban conectadas a la red se perdían mucha información, tanto en el aspecto social, económico y laboral. Y es así que en 2009 nace una aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes conocida como WhatsApp (De la Hera, 2021). En esta última aplicación se empezaron a enviar y recibir mensajes de texto, audios, videos, documentos, ubicaciones, gifts, así como llamadas y videollamadas usando internet desplazando por completo al servicio de SMS (mensajes de texto en celulares). WhatsApp fue adquirida en 2014 por la empresa Facebook (De la Hera, 2021). Para esa fecha ocho de cada diez personas poseían un celular conectado a la red, lo que llevó a las empresas a promocionar sus productos a través de la internet, utilizando las redes sociales como medio para publicidades masivas (BlackSip, 2019).

Todo lo antes mencionado trajo como consecuencia un cambio en la forma de comprar de las personas, orientando sus adquisiciones hacia los medios digitales, donde aplicaciones como Amazon, Alibaba y MercadoLibre son propulsoras de hacer que las compras online se conviertan rápidamente en la mejor manera de adquirir productos en todo el mundo (Franklin Templeton, 2019).

2.2 Marco teórico

La tecnología ha revolucionado el mundo, y el mundo de los negocios no es la excepción, las páginas web, las redes sociales y otras plataformas digitales están facilitando la constitución de negocios sin las inversiones en las que solían incurrir los modelos tradicionales, naciendo así nuevas corrientes de emprendimiento que favorecen el cumplimiento de objetivos así como la reducción del riesgo, siendo quizás la más innovadora, la metodología Lean Startup (Ries, 2011).

Por otro lado, Godin (1999) considerado el gurú del marketing de este siglo, descubre y presenta un nuevo paradigma de comercialización respecto al marketing tradicional (o también llamado marketing de interrupción), modelo que está transformando de manera significativa la forma que tienen de relacionarse los negocios con sus clientes, y que se lleva a cabo principalmente en internet.

Considerando como referencia a Brunson (2015), para hacer crecer una MYPE se necesitan métodos efectivos de generación de prospectos (leads), cierre efectivo de ventas y escalamiento de negocios.

2.2.1 El método Lean Startup

La metodología Lean Startup recomienda comenzar todo proyecto de emprendimiento con el Producto Mínimo Viable (PMV) que es para este caso la expresión mínima satisfactoria de negocio, es decir realizar las menores inversiones posibles pero que resulten apropiadas para iniciar el esfuerzo empresarial con la finalidad de probar el mismo o enfrentarlo al mercado prontamente comprobando, las posibilidades de éxito o para realizar los ajustes pertinentes con el objetivo de continuar con el intento desembolsando los menores gastos posibles reduciendo también el riesgo que conlleva una inversión mayor (Ries, 2011).

La tecnología en estos momentos facilita esta práctica pues hace unos 10 o 15 años atrás para empezar un negocio se requería de infraestructura física (un local) pagando el elevado costo fijo mensual que ello significaba; sin embargo, en la actualidad dichos recintos son reemplazados por infraestructuras virtuales trayendo consigo ahorros realmente significativos.

Comenzar en la actualidad un negocio es posible con plataformas tan económicas como una página web, una Fan Page, un canal de YouTube, entre otros, pero hay inversiones que todavía son necesarias (como la publicidad, plataforma de comunicación, pasarela de pagos, etc.) que sin embargo son muy reducidas comparadas con sus análogas en el mundo offline.

2.2.2 Marketing Directo

El marketing directo son las “conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 408). Este se puede llevar a cabo con catálogos, marketing telefónico, quioscos, internet, marketing móvil y otros (Kotler & Armstrong, 2012).

“El marketing directo es inmediato y está personalizado. Los mensajes se preparan con rapidez y se ajustan para atraer a clientes específicos. Por último, el marketing directo es interactivo, ya que permite el diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, y los mensajes se pueden modificar dependiendo de la respuesta del consumidor. De esta forma, el marketing directo es adecuado para labores de marketing muy dirigidas y para el establecimiento de relaciones uno a uno con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 425). Esta es la principal forma de comunicación elegida para este proyecto, esencialmente la de internet.

Brunson (2015) a través de sus propuestas, perfila y concreta todavía más la estrategia expuesta por Seth Godín hablándonos de ayudar a los clientes a conseguir su “embudo de ventas”, como una manera de contratar, capacitar al equipo de ventas y configurar sistemas informáticos con la finalidad de generar clientes potenciales recurrentes para la empresa.

Para poder realizar esto Brunson (2015) plantea responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los clientes de tus sueños?
2. ¿Cómo puedes encontrarlos?
3. ¿Qué carnada utilizarás para atraerlos?
4. ¿Qué resultado les quieres dar?

La fórmula parece simple, pero en realidad engloba muchos aspectos, para resumirlo se requiere enfocarse en los pasos a seguir para llevar a los clientes soñados a morder el “anzuelo” que es consumir las ofertas de productos y/o servicios de manera que lleguen a donde se desea conducirlos.

Tal como describe Brunson (2015) en el secreto #2 de su obra, este proceso de encaminar a los clientes a adquirir los productos y/o servicios se llama **Escalera de Valor** y consistirá en crear una “carnada”, que podrá ser el ofrecimiento de una promoción o beneficio atractivo para el cliente deseado, de manera que lo obligue a asistir presencialmente al negocio o virtualmente a la plataforma en internet. Una vez que el cliente es atraído a donde se desea, inicia el proceso de entregarle más valor, generando en él la necesidad de consumir los productos y/o servicios; psicológicamente hablando se le genera la sensación de carencia que lo impulsa a cerrar una compra.

Para el caso del proyecto se plantea ofrecer gratuitamente charlas instructivas al mercado objetivo en temas de transformación digital como “carnada” a través de medios online, de manera tal que se les presente todo el potencial que podrían adquirir si contratan los servicios de la consultora, generando en los clientes potenciales la necesidad de comprar dicho conocimiento y desarrollando la “escalera de valor” en función al dinero que ellos quieran invertir.

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 El proyecto

El proyecto consiste en conformar una empresa consultora a través de la cual se prestará servicios de capacitación y asesoría principalmente en digitalización de negocios a micro y pequeñas empresas.

Las capacitaciones y consultoría serán bajo la modalidad virtual síncrona.

La publicidad se realizará en Facebook e Instagram y para la gestión de los contactos se utilizará principalmente WhatsApp Business.

Las funciones administrativas y de enseñanza serán realizadas por los tres accionistas fundadores.

La sostenibilidad del proyecto se basa en la adaptación de los cursos a las constantes actualizaciones realizadas por las plataformas de marketing y comercialización digital para ofrecer nuevas herramientas. Esta situación brinda la posibilidad de ofrecer nuevos conocimientos al mercado meta.

3.2 Visión, misión y objetivos estratégicos

3.2.1 Visión

Lograr el mayor impacto positivo posible en transformación tecnológica y gestión empresarial en las MYPES peruanas gracias a nuestros servicios de consultoría.

3.2.2 Misión

Reducir la brecha tecnológica y de gestión empresarial existente en los micro y pequeños empresarios peruanos, brindando capacitaciones y consultorías para potenciar su negocio a través de la digitalización y el conocimiento en sus operaciones.

3.2.3 Valores

- Liderazgo: Buscamos ser la organización Nro. 1 en nuestra industria.
- Actualización constante: Para liderar en nuestro sector la capacitación continua es una acción decisiva.
- Integridad: Hacemos lo correcto pues es la única manera de sostener el esfuerzo.
- Vocación de servicio: Investigamos las necesidades de nuestros clientes para satisfacerlas de la mejor manera.
- Trabajo en equipo: Entendemos que es imposible lograr el ansiado liderazgo sin el apoyo de los demás.

3.2.4 Objetivos estratégicos

- Al final del año 3 capturar al menos una participación de mercado de 0.56%
- Concluir el año 3, alcanzando el 80% de rentabilidad.
- Renovar la cartera de cursos ofrecidos por la consultora en la medida que existan cambios significativos en las tendencias de marketing digital a partir del año 3.
- Evaluar la inclusión de cursos o programas de gestión empresarial solicitados por el mercado a partir de los resultados del año 3 con la finalidad de escalar el negocio a facturaciones mayores (escalera de valor).

3.3 Análisis del macroentorno

a) Político

Aquí es importante analizar las medidas que ha de tomar el gobierno para impulsar la digitalización:

“La era digital facilita el desarrollo progresivo de los emprendimientos peruanos y a su vez permite una recuperación económica sostenible de estos, a raíz de la crisis sanitaria y el constante riesgo de quiebre por el que muchas empresas se han visto obligadas a enfrentar”, afirma Renzo León-Velarde, gerente general de Digiflow. Desde este corporativo digital, se tiene como objetivo incentivar la adopción de herramientas modernas para los emprendimientos, en vías de un desarrollo sustentable y más rentable (Perú21, 2021, párr. 7).

A pesar de que el 77% de los emprendedores digitales cree que el nuevo mandatario seguirá incentivando el apoyo a la digitalización, para los empresarios tradicionales es necesario que desde el Estado se formulen nuevas disposiciones, que faciliten su adaptación y avalen su confianza en la metodología digital (Perú21, 2021, párr. 9).

El 50% de los encuestados señalan que es indispensable que se determinen precios apropiados para las empresas tradicionales. El 25% apuesta por una capacitación integral y eficiente. El 13% sostiene que lo esencial de la digitalización es la inyección de fondos, mientras que el otro 13% sostiene que el sentimiento de seguridad de la información es el pilar fundamental para poder incursionar en el ecosistema de negocios tecnológicos (Perú21, 2021, párr. 10).

b) Económico

Haciendo un breve recuento en el Perú existen dos momentos importantes en el desarrollo económico, el primero que va entre el 2002 y 2013 donde el país llegó a tener un crecimiento tendencial y sostenible de la economía del 6.1% (Redacción Gestión, 2016).

Entre 2014 y 2018 está considerado el segundo momento, período en que la expansión de la economía peruana se desacelera un promedio de 3.2% anual, sobre todo como consecuencia de la caída del precio de las materias primas, principalmente del cobre, nuestro principal mineral de exportación, lo cual trajo consigo una caída temporal de la inversión privada, menores ingresos fiscales y una desaceleración del consumo; a pesar de todo, contar con las reservas internacionales y una adecuada gestión del tipo de cambio sumado al aumento de la producción minera impulsó las exportaciones y contrarrestó la desaceleración de la demanda interna (Perú Retail, 2020).

La pandemia del COVID-19 trajo consigo una recesión en nuestra economía para el 2020, provocando el aumento de la pobreza y la desigualdad. Las medidas sin precedentes adoptadas por el gobierno para frenar la propagación del virus incluyeron el cierre temporal de las fronteras y una cuarentena general en todo el país, medida que perjudicó a las empresas y emprendimientos privados especialmente en servicios tales como restaurantes, transportes y comercio en general conduciendo a una abrupta caída en los ingresos de los trabajadores, particularmente los independientes e informales.

Por lo antes mencionado el sector de emprendedores independientes, incluso informales necesita reinventar sus propuestas de negocios, siendo el internet y los medios digitales una alternativa viable para no solo dar a conocer sus productos, sino para sacar adelante sus emprendimientos.

c) Social

Perú es el quinto país con mayor penetración de internet en Latinoamérica al 2019 con 72.9% de peruanos que ingresan a internet, si bien siete de cada diez peruanos acceden a la red, esto no significa que entre más personas tengan acceso a internet, más compras digitales se realizarán (BlackSip, 2019). Este 72.9% está expuesto a la publicidad de productos y servicios que se difunden por este medio. La coyuntura de emergencia sanitaria que se está viviendo prácticamente obliga a los consumidores a cambiar sus hábitos de compra y optar por las compras virtuales, utilizando las redes sociales como principal medio de comercialización y ventas. Esto ha llegado tan abruptamente que muchos emprendimientos peruanos se han visto perjudicados disminuyendo sus ventas o peor aun cerrando definitivamente.

d) Tecnológico

En los últimos años el comercio electrónico en el Perú ha ido creciendo paulatinamente, por lo que actualmente observamos que más empresas están vendiendo y ofreciendo sus productos y servicios de manera online, lo cual marca una clara tendencia a la desaparición de los negocios que no ofrezcan sus productos y/o servicios de manera virtual.

Esto obliga al replanteamiento de muchos negocios y emprendimientos locales que se están viendo forzados a entrar al e-Commerce o ventas por internet. Las plataformas que facilitan el comercio online son redes sociales tales como Facebook, Instagram WhatsApp Business (dentro de otras), muchas de ellas desconocidas hasta hoy por un gran número emprendedores a nivel nacional o que en su defecto las conocen, pero no les dan el uso correcto debido al desconocimiento de las herramientas poderosas con las que cuentan.

Por otro lado, estas herramientas sufren cambios continuos, razón por la cual los emprendedores que deseen obtener mejores resultados están en la necesidad de mantenerse actualizados en las mejoras a las plataformas publicitarias.

e) Ecológico

La Covid-19 ha obligado a las personas a permanecer en sus hogares, lo cual se ha constituido en una oportunidad para la publicidad en medios digitales, por ello esta pandemia se ha convertido en el mayor acelerador de la transformación digital.

La redefinición de los negocios debido a la pandemia del Covid-19 ha traído consigo un respiro al medio ambiente originado por los protocolos de bioseguridad adoptados por las empresas.

Medidas que fomentan el uso de bicicletas, la disminución del tránsito automovilístico y concentración de personas en las calles han contribuido a reducir la contaminación visual, dado que la publicidad en la vía pública ha dejado de tener el efecto que tenía anteriormente por la poca confluencia de personas.

Las ventas online contribuyen a disminuir el aforo en mercados y centros comerciales, así como el comercio ambulatorio que tanto daño hace al medio ambiente.

f) Legal

Conforme a las normas legales vigentes, debe obtenerse el consentimiento previo para incluir los datos personales en el banco de datos y tratarlos con la finalidad de proporcionar o recabar información a través de llamadas telefónicas, mensajes SMS, e-mail, chats, etc., con el objetivo de prestar adecuadamente el servicio, emitir certificados, comunicar nuevas ofertas y actividades diversas (Ley 29733, 2011; Ley 29571, 2010).

Así mismo, se debe cumplir requisitos establecidos acorde a la normatividad vigente la misma que exige, entre otras cosas, filtrar el envío de correos publicitarios a personas que no deseen recibirlos, es decir regular el uso del correo electrónico comercial no solicitado más conocido como SPAM (Ley N° 28493, 2005).

Además, se informará a los clientes antes del servicio, los requisitos mínimos para el mismo: computadora y conexión a internet, y la facultad de la empresa para reprogramar las consultorías y capacitaciones por causas ajenas a la misma.

3.4 Análisis del Microentorno

a) La empresa

Al tratarse de una compañía recién constituida, su tamaño es reducido, razón por la cual la coordinación entre los integrantes es prácticamente inmediata lo cual le proporcionará agilidad en la toma de decisiones y en la operación.

b) Proveedores

La mayoría de los proveedores son virtuales (Facebook, Instagram, Zoom, internet, etc.) por lo cual, salvo pocos casos, no habría problemas con la entrega de sus servicios, sin embargo, la dependencia sobre Facebook e Instagram supone un riesgo regular, pues el cambio en sus condiciones de servicio podría suponer un incremento en costos o alguna afectación en el negocio.

c) Intermediarios de marketing

Inicialmente no se contarán con intermediarios de marketing (promotores, vendedores, distribuidores) pues esta labor será asumida en su totalidad por personal de la compañía.

d) Competidores

Se tienen distintos niveles de competidores (digitales nacionales quienes ofrecen servicios similares al del proyecto, digitales internacionales quienes promocionan sus servicios en nuestro país) y en un sentido más amplio, en lo referido a capacitaciones, también los tradicionales (escuelas, institutos y universidades locales) quienes también presentan su propuesta al mercado, sin embargo el análisis se restringirá a aquellas compañías que ofrecen productos y servicios parecidos a los mismos clientes a precios similares.

Tabla 1: Competidores con características similares a la del proyecto

Empresa	Curso	Horarios	Duración (horas)	PVP (S/.)	URL	Otros
Limitech	Curso Intensivo: Facebook + Instagram	06, 07 y 08 de Septiembre, de 7pm a 9pm	6	330.00	https://limitech.com/talleres/curso-intensivo-publicidad-en-facebook-instagram/	En vivo vía Zoom
Jorge Terán	Marketing de guerrilla - Lanza tu taller	5 sábados de 8 a 10 p.m.	10	420.00	Sin sitio web actualmente	En vivo vía Zoom
Escuela de Emprendedores	Curso de publicidad en redes sociales	4 sábados de 5 a 8 p.m.	12	299.00	https://www.cmswebempresas.com/cursos/curso-publicidad-redes-sociales.html	Presencial
Lima Well	Facebook para negocios	No figuran	17.5	320.00	https://www.limawell.edu.pe/curso-taller-de-publicidad-en-facebook-para-negocios/	.
Paradero Digital	Curso Marketing Digital y Venta en Redes Sociales	L-M-V de 3:30 a 6:30 p.m.	21	249.00	https://www.paraderodigital.pe/curso-marketing-digital/	Profesor en tiempo real (online)
Poussin	Marketing Digital y Social Media	16 Sesiones (2 Meses), cada sesión es de 2 horas académicas	24	430.00	https://poussin.edu.pe/cv_marketing_digital_social_media.html	Clases Online
Centro Digital de Marketing	Curso de Marketing Digital 2 meses	8 jueves de 6 p.m. a 10 p.m. u 8 sábados de 9 a.m. a 1 p.m.	32	500.00	https://centrodigitaldemarketing.com/index.php/shop/	Clases en vivo (virtual)
Coderhouse	Curso online en vivo de Publicidad en Redes Avanzado	8 semanas, 2 clases presenciales de 2 h. cada clase (varios: L y M de 6:30 a 8:30 p.m., M y J de 5:00 a 7:00 p.m., L y M de 8:00 a 10:00 a.m., L y M de 5:00 a 7:00 p.m.)	32	487.00	https://www.coderhouse.com.pe/online/marketing-digital-ch-online	Clases online en vivo

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que por la modalidad digital en la que trabajan los diferentes competidores de esta industria es imposible de identificar la totalidad de los mismos (para el reconocimiento de los anteriores se han buscado en Google) pero los que se ven en la tabla anterior nos permiten tener una idea de los mismos.

e) Público

En cuanto a los públicos, aquellos relevantes a considerar serían los gubernamentales (por la posible afectación en cuanto a tributación, legislación y otros que más adelante podría ejercer sobre la empresa) y el público en general por la imagen que la compañía vaya forjándose en su existencia.

f) Clientes

La empresa entregará el mayor valor posible a sus clientes, esforzándose en crear y fortalecer relaciones sólidas con ellos, siendo que se trata de un mercado de negocios, (las MYPES de Lima Metropolitana) quienes demandarán el servicio.

3.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Se utilizará las Cinco fuerzas de Porter como herramienta para realizar un análisis competitivo del mercado de las MYPES en el Perú (Porter, 2008).

3.5.1 Intensidad Competitiva

La intensidad competitiva mide el nivel de competencia y se compone de todos los factores que se unen para crear un escenario competitivo en la industria.

a) Número de Competidores

Es difícil determinar el número de competidores directos como los arriba mencionados en el mercado nacional, debido a que no existe un estudio o directorio que los cuantifique.

En adición, las empresas del sector tecnológico, viendo la oportunidad de negocio, han creado una nueva línea de servicios para atender la demanda de transformación digital, como “Brand & Label” (Santiago de Chile), “Mambo” de Joel Chlimper (Lima – Perú), entre otras.

Así mismo existen proveedores internacionales como “Convierte más” de Vilma Núñez, el “Instituto de Negocios” de Luis Eduardo Barón, Juan Merodio, quienes se crearon específicamente para brindar estos servicios de consultoría, sin embargo; al ofrecer productos asíncronos se consideran competencia indirecta (Núñez, s.f.; Instituto de Negocios, s.f.; Merodio, s.f.)

b) Crecimiento de la industria real

Como consecuencia del contexto actual en el país y el mundo, la población ha tenido la necesidad de vender y comprar utilizando canales de comercialización digital. Esto ha originado que la industria del marketing digital crezca aceleradamente generando oportunidades de negocio a aprovechar por las empresas que, gestionando eficientemente sus recursos financieros pueden seguir el ritmo de crecimiento del mercado y posicionarse en el mismo.

c) Existencia de altos costos fijos

Al seguir la metodología Lean Startup, considerando que el servicio se prestará de manera virtual y que no se tendrá oficinas, los costos fijos asociados a nuestro proyecto son bastante bajos y puntuales, sueldo básico para los administrativos, plataforma Zoom, licencias de CRM, WhatsApp Enterprise, servicios de luz, agua, teléfono e internet, en comparación con negocios tradicionales, lo que hace aún más viable la propuesta.

d) Nivel de Diferenciación

Nuestro proyecto se diferencia de la competencia por lo siguiente:

- Los consultores tienen formación profesional en administración de empresas, lo que les permite realizar aportes en la gestión de negocios durante las consultorías.
- Al tratarse de una consultora virtual, la estructura de costos permite ofrecer precios muy competitivos.

e) Capacidad de incrementar la producción de manera significativa

En el caso que la demanda crezca exponencialmente, los accionistas, están calificados para unirse progresivamente a realizar las consultorías y capacitaciones, y de ser insuficiente, contratar profesionales expertos por horas a quienes se les capacitaría previamente para mantener el modelo de negocio.

f) Altas barreras de Salida

Este proyecto tiene un nivel de inversión bajo y los compromisos con proveedores de servicios, principalmente de las plataformas de videoconferencia y pasarelas de pago no condicionan a una permanencia de largo plazo por lo tanto no existen barreras de salida altas, por lo que si el proyecto fracasa, fácilmente se podría liquidar y cerrar.

g) Niveles de Estrategia de la Competencia

Los competidores locales se promocionan en Google con precios similares entre ellos, su estrategia de venta consiste básicamente en publicitar paquetes de cursos aplicando descuentos. Sin embargo, se considera que esta estrategia le resta valor al producto.

3.5.2 Barreras contra la Entrada

El proyecto tiene las siguientes barreras contra la entrada:

- Requiere de experiencia significativa en gestión empresarial y marketing digital.
- Necesidades de capital que soporte la curva de aprendizaje durante el primer año del proyecto.
- De acuerdo a Perú21 (2021), las principales razones de la oposición a la modernidad empresarial son la naturaleza tradicional del negocio (50%), también la falta de capacitación digital del emprendedor (13%), así mismo la dificultad de los clientes en entender las nuevas tecnologías del negocio (13%), la inaccesibilidad (13%) y, también, el temor a la filtración de información privada de la empresa (12.3%).

3.5.3 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación del comprador es alto porque existe mucha competencia, por lo tanto, el tener tantas opciones para elegir, hace que el cliente no perciba una diferencia significativa entre los distintos proveedores presentes en la industria. Las presentaciones gratuitas de la consultora y la información de valor que frecuentemente se ofrecerán a manera de “señuelo” lograrán que el cliente se haga consciente de las diferencias existentes entre la empresa consultora y la competencia.

3.5.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Existen productos sustitutos, para algunos de los servicios que se brindarán, como cursos dictados en modalidad asíncrona. Esta modalidad es empleada por reconocidos mercadólogos digitales como Vilma Núñez, Juan Merodio, Cris Urzua, dentro de otros, quienes se encuentran en el extranjero y cuentan con años de experiencia en el mercado, lo que les proporciona prestigio, cartera de clientes y respaldo financiero gracias a lo cual pueden ofrecer promociones para hacer más atractivos sus servicios (Núñez, s.f.; Merodio, s.f.; Urzua, s.f.).

Otro producto sustituto, aunque en menor importancia, son los cursos presenciales; sin embargo, por el momento coyuntural de crisis sanitaria no están operando en esa modalidad y cuando esto suceda debido a los protocolos sanitarios a implementar, sus costos se elevarán por lo cual disminuiría su capacidad de competir a nivel de precios.

3.5.5 Poder de Negociación de los Proveedores

La consultora utiliza principalmente servicios de internet, publicidad en Facebook e Instagram, plataforma para videoconferencias y pasarelas de pago.

Facebook e Instagram son redes sociales que no tienen competidores con similar potencial para publicidad, por lo tanto, tienen la capacidad de establecer un precio que no puede ser negociado.

En el caso de los otros proveedores, diferentes a Facebook e Instagram, existen varias compañías que ofrecen el mismo servicio, generando poder de negociación; sin embargo, este aumentará en la medida en que el volumen de operaciones sea mayor y se logre reducción en la tarifa de pago generadas por el mayor tráfico en estas plataformas.

3.6 Diagnóstico del proyecto

3.6.1 Análisis FODA

Este diagnóstico se basará en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual se desarrolla a continuación:

Fortalezas

- Los capacitadores tienen solvencia académica y profesional lo que genera confianza en la calidad de la enseñanza.
- Niveles bajos de inversión inicial y gastos.

Oportunidades

- Existe un amplio mercado para los negocios digitales, considerando que el 72.9% de peruanos ingresan a la red (BlackSip, 2019).
- Crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 que acelera la transformación de ventas presenciales a virtuales.
- Las MYPES son un mercado que mayormente no tiene productos diseñados específicamente para ellos.
- Realizar alianzas para el desarrollo conjunto de marcas.

Debilidades

- Marca nueva, desconocida en el mercado de MYPES.

Amenazas

- Dependencia de Facebook e Instagram como principal canal publicitario.
- Fácil ingreso de nuevos competidores en el mercado debido a las reducidas barreras de entrada.
- Reducción de la base de datos por la emisión de una ley que regule las comunicaciones mediante WhatsApp similar a la existente (28493) para el uso del correo electrónico comercial no solicitado o SPAM.

Estrategias Fortalezas y Oportunidades

- La solvencia académica y profesional permite una diferenciación de la competencia que será aprovechada para capturar una gran parte del amplio mercado existente para el servicio que se ofrece.
- El tamaño pequeño de la empresa permite agilidad en la toma de decisiones para la gestión de operaciones y procesos.

Estrategias Fortalezas y Amenazas

- La formación académica y experiencia profesional de los socios en la administración de empresas, es una diferencia significativa con otros competidores actuales y futuros.
- Asociación con reconocidas instituciones y medios de comunicación tradicionales como la “Cámara de Comercio de Lima”, programas de televisión, permitirán reducir la fuerte dependencia de Facebook e Instagram como canal de comunicación principal.
- Capacitación continua en las innovaciones de la industria, actualizando los servicios lo que permitirá mantener la posición competitiva en el mercado.
- Actualización continua en las leyes que regulan esta industria para evitar afectaciones y adecuarse rápidamente a las nuevas exigencias.

Estrategias Debilidades y Oportunidades

- Ofrecer desde el primer contacto con el interesado, conocimientos que aporten valor a su negocio y que, a pesar de ser una marca desconocida, a partir de esto les genere expectativa sobre el valor agregado que se entrega en los servicios.
- Transmitir con el ejemplo del emprendimiento propio, la posibilidad de constituir una empresa con capital reducido que a pesar de la crisis es rentable si se tiene una adecuada gestión digital.

Estrategias Debilidades y Amenazas

- Realizar alianzas de cooperación con instituciones o colegios profesionales de reconocido prestigio para obtener el respaldo de su marca a fin de obtener la confianza del mercado.

3.7 Business Canvas Model

Tal como señala Osterwalder (2010), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, para ello el punto de partida de cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. A continuación, se muestra el modelo de negocio propuesto para este trabajo:

Tabla 2: Business Canvas Model del proyecto

<p>SOCIOS CLAVES:</p> <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales: Facebook, Instagram • Mensajería instantánea: WhatsApp • Plataforma de video: Zoom • Internet: Claro 	<p>ACTIVIDADES CLAVE:</p> <p>Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing y publicidad a través de redes sociales. • Administración de bases de datos de prospectos y clientes. • Conversión de prospectos en ventas reales. <p>Académico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y rediseño de seminarios y capacitaciones • Seminarios online para captación de clientes potenciales • Elaboración de las capacitaciones • Dictado de capacitaciones • Asesoría en transformación digital. <p>RECURSOS CLAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica: Internet, Zoom • Equipos: Computadoras, aros de luz, celular • Asistentes comerciales: Inscripción de alumnos • Capacitadores expertos en administración de negocios • Capacitación: Cursos de actualización 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Capacitar y asesorar a MYPES en su proceso de transformación digital con sesiones virtuales en tiempo real facilitadas por profesionales especializados en administración de empresas.</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimularemos el aprendizaje ofreciendo certificados de participación emitidos por la consultora y una entidad educativa de prestigio. • Atenderemos las consultas del emprendedor con consejos de acuerdo con el tamaño y necesidades de su negocio. <p>CANALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación Redes sociales: Publicidad en Facebook, Instagram más videos y publicaciones en la cuenta de la Consultora • Mensajería: e-mailing y WhatsApp 	<p>PUBLICO OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores propietarios de MYPES ubicadas en Lima Metropolitana. • Edad promedio 40 años. • Características: Confianza en ellos mismos, necesidad de controlar y dirigir, no dejan para mañana lo que pueden hacer hoy, intuitivos y evalúan sus operaciones permanentemente. Motivación: cumplir una meta personal /generar ingresos ante la pérdida de trabajo dependiente. • Dedicación exclusiva al negocio con apoyo de algún miembro de la familia. • Realizan sus ventas presenciales: local/visitas (79%), por redes sociales (Facebook, Instagram), WhatsApp (2%) • Bancarizados (73%) con cuenta de ahorros (56%), préstamo para el negocio (21%), tarjeta de crédito (19%), préstamo personal (15%), tarjeta de crédito de tienda (10%) • Características: 92% Busca capacitarse principalmente en marketing y publicidad (43%), manejo de medios virtuales de ventas con página web y redes sociales (26%)
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en redes sociales. • Plataforma de comunicaciones (Zoom). • Personal (capacitadores, administrativos y terceros). • Servicios varios: Internet, telefonía, luz, agua, comisiones pasarelas de pago, banco de fotos, WhatsApp Enterprise, licencias software CRM, antivirus, etc. • Hardware: computadoras, celulares, aros de luz. • Cursos de actualización para capacitadores • Tributos y trámites 		<p>FUENTES DE INGRESOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por capacitaciones. • Ingresos por asesoría. • Modalidades de pago: transferencia o depósito en cuenta, aplicaciones de pago: Yape, Plin, tarjeta de crédito/débito. 		

Fuente: Elaboración propia

3.8 Análisis de Mercado

Para definir el mercado meta al que se ofrecerán los servicios de la consultora es necesario identificar las características del emprendedor como dueño y responsable del emprendimiento ya que son ellos quienes toman las decisiones sobre la inversión que realizarán en beneficio de su negocio. Para este propósito se realizarán las siguientes actividades:

- 1) Entrevistar a expertos en emprendimiento.
- 2) Consultar fuentes secundarias, publicaciones que complementen las entrevistas.
- 3) Definir el perfil del consumidor.
- 4) Elaborar y realizar la encuesta.
- 5) Analizar los resultados de la encuesta.
- 6) Identificar el mercado total.
- 7) Definir el mercado meta.

3.8.1. Entrevista a expertos en emprendimiento

El objetivo de la entrevista a expertos es ayudarnos a comprender el entorno actual en el que se desarrollan los emprendedores, su interés hacia el uso de medios digitales y sus características. Los expertos se seleccionaron a conveniencia de acuerdo con el tema del presente trabajo y las entrevistas se realizaron vía Zoom debido a las restricciones sanitarias.

Los expertos entrevistados son:

Mario Gil, consultor en Bederr que es una plataforma de loyalty, marketing y pagos para comercios y restaurants.

Alvaro Bulnes, consultor en Acción Emprendedora Perú, asociación civil sin fines de lucro dedicada a potenciar a emprendedores.

A continuación, se resume las entrevistas realizadas:

Tabla 3: Entrevistas realizadas a expertos

Preguntas	Mario Gil	Alvaro Bulnes
¿Cuál es la situación de las ventas virtuales en el Perú en el 2021?	La pandemia ha hecho que todas las personas que ofrecen bienes o servicios experimenten en el entorno digital, aunque no sean expertos. Al no ser expertos, hacen pruebas informales, desconocen cómo desarrollar una campaña publicitaria o utilizar las herramientas que les brindan las redes sociales, por ejemplo, en el caso de Facebook no saben cómo promocionarse en diversos públicos o también el emprendedor que vende en Mercado Libre desconoce que puede hacer un e-commerce de manera directa.	Con la pandemia se ha tenido que adelantar años luz en comercio digital. Las ventas virtuales han hecho vender más o igual que en presencial y a su vez han generado ahorros como el alquiler del local. Sin embargo, algunos negocios van a tener que seguir en presencial y virtual dependiendo del tipo de producto que ofrezcan porque en giros como comida algunos emprendedores ven el presencial como oportunidad para que las personas vean y prueben sus productos.
¿Los emprendedores peruanos tienen conocimientos sobre ventas utilizando medios digitales?	La pandemia ha hecho que los emprendedores volteen hacia el entorno digital obligatoriamente. La mayoría de los emprendedores utilizan Instagram para ofrecer sus productos y vender por el inbox. Los emprendedores ubicados en los niveles socioeconómicos C y D aprendieron empíricamente a vender vía Facebook o Mercado libre (e-commerce) y a hacer entregas por delivery aunque no todos pueden acceder a servicios como Rappi. Ellos están experimentando, aún no dependen de lo digital; sin embargo, va a desarrollarse rápido porque todavía estaremos en pandemia por lo menos hasta el 2022 lo que obliga a ir hacia el digital. Este segmento tiene un componente adicional de dificultad que es la bancarización ya que no es común el uso de la tarjeta de crédito solo debito en algunos casos y no tienen la confianza de usarla. Esto hace más lenta la digitalización, pero hay opciones como pago en agencia o en efectivo utilizando Plin y Yape han ayudado a la bancarización y digitalización. En verano había heladeros que utilizaban Yape. Los emprendimientos del A y el B pasaron del 25% al 75% de digitalización.	Algunos saben algo de tecnología y redes sociales, otros no lo saben. Tienen las ganas, pero les falta capacitación. Buscan capacitarse en marketing digital porque quieren vender en redes, pero no saben usar Facebook o Instagram para ese fin. Algunos usan Tic Toc.
¿Cómo es el emprendedor peruano?	A nivel de usuarios de servicios digitales están entre los 18 a 40 años. Están acostumbrados a buscar tutoriales en You Tube. Buscan obtener el máximo beneficio de todo aquello en lo que invierten. En muchos casos temen al entorno digital porque consideran que los hace visibles al gobierno, que sepan cuanto venden; sin embargo, esto no va a ser perenne porque si quieres crecer no puedes mantenerte como informal.	Tiene una edad promedio entre 35 a 45. Son atentos, aguerridos y resilientes. Combinan sus labores en el negocio con las familiares. La mayoría de los emprendimientos están ubicados en Lima Metropolitana: Los Olivos, San Martín de Porres, Carabayllo, San Juan de Lurigancho y en el Callao.

Fuente: Elaboración propia

3.8.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias para definir el perfil del consumidor, se consultaron las siguientes publicaciones las mismas que se resumen a continuación:

Cuando realmente quieres surgir: el perfil del emprendedor, Inés Temple

Según estadísticas de LHH DBM Perú, el 27% de los ejecutivos y profesionales que cada año ayudan a reincorporarse laboralmente, optan por emprender. Estos emprendedores están motivados por la autosatisfacción y el deseo de independizarse. Así mismo, comparten las siguientes características:

- Trabajan muchas horas y sin descanso.
- Lideran, dirigen, guían y enseñan a sus equipos.
- Confían en ellos mismos.
- Nunca dejan para mañana lo que pueden hacer hoy.
- Poseen una visión panorámica del negocio y su entorno: mercado, tecnología, leyes.
- No pretenden cambiar las tendencias del mercado sino adaptarse a ellas, mejorándolas para ser cada vez más competitivos.
- Son intuitivos, lo que les permite detectar dónde está el problema y cómo solucionarlo, evaluando sus operaciones permanentemente.
- Tienen necesidad grande de logros.
- Son estables emocionalmente.
- Son atraídos por los desafíos, no por los riesgos (Temple, 2020).

Estudio Perfil del Emprendedor Peruano del Bicentenario, IPSOS

Por otro lado, según el estudio Perfil del Emprendedor Peruano del Bicentenario realizado por IPSOS el 38% de los entrevistados decide emprender por ser una meta personal, el 29% tiene experiencia en el rubro y se le presentó la oportunidad de independizarse, el 15% se quedó sin trabajo y tuvo que adaptarse mientras que el 10% emprende ante la propuesta de un amigo y un 5% lo hace para invertir un dinero/herencia recibida. El 79% de estos emprendedores realiza sus ventas de manera presencial, el 10% en redes sociales (Facebook/Instagram), 6% vía WhatsApp. 2% utilizan una página web y 1% canales telefónicos.

Así mismo, de estos emprendimientos el 50% es formal, tienen RUC, presentan Declaración Jurada de Impuesto a la Renta y emiten boleta o factura, el 9% es semi formal, tienen RUC, pero no presentan Declaración Jurada de Impuesto a la Renta y emiten ocasionalmente boleta o factura mientras que el 41% restante es informal. El 44% de emprendimientos se ubica en Lima Metropolitana. El 73% de los encuestados está bancarizado, 56% tiene cuenta de ahorros, 21% tiene préstamo para la empresa, 19% cuenta con tarjeta de crédito, 15% tiene préstamo personal y 10% de los emprendedores posee tarjeta de crédito de tienda.

Según esta publicación al 51% de los encuestados indica que lo ganado le alcanza justo, el 21% que les alcanza bien e inclusive para ahorrar y el 28% dice que no le es suficiente y tiene dificultades.

Este estudio revela que el 92% de los emprendedores busca capacitarse principalmente en lo siguiente: marketing y publicidad 43%, manejo de medios virtuales de ventas con página web y redes 26%, importaciones/exportaciones 19%, temas tributarios e impuestos 19%.

Con respecto a la forma de capacitarse, el 40% de emprendedores prefieren las clases en vivo, ya sea presenciales o virtuales, el 24% prefiere videos grabados (no en vivo), sin horarios establecidos, pero con un profesor que pueda resolver sus dudas y el 15% prefiere capacitarse de manera independiente, sin tener un profesor. (Ochoa, 2021).

Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019

Finalmente, el Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019 define como emprendedores nuevos a aquellos con un negocio establecido con antigüedad entre 3 meses y 3.5 años y como emprendedores consolidados a aquellos con un negocio con más de 3.5 años operando. Según este estudio, la edad promedio de los emprendedores nuevos es de 36 años y la de los emprendedores consolidados es de 42.5 años. Asimismo, indica que el porcentaje de conversión de un emprendimiento nuevo a consolidado es 37% (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda & Morales, 2020).

3.8.3 Perfil del consumidor

Basados en las entrevistas a los expertos y la consulta a fuentes secundarias definimos el perfil de consumidor como sigue:

Emprendedores con edad promedio de 40 años.

Características: confianza en ellos mismos, necesidad de controlar y dirigir, sentido de urgencia son intuitivos y evalúan sus operaciones permanentemente.

Motivación para emprender: cumplir una meta personal y generar ingresos ante la pérdida de trabajo dependiente.

Dedicación: exclusiva al emprendimiento con apoyo de algún miembro de la familia.

Modalidad de ventas: presenciales 79%, por redes sociales, Facebook, Instagram, 10%, WhatsApp 6%

Bancarización: Bancarizados 73%, con cuenta de ahorros 56% y/o préstamo para el negocio 21% y/o tarjeta de crédito (19%) y/o préstamo personal 15% y/o tarjeta de crédito de tienda (10%).

Interés en capacitación: Marketing y publicidad 43%, manejo de medios virtuales de ventas con página web y redes sociales 26%

Ubicación geográfica: Lima Metropolitana.

Propietarios de MYPES.

3.8.4 Elaboración de la encuesta

Para validar el perfil de consumidor identificado en las entrevistas a profundidad y en las fuentes secundarias elaboramos una encuesta que se llevó a cabo entre el 28 y 30 de marzo, 2021. Para la distribución de la encuesta utilizamos la metodología no probabilística, muestreo por conveniencia debido a las restricciones relacionadas con la emergencia sanitaria COVID-19 la que nos impidió tener acceso directo a emprendedores. La encuesta se distribuyó entre emprendedores utilizando redes sociales y grupos de contacto.

La encuesta tiene 12 preguntas cuyo contenido se detalla en el anexo 1. La primera pregunta está diseñada como filtro para que solo los emprendedores que tienen una MYPE constituida completen la encuesta. Las siguientes 4 preguntas están orientadas a conocer al emprendedor

al que le ofreceremos nuestros servicios. Las 7 últimas preguntas tienen como objetivo conocer el interés por los servicios de la consultora y la aceptación de los precios.

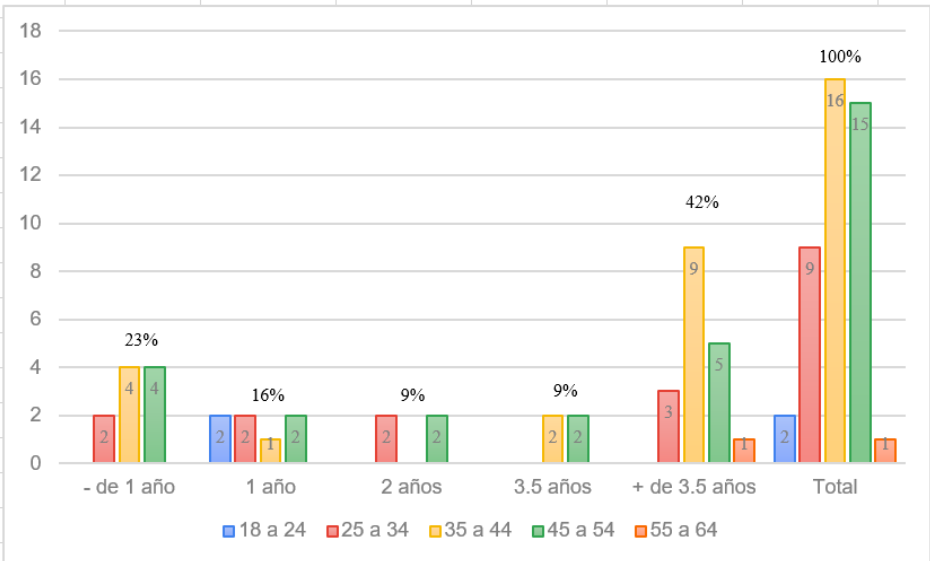
3.8.5 Resultados de la encuesta

La encuesta obtuvo 62 respuestas en total; sin embargo, solo 43 emprendedores completaron la encuesta debido a que cumplieron con el requisito de ser propietarios de una MYPE.

Los resultados obtenidos en la encuesta confirman e informan lo siguiente:

De los 43 emprendedores dueños de MYPE entrevistados, el 37% tiene entre 35 a 44 años y el 35% entre 45 y 54 años. Así mismo, observamos que el 42% de las MYPES tienen más de 3.5 años de operación mientras que un 34% están en el rango de 1 a 3.5 años, es decir son emprendimientos que se han logrado consolidar en el tiempo.

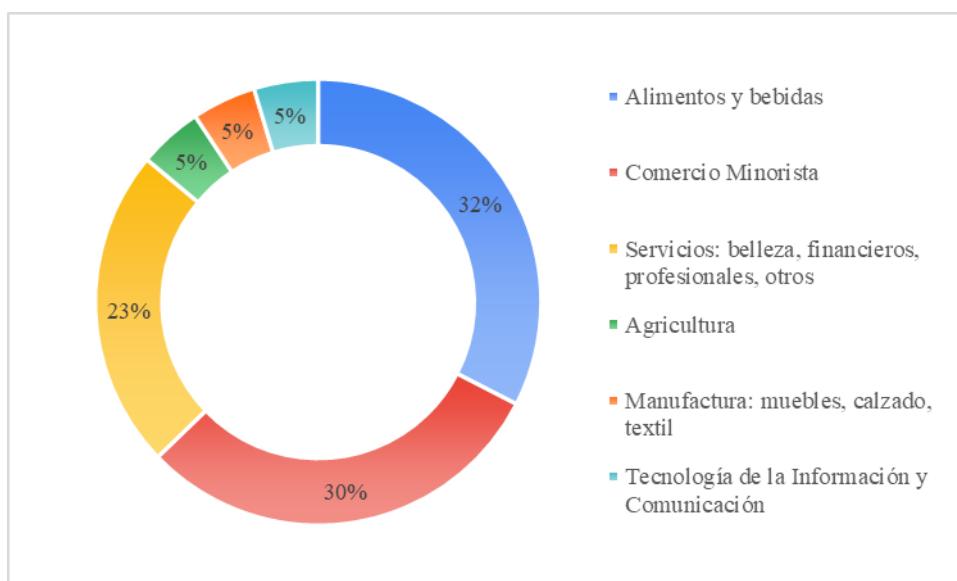
Figura 2: Edad de los emprendedores por años de operación de la MYPE



Fuente: Elaboración propia

Los emprendimientos están concentrados en su mayoría en las siguientes actividades económicas: 32% en alimentos y bebidas, 30% en comercio minorista y 23% en servicios de belleza, financieros, profesionales entre otros.

Figura 3: Actividad económica de las MYPES



Fuente: Elaboración propia

Del total de 43 encuestados, el 77% tiene una MYPE con más de un año de operación mientras que el 23% restante tiene menos de un año. Por otro lado, el 51% de emprendimientos tiene entre 1 y 5 colaboradores (sin incluir al emprendedor) y el 47% son negocios gestionados y operados exclusivamente por el emprendedor. Cabe mencionar que el 30% de los emprendimientos tienen más de 3.5 años de operación, planilla entre 1 y 5 colaboradores y pertenecen a las actividades de alimentos y bebidas, comercio minorista y servicios (belleza, profesionales, financieros, otros).

Tabla 4: Número de colaboradores según años de operación (sin incluir al emprendedor)

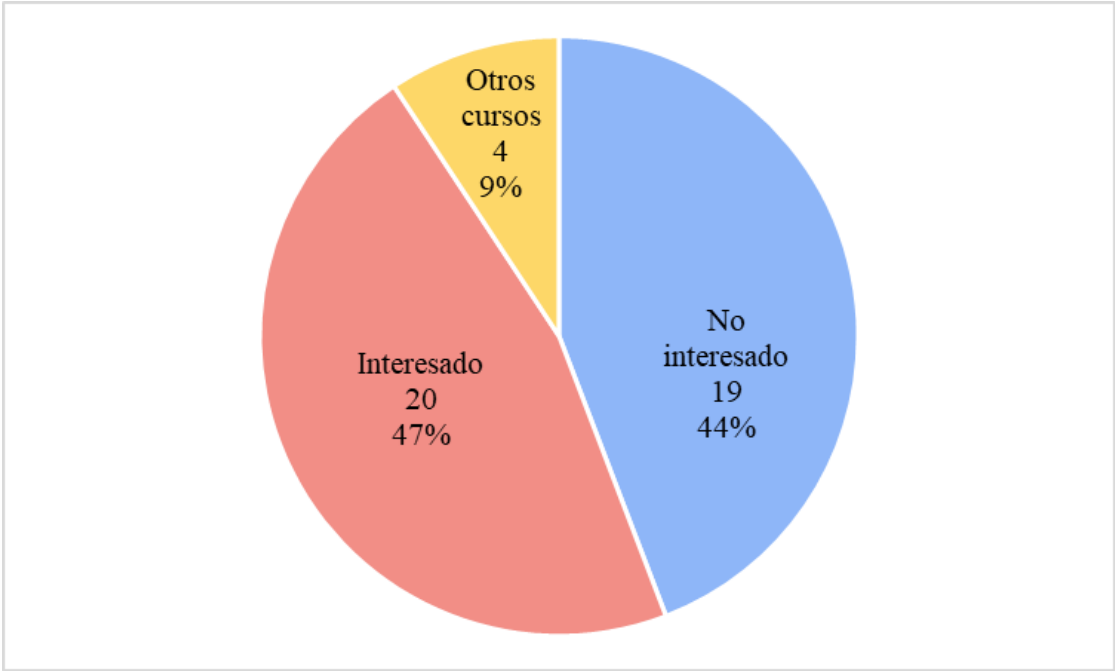
Tiempo de operación	# Colaboradores			Total	%
	Ninguno	1 a 5	6 a 10		
Menos de 1 año	10			10	23%
1 año	3	3	1	7	16%
2 años	1	3		4	9%
3.5 años	1	3		4	9%
Mas de 3.5 años	5	13		18	42%
Total	20	22	1	43	100%
	47%	51%	2%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los emprendedores sobre su interés en los servicios que la consultora brindará obtuvimos lo siguiente:

El 47% está interesado en estudiar por lo menos uno de los cursos que ofrece la consultora, 9% propone el dictado de otros cursos como: marketing, branding, fidelización, mejora de canales de distribución, satisfacción del consumidor, financiamiento y al 44% no le interesa trabajar con la consultora.

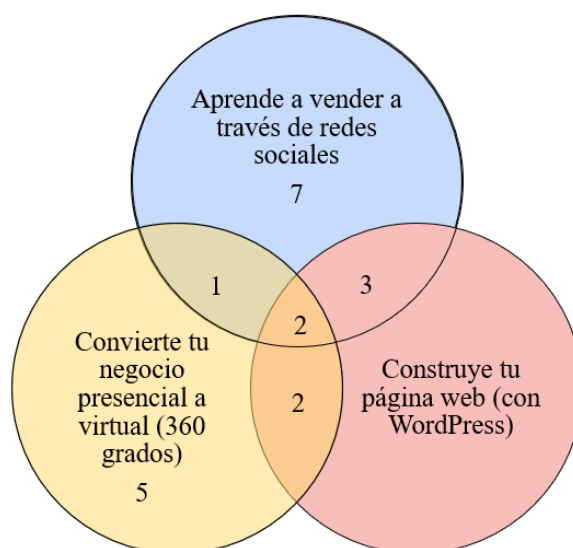
Figura 4: Interés en los cursos de capacitación ofrecidos por la consultora



Fuente: Elaboración propia

Los interesados en capacitarse en la consultora, 20 emprendedores, demostraron el siguiente comportamiento con respecto a los cursos: el 60% (12) se matricularía en un curso, el 30% (6) en dos cursos y el 10% (2) en los tres cursos.

Figura 5: Intención de matrícula en los cursos de capacitación ofrecidos por la consultora



Fuente: Elaboración propia

El nivel de aceptación de los precios propuestos para los cursos de capacitación se ubicó principalmente en el rango de S/200 a S/250 para los cursos Aprende a vender a través de redes sociales (54%) y Construye tu página web (con WordPress) (57%) y en el rango de S/320 a S/360 para el curso Convierte tu negocio presencial a virtual (360 grados) (80%). En base a esta información, considerando la competencia y que las clases se dictarán en tiempo real por profesionales experimentados se definió en S/250 el precio para los dos primeros cursos y en S/360 el costo del tercero antes mencionado.

Tabla 5: Nivel de aceptación de los precios para cursos de capacitación

Curso de Capacitación	Precio en Soles			Total
	200 a 250	251 a 300	401 a 500	
Aprende a vender a través de redes sociales	7	5	1	13
	54%	38%	8%	100%
Construye tu página web (con WordPress)	4	2	1	7
	57%	29%	14%	100%

Curso de Capacitación	Precio en soles		Total
	320 a 360	361 a 400	
Convierte tu negocio presencial a virtual (360 grados)	8	2	10
	80%	20%	100%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el tipo de emprendedor que estaría interesado en el servicio de consultoría observamos que el 54% tiene dos años o más de operación, lo que significa que superaron la primera barrera del año de operación por lo cual necesitan asesoría para consolidar sus operaciones o darle un giro que les permita adaptarse a las nuevas necesidades del entorno. El interés por recibir la consultoría no está relacionado con el número de colaboradores en la MYPE.

Tabla 6: Interés por servicio de consultoría según tiempo de operación de la MYPE y número de colaboradores (sin incluir al emprendedor)

# Colaboradores	Tiempo de operación de la MYPE					Total
	Menos de 1 año	1 año	2 años	3.5 años	Más de 3.5 años	
Ninguno	6	1	1	1	2	11
1 a 5		3	3	3	2	11
Total	6	4	4	4	4	22
	27%	18%	18%	18%	18%	

Fuente: Elaboración propia

Al ofrecer los servicios de consultoría, de los 24 emprendedores que se interesan en trabajar con la consultora el 92% manifestó interés en los mismos, siendo el precio por hora de mayor aceptación el de S/.50.

Tabla 7: Interés y nivel de aceptación de los precios por servicio de consultoría

Interesados	Precio en Soles por hora				
	40	50	60	70	
Si	22 92%	6	11	2	3
No	2 8%	27%	50%	9%	14%
Total	24 100%				

Fuente: Elaboración propia

Al contrastar posteriormente los costos y gastos de la consultora con el precio por hora ofrecido en la encuesta por el servicio de consultoría observamos que no sería viable al no cubrir los costos y gastos por lo cual, al indagar con la competencia, identificamos que el mercadólogo Jorge Terán ofrece el servicio de consultoría personalizado con una duración de 12 horas a US\$ 300 (S/.1,200), en consecuencia, se decidió considerar este precio para el servicio de consultoría.

3.8.6 Mercado total

El mercado total “es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto” (Schnarch, 2013, p.74). Por otro lado, ABC.com.py (2016) define al mercado total como el “conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa” (párr. 3). Esto es independiente a que los compradores estén o no en condiciones de procurarse el bien.

Dicho esto, y considerando que la formalidad de los emprendimientos favorece la digitalización y bancarización definimos el mercado total como el número de micro y pequeñas empresas en Lima Metropolitana que de acuerdo con información proporcionada por el INEI (2019) en el año 2018 ascendían a 1,095,502 empresas.

Tabla 8: Lima Metropolitana: Número de empresas según segmento empresarial, 2017-18

CUADRO N° 5.1
LIMA METROPOLITANA: NÚMERO DE EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2017-18

Segmento empresarial	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
Total	1 066 451	1 106 853	100,0	3,8
Microempresa	996 832	1 036 176	93,6	3,9
Pequeña empresa	58 542	59 326	5,4	1,3
Gran y mediana empresa	10 066	10 307	0,9	2,4
Administración pública	1 011	1 044	0,1	3,3

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

3.8.7 Mercado meta

El mercado meta es el “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 201). También está definido como “el proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 49). Todo esto significa que del mercado total hay que elegir el segmento a ser atendido. Debido a que no se dispone de información demográfica adicional a la publicada por el INEI, antes mencionada, se determinará el mercado meta en base a la intención de contratar de los servicios de la consultora obtenidos en la encuesta.

La encuesta indica que el 47% de los encuestados está interesado en contratar los servicios de la consultora, cursos y capacitación, lo que significa que el mercado meta es 514,886 MYPES.

CAPÍTULO 4: MODELO PROPUESTO DE MEJORA DEL PROCESO O SITUACIÓN

4.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el “posicionamiento total de una marca: la mezcla completa de beneficios en los que se ha posicionado” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 212). Siendo que esta se basa principalmente en la diferenciación y posicionamiento de una marca, es decir cómo crea valor para los clientes meta. La propuesta de valor de EMPRENDICONSULTING SAC es ofrecer servicios de consultoría y capacitación en digitalización empresarial impartiendo sesiones virtuales en tiempo real con facilitadores formados en administración de empresas y a costos competitivos.

4.1.1 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es la “superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 528). La ventaja competitiva de “EMPRENDICONSULTING” se basa en la especialización de los docentes en Administración de Empresas, quienes aportan una visión de negocio, desde su experiencia y base académica, al impartir los servicios; situación contraria ocurre en la competencia en donde la formación y experiencia de los asesores de servicio están en ramas distintas a los negocios como: arquitectura, derecho e inclusive empíricos. Por otro lado, el modelo de negocio totalmente virtual permite manejar costos y precios muy competitivos, expresado de manera sencilla: “Profesores universitarios online a buen precio”.

Todo lo antes mencionado, comunica a los clientes confianza y motivación para la contratación de los servicios y permitirá el desarrollo y crecimiento de la marca abriendo la posibilidad de incursionar en servicios complementarios en una segunda etapa del proyecto.

4.1.2 Cadena de Valor

Las principales actividades de la cadena de valor son las siguientes:

a) Actividades Primarias:

✓ **Logística de Entrada**

- Establecimiento de los servicios a ofrecer.
- Elaboración de las propuestas por cada servicio para los clientes.
- Plataforma digital online estable que permita el desarrollo correcto de las sesiones de consultoría y capacitación.

✓ **Operaciones**

- Sesiones de consultoría y capacitación en digitalización empresarial.
- Diagnósticos a problemáticas particulares de los clientes.
- Publicar en las plataformas digitales correspondientes, material promocional y de soporte para los clientes.

✓ **Logística de Salida**

- Envío del material promocional y de guías de soporte en digitalización de negocios.
- Soporte virtual a las asesorías y capacitaciones por dos semanas luego de concluido el servicio.

✓ **Marketing y Ventas**

- Publicidad en Facebook e Instagram principalmente.
- Presentaciones promocionales “online” y “offline” gratuitas.
- Gestión de contactos (bases de datos) mediante: email marketing, chatbots y Whatsapp Business.
- Elaboración de contenidos para las plataformas digitales correspondientes.

Mezcla de la mercadotecnia

• **Producto:**

La oferta de servicios de capacitación y consultoría que inicialmente se ofrecerá está basada en las siguientes modalidades:

a) Curso 1: “Aprende a vender a través de redes sociales”

Se enseñará a utilizar Facebook, Instagram y WhatsApp para negocios con el objetivo de formar bases de datos y realizar ventas.

El curso tiene una duración de 4 días, 2 horas cada día (8 h. en total).

b) Curso 2: “Convierte tu negocio presencial a virtual (360 grados)”

Se enseñará a vender a través de redes sociales, construir una página web (con WordPress) así como a elaborar la tienda online del negocio e integrarla a una plataforma de e-mail marketing, contratar publicidad en Facebook e Instagram, realizar pagos online y facturar electrónicamente.

El curso tiene una duración de 32 horas: 2 sesiones a la semana (cada sesión de 4 h.), 4 semanas en total.

c) Curso 3: “Construye tu página web con Wordpress”

Se enseñará a elaborar una página web con Wordpress.

El curso tiene una duración de 4 días, 2 horas cada día (8 h. en total)

d) Consultoría en “Transformación digital” (por horas)

Donde se atenderán consultas y asesorías puntuales en digitalización de negocios que requieran los clientes.

- **Marca:**

Kotler & Armstrong (2012) recomiendan para la selección del nombre de marca aspectos convenientes como que sugiera algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto, que sea fácil de reconocer y recordar, que pueda ampliarse dentro de algunos aspectos más. Por dicha razón, se constituirá una consultora dirigida a los emprendedores (MYPES) con el siguiente nombre comercial EmprendiConsulting.

Figura 6: FanPage



Fuente: Elaboración propia

- **Precio:**

El precio es un factor muy apreciado por el público objetivo, especialmente durante la última crisis sanitaria COVID-19 que ha afectado seriamente los ingresos de la pequeña y microempresa, razón por la cual se ha tomado la decisión de brindar un precio asequible.

Para establecer los precios se realizó una investigación (la que se ve en el análisis del microentorno, competidores) y se llevó a cabo una encuesta la misma que es fundamento del Análisis de Mercado.

Con los resultados de la encuesta se concluye lo siguiente: el precio a cobrar por el curso “Aprende a vender a través de redes sociales” sería S/.250 (doscientos cincuenta Soles), el curso “Construye tu página web con Wordpress” tendría un precio de S/.250 (doscientos cincuenta Soles), el curso “Convierte tu negocio presencial a virtual (360 grados)” a S/.360 (trescientos sesenta soles).

El servicio de consultoría personalizado, con una duración de 12 horas se daría en US\$ 300 (S/.1,200)

De esta manera EmprendiConsulting contribuirá a la reactivación económica del país y al acortamiento de la brecha tecnológica existente en los micro y pequeños empresarios de Lima.

- **Promoción:**

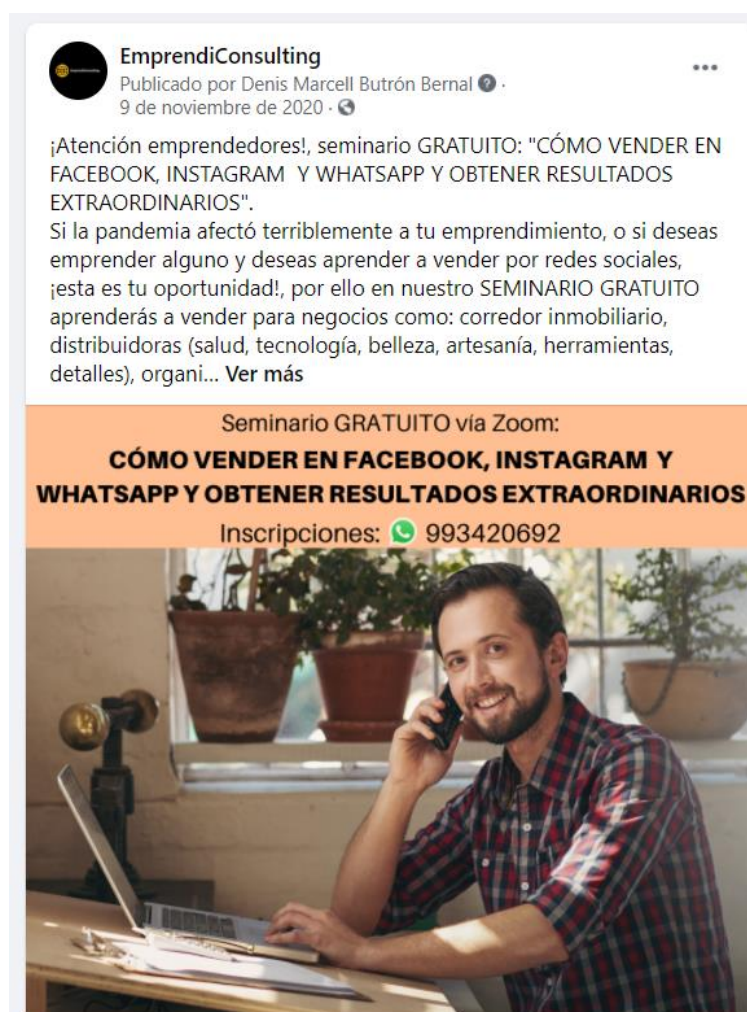
La estrategia de promoción será principalmente a través de las redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp Business. Se asignará un presupuesto para la contratación de publicidad online que llegará directamente a los clientes potenciales.

A los interesados, se les ofrecerá presentaciones o seminarios gratuitos sobre los servicios que se ofrecen, lo que permitirá construir las bases de datos a las que posteriormente se ofrecerán las asesorías y capacitaciones pagadas.

El contenido de las presentaciones gratuitas abarcará entre otros temas los siguientes:

- El mundo de las ventas ya no es el mismo que antes.
- Reinención de las MYPES en tiempos de pandemia.
- Redefiniendo las ventas en el nuevo contexto.
- Cómo crear tu página web a bajo costo y fácilmente.
- Estrategia de diseño de ofertas irresistibles.
- Canales de ventas para hacer uso de las ofertas irresistibles.
- Etc.

Figura 7: Ejemplo de anuncio de ventas en Facebook



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de comercialización

Para lograr los objetivos propuestos para el proyecto, se ha desarrollado la estrategia de marketing en base a la descrita por Brunson (2015). Este a su vez toma como referencia la estrategia Inbound Marketing desarrollada por Halligan B. & Shah D. (2009). Estos últimos autores, incorporan conceptos desarrollados por Godin (1999).

La estrategia por implementar plantea principalmente los siguientes pasos:

- **Atracción**

Utilizando las distintas técnicas de marketing y publicidad en Facebook e Instagram se presentará a los clientes potenciales un “señuelo”, algo que les resulte inevitablemente atractivo. Este “señuelo” será un seminario o presentación gratuita sobre ventas virtuales, reinención digital, elaboración de páginas web, etc. y para poder disfrutarlo el interesado tendrá que completar su información de contacto en un formulario virtual (landing page) o también a través de WhatsApp Business, los que serán recibidos por la consultora y con los cuales se trabajará posteriormente.

- **Interacción / Educación**

Una vez que los interesados han disfrutado del “señuelo”, se pasa a la fase de interacción / educación en la que de manera programada y automatizada se alcanzará contenido (estrategia de contenidos) gracias a un CRM, que la base de datos de clientes potenciales obtenidos mediante las campañas de Facebook e Instagram valorará, apreciará y le será útil, contribuyendo así a la construcción o fortalecimiento de la relación (lead nurturing). Para ello se establecerá una frecuencia de contenido y calendario editorial similar al que se ve debajo:

Tabla 9: Modelo de calendario de contenido

RED SOCIAL	FECHA (DÍA/MES/AÑO)	HORA (EST)	TIPO DE CONTENIDO	TEMA	COPY PARA REDES (tiene que ser llenado 3 días antes de ser publicado)
SEMANA 1: LUNES		15/07/2020			
FACEBOOK		7:00 AM	NUEVA PUBLICACIÓN DEL BLOG	VIDEO EN SILENCIO	¿Ya estás optimizando tus videos de redes sociales para que puedan ser vistos sin sonido? Deberías.
			CONTENIDO CURADO		
			PUBLICACIÓN DEL BLOG ATEMPORAL		
			VIDEO EN VIVO		
INSTAGRAM			PROMOCIÓN		
			HISTORIA		
			IMAGEN ORIGINAL		
TWITTER			CONTENIDO CURADO		
			NUEVA PUBLICACIÓN DEL BLOG		
			PUBLICACIÓN DEL BLOG ATEMPORAL		
			CHAT		
			PUBLICACIÓN DEL BLOG ATEMPORAL		
		VIDEO			

Fuente: Hootsuite blog.

Gracias a este paso se logra tres beneficios los que contribuirán de manera significativa al cierre de ventas posterior: autoridad (al evidenciar el conocimiento que tiene la consultora sobre los temas que imparte), compromiso (al entregar información valiosa y gratuita a los prospectos de venta) y sobre todo confianza (pues al conocer más a la consultora y saber que la comunicación alcanzada es válida, la certidumbre sobre la misma aumenta).

- **Conversión o cierre**

Luego de desarrollar la relación, en el momento más oportuno se alcanzará a los interesados las ofertas con las que se deberá lograr el cierre de las ventas respectivas. Es importante destacar que esto será posible gracias a que antes de vender, se ha desarrollado una relación con los clientes potenciales (marketing relacional) que les permite identificar a la consultora como un proveedor confiable debido a que la información que se trabaja y entrega cuenta con todos los respaldos académicos que un emprendedor necesita.

- **Fidelización o deleite**

Después de realizada la primera venta, el trabajo con los ahora clientes y los interesados continúa con una categorización, que consiste en identificarlos con mayor precisión para seguir entregándoles contenido de valor personalizado y más adelante ofrecer servicios relacionados a nuevos temas específicos.

Esta estrategia es también conocida dentro de la industria de marketing digital como el embudo de ventas el cual se manifiesta comúnmente de la siguiente manera:

Figura 8: Embudo de ventas



Fuente: Genwords

- **Plaza:**

Usualmente asociamos la palabra “plaza” con el concepto de canales de distribución. En este proyecto, las consultorías y capacitaciones se realizan principalmente de manera online, es decir, a través de internet por este motivo en este acápite se explica cuál será la herramienta para alcanzar el mercado objetivo.

Los clientes potenciales encuentran a “EMPREDICONSULTING” a través de una “FAN PAGE” de Facebook y en su cuenta empresarial de Instagram, así como gracias a publicidad pagada en estas redes para llegar a dichos clientes, desde donde se atienden las consultas sobre los servicios en el menor tiempo (integrándolas con WhatsApp Business).

El medio para impartir las sesiones de asesoría y capacitaciones será la plataforma de videoconferencia “ZOOM”, cuyas herramientas permiten transmitir y grabar las sesiones virtuales.

- ✓ **Servicios**

La atención a los interesados y clientes se realizará mediante la Fan Page en Facebook, Instagram y WhatsApp Business, donde se brindará información sobre los servicios, resolverá consultas y atenderá reclamos.

b) Actividades Secundarias o de Apoyo:

- ✓ **Infraestructura**

Las actividades de soporte transversales a toda la compañía son las siguientes: planificación estratégica, gestión financiera, contable, tributaria y legal las mismas que serán gestionadas por los accionistas.

- ✓ **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos está dirigida a la contratación de consultores especializados en Administración de Empresas, cuando los accionistas no puedan cubrir la demanda de los servicios, y personal de apoyo para el área comercial. Por otro lado, la capacitación al personal estará enfocada a la actualización de los temas que sean necesarios y al conocimiento de nuevas tendencias que sean compatibles con la concepción del negocio.

La administración de la consultora, así como la prestación de servicios inicialmente estará a cargo de los tres accionistas, a mitad del segundo año se incorpora un asistente comercial y el tercer año debido al crecimiento de la demanda podría incorporarse un segundo asistente comercial.

Las principales funciones de cada una de las posiciones son las siguientes:

Gerente General

- Representación de la consultora.
- Relaciones públicas.
- Diseño y elaboración de los servicios.
- Consultor y capacitador.
- Monitoreo de la gestión financiera y comercial.

Gerente Comercial

- Estrategia de marketing.
- Promoción y ventas.
- Elabora el presupuesto de ventas.
- Gestiona la base de datos de interesados y clientes.
- Monitoreo del indicador de conversión de interesados a clientes y otras métricas.
- Consultor y capacitador.

Gerente Financiero

- Elabora y supervisa la ejecución del presupuesto.
- Gestión contable.
- Gestión tributaria y legal.
- Facturación, cobranzas y pagos.
- Contratación de personal.
- Contratación de servicios de capacitación al personal.
- Compras.
- Consultor y capacitador.

Asistente Comercial

- Gestiona la base de datos de interesados y clientes.
- Atiende consultas de los interesados y clientes.
- Supervisa la elaboración del material publicitario.

✓ **Tecnología**

El proyecto está concebido para desarrollarse en un ambiente virtual, por lo tanto, todas las operaciones se realizarán en modalidad de teletrabajo. En este sentido, se buscará un proveedor de internet que brinde una conexión de internet veloz y estable. Las herramientas que se utilizarán para soportar la gestión operativa y el servicio son la plataforma de video conferencias Zoom, en versión pago, WhatsApp Business, Facebook e Instagram.

✓ **Compras**

La función de compras será encontrar los mejores proveedores de servicios, equipos tecnológicos y equipos audiovisuales del mercado de acuerdo con las especificaciones técnicas para asegurar una adecuada comunicación y transmisión, así como el costo - beneficio. Las compras se realizarán siguiendo un proceso de cotizaciones.

4.2 Planes de acción para la implementación de la propuesta

4.2.1 Tácticas y acciones

El proyecto presenta una estrategia B2B (Business to Business), dirigida a captar clientes con emprendimientos y negocios que tienen la necesidad de hacer crecer sus ventas a través del comercio electrónico. Por tal motivo se propondrán tácticas y acciones acordes con ella.

✓ **Marketing digital**

El marketing digital es la base de este negocio, por tal motivo, conociendo y comprendiendo los gustos y preferencias de los potenciales clientes, se impulsarán las ventas mediante la ejecución de campañas, utilizando canales de medios digitales como la publicidad en línea a través de redes sociales.

Según lo que señalan Chaffey & Smith (2017), “el marketing digital se basa en la base de datos (de clientes y prospectos) y crea un flujo constante de comunicaciones entre clientes y proveedores y entre los propios clientes” (p. 14). Todo esto con el objetivo de lograr la mayor cantidad de cierres de venta.

Para lograr los objetivos planteados en la estrategia de marketing digital se recomienda la planificación “RACE”, la misma que ayudará a gestionar correctamente la base de datos de clientes y prospectos (Chaffey & Smith, 2017). Para ello ha de seguirse cinco pasos:

- **Paso 1 Planificación:**

Significa prever las acciones y recursos de acuerdo a los fundamentos de marketing probados y confiables de investigación de clientes, segmentación, posicionamiento y desarrollo de propuestas de valor.

- **Paso 2 Alcance (Reach):**

Crear conciencia de una marca, sus productos y servicios en línea y en medios fuera de línea para generar tráfico a la presencia en línea principal.

- **Paso 3 Actuar (Act):**

Consiste en persuadir a los prospectos interesados para que den el siguiente paso a través de las redes sociales u otros medios en línea. Puede realizarse a través de publicidad online en las mismas redes sociales. Se trata de atraer a la audiencia a través de contenido relevante, atractivo y rutas de navegación claras evitando la pérdida del interés en el lugar de presencia online.

- **Paso 4 Convierta (Convert):**

La conversión sucede cuando el visitante se compromete a formar una relación que generará valor comercial para el negocio. Se trata de cumplir los objetivos de marketing como conseguir nuevos clientes o vender en línea y fuera de línea.

- **Paso 5 Compromiso (Engage):**

Consiste en construir relaciones duraderas y profundas con los clientes, habituales y potenciales, a largo plazo, planteando objetivos de retención, fomentando la promoción a través de la publicidad de boca en boca.

✓ **Riesgos y Plan de Contingencia:**

Toda implementación de estrategia de marketing digital requiere una prevención de lo que puede salir mal dentro del ciberespacio, difamaciones, virus, correos bomba, piratas informáticos, etc. Saber qué hacer si una de las herramientas tácticas no funciona o no genera suficiente.

El riesgo es algo con lo que convivimos, por eso gestionarlo es una tarea necesaria que se realizará de la siguiente manera:

1. Se hará una lluvia de ideas para obtener una lista de todas las cosas importantes que podrían salir mal.
2. Se evaluará luego su impacto y probabilidad.
3. Se crearán planes de contingencia para el mayor impacto y los riesgos más probables.
4. Se revisará y perfeccionará continuamente la ejecución de la campaña.
5. Se harán revisiones posteriores a la implementación para aprender de los éxitos y fracasos del próximo proyecto.

✓ **Acciones de control:**

Se dedicará tiempo a una revisión periódica de lo que funciona y lo que no a través de métricas clave con regularidad, reduciendo el riesgo al encontrar lo que funciona y lo que no en las e-tácticas, o incluso en la estrategia, pudiendo ser cambiado mediante acciones correctivas si es necesario. Algunas métricas de KPI a considerar:

- Tasa de conversión.
- Ventas.
- Costo por clic (CPC).
- Costo por millar (CPM).
- Costo por adquisición (CPA).

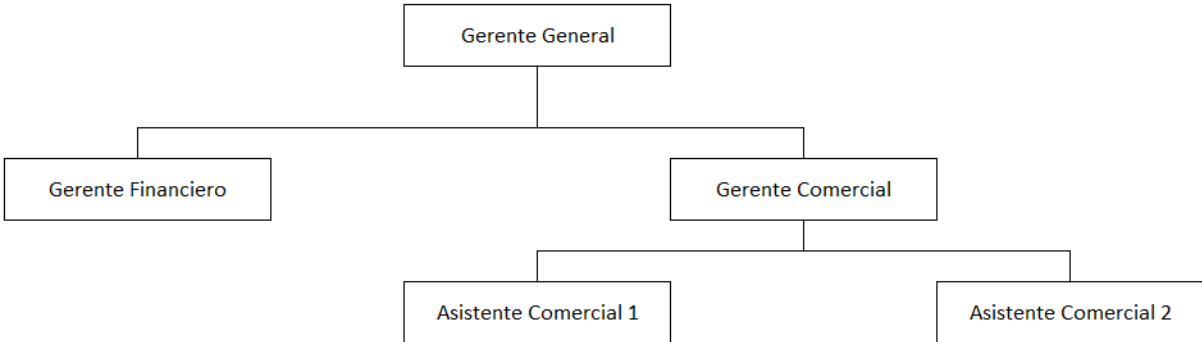
4.2.2 Personería Jurídica

Para la ejecución del proyecto se constituirá una consultora bajo el régimen de Sociedad Anónima Cerrada. Se elige este tipo de sociedad porque el número de accionistas es menor a veinte, no existe responsabilidad personal sobre las deudas sociales, la distribución de beneficios se realiza en proporción a los aportes de capital y no hay intención de inscribir las acciones en el mercado público de valores.

La razón social de la consultora es “EMPRENDICONSULTING S.A.C.” y el nombre comercial “EMPRENDICONSULTING” los mismos que serán registrados en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) y en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), respectivamente. Asimismo, se realizará la inscripción en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para los fines tributarios correspondientes.

4.2.3 Estructura organizacional (organigrama)

Figura 9: Organigrama de EmprendiConsulting



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

A continuación, se desarrolla la evaluación financiera del proyecto con la finalidad de demostrar su viabilidad. Esta evaluación se hace con una proyección a tres años debido a que se desarrolla en el ámbito digital y el mercado objetivo son las MYPES; ambos muy cambiantes, por lo que considerando que la inversión no es elevada se espera recuperarla y obtener rentabilidad en el plazo antes indicado de lo contrario, considerando que no hay mayor inversión correspondería retirarse del mercado para minimizar pérdidas.

5.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

Los ingresos, costos y gastos del proyecto se han estimado considerando los siguientes datos:

Tabla 10: Supuestos para la estimación de ingresos, costos y gastos

Datos Cursos / Consultoría	Curso 1			Curso 2			Curso 3		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Dictado (meses)	9	12	12	7	12	12	5	12	12
Cursos / Consultoría al mes	2	2	3	1	2	2	1	1	1
Duración del curso / consultoría (horas)	8	8	8	32	32	32	8	8	8
Máximo de alumnos por curso	20	20	20	12	12	12	15	15	15
Precio en Soles	250	255	265	360	370	380	250	255	265
Ratio de conversión de publicidad	12.50%	12.50%	12.50%	6%	6%	6%	6%	6%	6%

Datos Cursos / Consultoría	Consultoría		
	Año 1	Año 2	Año 3
Dictado (meses)	8	12	12
Cursos / Consultoría al mes	1	1	2
Duración del curso / consultoría (horas)	12	12	12
Máximo de alumnos por curso	1	1	1
Precio en Soles	1,200	1,250	1,300
Ratio de conversión de publicidad	N/A	N/A	N/A

Datos generales	Año 1	Año 2	Año 3
Tarifa docente por hora (Soles)	36	37	39
Sueldo Administrativos (Soles)	930	1,500	1,700
Comisión Tarjeta débito/crédito	5% sobre el 50% de los ingresos		
Comisión Plataforma de pagos	4.59% de la cobranza + S/.1.50 por transacción sobre el 50% ingresos		

Fuente: Elaboración propia

Las operaciones comerciales se iniciarán a partir del 4to mes de constituida la empresa. Los tres primeros meses estarán destinados a la elaboración del material didáctico, publicidad y organización administrativa de la consultora. El proyecto considera el desarrollo de tres cursos, los mismos que se irán incorporando durante el primer año en el 4to, 6to y 8vo mes luego de constituida la empresa y el servicio de consultoría, relacionado a la implementación de las herramientas que se desarrollan en los cursos, a ofrecerse al mes siguiente del lanzamiento del 1er curso. El contenido de los cursos se irá actualizando en el tiempo, de acuerdo con la tendencia del mercado.

5.1.1 Proyección de Ingresos

La estimación del número de alumnos para el 1er año se ha realizado en base al resultado obtenido en la encuesta sobre el interés de los entrevistados por los cursos y consultoría ofrecidos.

Cursos de capacitación

La intención de inscripción de los encuestados que desean seguir al menos un curso en la consultora es la siguiente: 48% en el curso Aprende a vender a través de redes sociales (C1), de 36% en Convierte tu negocio presencial a virtual - 360 grados (C2) y de 16% en Construye tu página web - con WordPress (C3). Considerando esta información, que la empresa es nueva en el mercado, así como la competencia existente se ha determinado que durante el primer año el dictado de los cursos se realizará con la siguiente frecuencia, C1 dos veces al mes, C2 y C3 una vez al mes. Para el segundo año de operación, la frecuencia será de dos veces al mes para el C1 y C2 y una vez al mes para el C3. En el tercer año, la frecuencia será 3, 2 y 1 vez al mes para los cursos C1, C2 y C3 respectivamente. En todos los casos se está siendo conservador en la proyección.

Los cursos tendrán un número máximo de participantes, para permitir una adecuada interacción entre capacitador y participantes. La capacidad máxima de participantes será de 20 para el C1, 12 para el C2 y 15 para el C3. Para el año 1, se estima que las inscripciones estarán entre el 40% y 80% del cupo máximo por curso. En los años 2 y 3 se ha considerado que las sesiones se inician con el número máximo de participantes permitidos.

Los cursos 1 y 3 tienen una duración de 8 horas y el curso 2 de 32 horas. La modalidad de dictado es sincrónica y el material de estudio se enviará en formato digital junto con el video de cada clase.

Los cursos 1 y 3 tendrán un precio inicial de S/.250 y el curso 3 de S/.360 Los precios se incrementarán en 3.5% anual, según proyección de la inflación.

Consultoría

De acuerdo con la encuesta, el 92% del total de interesados en tomar los servicios de la consultora, respondió que contrataría servicios de consultoría.

El servicio de consultoría está diseñado como un paquete de 12 horas, a realizarse de manera virtual, y con un precio total de S/.1,200. Al igual que en los cursos se ha considerado un incremento de 3.5% anual.

Para la estimación de ingresos se ha considerado que se brindará un servicio de consultoría al mes en los años 1 y 2, y dos mensuales en el tercer año, teniendo en cuenta que la inversión para el interesado es mayor.

En función de lo antes indicado, se elaboró la siguiente proyección de cursos, clientes e ingresos:

Tabla 11: Proyección de cursos, clientes e ingresos

Datos anuales	Curso 1			Curso 2			Curso 3		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Cursos / Consultorias	18	24	36	7	24	24	5	12	12
Proyección de alumnos	208	480	720	46	288	288	42	180	180
Ingresos (Soles)	52,000	122,400	190,800	16,560	106,560	109,440	10,500	45,900	47,700

Datos anuales	Consultoría		
	Año 1	Año 2	Año 3
Cursos / Consultorias	6	12	24
Proyección de alumnos	6	12	24
Ingresos (Soles)	7,200	15,000	31,200

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Proyección de Costos y Gastos

A continuación, se describen los principales costos y gastos en los que incurrirá el proyecto:

Las labores de enseñanza, comerciales y administrativas serán realizadas por los tres accionistas de la consultora. A mitad del 2do año se unirá al equipo un asistente comercial. Inicialmente se ha considerado que el sueldo corresponderá a la remuneración mínima vital (RMV) equivalente a S/.930 mensuales incrementándose a S/.1,500 y S/.1,700 en el 2do y 3er año respectivamente.

El asistente comercial percibirá la RMV ajustada a S/.1,014, en base al % de incremento del 2018, considerando la propuesta del actual gobierno de elevar dicha remuneración.

Las horas de docencia se han valorizado considerando la tarifa de mercado, S/.36 por hora de dictado.

El dictado del curso y la consultoría se realizará utilizando la plataforma Zoom.

Las opciones de pago ofrecidas al cliente serán depósito en cuenta bancaria y pago con tarjeta de crédito/débito. Se estima que el uso de estos medios de pago será de 50%/50%. Para brindar estas opciones de pago se contratará el servicio de la pasarela de pagos (PayU) cuyo costo es 4.59% sobre las cobranzas + S/.1.50 por transacción. Así mismo, la entidad administradora de tarjetas de crédito cobra una comisión de 5% sobre los pagos recibidos.

La publicidad se realizará en redes sociales, Facebook e Instagram y mediante seminarios gratuitos de 2 horas de duración cada uno, dos al mes solo para el C1 por ser el que presenta mayor demanda entre los encuestados. La inversión anual en Facebook e Instagram se ha estimado considerando como ratio de conversión de interesados a matriculados de 12.5% para el C1 (Terán, 2019). Para los cursos C2 y C3 utilizamos como ratio de conversión de interesados a matriculados de 6% (Minaya, 2019).

El material publicitario para redes sociales se producirá utilizando una suscripción a un banco de fotos y los videos se trabajarán con un freelance. Estas publicaciones serán mensuales antecediendo al inicio del C1.

La gestión de la base de datos de interesados se trabajará con CRM. Se contratará otras licencias para la operación como son: licencia de uso de Windows, antivirus y software contable y WhatsApp Enterprise a partir del segundo año para mejorar la gestión de la base de datos.

Se adquirirá equipos de menor costo como aros de luz a ser utilizados en la transmisión de clases.

A continuación, se presenta la proyección de costos y gastos:

Tabla 12: Proyección de Costos y Gastos

Concepto	Año 1 S/.	Año 2 S/.	Año 3 S/.
Costo de Servicio			
Sueldo Profesores	17,280	44,712	55,532
Internet	2,520	2,981	3,085
Licencias	3,359	5,901	6,107
Servicios: luz, agua	300	311	321
Equipos de menor costo	360		
Total	23,819	53,904	65,046
Gastos de venta			
Sueldo Administrativos	24,435	43,852	53,858
Internet	1,260	1,490	1,543
Comisiones medios y pasarela de pago	4,363	14,644	19,154
Publicidad	12,881	27,242	33,338
Servicios de terceros	923	1,273	1,976
Licencias	3,893	8,484	12,696
Servicios: telefonía, luz, agua	1,392	1,441	1,491
Total	49,147	98,427	124,056
Gasto Administrativo			
Sueldo Administrativos	24,435	43,852	53,858
Internet	1,260	1,490	1,543
Licencias	4,067	5,422	5,612
Servicios: telefonía, luz, agua	1,392	1,441	1,491
Capacitación	1,230	1,273	1,318
Gastos de constitución, otros	600	621	643
Total	32,985	54,099	64,464

Fuente: Elaboración propia

5.2 Inversión en activos

A continuación, presentamos la inversión en activos fijos para el proyecto. Estos serán financiados con capital propio.

Tabla 13: Inversión en activos fijos

Activo	Descripción	Cantidad	Costo S/.	Vida Útil Años	Depreciación anual S/.			Valor Neto
					Año 1	Año 2	Año 3	
Equipos de cómputo	Lap top	3	10,500	4	2,625	2,625	2,625	2,625
Equipos diversos	Celular	1	1,500	5	300	300	300	600
Equipos de cómputo	Lap top	1	3,500	4		438	875	2,188
Equipos diversos	Celular	1	1,500	5		300	300	900
Total			17,000		2,925	3,663	4,100	6,313

Fuente: Elaboración propia

5.3 Estado de Resultados Integrales

A continuación, presentamos el Estado de Resultados Integrales proyectado a 3 años. El impuesto a la renta se ha calculado de acuerdo con el Régimen MYPE Tributario que establece una tasa de 10% de impuesto sobre la renta neta hasta 15 UIT y de 29.5% sobre 15 UIT.

Tabla 14: Proyección del Estado de Resultados Integrales

En Soles	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	86,260	289,860	379,140
(-) Costo de servicio	-23,819	-53,904	-65,046
Utilidad Bruta	62,441	235,956	314,094
(-) Gasto de ventas	-49,147	-98,427	-124,056
(-) Gasto Administrativo	-32,985	-54,099	-64,464
(-) Depreciación	-2,925	-3,663	-4,100
Resultado Operativo	-22,615	79,767	121,474
(-) Impuesto a la renta		-10,661	-22,965
(Perdida)/Utilidad Neta	-22,615	69,106	98,509

Fuente: Elaboración propia

5.4 Flujo de Caja:

Tabla 15: Proyección del Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		86,260	289,860	379,140
(-) Costo de ventas		-23,819	-53,904	-65,046
(-) Gasto de ventas		-49,147	-98,427	-124,056
(-) Gasto de administración		-32,985	-54,099	-64,464
(-) Depreciación		-2,925	-3,663	-4,100
EBIT		-22,615	79,767	121,474
(-) Impuesto a la renta			-10,661	-22,965
NOPAT		-22,615	69,106	98,509
(+) Depreciación		2,925	3,663	4,100
Flujo de caja operativo		-19,690	72,769	102,609
Inversión en Activo	-12,000	-5,000	0	6,313
Inversión en CTN	-26,487			26,487
Flujo de caja libre	-38,487	-24,690	72,769	135,408

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja proyectado a tres años considera una inversión inicial de S/.38,487 proveniente del aporte de los accionistas compuesto por S/.12,000 en activo fijo y S/.26,487 en efectivo para capital de trabajo de los tres primeros meses de operación. Al final del 1er año se realizarán adquisiciones adicionales de activo fijo por S/.5,000.

5.5 Análisis del VAN, TIR y Payback:

Para el cálculo del VAN se utilizó como tasa de descuento 13.48% determinada bajo el modelo CAPM utilizando los siguientes factores al año 2020:

Tasa libre de riesgo:	5.21%
Rendimiento del mercado:	11.64%
Beta para el sector educación:	1.05
Riesgo país (*):	1.50%

(*) Promedio de 2 años a febrero 2021

Debido a que este proyecto se desarrolla en el ámbito digital, el cual es muy cambiante y riesgoso, se considera que la tasa de 13.48% no refleja las expectativas de rentabilidad de los accionistas ya que asumen el riesgo de financiar la totalidad de la inversión con recursos propios y dejan de invertir en otros activos financieros. Es por esta razón que para calcular la rentabilidad del proyecto se utilizará 20% como tasa de descuento.

A continuación, se presenta el cálculo comparativo del VAN, TIR y Payback con las tasas de descuento de 13.48%, a modo referencial, y de 20% para el análisis de rentabilidad y sensibilidad.

Tabla 16: Determinación del VAN, TIR y Payback

Tasa de descuento	13.48%	20%
VAN (Soles)	88,912	69,833
TIR	69.61%	69.61%
Payback (años)	2.07	2.17

Fuente: Elaboración propia

El análisis del proyecto con una tasa de descuento del 20% da como resultado un VAN positivo y una tasa de retorno de 69.61%, muy superior a la ofrecida a los accionistas, convirtiéndose en una buena alternativa de inversión. Así mismo, la recuperación de la inversión ocurre en 2.17 años. La elevada tasa de retorno se explica porque el nivel de inversión es bajo.

5.6 Análisis de Riesgo:

El análisis de riesgo del proyecto se realiza teniendo como factor de evaluación el ratio de conversión de interesados a matriculados en el curso, manteniendo el valor de la inversión en publicidad anual, en Facebook e Instagram, constante en los escenarios base, optimista y pesimista.

De acuerdo con Terán (2019) el ratio de conversión de la publicidad en medios digitales es de 12.5% en un escenario base, 5% en un escenario pesimista y de 20% en uno optimista. Por otro lado, 100 registros en redes sociales requieren una inversión de US\$50 (S/.205) y se convierten en 12.5, 5 y 20 participantes en los escenarios base, pesimista y optimista respectivamente (Terán, 2019). Por otro lado, según información proporcionada por Minaya (2019), emprendedor digital dedicado a realizar capacitaciones a emprendedores, su ratio de conversión es de 6%, llegando a 2.3% en un escenario pesimista y a 9.2% en un escenario optimista. En este caso, obtener 122 registros requiere una inversión de US\$61 (S/.250) y se convierten en 7, 3 y 11 participantes en un escenario base, pesimista y optimista, respectivamente.

Para obtener el importe de inversión en publicidad en redes sociales del escenario base se consideró el máximo número de participantes que es posible inscribir en los cursos a ofrecer en cada año. A este valor se le aplicaron los ratios de conversión antes indicados, utilizando el 12.5% para el C1 por considerarlo el más comercial de los tres ofrecidos y el ratio de 6% para el C2 y C3 teniendo en cuenta que en adición se trabajará con la base de datos del primer curso y que de acuerdo con la encuesta los interesados en el C1 también se interesan por alguno de los otros dos cursos que ofrece la consultora. Seguidamente y manteniendo el mismo importe de inversión publicitaria y los ratios de conversión correspondientes, se estimó el número de participantes en los escenarios optimista y pesimista.

Finalmente, en base a la cantidad de participantes estimados se proyectó el número de cursos a dictar por año y escenario con un máximo de 20, 12 y 15 participantes por curso 1, 2 y 3 respectivamente.

La determinación del número de cursos a dictar en el escenario optimista y pesimista se ajustó teniendo como referencia el análisis del punto de equilibrio que en el escenario base indica que el C1, C2 y C3 deben dictarse con un mínimo de 14, 8 y 12 participantes respectivamente para evitar pérdidas

La proyección de consultorías en el escenario optimista se ha realizado siguiendo la misma proporción de consultorías entre total de participantes inscritos en cursos en el escenario base (2%), mientras que en el escenario pesimista se consideró que no se captarán consultorías en el primer año por estar en proceso de introducción de la consultora en el mercado y que la captación de estos trabajos obedece al prestigio y confianza que se ganan en el dictado de cursos. Para los años 2 y 3 de este escenario se considera que las consultorías serán el 1% y 2%, respectivamente de los cursos dictados.

Tabla 17: Estimación del total anual de alumnos, cursos y consultorías por año

Escenario	Inversión	Alumnos por año			Cursos a dictar por año			Consultorías por año		
		Año	Soles	Base	Optimista	Pesimista	Base	Optimista	Pesimista	Base
1	11,585	296	830	208	30	48	12	6	16	0
2	25,454	948	1,517	379	60	95	25	12	24	4
3	30,561	1,188	1,901	475	72	115	29	24	36	8

Fuente: Elaboración propia

A continuación, presentamos el análisis de riesgo comparando los escenarios base, optimista y pesimista

Tabla 18: Análisis de Riesgo por escenario

Concepto	Base	Optimista	Pesimista
Tasa de descuento	20%	20%	20%
VAN (Soles)	69,833	286,593	-103,489
TIR	69.61%	250.38%	0.00%
Payback (años)	2.17	1.60	-0.09

Fuente: Elaboración propia

El análisis de riesgo muestra resultados bastante radicales en los escenarios optimista y pesimista. En el primero la recuperación de la inversión se logra en 2.17 años con una tasa de

rentabilidad muy por encima de las expectativas de los inversionistas, mientras que en el escenario pesimista llegamos a la conclusión que el proyecto no es viable.

Este análisis demuestra lo sensible que es el proyecto al comportamiento del ratio de conversión de interesados a matriculados. En consecuencia, es un indicador clave para monitorear la operación.

$$\text{Ratio de conversión de interesados a matriculados} = \frac{\text{Matriculados}}{\text{Interesados}}$$

Tabla 19: Análisis de Riesgo Ponderado

Concepto	Base	Optimista	Pesimista
VAN (Soles)	69,833	286,593	-103,489
TIR	69.61%	250.38%	0.00%
Probabilidad	50%	20%	30%
VAN esperado (Soles)	61,188		
Desviación estándar	135,405		
Probabilidad VAN < 0	32.6%		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, debido a que las proyecciones en los escenarios optimista y pesimista son extremos, se realizó una ponderación de estos buscando ser moderados en la probabilidad de ocurrencia. Mediante este análisis concluimos que el proyecto es rentable y riesgoso debido a que la desviación estándar es alta, (rango -74,216 a 135,405) y lo mismo sucede con la probabilidad de que el VAN sea negativo (32.6%)

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones:

La investigación acerca del mercado potencial muestra una gran oportunidad para proyectos como el presentado, que busquen contribuir con la disminución de la brecha tecnológica existente en comercialización digital en las MYPES

El proyecto depende altamente del ratio de conversión de interesados a matriculados por lo que se debe realizar un monitoreo diario al mismo para ajustar el presupuesto asignado a publicidad o corregir la estrategia publicitaria.

La sólida formación profesional en administración de empresas y el prestigio de los consultores será fundamental para diferenciar los servicios de la consultora respecto a la competencia.

La adopción de la metodología “Lean Startup” aunada a las herramientas digitales, posibilita diseñar un modelo de negocios con una estructura de costos que ofrece precios muy competitivos.

De acuerdo con el análisis financiero, se concluye que el proyecto es viable, tiene una tasa de rentabilidad de 69.61%, que supera al 20% esperado por los accionistas y la inversión se recupera en 2.17 años.

6.2 Recomendaciones

Evaluar la posibilidad de dictar cursos relacionados con gestión empresarial (venta cruzada) y de mayor duración (up selling) aprovechando la base de datos existentes incrementando el nivel de ingresos y así crear mayor valor para la organización siguiendo la propuesta de la “escalera de valor”.

Por la rápida y económica implementación, “Lean Startup” y las herramientas digitales podrían significar una alternativa de alivio para muchos emprendimientos afectados en esta pandemia.

Alianzas con entidades gubernamentales, universidades, cámaras de comercio entre otras que promuevan esta metodología y el uso de herramientas digitales conseguirían impactar positivamente en gran parte del sector MYPE.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC.com.py. (18 de agosto de 2016). ¿Qué es un mercado y cómo se clasifican? Entérate aquí. *MBA & Educación Ejecutiva*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/que-es-un-mercado-y-como-se-clasifican-enterate-aqui> [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- Banco Mundial. (2021). *Personas que usan Internet (% de la población)*. Washington: Grupo Banco Mundial. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS> [Consulta: 25 de octubre de 2021].
- BBC News Mundo (12 marzo de 2019). 30 años de la World Wide Web: ¿cuál fue la primera página web de la historia y para qué servía? *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47524843> [Consulta: 24 de octubre de 2021]
- BlackSip. (2019). *Reporte de industria: El e-Commerce en el Perú*. Lima: “Digital Business Partners”.
- Brunson. R. (2015). *Dotcom Secrets*. Nueva York: Morgan James Publishing.
- Chaffey, D. & Smith P. (2017). *Digital Marketing Excellence*. 15^a ed. London and New York: Taylor & Francis Group.
- ComexPerú. *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019*. Lima: Sociedad de Comercio Exterior del Perú.
- Conecta Software. (s.f.). La historia del ecommerce de la venta por catálogo a la tienda online [Entrada en blog]. Recuperado de <https://conectasoftware.com/tienda-online/la-historia-del-ecommerce-de-la-venta-por-catalogo-a-la-tienda-online/> [Consulta: 24 de octubre de 2016]
- Congreso de la República del Perú. (21 de junio de 2011). Ley de Protección de Datos Personales [Ley N° 29733]. Recuperado de <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/detallenorma/H1034642> [Consulta: 25 de octubre de 2021]

- Congreso de la República del Perú. (14 de agosto de 2010). Código de Protección y Defensa del Consumidor [Ley N° 29571]. Recuperado de <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/detallenorma/H682697> [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- Congreso de la República del Perú. (18 de marzo de 2005). Ley que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado (SPAM) [Ley N° 28493]. Recuperado de: <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/detallenorma/H890031> [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- De la Hera, C. (30 de junio de 2021). Historia de las Redes Sociales: cómo nacieron y cuál fue su evolución. *Marketing Ecommerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-las-redes-sociales-evolucion/> [Consulta: 24 de octubre de 2021]
- Franklin Templeton. (Febrero 2019). Tres titanes tecnológicos que están revolucionando el comercio al por menor. *Franklin Templeton*. Recuperado de: <https://www.franklintempleton.com.es/investor/article?contentPath=/html/ftthinks/common-es/equity-markets/three-technology-titans-reshaping-retail.html> [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- Godín, S. (1999). *El marketing del permiso*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Halligan, B. & Shah, D. (2009). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Instituto de Negocios. (s.f.). Recuperado de www.institutodenegocios.com [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Perú: Estructura Empresarial, 2018*. Lima: INEI.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14ª*. México: Pearson.
- Lengua, C. (24 septiembre de 2020). Nuevo perfil del emprendedor peruano le pone foco a la tecnología e innovación. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/nuevo-perfil-del-emprendedor-peruano-le-pone-el-foco-a-la-tecnologia-e-innovacion-ncze-noticia/> [Consulta: 24 de octubre de 2016].

- Merodio, J. (s.f.). *Juan Merodio*. Recuperado de www.juanmerodio.com [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- Minaya J. (2019). *Marketing Digital* [Presentación para el curso Marketing Digital para Emprendedores y Pymes]. Arequipa: Atlantis del Sur.
- Ministerio de la Producción. (2019). *Las MIPYME en Cifras 2019*. Lima: Oficina General de la Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de la Secretaría General del Ministerio de la Producción.
- Núñez, V. (s.f.). *Vilma Núñez*. Recuperado de www.vilmanunez.com [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- Ochoa, V. (4 de mayo de 2021). Perfil del Emprendedor Peruano del Bicentenario. *Gestión*, pp. 4-5.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Perú Retail. (14 de febrero de 2020). La economía peruana y su peor crecimiento en 2019, después de una década. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/informe-la-economia-peruana-y-su-peor-crecimiento-en-2019-despues-de-una-decada/> [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- Porter. M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Redacción Gestión. (15 de abril de 2016). Crecimiento de la economía peruana se estancaría en 4% en los próximos años, según BBVA Research. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/crecimiento-economia-peruana-estancaria-4-proximos-anos-bbva-research-117368-noticia/> [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- REDACCIÓN PERÚ21. (17 de julio de 2021). 3 de cada 4 emprendimientos peruanos ya están usando herramientas tecnológicas. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/3-de-cada-4-emprendimientos-peruanos-ya-estando-usando-herramientas-tecnologicas-noticia/> [Consulta: 24 de octubre de 2021]
- Ries. E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Grupo Planeta.

- Schnarch, A. (2013). *Marketing para pymes un enfoque para Latinoamérica*. México: Alfaomega grupo editor S.A. de C.V.
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A. & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Peru 2018 – 2019*. Lima: Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor.
- Temple, I. (2 de agosto de 2020). Cuando realmente quieres surgir: el perfil del emprendedor, por Inés Temple. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/cuando-realmente-quieres-surgir-el-perfil-del-emprendedor-por-ines-temple-noticia/> [Consulta: 25 de octubre de 2021]
- Terán, J. (2019). *Lanza tu Taller* [Presentación para el curso Lanza tu Taller]. Lima: Jorge Terán.
- Urzua, C. (s.f.). *Cris Urzua*. Recuperado de www.urzua.mx [Consulta: 25 de octubre de 2021]

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a emprendedores

Tu Emprendimiento

- 1) ¿Eres propietario de una MYPE?
Si
No
- 2) ¿Qué edad tienes?
18 a 24
25 a 34
35 a 44
45 a 54
55 a 64
- 3) ¿A qué sector económico pertenece tu emprendimiento?
Agricultura
Manufactura: muebles, calzado, textil
Transporte
Comercio mayorista
Comercio minorista
Tecnología de la Información y Comunicación
Alimentos y bebidas
Servicios: Belleza, financieros, profesionales, otros
- 4) ¿Hace cuánto tiempo iniciaste tu emprendimiento?
Menos de un año
Un año
Dos años
3.5 años
Mas de 3.5 años
- 5) Número de empleados actuales sin considerar al (los) dueño (s)
Ninguno
1 a 5
6 a 10
11 a 15

16 a más

La Consultora

Nuestra consultora ofrecerá servicios de capacitación y consultoría online para ayudar a migrar los negocios a un entorno digital. Nuestros cursos de capacitación se dictarán en vivo, con lo cual tendrás la posibilidad de realizar preguntas al expositor y aclarar cualquier duda durante las sesiones.

¿Estarías dispuesto a contratar los servicios de esta empresa consultora?

Si

No

Nuestros cursos y servicios

1) ¿En cuál de los siguientes temas te gustaría capacitarte?

“Aprende a vender a través de redes sociales”

“Construye tu página web (con WordPress)”

“Convierte tu negocio presencial a virtual (360 grados)”

Otro curso

2) Si tu respuesta fue otro curso, especifica en que tema te gustaría capacitarte

3) En el curso “Aprende a vender a través de redes sociales” te enseñaremos a utilizar Facebook, Instagram y WhatsApp para negocios para formar tu base de datos y realizar ventas. El curso tiene una duración de 4 días, 2 horas cada día (8 h. en total) ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en este curso? Recuerda que son capacitaciones en vivo.

S/.200 a S/.250

S/.251 a S/.300

S/.301 a S/.400

S/.401 a S/.500

4) En el curso “Construye tu página web (con WordPress)” te enseñaremos a, como dice el nombre, elaborar tu página web con dicho programa. El curso tiene una duración

de 4 días, 2 horas cada día (8 h. en total) ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en este curso? Recuerda que son capacitaciones en vivo.

S/.200 a S/.250

S/.251 a S/.300

S/.301 a S/.400

S/.401 a S/.500

- 5) En el curso “Convierte tu negocio presencial a virtual (360 grados)” te enseñaremos a vender a través de redes sociales, construir tu página web (con WordPress) así como a elaborar la tienda online de tu negocio e integrarla a una plataforma de e-mail marketing, colocar publicidad en Facebook e Instagram, realizar pagos online y facturar electrónicamente. El curso tiene una duración de 32 horas: 2 sesiones a la semana (cada sesión de 4 h.), 4 semanas en total ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en este curso (S/.)? Recuerda que son capacitaciones en vivo.

S/.320 a S/.360

S/.361 a S/.400

S/.401 a S/.440

S/.441 a S/.480

- 6) ¿Contratarías servicios de consultoría para digitalizar tu negocio? (es decir para que se te asesore en la implementación o para que se encargue de realizarla por ti)

Si

No

- 7) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por hora de esta consultoría?

S/.40

S/.50

S/.60

S/.70