

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA STARTUP QUE CONTRATA SERVICIOS DE
FREELANCER EN LIMA METROPOLITANA**

Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Julio César Oria Rojas

ASESOR:

Carlos Guillermo Hernández Cenzano

Lima, Setiembre, 2023

Informe de Similitud

Yo, Carlos Guillermo Hernández Cenzano,

docente de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado

PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA STARTUP QUE CONTRATA SERVICIOS EN LIMA METROPOLITANA,


del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

ORIA ROJAS, JULIO CESAR,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 13/01/2023
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: 26 de abril de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Hernández Cenzano, Carlos Guillermo</u>	
DNI: 07534917	Firma 
ORCID: 0000-0001-6819-2270	

RESUMEN

En el presente proyecto se evaluó la factibilidad de implementación de una Startup que permite contratar servicios de *freelancer* a través del uso de una plataforma web. Este modelo de negocio nace tras identificar una oportunidad de negocio en el cual se observó lo siguiente: incremento de emprendimientos en los cuales se ofrecen servicios profesionales a terceros y un avance exponencial en la que actualmente las tecnologías están experimentando cambios.

El propósito principal de realizar este plan de negocios es determinar la viabilidad de la implementación de una plataforma web interactiva entre el *freelancer*-contratista. Por este motivo, se recopiló información de fuentes primarias y secundarias para cumplir con los objetivos generales y específicos. En primero orden, los objetivos generales nos han permitido comprender el entorno general sobre el ecosistema tecnológico del *freelancer* y contratista. En segundo orden, los objetivos específicos nos han permitido a conocer más a detalle al usuario (preferencias, comportamiento, etc) y esto permitió determinar la cantidad de esfuerzo, recursos y presupuesto necesario para que la empresa pueda iniciar sus operaciones.

Se eligió al área de Lima Metropolitana como mercado debido al creciente interés de distintos usuarios para adquirir nuevos servicios según Oria y colegas (2020). Asimismo, el lugar escogido para la realización de operaciones es una oficina de 150 m² la cual facilitará trabajar de manera remota y presencial. Esto facilitará que se pueda trabajar de manera más flexible debido al espaciamiento limitado que se tienen en las instalaciones y también para aprovechar la cantidad de personal que pueda trabajar desde provincias.

La empresa será una *Startup* y requerirá de una inversión inicial de 1,234,610.52 soles. Finalmente se ha demostrado que la empresa es rentable tanto económica como financieramente, ya que posee una VANE de 2,155,957.92 soles con una TIRE de 36.74% (superior al WACC de 9.44%) y un VANF de 2,067,281.28 soles con una TIRF de 41.61% (superior al COK de 10.31%).

A Dios, por el constante amor y sabiduría que me ha otorgado para salir adelante en todo momento. A mis padres, quienes me han dado motivación para superarme.



A mi hermana Verónica, quien los consejos que me dado y también por el apoyo para continuar con mis estudios en la universidad.

ÍNDICE

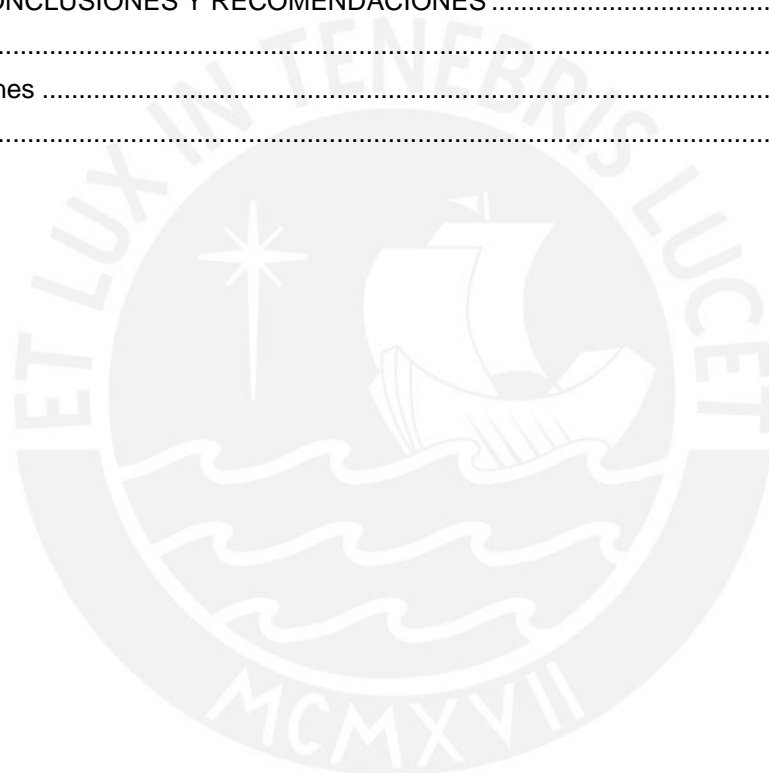
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES:	2
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	4
1. Plan de Negocio	4
2. Innovación	4
2.1. Definición	4
2.2. Tipos de innovación	4
2.2.1. Innovación según el objeto	5
2.2.2. Innovación según la novedad	6
3. Startup	6
3.1. Etapas de un <i>startup</i>	6
3.2. Modelos de negocios de startup	7
3.2.1. Modelo de producto/servicio	7
3.2.2. Revendedor	8
3.2.3. Modelo basado en anuncios	9
3.2.4. Modelo basado en suscripción	9
3.2.5. A pedido	10
3.2.6. Corredor	10
3.2.7. Freemium	11
3.3. Lean Startup	12
4. Economía Colaborativa	12
5. Computación en la nube	13
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	14
1. Metodología general	14
1.1. Objetivos generales	14
1.2. Preguntas generales de investigación	14
1.3. Diseño de estudio de caso	15
1.4. Muestreo	16
1.5. Estudios propuestos	16
2. Estudio de caso	18
1.1. Definición al estudio de caso	18
1.2. Metodología de la investigación	18
1.2.1. Estudio de caso	18
1.2.2. Muestra	20
1.2.3. Proceso de recolección de información	20

1.2.4. Entrevista	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	22
1. Análisis del microentorno	22
1.1. Rivalidad entre las compañías establecidas.....	22
1.2. Poder de negociación de los clientes.....	23
1.3. Poder de negociación de los proveedores.....	23
1.4. Amenaza de los servicios sustitutos	24
1.5. Amenaza de los nuevos competidores	25
2.Análisis del macroentorno.....	26
2.1. Entorno político	26
2.2. Entorno ambiental	26
2.3. Entorno sociocultural.....	27
2.4. Entorno tecnológico.....	28
2.5. Entorno económico.....	30
2.6. Entorno legal.....	31
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	32
1. Objetivos	32
1.1. Objetivo General.....	32
1.2. Objetivos Específicos.....	32
2. Investigación Exploratoria:.....	32
2.1. Exploración de la oferta:.....	33
2.2. Exploración de la demanda:.....	34
2. El mercado	34
2.1. Mercado potencial	34
2.2. Mercado Objetivo	34
3.Clientes	35
3.6. Expectativas respecto del precio, calidad y servicio.....	35
3.6.1. Clientes Primarios	36
3.6.2. Clientes Secundarios	36
3.7. Estimación de la oferta	37
3.7. Estimación de la demanda del proyecto.....	38
3.7.1. Cálculo de la demanda	38
3.7.2. Pronóstico de la demanda	40
3.7.3. Demanda del proyecto.....	40
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO	42
1.Análisis FODA cruzado	42
2.Visión, misión y valores.....	42

2.1. Visión.....	42
2.2. Misión	42
2.3. Valores empresariales.....	42
3.Objetivos estratégicos.....	43
4.Estrategia competitiva.....	43
4.1. Diseño de la propuesta de valor	44
4.2. Análisis de la Cadena de Valor	45
4.3. Fuentes de Ventaja Competitiva.....	46
4.4. Ventaja Competitiva	47
5.Estrategia de crecimiento.....	48
5.1. Penetración de mercado.....	48
5.2. Desarrollo de producto	49
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	50
1.Análisis del Mercado	50
2.Objetivos del Plan de Marketing	52
3.Segmentación	53
4.Posicionamiento.....	54
5.Estrategia de la Mezcla de Marketing.....	56
5.1. Producto y Servicio	56
5.2. Precio	60
5.3. Plaza	60
5.4. Promoción.....	61
5.4.1 Publicidad.....	61
5.4.2. Selección de medios.....	62
5.5. Procesos.....	62
5.6. Entorno físico	62
5.7. Personal	63
5.8. Productividad y calidad.....	63
6.Cronograma de actividades de Marketing	63
7.Presupuesto de Marketing	64
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	65
1.Objetivos de operaciones.....	65
2.Diseño del producto y/o servicio	65
2.1. Modelo de Usabilidad de la Página.....	66
2.1.1. Diseño de la Tecnología Web.....	66
2.1.2. Características del Diseño	66
2.1.3. Objetivos del diseño de la Tecnología Web.....	67
2.2. Construcción de la Página Web	67

2.3 Selección del contenido de la Página Web	71
3. Diseño de los procesos	72
3.1. Selección del <i>FreeLancer</i>	72
3.2. Venta y Post Venta	72
4. Programación de Operaciones de la empresa	72
4.1. Convocatoria del personal	72
4.2. Elaboración del contenido	72
4.3. Confección del material publicitario	73
4.4. Lanzamiento de Bejob	73
5. Actividades Preoperativas	73
5.1. Reserva y registro del dominio	73
5.2. Establecimiento de Marco Legal	73
6. Presupuesto de Inversión y Capital de trabajo	74
CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	75
1. Objetivo	75
2. Perfil del personal	76
3. Organigrama y Relaciones Comerciales	76
3.1. Proceso de identificación de personal principal	77
3.2. Actividades secundarias	78
4. Políticas de Trabajo	79
4.1. Trabajo mixto	79
4.2. Coordinación	79
4.3. Monitoreo	79
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	80
1. Objetivo	80
2. Supuestos	80
2.1. Moneda	80
2.2. Periodo de evaluación	80
3. Inversiones	81
3.1. Inversión en Activos Fijos tangibles	81
3.2. Inversión en activos fijos Intangibles	82
3.3. Inversión en capital de trabajo	84
4. Financiamiento de Proyecto	85
4.1. Estructura de Capital	85
4.2. Financiamiento	86
4.3. Cronograma de inversiones	86
5. Costo de Oportunidad del Capital	87
6. Presupuestos	89

6.1. Presupuestos de Ingresos	89
6.2. Presupuestos de Egresos	89
6.3. Punto de Equilibrio.....	94
7.Estado Financieros Proyectados	95
7.1. Estado de Resultados	95
7.2. Módulo del IGV	96
7.3. Flujo de caja	97
8. Evaluación Económica y Financiera	98
8.1. Indicadores de Rentabilidad	98
8.2. Análisis de sensibilidad	99
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
1.Conclusiones.....	101
2.Recomendaciones	102
Bibliografía	103



Índice de tablas:

Tabla 1: Etapas del proceso emprendedor para los <i>startups</i>	7
Tabla 2: Actores involucrados en el modelo de negocios de una plataforma de intermediación de servicios profesionales	13
Tabla 3: Actores involucrados en el modelo de negocios de una plataforma de intermediación de servicios profesionales	17
Tabla 4: Porter- Rivalidad entre las compañías establecidas.....	22
Tabla 5: Porter- Poder de negociación de los clientes	23
Tabla 6: Porter- Poder de negociación de los proveedores	24
Tabla 7: Porter- Amenaza de los servicios sustitutos	24
Tabla 8: Porter- Amenaza de los nuevos competidores.....	25
Tabla 9: Porter- Evaluación promedio de las 5 Fuerzas de Porter	25
Tabla 10: Población Subempleada por ingresos en Lima Metropolitana, según grupos de edad Trimestre móvil: Jun-Jul-Ago 2019 y Jun-Jul-Ago 2020 (Miles de personas, variación absoluta y porcentual)	33
Tabla 11: Tabla de clientes	35
Tabla 12: Segmentación detallada para cálculo de cantidad de <i>freelancer</i> que ofrecen servicios profesionales en Lima Metropolitana.	37
Tabla 13: Segmentación detallada para cálculo de cantidad de <i>freelancer</i> que ofrecen servicios generales-técnicos en Lima Metropolitana.	37
Tabla 14: Datos de entrada para el cálculo de demanda del proyecto.	38
Tabla 15: Datos de segmentación para cálculo de personas potencialmente interesadas en servicios técnicos y generales.....	39
Tabla 16: Pronóstico de crecimiento del E-Commerce en Perú en millones de soles	40
Tabla 17: Pronóstico de crecimiento de la demanda en la industria E-Commerce en Lima Metropolitana	40
Tabla 18: Datos sobre comienzos de Kambista, Glovo.	41
Tabla 19: Demanda del proyecto.	41
Tabla 20: Indicadores de crecimiento, rentabilidad y supervivencia.	43
Tabla 21: Matriz de estrategia competitiva.	44
Tabla 22: Análisis VRIO	47
Tabla 23: Relación de variables en Lima Metropolitana.	51
Tabla 24: Análisis de mercado para el <i>freelancer</i>	52
Tabla 25: Análisis de mercado para el contratista.....	52
Tabla 26: Objetivos del plan de marketing.	53
Tabla 27: Variables de segmentación de los contratistas.....	54
Tabla 28: Variables de segmentación de los <i>freelancers</i>	54
Tabla 29: Características de Bejob.....	57
Tabla 30: Características de la Bejob.	58
Tabla 31: Cronograma de actividades.	64
Tabla 32: Presupuesto de marketing.	64
Tabla 33: Requerimientos del contenido del Portal Web.....	71
Tabla 34: Objetivos de Organización y Recursos Humanos	75
Tabla 35: Planilla principal de Bejob	78
Tabla 36: Planilla secundaria de Bejob	78
Tabla 37: Activos tangibles de seguridad y prevención	81
Tabla 38: Activos tangibles de muebles y enseres de la oficina	82
Tabla 39: Resumen de inversión de activos intangibles	82
Tabla 40: Resumen de activos fijos	82
Tabla 41: Inversión de capital de trabajo	84
Tabla 42: Resumen de Activos Fijos y Capital de Trabajo	85
Tabla 43 : Estructura de capital	85
Tabla 44: Tasa Efectiva Anual para préstamos a cuota fija a más de 360 días para Microempresas	86
Tabla 45: Cronograma de Inversiones.....	87
Tabla 46: Costo de Oportunidad de Capital (COK)	88
Tabla 47: WACC del proyecto	88
Tabla 48: Presupuesto de Ingresos.....	89
Tabla 49: Costos de Computación en la nube	90
Tabla 50: Costos de mano de obra directa	90
Tabla 51: Costos Indirectos de Fabricación	91
Tabla 52: Presupuestos de depreciación (en soles)	92

Tabla 53: Presupuesto de Gasto de Ventas	93
Tabla 54: Presupuesto de Gastos Administrativos	93
Tabla 55: Presupuesto de Otros Gastos Administrativos	94
Tabla 56: Presupuesto de Gastos Financieros	94
Tabla 57: Punto de equilibrio del Plan de Negocio	95
Tabla 58: Estado de Resultados (en soles)	95
Tabla 59: Módulo del IGV (en soles)	97
Tabla 60: Flujo de caja económico y financiero (en soles)	97
Tabla 61: TIR Económico y Financiero	98
Tabla 62: Valor Actual Neto (en soles)	98
Tabla 63: Periodo de Recuperación	99
Tabla 64: Ratio Costo Beneficio	99
Tabla 65: Valor del COK según escenario	99
Tabla 66: Indicadores Económicos-Financieros con variación en la demanda	100
Tabla 67: Ficha Técnica de la encuesta	112
Tabla 68: Cálculo del tamaño de muestra mediante método estratificado poblacional.	113



Índice de Figuras:

Figura 1: Estructura de funcionamiento de modelo de producto/servicio	8
Figura 2: Estructura de funcionamiento de modelo de revendedor	8
Figura 3: Estructura de funcionamiento de modelo basado en anuncios	9
Figura 4: Estructura de funcionamiento de modelo basado en suscripción.....	10
Figura 5: Estructura de funcionamiento de modelo bajo pedido de Airbnb	10
Figura 6: Estructura de funcionamiento de modelo de corredor	11
Figura 7: Estructura de funcionamiento de modelo <i>freemium</i>	12
Figura 8: Pirámide de años del 2019-2040.....	28
Figura 9: Ingreso, gastos y ahorros en el periodo 2014-2020.....	31
Figura 10: Cadena de valor	45
Figura 11: Cadena de valor	48
Figura 12: Logo de Bejob	55
Figura 13: Estrategia de posicionamiento de Bejob	55
Figura 14: Niveles de producto – jerarquía de valor para el cliente	56
Figura 15: Flor de servicio de Bejob para contratistas	59
Figura 16: Flor de servicio de Bejob para <i>freelancers</i>	60
Figura 17: Página de Inicio	68
Figura 18: Visualización de pestaña <i>freelancer</i>	69
Figura 19: Funcionamiento de Bejob	69
Figura 20: Trabajos disponibles en la página web de Bejob	70
Figura 21: Inicio de sesión.....	70
Figura 22: Creación de un usuario	71
Figura 23: Organigrama etapa preoperativa	76
Figura 24: Organigrama etapa operativa	77

INTRODUCCIÓN

El uso de las tecnologías de información y la comunicación (TIC) están transformando los modelos de negocios que proponen soluciones innovadoras para los problemas del cliente potencial. Por ese motivo, el hecho de que no exista una plataforma completa que brinde servicios de trabajadores autónomos (*freelancer*) en Lima motiva a determinar el valor potencial que tendrán estos servicios en los próximos años. Por otro lado, la motivación que tengo es conocer los componentes necesarios que generan valor en un negocio digital y conectar personas que requieran un servicio con un contratista por medio del uso de una plataforma web.

A partir de lo mencionado anteriormente, se creó un plan de negocios que permite evaluar la factibilidad de la implementación de una Startup facilitadora de contrataciones de *freelancer* en Lima Metropolitana. Esto nace con el propósito de determinar la necesidad de implementar un plan de negocios capaz de generar valor por medio de la interacción cliente-*freelancer*. Asimismo, este proyecto es objeto de estudio debido a que las personas en Lima Metropolitana están usando cada vez más la tecnología para contratar un servicio o adquirir un producto (Euromonitor, 2020) Además, el proyecto está relacionado con la creación de distintas plataformas web y aplicativos que actualmente están atendiendo las necesidades de distintos tipos de clientes en épocas de Pandemia. Por ejemplo, aplicaciones como Uber permitieron conectar de manera remota al taxista y usuario de forma que ya no es necesario que el cliente acuda directamente a un paradero para adquirir el servicio y de esta manera el incremento de seguridad del ciudadano es mayor.

En cuanto al enfoque del tema, se optó por centrarnos en la población de Lima debido a que se tiene suficiente información como para realizar un correcto estudio de viabilidad de proyecto y para delimitar este tema fuimos de un marco general (*Freelancer* en el mundo) a centrarnos en nuestra provincia. Para lograr nuestro propósito recurrimos a usar distintas

fuentes como son las fuentes secundarias de páginas Web del gobierno, artículos, revistas, *papers*, tesis sobre FreeLancer, etc. En cuanto a las fuentes primarias necesitamos las opiniones de personas *Freelancers*, usuarios en general para conocer la percepción sobre la idea de negocio. Posteriormente, con la información recolectada se construyó el presupuesto para análisis de viabilidad del proyecto.

Finalmente, como resultado se espera tener un sólido plan de negocios que pueda ser de interés para potenciales inversores, así como también tener conocimientos sobre los recursos, personal, secuencia de operaciones necesarios para la implementación del negocio. Además, debido a que estamos elaborando un plan de negocios, es necesario investigar de manera constante y profunda sobre todas las actualizaciones de noticias y documentos académicos relacionados con el plan de negocios. De esta forma, el plan de negocios se actualizará constantemente y esto me permitirá ser una persona capaz de poder evaluar de manera sistemática el entorno y tener una estrategia de implementación del plan de negocio más cercana a la realidad.

ANTECEDENTES:

El interés por los negocios relacionados con las personas independientes que brindan servicios especializados se incrementó desde inicios del siglo XXI. Cuando (H. Marler, Woodard Barringer, & T. Milkovich, 2002) argumentaron que había nacido un nuevo tipo de trabajador contingente; este fue conocido como un “trabajador sin fronteras” debido a sus altas habilidades y niveles de experiencia. Desde entonces, el número de profesionales con estas características fue incrementándose y, posteriormente, con la creación de *startups* se facilitó la contratación de estas personas. Por consiguiente, la oferta de estos trabajadores independientes aumentó sobre todo en empleos como desarrollo web, desarrollo de software, soporte

administrativo, servicio a clientes, diseño gráfico, etc. (Ghafoor Kaz, Md Yusoff, Khan, & Kazi, 2014).



CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. Plan de Negocio

Los descubrimientos de nuevas oportunidades de negocios exigen determinados conocimientos sobre el entorno. Estos requieren ser estructurados de manera correcta para la implementación de estrategias que llevarán al éxito a la idea de negocio. El conjunto de documentos estructurados que tienen como finalidad evaluar la factibilidad de la idea de negocio son conocidos como planes de negocio. En resumen, un plan de negocios es un documento escrito que muestra detalles sobre las actividades que se deben realizar para alcanzar el resultado de un proceso de planeación (Weinberger Villarán, 2009).

2. Innovación

2.1. Definición

Las empresas están adoptando un enfoque más adaptativo en el cual se invierte más tiempo, recursos y dinero en la creación de valor agregado para los nuevos lanzamientos de servicios y productos. En este contexto, la innovación es un producto o proceso mejorado (o la combinación de ambas) la cual se diferencia de las unidades de producto/ procesos previos y esta ha sido diseñada para satisfacer las necesidades del usuario potencial (OECD/Eurostat, 2018). Estas nuevas ideas cada vez ganan más atención de los líderes de los cuales el 84 % asegura que la innovación es importante para la estrategia de negocio (McKinsey & Company, 2020).

2.2. Tipos de innovación

Existen distintos tipos de innovación de acuerdo al objetivo que este persiga. En este caso, podemos ubicar 2 tipos de innovación: Innovación según el objeto e innovación según la novedad. A continuación, se detallará con mayor precisión sobre lo mencionado:

2.2.1. Innovación según el objeto

Este tipo de innovación se caracteriza principalmente por el hecho de realizar mejoras constantes a productos/servicios existentes. A continuación, se brindará información sobre estos tipos:

2.2.1.1. Innovación de producto

Según (OECD/Eurostat, 2018), la innovación de producto es un bien o servicio mejorado que se diferencia significativamente de los bienes/servicios de otras empresas que han sido introducidos al mercado. Entre estas mejoras encontramos lo siguiente:

- Adición de nuevas funciones o mejoras para el usuario.
- Mejoras funcionales en calidad, confiabilidad, durabilidad y especificaciones técnicas.

Como se apreció anteriormente, las nuevas características atribuidas a un nuevo producto/servicio permiten poder realizar más actividades lo cual permiten la resolución de problemas de una forma más eficiente. Sin embargo, este tipo de innovación debe ser complementado con un estudio de mercado debido a que las necesidades de la comunidad son las que deciden si el producto tendrá un correcto uso o no.

2.2.1.2. Innovación de proceso de negocio

Este tipo de innovación es un nuevo o mejorado proceso de negocio para una o más funciones empresariales y difiere significativamente de anteriores procesos empresariales de la empresa que fueron implementadas anteriormente (OECD/Eurostat, 2018). Entre las mejoras que este tipo de innovación encontramos lo siguiente: Mayor eficiencia de uso de recursos, eficacia, flexibilidad, confiabilidad, conveniencia y usabilidad. Estos procesos permiten que la gestión de operaciones en la empresa y que el uso de plataformas web sean más interactivas

para el usuario final, lo cual significa a mediano-largo plazo más satisfacción de este y, por ende, más ganancias.

2.2.2. Innovación según la novedad

En este tipo de innovación se puede apreciar el impacto que se genera a la sociedad. Por un lado, se tienen, por ejemplo, productos mejorados para los clientes como el PS5. Por otro lado, se tienen a los productos/servicios que crean nuevos mercados y son llamadas innovaciones radicales y disruptivas (OECD/Eurostat, 2018). Para este último caso, un claro ejemplo es la industria del *streaming* que permite a los usuarios observar contenido interesante en tiempo real.

3.Startup

Existen distintos tipos de empresas que, dependiendo de su estructura, pueden adaptarse de una manera más rápida ante cambios en el entorno. Este tipo de entidades operan bajo circunstancias más adversas y su forma de operar es más flexible. Debido a que funcionan bajo un modelo de negocio distinto, la forma en la que la rentabilidad de estas entidades puede lograr a ser alta debido que son empresas ágiles que se dedican a crecer digitalmente (Soria Saito, 2020). Este tipo de negocios se les conoce como *Startup* que son “una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable, repetible y rentable” (Blank & Dorf, 2012).

3.1. Etapas de un *startup*

Según (Hernández & Gonzáles, 2015), un *startup* pasa por distintas etapas que permiten su desarrollo en el proceso emprendedor. A continuación, en la siguiente tabla, se podrá apreciar con mayor detalle estas etapas.

Tabla 1: Etapas del proceso emprendedor para los *startups*

Etapa		Descripción
I	Etapa de definición	Desarrollo de la idea: En la presente etapa no es necesaria una inversión alta para el desarrollo del proyecto; por este motivo, se obtiene financiamiento de familiares, amigo e inversionistas ángeles.
II	Etapa de validación	Selección de equipo y lanzamiento de producto mínimo viable: En esta etapa se necesita de conocimiento y financiamiento proveniente de inversores especialistas en startups.
III	Etapa de eficiencia	Negocio lanzado y Canales de venta definidos: En esta etapa es en donde la rentabilidad y emprendimiento se consolida; por otro lado, se requiere diversificar el capital que tendrá que ser financiado por externos.
IV	Etapa de crecimiento	Financiamiento del negocio: Esta es la etapa en donde se resaltan las alianzas que se tendrán con otras empresas y también donde el proyecto necesita más capital externo para diversificar el riesgo.

Fuente: Estudio del ecosistema de emprendimiento tecnológico en Lima: Estudio colectivo de casos (Hernández & Gonzáles, 2015)

3.2. Modelos de negocios de startup

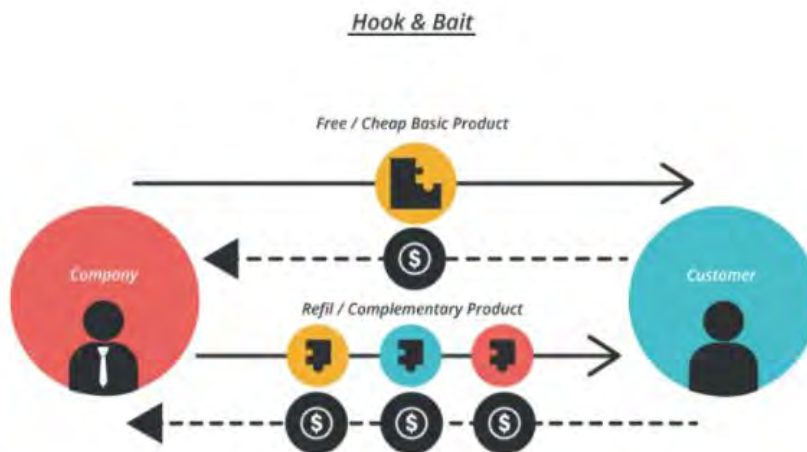
Las empresas emergentes de base tecnológica funcionan bajo diversos modelos de negocio de acuerdo a las necesidades del cliente. Una correcta elección del modelo de negocio en un *startup* garantizará que esta sea escalable y rentable a largo plazo; por este motivo, es necesario una minuciosa investigación del mercado objetivo y propuesta de valor que establezcan las bases de un *startup*. A continuación, se mencionarán algunos modelos exitosos de negocio según una publicación de (Hussyin , 2019):

3.2.1. Modelo de producto/servicio

Modelo en el que se ofrecen productos/servicios a través de un portal web. De igual manera, se caracteriza por ser flexible debido a que las ofertas se pueden encontrar de la manera más atractiva según el perfil del cliente. Sin embargo, una limitante para este tipo de modelo

es que su implementación requiere de tiempo, dinero y energía necesaria para el funcionamiento de este.

Figura 1: Estructura de funcionamiento de modelo de producto/servicio

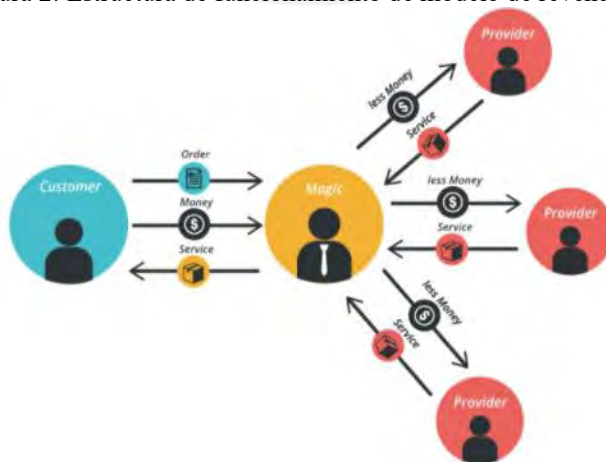


Fuente: GIST (Hussyin , 2019)

3.2.2. Revendedor

Modelo que negocio en el que se brinda espacios a vendedores afiliados para que ofrezcan productos. El principal valor de este modelo es que gira en base a la marca y representación de la empresa. Algunos ejemplos representativos son los correspondientes a Amazon y eBay en donde los propietarios de tiendas de *e-commerce* promocionan distintos tipos de productos.

Figura 2: Estructura de funcionamiento de modelo de revendedor

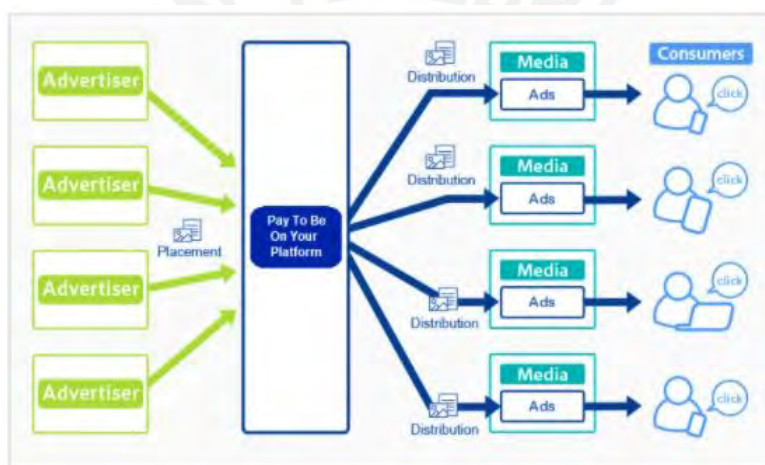


Fuente: GIST (Hussyin , 2019)

3.2.3. Modelo basado en anuncios

Modelo de negocio en donde los ingresos provienen de promocionar un producto o servicio gratuito. Estos ingresos son pagados por empresas/marcas que posicionan sus anuncios en el portal web de la empresa. El mejor ejemplo para este tipo es Facebook que por medio de la red Social distintas empresas posicionan sus productos/servicios al enviar anuncios al segmento de mercado que ellos desean.

Figura 3: Estructura de funcionamiento de modelo basado en anuncios



Fuente: GIST (Hussyin , 2019)

3.2.4. Modelo basado en suscripción

Modelo normalmente utilizado por empresas basadas en aplicaciones y software. Este se basa principalmente en ofrecer el producto en forma de pagos mensuales y esto permite retener clientes de una manera más rápida debido a que los pagos son en cantidades considerablemente menor con respecto a los otros modelos de negocio.

Figura 4: Estructura de funcionamiento de modelo basado en suscripción

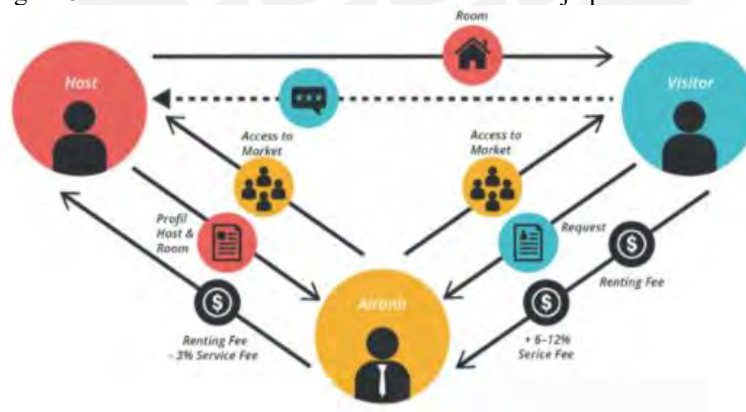


Fuente: GIST (Hussyin , 2019)

3.2.5. A pedido

Modelo de negocio que trabaja principalmente bajo demanda. Este se caracteriza por su facilidad de uso y conveniencia al permitir que 2 tipos de usuarios se puedan conectar inmediatamente. Como ejemplos de estos modelos tenemos a las plataformas que trabajan bajo el modelo de economía colaborativa como Uber, Easytaxi, Globo, Airbnb, etc. En estas plataformas se elimina la intermediación de terceros conectando oferta y demanda de manera más rápida.

Figura 5: Estructura de funcionamiento de modelo bajo pedido de Airbnb



Fuente: GIST (Hussyin , 2019)

3.2.6. Corredor

Modelo que brinda un espacio para que vendedores y compradores puedan reunirse para realizar operaciones. Asimismo, la empresa maneja sus transacciones garantizando la

seguridad. Alguno de los ejemplos más notables son los casos de Mercado Libre, Amazon y PayPal.

Figura 6: Estructura de funcionamiento de modelo de corredor



Fuente: GIST (Hussyin , 2019)

3.2.7. Freemium

Modelo en donde se aplica una estrategia inteligente que consiste en la atracción de los clientes con un producto/ servicio gratuito, mientras que las opciones más interesantes están disponibles solo para los usuarios premium. Un claro ejemplo es la plataforma *MailChimp* que brinda acceso a algunos de sus servicios como el de envío hasta 10000 correos personalizables a distintos usuarios; sin embargo, una vez que el cliente desee una mayor cobertura, este tendrá que pagar por el uso de la cuenta premium.

Figura 7: Estructura de funcionamiento de modelo *freemium*



Fuente: GIST (Hussyin , 2019)

3.3. Lean Startup

Hoy en día, las necesidades del mercado están cambiando drásticamente. Por este motivo, las empresas de base tecnológica necesitan ser más flexibles ante estos cambios. Es así cuando (Ries, 2011) propone una nueva metodología llamada *Lean Startup* la cual permite disminuir el riesgo para adaptarse de manera más temprana ante los cambios del entorno y poder atender necesidades del mercado antes que la competencia. Este método consiste en una serie de validaciones de hipótesis mediante las opiniones del público objetivo; posteriormente, se evalúa el prototipo construido por los emprendedores o empresas que desean incursionar en un nuevo modelo de negocio. El proceso agrega valor incrementalmente mediante las sucesivas iteraciones del prototipo y esto permite que el producto se adecue mejor a las necesidades del cliente.

4. Economía Colaborativa

A medida que avanza el tiempo, se generan nuevos modelos de negocio con ayuda de las tecnologías de información. Uno de estos modelos se basa en la economía compartida que, mediante el uso de plataformas web, conectan clientes. Según Sastre & Inglada (2018), la economía colaborativa se define como “un vasto y heterogéneo modelo económico, fundamentado en comunidades de sujetos que defiende el acceso a los bienes y servicios

prestándolos, alquilándolos, comercializándolos, comprándolos o vendiéndolos en función, principalmente, de necesidades concretas y no tanto de ganancias económicas”. Esto indica que, por lo menos, encontramos 2 tipos de usuarios que realizan este tipo de operaciones para la satisfacción de sus necesidades. A continuación, en la siguiente tabla se explicará sobre los principales actores basados en una plataforma de intermediación de servicios profesionales:

Tabla 2: Actores involucrados en el modelo de negocios de una plataforma de intermediación de servicios profesionales

<i>Freelance</i>	Contratista
Según la (Institución Universitaria Esumer & Observatorio de Tendencias Futuro 360°, 2018), un <i>freelance</i> se define como el “trabajo en el cual el empleado realiza su actividad de forma autónoma, o sea, el trabajador ofrece los servicios de su profesión a terceros los cuales se denominan sus clientes”.	Es la persona que requiere un determinado tipo de servicio que será resuelto por el <i>freelance</i> . Este agente es el encargado de ofrecer la demanda y, de acuerdo a sus requerimientos, podrá necesitar soluciones específicas para su proyecto de inversión, negocio, tarea, etc.

Fuente: Elaboración propia.

5. Computación en la nube

Las tendencias tecnológicas están cambiando la manera en cómo las empresas administran los costos generados por la administración y mantenimiento de servidores. Es decir, cada vez más empresas están usando servidores virtuales ofrecidos por una empresa. Esto permite el ahorro de costos debido a que cada empresa se enfoca más en brindar un mejor servicio al cliente y ya no hay inversión fija alta para la compra de servidores ni preocupación por su mantenimiento. En este contexto, la computación en la nube es la obtención de recursos de TI a través de internet mediante el sistema de pago por uso del servicio. Es decir, se obtiene capacidad informática, almacenamiento, servicios de tecnología y bases de datos de acuerdo a la necesidad del usuario a través de un proveedor de la nube. (Amazon Web Services, 2020)

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

1. Metodología general

En la presente sección, se desarrollarán los objetivos generales, las preguntas generales de investigación, el diseño del estudio de caso, el muestreo en la investigación cualitativa y los estudios propuestos.

1.1. Objetivos generales

El presente trabajo sobre la determinación de viabilidad de implementación de una plataforma interactiva *freelancer*-contratista tiene como objetivos generales:

- i. Evaluar la viabilidad económica, financiera y comercial de una Startup que ofrece servicios de intermediación entre un *freelancer*-contratista.
- ii. Comprender las condiciones que favorecen el desarrollo de una empresa de base tecnológica basada en un modelo de economía colaborativa.
- iii. Comprender el estado del ecosistema del emprendimiento tecnológico del *freelancer* y contratista.
- iv. Conocer la mejor estrategia de crecimiento y desarrollo de una *startup*.
- v. Conocer los recursos necesarios para la implementación de una empresa de base tecnológica.

1.2. Preguntas generales de investigación

Para alcanzar los objetivos generales se plantearon las siguientes preguntas:

- i. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para la implementación de una startup sobre interacción *freelancer*-colaborador la cual está basada en un modelo de economía colaborativa?

- ii. ¿Cuál es la mejor estrategia a implementar para el aseguramiento del éxito de una empresa de base tecnológica?
- iii. ¿Qué recursos son los más indispensables para el funcionamiento de las actividades operativas de una *startup*?
- iv. ¿Es factible la implementación de una startup bajo la condiciones actuales vividas en el país?

1.3. Diseño de estudio de caso

De acuerdo con Yin (2009), el diseño de investigación basada en estudio de caso consiste en la unión de datos a ser recolectados con las preguntas iniciales del estudio y define cinco componentes que ayudan con la deliberación del estudio. Estos componentes se mencionarán a continuación;

i. Pregunta de estudio

Es aquella que determina y certifica el tipo de investigación a realizar; en el presente caso, es un estudio de caso debido a que se desea tomar una decisión al final del estudio de la manera más cuidadosa posible. Asimismo, responde preguntas del tipo ¿Por qué? y ¿Cuán? para un mejor entendimiento a profundidad sobre la relación entre un fenómeno contemporáneo y el contexto de la vida real.

ii. Propositiones de estudio

Es aquello que debe examinarse para su posterior estudio. Es necesario que se encuentre contenido dentro del alcance de estudio ya que permitirá responder con mayor precisión las preguntas relacionadas a los objetivos del estudio.

iii. Unidades de análisis

Es aquella que define qué es un “caso” en un estudio de caso. Una unidad de análisis se puede interpretar como un individuo mientras que el estudio de caso pueden ser los proyectos desarrollados por este. En el caso de que sean varios individuos se puede hablar de un estudio de caso múltiple.

iv. Relación lógica entre datos-proposiciones

Son las técnicas usadas para responder las preguntas formuladas al inicio del estudio. Estas técnicas se conforman de herramienta como series de tiempo, modelos lógicos y su finalidad es tener una comprensión sistemática del estudio.

v. Criterios de interpretación de resultados

Son asunciones específicas para la interpretación de resultados. Estas pueden basarse en estadísticos como, por ejemplo, un rango de valores que demuestran que un dato es estadísticamente significativo.

1.4. Muestreo

Representa la cantidad de datos mínimos para poder realizar una correcta inferencia sobre los resultados en el presente proyecto.

1.5. Estudios propuestos

Con la finalidad de responder cada una de las preguntas planteadas sobre la implementación de una plataforma web que actúa como intermediaria entre *freelancer*-contratista, se ha propuesto una investigación exploratoria compuesta por 7 estudios:

Tabla 3: Actores involucrados en el modelo de negocios de una plataforma de intermediación de servicios profesionales

Estudio	Descripción
Análisis de diagnóstico situacional	Este estudio se realiza con base a las variables involucradas que pueden afectar al funcionamiento del negocio; en otras palabras, se encarga del análisis a nivel micro y macro del entorno. Su principal función es brindar el panorama general sobre la <i>startup</i> a ser creada.
Investigación de mercado	Este estudio se realiza con base en el análisis de encuestas sobre el cliente primario como secundario. Este análisis permitirá conocer el mercado de los usuarios, brinda información sobre sus preferencias y también permite conocer la oferta y demanda estimada del proyecto.
Plan estratégico	El presente estudio tiene como base a los estudios anteriores los cuales brindaron un mejor panorama sobre el negocio que será implementado. En el plan estratégico se definirán las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esto permitirá definir la misión, visión, propuesta de valor y estrategia de crecimiento para el aseguramiento del éxito de la <i>startup</i> .
Plan de marketing	Este estudio tiene como base la investigación de mercado. En el presente se podrá determinar la viabilidad de implementación de una plataforma de economía colaborativa. Asimismo, se definirán los indicadores para cumplir con el plan de marketing, se conocerá de mejor manera al cliente y se podrá conocer el producto ideal a ser presentado mediante el uso de las 8P's.
Plan de operaciones	Este estudio tiene énfasis en la presentación visual de la plataforma web y funcionamiento de la empresa. Para lograr estos propósitos, por un lado, se usa la herramienta de Lean Startup para obtener sucesivamente la versión de lanzamiento de la página web y, por otro lado, se detalla los procesos, programación de operaciones para el aseguramiento del funcionamiento de la <i>startup</i> .
Plan de organización y recursos humanos	Este estudio tiene como base en el aseguramiento del personal y políticas adecuadas para el funcionamiento de la empresa. Por un lado, se contratará al personal necesario que permitirá el funcionamiento a nivel técnico y administrativo, así como se usarán las políticas adecuadas para garantizar el tipo de modalidad de trabajo, coordinación y control a los empleados.
Plan financiero	El presente estudio tiene como base a las inversiones necesarias para garantizar el funcionamiento de operaciones para la empresa. Asimismo, se podrá conocer por medio de los estados de resultados y diagramas de flujo de cajas la viabilidad de implementación del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el capítulo 10 se presentan las conclusiones y recomendaciones de los estudios desarrollados.

2. Estudio de caso

En el presente apartado se presente la definición al estudio de caso, la metodología de investigación aplicada al estudio de caso, la muestra, el proceso de recolección de información y la entrevista.

1.1. Definición al estudio de caso

De acuerdo a Yin (2009), el estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno bajo el cual no se cuenta con mucha información y evalúa su relación de este fenómeno con el contexto con la finalidad de poder llegar hacia una conclusión. En el presente proyecto, el estudio de caso es individual puesto que solo evaluamos un solo proyecto que será implementado.

1.2. Metodología de la investigación

En esta investigación se utiliza un diseño mixto, puesto que tiene componentes cualitativo y cuantitativo. A través de casos de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), se entrevistaron a los *freelancers* y se analizó los resultados de las encuestas sobre la opinión de los contratistas. A partir de estos, se podrá conocer de mejor manera sobre el método y estrategia más eficiente para su implementación en el mercado de Lima.

1.2.1. Estudio de caso

Los 5 componentes del estudio de caso para esta etapa son los siguientes:

i. Pregunta de estudio

La pregunta que se busca resolver en el presente proyecto es la siguiente:

¿Es posible implementar un negocio basado en economía colaborativa en Lima?

De manera específica las preguntas de investigación son las siguientes:

¿Qué características en la página web desean los *freelancers* y contratistas?

¿Cuántas empresas están compitiendo en el mercado de *freelancer* en Perú?

¿Existe suficiente oferta para satisfacer la demanda en Lima?

¿Qué perfil tienen los *freelancer* y contratistas?

¿A qué ritmo crece una *startup* en Lima?

¿Cuál es la mejor estrategia de implementación de una empresa basada en un modelo de economía colaborativa?

¿Existen barreras de entrada para las personas y/o empresas para iniciar una empresa basada en un modelo de economía colaborativa?

¿Qué recursos son necesarios para la implementación de una empresa de base tecnológica?

¿Es viable la implementación de una *startup* que actúa de intermediario entre *freelancer*-contratista?

ii. Proposiciones

En esta etapa se busca obtener información sobre qué variables están presentes en Lima. Este principalmente busca demostrar que las variables presentes en Lima son determinantes para implementar una empresa bajo un modelo de economía colaborativa.

iii. Unidades de análisis

La unidad de análisis en el presente caso viene a ser el entorno de emprendimiento de una *startup* en Lima.

iv. Relación lógica entre datos-proposiciones

La relación entre pregunta y proposiciones es directa.

v. Criterios de interpretación de resultados

En este caso se verificará la presencia o ausencia de variables presentes en el entorno de emprendimiento de una *startup* en Lima.

1.2.2. Muestra

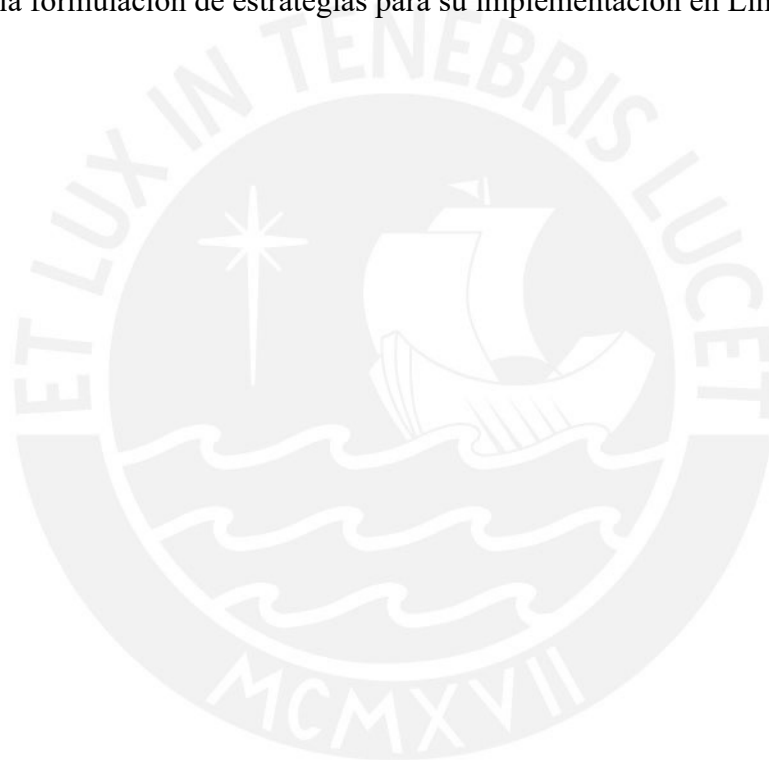
Esta investigación consideró realizar una encuesta que trata sobre “la intención de uso de una plataforma de *freelancer*” con la finalidad de recolectar y analizar los datos de las variables más significativas para el proyecto utilizando una muestra de 126 contratistas. Por otro lado, se encontró a los *early adopters* por medio del uso de una encuesta personalizada a una muestra de 5 personas. Esta encuesta busca encontrar las características más deseadas para la plataforma de *freelancers*. Finalmente, los datos de ambos estudios de carácter objetivo y subjetivo permitirán diseñar de manera más sofisticada e interactiva la página web (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) . Finalmente. Dichas muestras son de tipo homogéneo y representativas. Esto es debido a la similitud que tienen cada uno de los usuarios que han sido entrevistados.

1.2.3. Proceso de recolección de información

La información recolectada a través de entrevistas semiestructuradas. Por un lado, se entrevistó cara a cara a 5 *freelancers* y, por otro lado, se realizaron 126 entrevistas por medio de un formulario técnico. Asimismo, en la medida de disponibilidad, se reunió información secundaria para complementar la información obtenida durante el proceso.

1.2.4. Entrevista

Se utilizó un esquema de entrevista bajo 2 modalidades: entrevistas técnicas y presenciales. Por un lado, cada entrevista técnica consistió en un formulario técnico que se podía completar en un promedio de 10 minutos. Esto fue con la finalidad de no causar agotamiento y tener resultados más fiables en la encuesta. Por otro lado, se realizó una entrevista presencial con una duración de 20 minutos por *freelancer*. Estas preguntas se han planteado con la finalidad de obtener información sobre las preferencias del usuario y servirán como base para la formulación de estrategias para su implementación en Lima.



CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno nos permite obtener un conocimiento sobre el entorno sobre el cual la empresa realizará operaciones. Para lograr este fin, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter y esta permitirá obtener un valor por cada objeto de evaluación en el presente estudio.

Las fórmulas obtenidas son las siguientes:

- Valor = Peso x Importancia (1 al 5)
- Valor Total = Suma de valores

Finalmente, se realizará un promedio de todos los valores totales con el cual se podrá inferir si es factible continuar con la realización del plan de negocios.

1.1. Rivalidad entre las compañías establecidas

En la actualidad, debido a la alta oferta en creación de nuevos productos y servicios, la cantidad de competidores fue incrementándose. Esto afecta significativamente el entorno en donde se ofrecerá el servicio debido a que se tendrán más servicios sustitutos.

Tabla 4: Porter- Rivalidad entre las compañías establecidas

Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
25%	Cantidad de competidores	Alto		X				Bajo	0.5
20%	Costo fijo	Alto			X			Bajo	0.6
20%	Características del servicio	Variado			X			Monótono	0.6
15%	Crecimiento de industria	Lento				X		Rápido	0.6
10%	Diversidad de competidores	Alto		X				Bajo	0.2
10%	Interés estratégico	Alto		X				Bajo	0.2
								Total	2.7

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Gonzales, Torres, & Villacorta, 2019).

1.2. Poder de negociación de los clientes

Se considera como nuestro público objetivo a las personas pertenecientes a los NSE A, B y C debido a que son quienes tienen más acceso a la red y poseen más conocimiento sobre herramientas digitales. El sector es atractivo a pesar de que los servicios sustitutos se están incrementando en nuestro sector.

Tabla 5: Porter- Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
22%	Cantidad de clientes importantes	Poco					X	Muchos	1.1
19%	Contribución de los clientes a la calidad o servicio del producto	Escaso			X			Muchos	0.57
14%	Costo de cambio del cliente	Bajo					X	Alto	0.7
20%	Facilidad del cliente para cambiarse de plataforma	Bajo				X		Alto	0.8
14%	Importancia que la industria brinda a los clientes	Bajo				X		Alto	0.56
11%	Importancia que el gobierno brinda a los clientes	Bajo			X			Alto	0.33
								Total	4.06

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Gonzales, Torres, & Villacorta, 2019).

1.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales en el presente modelo de negocio son aquellos que brindarán servicios de soporte, consultoría, atención a domicilio, etc. Estas entidades son considerablemente bastantes debido a que la crisis provocada por la pandemia ocasionó que las personas opten por otros medios para generar ingresos. Nuestros proveedores serían los siguientes: a) Empresas que realicen soporte técnico al negocio, b) personas que ofrecen el servicio de bajo la modalidad de *freelance*, c) empresas que brindan servicios de almacenamiento de datos en la nube, d) medios de publicidad.

Tabla 6: Porter- Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
22%	Número de proveedores importantes	Poco					X	Muchos	1.1
16%	Disponibilidad de sustitutos para los servicios de los proveedores	Escaso			X			Muchos	0.48
12%	Costo de diferenciación a cambio de los servicios de los proveedores	Bajo				X		Alto	0.48
12%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Bajo				X		Alto	0.48
16%	Facilidad de cambio de proveedor a otra plataforma	Bajo				X		Alto	0.64
11%	Importancia que la industria brinda a los proveedores	Bajo		X				Alto	0.22
11%	Importancia que el gobierno brinda a los proveedores	Bajo			X			Alto	0.33
								Total	3.73

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Gonzales, Torres, & Villacorta, 2019).

1.4. Amenaza de los servicios sustitutos

Según el presente modelo de negocio, existen diferentes servicios sustitutos como las plataformas en donde se brindan servicios de e-learning, atención médica en línea, etc. Sin embargo, estos no entrarán en el servicio que ofreceremos debido a que nos centraremos más en contrataciones de FreeLancer con conocimientos en soporte técnico, consultoría, etc. Por este motivo, si bien el tipo de servicio que se ofrecerá estará más enfocado en las personas que necesitan más soluciones a sus necesidades no primarias, estos servicios complementarán la oferta que aún no está siendo explotada.

Tabla 7: Porter- Amenaza de los servicios sustitutos

Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
30%	Disponibilidad de productos sustitutos	Importante			X			Escasa	0.9
20%	Rentabilidad de productos sustitutos	Alto			X			Bajo	0.6
30%	Facilidad de cambio del usuario al servicio sustituto	Bajo			X			Alto	0.9
20%	Precio/Valor del sustituto	Alto				X		Bajo	0.8
								Total	3.2

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Gonzales, Torres, & Villacorta, 2019).

1.5. Amenaza de los nuevos competidores

A pesar de que la crisis global está perjudicando la economía mundial, las barreras de entrada para el ingreso de la competencia extranjera han disminuido a causa de la globalización y el método que usan los *startups* para ingresar a un país. Por otro lado, a nivel nacional el número de personas que están emprendiendo un negocio están aumentando lo cual produce mayor oferta en el territorio nacional. Estos motivos pueden ser factores que perjudiquen al momento de ingresar al mercado para ofrecer un nuevo servicio que tenga la calidad adecuada.

Tabla 8: Porter- Amenaza de los nuevos competidores

Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
20%	Economía de escala	Desfavorable				X		Favorable	0.8
20%	Diferenciación de productos	Desfavorable				X		Favorable	0.8
15%	Inversiones nacionales y extranjeras	Desfavorable		X				Favorable	0.3
30%	Acceso al mercado	Desfavorable			X			Favorable	0.9
15%	Política de gobierno	Desfavorable			X			Favorable	0.45
Total									3.25

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Gonzales, Torres, & Villacorta, 2019).

Tabla 9: Porter- Evaluación promedio de las 5 Fuerzas de Porter

Factores	Valor
Poder de negociación de los proveedores	3.73
Poder de negociación de los clientes	4.06
Amenaza de nuevos competidores	3.25
Amenaza de productos sustitutos	3.2
Rivalidad entre competidores	2.7
3.39	

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Gonzales, Torres, & Villacorta, 2019).

En conclusión, después del análisis de las 5 fuerzas de Porter, el sector es atractivo. Por este motivo, el puntaje de 3.39 pronostica un eventual éxito de usar correctamente los recursos, requerimientos que se necesitan para la planificación del proyecto.

2. Análisis del macroentorno

El presente estudio del macroentorno tiene como objetivo conocer el entorno que está ocurriendo en Lima Metropolitana. Se utilizará fuentes secundarias de diarios, informes académicos y encuestas. Con respecto a las encuestas, en el **anexo 1** se presentará la ficha técnica de la encuesta usada en el presente estudio.

2.1. Entorno político

Según el reporte de *Euromonitor International* (2019) el Perú ocupó el puesto 105 de 108 en el *ranking* de índice de corrupción. Esto se debe a que existen diversos casos de corrupción relacionados con la gestión del Estado como la difusión de contratos relacionados con Richard Cisneros y difusión de audios de Karem Roca (Agencia EFE, 2020). Cabe destacar que estos casos pueden generar más inestabilidad política debido a que será presentada la moción de vacancia del actual presidente y esto nos clasificará como un país más riesgoso; es decir, nuestro país no será un lugar en donde los inversionistas depositen su dinero y confianza. A pesar de ello, según el informe de (IPSOS Perú, 2020) un 60 % de la población aprueba la gestión del presidente Martín Vizcarra y de esta población el 55% piensa que está trabajando para mejorar el campo de salud que está combatiendo el COVID-19. El detalle de este informe se encuentra en el **Anexo 2** y **Anexo 3**.

2.2. Entorno ambiental

El trabajo que se está realizando en línea en la industria peruana está disminuyendo la contaminación ambiental. Esto es gracias a la creación de nuevas tecnologías que permiten

organizar el trabajo que se realiza colaborativamente. De igual manera, la creación de una plataforma digital provoca menos daño al medio ambiente puesto que los negocios electrónicos no requieren de lugares físicos en dónde trabajar. Esto es bastante beneficioso debido a que ya no se tiene que recurrir a construir oficinas y porque evita un desplazamiento innecesario por parte del trabajador de la empresa.

2.3. Entorno sociocultural

El Perú está enfrentando una crisis en el aspecto de Responsabilidad Social en las empresas. Esto se debe a la falta de elaboración de correctos planes de contingencia de las empresas peruanas. Por este motivo, Nancy Laos Cáceres sostiene que es imprescindible comenzar el programa “Avanza Perú” que proporcionará más de 260000 empleos y también plantear una agenda que revierta la informalidad y desprotección social de los empleados (Laos Cáceres, 2020).

Asimismo, según Kurt Burneo (Agencia EFE, 2020) un 55% de peruanos no está laborando debido a que son trabajadores independientes o personas que fueron despedidos de sus empleos. Este hecho es uno de los factores que podrían incrementar la informalidad e inseguridad ciudadana dado que el deterioro económico es notable, sostiene Raúl Gallegos (Navarro Palacios, 2020). A causa de estos hechos, la confianza en los ciudadanos para salir de la calle y efectuar operaciones a través de internet está siendo deteriorada. A pesar de ello, existen 2 tendencias que están sugiriendo que este contexto no es completamente cierto. A continuación, se mencionarán los siguientes motivos:

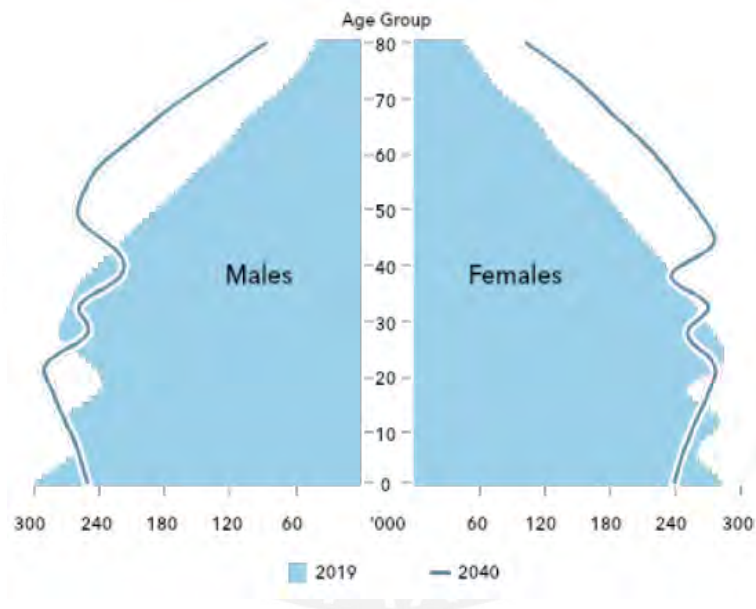
1. El número de emprendedores jóvenes está incrementándose (Gestión, 2020).

Adicionalmente, según una encuesta de Impronta (Cóndor, 2020) el 55% de los encuestados aseguró que están dispuestos a iniciar un negocio en línea.

2. El número de transacciones de las personas están usando el canal online para realizar sus compras lo cual es un indicador que incrementa la curva de adopción del uso de estos canales (Lengua, 2020).

Para finalizar, la tendencia a largo plazo es que la tasa de fecundidad se reducirá a 2 nacimientos por mujer en el 2030 (Euromonitor, Peru: Country Profile, 2020). Por un lado, esto provocará que el número de adultos de tercera edad se incremente gradualmente. Por otro lado, el número de jóvenes en proceso de desarrollo podrían implementar nuevas iniciativas para emprendimiento en línea. **(Ver ilustración 8: Pirámide de años del 2019-2040)**

Figura 8: Pirámide de años del 2019-2040.



Fuente: *Euromonitor Internacional* (2020)

2.4. Entorno tecnológico

Las consecuencias provocadas por la pandemia han representado una oportunidad de emprendimiento; por este motivo, José Ruidias explicó en el Diario Gestión que alrededor de 2.7 millones de personas han perdido su empleo y debido a la necesidad buscan nuevos ingresos temporales por medio de distribución de alimentos y bebidas, venta de productos de higiene, y servicios relacionados a consultoría (Soria Saito D. D., 2020).

Asimismo, las empresas y trabajadores independientes optaron por usar el comercio electrónico como medio principal para realizar negocios. Según el informe realizado por la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) estas ventas se incrementaron de 1.7% a 5% que representa un 2.3% del total del *Retail* (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2019). De este incremento el 65% de las compras pertenece a Lima y Callao (Ochoa Fattorini, 2020). Además, (Ochoa Fattorini, 2020) asegura que hubo un cambio de modelo de negocio *Business to Business* (B2B) a *Business to Consumer* (B2C) lo cual nos da a entender de que la disminución de canales digitales para contactar al cliente está siendo reducidas progresivamente. Adicionalmente, existen 3 principales tendencias que están influyendo en el aspecto tecnológico:

En primer lugar, existe un gran interés por parte de la población para aprender nuevas tecnologías con la finalidad de generar mayores ingresos en épocas de crisis. Según el informe de (IPSOS Perú, 2020) en la encuesta Nacional Urbana sostiene que el 14% de peruanos están en casa realizando su propio emprendiendo.

En segundo lugar, las empresas están dedicando esfuerzos en mejorar el desarrollo en el aspecto tecnológico. Por ejemplo, nuevas iniciativas de campañas de la empresa *MasGamers* proyectan un aumento de las ventas digitales en un 70% (Alarcón, 2020) y cambios de la estrategia digital de la compañía Platanitos lograron superar las ventas de tiendas físicas (Cóndor, Platanitos y su estrategia digital: tienda online ya supera ventas físicas, 2020). Asimismo, el Wexchange lanzó un concurso de 1 millón de dólares para mujeres emprendedoras (Gestión, 2020) lo cual incrementará las posibilidades de mejores oportunidades de empleo a jóvenes cuando los mejores negocios digitales operen.

En tercer lugar, existen necesidades de mejora de las empresas hacia el ámbito de la Ciberseguridad. Uno de los motivos es debido a que en el primer semestre se registró un total de 929 denuncias atribuidas a fraudes en línea (Gestión, 2020) y están relacionadas a virus que

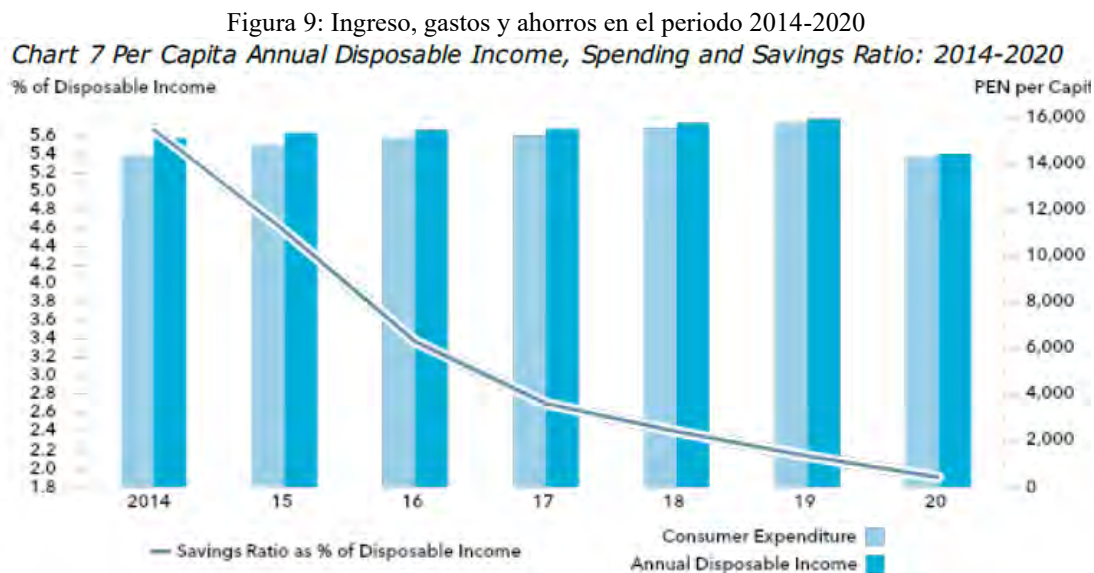
establecen acceso remoto, infección de sistema operativo, descargas ilegales de archivos, etc. (Gestión, 2020) . Esta es una de las causas por las que distintas empresas están evaluando mejorar su sistema de seguridad y eficiencia de manejo de datos por medio de la Computación en la Nube debido a que permite que la compañía sea más flexible, escalable y segura (Gestión, 2020).

2.5. Entorno económico

Según la encuesta de expectativas económicas del Banco Central de Reserva del Perú (2020) la economía peruana está sufriendo una crisis a causa de la pandemia y por este motivo se pronostica una disminución del 13% (**Ver anexo 4**) frente al crecimiento del 2.2% el 2019. Del mismo modo, la tasa de inflación se mantendrá entre 1-3% y el desempleo que fue de 10.7% en 2019 alcanzará el 11% para 2020 (Euromonitor, Peru: Country Profile, 2020). Este leve aumento es gracias a que el Gobierno está optando por medidas necesarias para la generación de mayor empleo. A pesar de las tendencias bajistas, las expectativas anuales al 2021 suponen un incremento del 8% (BCRP, 2020) del PBI impulsado por una fuerte demanda interna y las continuas ventas externas de materias primas (Euromonitor, Peru: Country Profile, 2020) y esto será gracias al aumento del empleo, salarios y presión inflacionaria baja.

Adicionalmente, el Gobierno lanzó un proceso de consolidación fiscal el 2020 el PBI real se recuperará para registrar un crecimiento récord de 6% para el 2021 y, a largo plazo, promediará un aumento de 3.7% en los años 2025-2027. Por otro lado, en cuanto a los ciudadanos peruanos, se espera que su gasto de consumidor per cápita aumente constantemente a una tasa de 3.9% anual a pesar de que este año la renta disponible se pronostique una caída de 9.4% en términos reales con respecto a la renta del 2019 que fue de S/. 15912 (**Ver Ilustración 9: Ingreso, gastos y ahorros en el periodo 2014-2020**). Esto quiere decir que habrá sectores de mayor crecimiento como las comunicaciones, el ocio y recreación en el

periodo 2020-2030 impulsado por la expansión de la clase media del país (Euromonitor, Peru: Country Profile, 2020).



Fuente: Euromonitor, 2020

2.6. Entorno legal

El informe de (Euromonitor, Peru: Country Profile, 2020) sostiene que, para atraer más inversión extranjera, el país ha creado un régimen de inversión abierto y transparente que incluye una ventanilla única para las transacciones comerciales. Un inconveniente es que el débil sistema legal de Perú ofrece poca protección para las empresas y adolece de una gran burocracia lo cual no incentiva a inversores extranjeros y locales. Sin embargo, a pesar de la constitución legal del Perú, la Sunarp registró un incremento en la creación de empresas en los meses recientes; es decir, antes de la pandemia se constituían 6000 negocios propios mientras que ahora el número se incrementó a más de 10000 (O'Hara, 2020). Esta tendencia es favorable gracias a las facilidades brindadas por la Sunarp que permite constituir un negocio en línea con la ayuda del Sistema de Intermediación Digital (SID-Sunarp).

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Conocer las preferencias y necesidades de los usuarios pertenecientes al servicio de Freelance en Lima Metropolitana. Además, se busca la identificación de la oferta actual y determinar la demanda para el negocio electrónico propuesto.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar el mercado objetivo y reconocer el segmento al cuál se ofrecerá el servicio de *freelancer*.
- Conocer el perfil y necesidad del cliente potencial en Lima Metropolitana.
- Validación e identificación las características de mercado de Freelance.
- Recopilar percepción de los usuarios sobre el servicio a ofrecer.
- Calcular la oferta y demanda del proyecto, para determinar posteriormente la demanda del proyecto.

2. Investigación Exploratoria:

Se realizó una investigación exploratoria para tener más conocimiento a detalle sobre el sector de Freelance. Este sector involucra a 2 clientes potenciales: el contratista y el freelance. Debido a que este modelo de negocio abarca 2 mercados distintos, es necesario realizar una investigación exploratoria tanto para la oferta como para la demanda. A continuación, se detallará a mayor profundidad sobre estas investigaciones:

2.1. Exploración de la oferta:

Desde el lado de la oferta, el número de freelance se ha incrementado a un porcentaje de 88.2% en mayo desde el mes de febrero (Chavez Quispe, 2020). Este incremento, que es impulsado por la necesidad del ciudadano Limeño para conseguir mayores ingresos, está incrementando el desarrollo en la industria de contrataciones en línea debido a que se reduce costos de manera significativa al contratar a un tercero que tiene más experiencia.

Según el INEI (2020), la población estimada de Lima Metropolitana es de 10'628, 470 personas. De esta población, a causa del incremento de la población joven, la población en edad de trabajar (PET) aumentó en 1.3% (7'816,300 potenciales trabajadores). Sin embargo, a pesar del incremento de la PET, hubo una disminución de la Población Económicamente Activa (PEA) de 18.3% con respecto al trimestre junio-julio-agosto del año 2019. Del total de personas que conforman la PEA, existen agentes que no perciben los ingresos adecuados por lo que son potenciales usuarios a considerar en el modelo de negocio. Estas personas son llamadas subempleados y se han incrementado desde el 2019 con una cantidad actual de 1'927,800 personas. De esta cantidad se considera a 1'032,600 personas como mercado potencial del lado de la oferta para personas con rangos de edades entre 25-44 años debido a que estas personas poseen mayor capacidad de ofrecer servicios gracias a que tienen una formación más desarrollada.

Tabla 10: Población Subempleada por ingresos en Lima Metropolitana, según grupos de edad Trimestre móvil: Jun-Jul-Ago 2019 y Jun-Jul-Ago 2020 (Miles de personas, variación absoluta y porcentual)

Grupos de edad	Jun-Jul-Ago 2019	Jun-Jul- Ago 2020	Variación	
			Absoluta(miles)	Porcentual (%)
Total	1747.1	1927.8	180.7	10.34
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	451.7	323.6	-128.1	-28.36
De 25 a 44 años	729.5	1032.6	303.1	41.55
De 45 y más años	565.9	571.6	5.7	1.01

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

2.2. Exploración de la demanda:

Desde el lado de la demanda, la cantidad de usuarios que usan internet en el Perú se estiman en 13'500,000 internautas (IPSOS, 2020). De manera análoga, un estimado de 61.8% representa la cantidad de internautas en Lima con respecto a la población peruana. Del total de internautas en Lima existe mayor tendencia en las personas (18-45 años) para la compra de productos y servicios según el informe del INEI. (2020). Por otro lado, la intención de compra de un servicio especializado según la encuesta exploratoria en línea realizada a 100 personas indica que el 91% de usuarios estaría dispuesto a contratar un servicio de freelance a mediano-largo plazo. En el **anexo 5** se aprecia las preguntas realizadas a los potenciales contratistas.

2. El mercado

2.1. Mercado potencial

El mercado potencial está integrado por todos los usuarios de Lima Metropolitana que tienen intención de usar internet para contratar servicios de terceros.

2.2. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está conformado por 2 potenciales tipos de usuarios:

1. Usuarios de Lima Metropolitana con edades de 18-45 años que necesitan algún servicio de Freelance.
2. Usuarios de Lima Metropolitana con edades de 25-44 años que tienen intención de ofrecer servicios a través de una plataforma web.

3. Clientes

El conocimiento sobre el cliente es vital para cualquier modelo de negocio; por este motivo, es imprescindible tener como información necesaria conocimiento sobre el cliente. Esta información se detallará en la siguiente tabla:

Tabla 11: Tabla de clientes

Clientes	
Clientes primarios	Son las personas que brindarán el servicio de Freelance. El motivo por el que se considera a estos como clientes primarios se debe a que serán los principales impulsores que permitirán dar a conocer la oferta en la plataforma web y también representarán los ingresos del negocio.
Clientes secundarios	Son las personas que requieren el servicio de <i>freelancer</i> ; estas personas son denominadas “contratistas” y son las que representarán la demanda de los servicios. Entre estos tipos de servicios se encuentran principalmente el servicio profesional, técnico y general.
Ubicación	El servicio será ofrecido a través de una plataforma en línea. A pesar de que este servicio funciona bajo el modelo de economía colaborativa y no tenga restricciones en cuanto al terreno en donde se realizarán las transacciones, el lugar donde el servicio se brindará será en Lima Metropolitana.
Motivo de compra	Los clientes secundarios no tienen conocimiento sobre temas relacionados a labores cotidianas, ámbito laboral, estudios técnicos, etc. Por este motivo, estas personas buscan servicios especializados que puedan capaces de resolver problemas operacionales, técnicos, etc.
Circunstancias en las que se compran	Existen distintas circunstancias en las cuales se compran servicios online. A continuación, se mencionará algunos de ellos: <ul style="list-style-type: none"> • Comienzo de un emprendimiento para iniciar un <i>startup</i>. • Necesidad de contratar a alguien por proyecto a un costo más económico. • Necesidad de asesoría para resolver una problemática. • Resolver un problema técnico ocurrido en el hogar. • Adquirir servicios generales a domicilio.

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.6. Expectativas respecto del precio, calidad y servicio

Los clientes tienen diferentes expectativas con respecto al precio, calidad y servicio. A continuación, se detallará estas expectativas de acuerdo al cliente primario y secundario.

3.6.1. Clientes Primarios

Se considera como cliente principal al *freelancer* debido a que el negocio percibirá principalmente los ingresos por parte de estas personas. Según la encuesta realizada a 5 trabajadores independientes, estas personas lo que más valoran en cuanto al precio es el pago parcial o completo por el contrato. En cuanto a la calidad lo que más desean es que la página web sea amigable y la interfaz tenga los colores precisos que no cansen la visión. Finalmente, en cuanto al servicio estas personas esperan que el registro sea rápido y que el software, que mediante su analítica de datos, permitan recomendarlos de manera más rápida a potenciales contratistas. En el **anexo 6** se aprecian las preguntas realizadas a los *freelancer*.

3.6.2. Clientes Secundarios

Se realizó una encuesta exploratoria usando un muestreo aleatorio estratificado a un total de 126 personas para conocer sus opiniones con respecto al precio, calidad y servicio. De este total fueron 46 personas son personas que requieren de servicios profesionales y 84 de servicios generales-técnicos. En el **anexo 7** se muestra el cálculo de muestra y en el **anexo 8** se aprecia el cálculo que se usó para llegar a las cantidades de muestra por cada servicio.

- **Precio:** El precio a pagar depende el tipo de servicio que se requiera contratar; es decir, existe una mayor predisposición para pagar más de 65 soles por hora por servicios profesionales relacionados al diseño gráfico, asesoría jurídica, desarrollo de software, diseño de plataformas, etc. Por otro lado, para los servicios técnicos y generales el precio es menor debido a la facilidad que este conlleva realizar este tipo de trabajos.
- **Calidad:** Los clientes esperan una calidad excelente, sobre todo que la plataforma web sea fácil de navegar así como también todos los puestos de trabajo estén correctamente estructurados. Además, se requiere que la interfaz gráfica de la página web tenga los

colores adecuados y de que la página web muestre como insignia fotos y trabajos realizados por los *freelancer*.

- **Servicio:** Se exige atención de consultas en línea, el rápido registro a la plataforma y un seguro que cubra riesgos y robos en caso de fraudes, etc.

Las opiniones con respecto a precio, calidad y servicio fueron extraídas del análisis realizado de la encuesta exploratoria estratificada. En el **anexo 9** se aprecian las preguntas realizadas en dicha encuesta.

3.7. Estimación de la oferta

Según los datos de Business Facebook Manager (2020), los servicios generales y técnicos cuentan con 40,000 personas en Lima mientras que los servicios profesionales se estiman en 76,000 lo cual nos da una cantidad de oferta de 116, 000 personas. En las siguientes tablas se observan tanto la oferta de servicios técnicos y generales como la de profesionales.

Tabla 12: Segmentación detallada para cálculo de cantidad de *freelancer* que ofrecen servicios profesionales en Lima Metropolitana.

Sexo	Masculino, Femenino
Edad	25-44 años
Región	Lima Metropolitana
Oferta de servicios profesionales	Datos demográficos ->Trabajo->Sectores Servicios Administrativos, Servicios Jurídicos, Servicios de TI

Fuente: *Facebook Business Suite* (2020)

Tabla 13: Segmentación detallada para cálculo de cantidad de *freelancer* que ofrecen servicios generales-técnicos en Lima Metropolitana.

Sexo	Masculino, Femenino
Edad	25-44 años
Región	Lima Metropolitana
Oferta de servicios generales-técnicos	Datos demográficos ->Trabajo->Sectores Servicios de Instalación y reparación, Servicios de limpieza y mantenimiento, Servicios de protección, Servicios técnicos

Fuente: *Facebook Business Suite* (2020)

3.7. Estimación de la demanda del proyecto

3.7.1. Cálculo de la demanda

Para el cálculo de la demanda es imprescindible considerar los factores relacionados a la cantidad de usuarios de 18-45 años que usan internet para la compra de servicios en Lima Metropolitana. A continuación, en la siguiente tabla se indicarán los datos usados para el cálculo de la demanda.

Tabla 14: Datos de entrada para el cálculo de demanda del proyecto.

Variables	Cantidad	Fuente
Población de internautas en Perú	13'500,000	(IPSOS, 2020)
%compras productos o servicios	15.10%	(INEI, 2020)
Población de Lima	10'628,470	(INEI, 2020)
%población en Lima que tiene internet	78.50%	(INEI, 2020)
%adultos jóvenes que realizo compra en línea	29%	(IPSOS, 2019)
Población Perú	32'626,000	(INEI, 2020)
%adultos jóvenes (18-45) en lima	40.40%	(APEIM, 2019)

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con los datos obtenidos se realizó la siguiente secuencia de operaciones para determinar la demanda:

1. Se determinó el porcentaje de representación de internautas en Lima con respecto al Perú.
2. Se calculó la cantidad de internautas que adquieren productos y servicios en Lima.
3. Se estimó el porcentaje de representación de jóvenes en Lima con respecto a la población peruana.
4. Se calculó la cantidad de internautas en Lima que compran productos.
5. Se estima la demanda de compra de servicios en Lima mediante la resta de los resultados en el paso 2 y 4.

6. Se estima la cantidad de usuarios que adquieren servicios generales (lavandería, cuidado del hogar, jardinería, etc.) y servicios técnicos (mantenimiento, instalación, electricista, etc.). En la tabla 14 se puede observar los datos usados para segmentar a las personas interesadas en servicios generales-técnicos según el uso del aplicativo de *business Manager Facebook*.
7. Se suma las cantidades estimadas y con esto se calcula la población total de usuarios interesados en servicios de *freelancer*.

Tabla 15: Datos de segmentación para cálculo de personas potencialmente interesadas en servicios técnicos y generales.

Sexo	Masculino, Femenino
Edad	25-44 años
Región	Lima Metropolitana
Demanda de servicios generales-técnicos	Intereses-> Intereses adicionales Hogar y jardinería, instalación eléctrica, limpieza, mantenimiento, seguridad, servicio de lavandería Acotado con: Datos demográficos -> Trabajo -> Sectores Servicio de instalación y reparación, servicio de limpieza y mantenimiento, servicio de protección, servicios técnicos

Fuente: Facebook Business Suite (2020)

Finalmente, como resultado del conjunto de operaciones, la demanda se estimó en 14,614 usuarios potenciales con respecto a usos de internet para servicios profesionales y un total de 27,000 personas que requieren de servicios técnicos y generales. Esta suma de cantidades nos da un total de 41,614 personas potenciales interesadas en estos servicios. A pesar de que la cantidad de personas que requieren servicios es aún reducida, la industria de contrataciones en línea sigue creciendo a un ritmo exponencial. En el **anexo 10** se detallará con mayor precisión las operaciones realizadas para la estimación de la demanda.

3.7.2. Pronóstico de la demanda

Para el pronóstico de la demanda nos basaremos en el crecimiento de la industria del E-Commerce. A continuación, se mostrará la tabla de pronósticos de crecimiento de la industria del comercio electrónico en Perú.

Tabla 16: Pronóstico de crecimiento del E-Commerce en Perú en millones de soles

Año	Millones de soles	Incremento
2020	247.3	-
2021	360.5	31.40%
2022	494.9	27.16%
2023	649.9	23.85%
2024	821.2	20.86%
2025	945.7	13.16%

Fuente: Euromonitor (2020)

De la anterior tabla se observa las cantidades pronosticadas en la industria del comercio electrónico. De igual manera, en el **anexo 11** se demostrará que el crecimiento de la industria E-Commerce también influye en el crecimiento de adquisición de productos/servicios. A continuación, en la siguiente tabla se apreciará el incremento de la demanda.

Tabla 17: Pronóstico de crecimiento de la demanda en la industria E-Commerce en Lima Metropolitana

Año	Demanda	Incremento
2020	41 614	
2021	54 681	31.40%
2022	69 530	27.16%
2023	86 112	23.85%
2024	104 074	20.86%
2025	117 775	13.16%

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.7.3. Demanda del proyecto

Una vez obtenido los datos proyectados del crecimiento de la demanda en Lima Metropolitana, se procederá a usar los datos de penetración del mercado del inicio de otros

startups durante su primer año como empresa de base tecnológica. En la siguiente tabla, se apreciará los datos sobre los comienzos de alguna de los *startups* más conocidas en el Perú.

Tabla 18: Datos sobre comienzos de Kambista, Glovo.

Empresa	Participación de mercado	Crecimiento estimado anual	Inversión	Fuente
Kambista	0.25%	30%-40%	80,000\$-100,000\$	(Comunicaciones Asep, 2018)
Glovo	10%	50%-60%	2'000,000\$	(La Vanguardia, 2015)

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla mostrada previamente se puede apreciar los datos con los que se iniciaron algunas *startups* conocidas. Para efectos del presente plan de negocio, se optará por tener una participación de mercado de 10% y un crecimiento anual esperado de 15% a partir del segundo año. El motivo por el cual se toman estas posturas es porque el presente negocio será nuevo y, por este motivo, no será muy conocido en el Perú a menos que se invierta una fuerte cantidad de dinero como lo fue en el caso de Glovo (La Vanguardia, 2015) . Además, la estrategia de crecimiento debe ser agresiva debido a que en el mercado peruano no existe mucha competencia fuerte con respecto a servicios de intermediación de servicios profesionales y generales-técnicos.

Tabla 19: Demanda del proyecto.

Año	Demanda del mercado	Participación	Demanda del proyecto
2021	54 681	30.00%	16404
2022	69 530	40.00%	27812
2023	86 112	50.00%	43056
2024	104 074	60.00%	62444
2025	117 775	70.00%	82442

Fuente: Elaboración propia, 2020

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

1. Análisis FODA cruzado

El análisis FODA se conoce como la combinación de los análisis interno y externo que rodean a una organización; en otras palabras, esta evaluación trata sobre realizar un examen acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan formular los objetivos estratégicos adecuados para lograr un mejor posicionamiento en el mercado (Coulter & Robbins, 2014). En el **anexo 12** se podrá apreciar con mayor detalle esta matriz.

2. Visión, misión y valores

2.1. Visión

Ser reconocidos como la mejor plataforma de intermediación de servicios de contrataciones de *freelancer*, al brindar a los usuarios un portal web confiable, sencillo de navegar, adaptable a sus necesidades en el tiempo, interactiva y con un precio razonable para los *freelancer*, etc.

2.2. Misión

Conectar a personas que necesitan de servicios profesionales, técnicos y generales con *freelancers* que tengan la capacidad de poder atender sus necesidades, en la cual se aprovecha la funcionalidad de la plataforma para enlazar demanda y oferta, de tal forma que mejore la rentabilidad de los *freelancers*.

2.3. Valores empresariales

El presente plan de negocio tiene los siguientes valores empresariales:

- Pasión por la innovación y creatividad.
- Deseos de mejora continua al servicio.
- Compromiso por las actividades en el trabajo multidisciplinario.

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se desarrollaron tomando como línea base la visión, misión y los valores empresariales para permitir el planeamiento, gestión y dirección en la empresa hacia el logro de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Por este motivo, los objetivos se incluyen dentro de los objetivos de rentabilidad, supervivencia y crecimiento. A continuación, en la tabla 19 se podrán apreciar los indicadores de los objetivos estratégicos del presente plan de negocios.

Tabla 20: Indicadores de crecimiento, rentabilidad y supervivencia.

Código	Definición específica	Medible	Tiempo establecido	Plan funcional de desarrollo
De crecimiento				
O1	Posicionamiento de marca en la ciudad de Lima Metropolitana	> 10%	Primer año	Plan de marketing
O2	Índice de satisfacción del contratista	> 80%	Primer año	Plan de marketing
O3	Participación del mercado en Lima Metropolitana	> 50%	Quinto año	Plan de marketing
O4	Incremento en nivel de ventas en la plataforma	> 10%	Segundo año	Plan de marketing
O5	Nivel de satisfacción de freelancer	> 80%	Primer año	Plan de marketing
De rentabilidad				
O6	Margen operativo	14%	Quinto año	Plan financiero
O7	Utilidad neta	10%	Quinto año	Plan financiero
De supervivencia				
O8	Porcentaje de quejas y reclamos	< 10%	Segundo año	Plan operacional
O9	Nivel de retención de clientes	> 50%	Segundo año	Plan operacional
O10	Nivel de retención de freelancer	> 50%	Segundo año	Plan operacional
O11	Porcentaje de clientes que usan la plataforma web	> 40%	Tercer año	Plan operacional
O12	Rotación de personal	< 6%	Tercer año	Plan de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia ,2020, con base en (Gonzales, Torres, & Villacorta, 2019)

4. Estrategia competitiva

De acuerdo al tamaño de mercado determinado y a las 5 estrategias genéricas de Porter, el presente modelo de negocios asume una estrategia de enfoque (tipo 5) debido a que el segmento de la industria tiene un número considerable de clientes y un buen potencial de crecimiento (David, 2013). Además, las condiciones son propicias para implementar esta estrategia debido a que cumple con las siguientes características:

- Nicho de mercado grande con potencial de crecimiento.
- Los líderes de mercado no consideran crucial un determinado nicho.
- La existencia de pocos rivales está llegando a un mismo segmento meta.
- Existen muchos nichos y segmentos diferentes en el mercado.

Como se puede apreciar, estas condiciones del entorno hacen que sea idóneo establecer la estrategia de enfoque en un mercado en donde las decisiones se deben de tomar de manera más rápida para asumir el liderazgo. A continuación, en la siguiente tabla, se apreciará la matriz de estrategia competitiva.

Tabla 21: Matriz de estrategia competitiva.

		Estrategias genéricas		
		Liderazgo en Costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño de mercado	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	-
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Elaboración propia con base en (David, 2013).

4.1. Diseño de la propuesta de valor

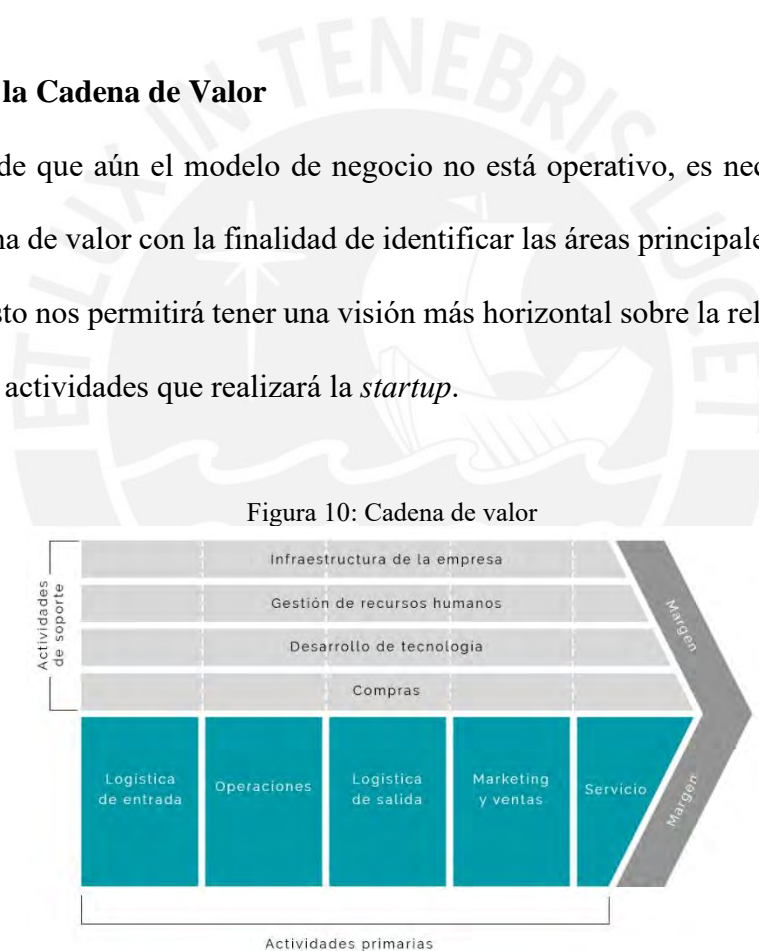
La propuesta de valor de la empresa de base tecnológica hacia el mercado se define por:

- La rapidez en la atención de consultas y reclamos a los usuarios por medio de un *chatbot* y/o persona que atenderán sus solicitudes.
- Las estadísticas gráficas similares a un juego de video que se le presentará a los *freelancers* por su trabajo realizado, así como su comparativa con respecto al mercado.
- Los reportes gráficos acerca de la comparación del desempeño del *freelancer* con respecto al mercado y también las habilidades más demandadas en estos agentes.
- La confiabilidad del portal web al ser nosotros el principal agente que resguardará el dinero de los usuarios y garantizará el éxito de la continuidad de operación del *freelancer*.
- La amplia variedad de servicios en donde se podrá encontrar diversidad de servicios profesionales, técnicos y generales.

- El servicio de Post-Venta en donde se otorga el soporte necesario para apoyar al cliente para mejorar sus futuras experiencias en el uso del servicio. El compromiso después de cada venta nos permitirá brindar al cliente una guía sobre principales requerimientos para trabajos similares que esta persona realizó y también se otorgará al *freelancer* manuales para mejorar su forma de trabajar; con ello se logrará una mayor fidelización al cliente y freelance y les dará la sensación de que “siempre acompañaremos al usuario”.

4.2. Análisis de la Cadena de Valor

A pesar de que aún el modelo de negocio no está operativo, es necesario realizar un análisis de cadena de valor con la finalidad de identificar las áreas principales y de apoyo en la organización. Esto nos permitirá tener una visión más horizontal sobre la relación entre la idea de negocio y las actividades que realizará la *startup*.



Fuente: Xiuh Consulting (2020)

En la ilustración anterior se aprecian las distintas áreas involucradas para el funcionamiento del modelo de negocio. En el presente proyecto, se han identificado las siguientes áreas:

Gestión de recursos humanos: Los recursos humanos son imprescindibles en cada empresa debido a que garantizan la continuidad de operaciones y permiten el desarrollo de la innovación en la empresa.

Desarrollo de tecnología: La distribución del servicio de *freelancer* se realiza a través de internet por medio de una plataforma web; para lograr brindar un correcto servicio es necesario aprovechar las tecnologías emergentes como la computación en la nube. Esta tecnología permitirá al modelo de negocio ser escalable en términos de costos y permitirá aprovechar otras herramientas de analítica de datos, inteligencia artificial, etc.

Operaciones: Son aquellas actividades que garantizarán la calidad del servicio mediante el uso del “*user experience*”. Además, permitirá la continuidad de las operaciones en el interior de la página web de manera que la navegación del usuario no tenga dificultades.

Marketing y ventas: Este proceso es necesario para dar a conocer la oferta en el mercado de Lima. Además, nos permitirá posicionar como una marca sólida en la mentalidad de la población limeña lo cual se traducirá en fidelización e incremento de ventas.

Servicio: Relacionado con la experiencia que se brinda al usuario. Esto nos permitirá ofrecer un correcto servicio desde que el cliente navega en el portal web hasta el servicio Post-Venta.

4.3. Fuentes de Ventaja Competitiva

Para el logro de los objetivos de la organización, es necesario detectar los principales activos tangibles e intangibles presentes en la empresa e industria que permitirán una diferenciación significativa con respecto a la competencia. Estos recursos se pueden detectar mediante el uso de una técnica llamada “VRIE” que permitirá detectar si los recursos son valiosos, raros, difícilmente imitables en el entorno. A partir de estas evaluaciones, podremos aseverar si nuestra organización está preparada para gestionar estos cambios y así poder generar

ventaja competitiva sostenible en el tiempo. A continuación, en la siguiente tabla se podrá apreciar los recursos utilizados para el negocio.

Tabla 22: Análisis VRIO

Recurso	Valioso	Raro	Imitable	Organización	Implicancia Competitiva
Innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Servicio Post-Venta	Sí	No	No	No	Igualdad Competitiva
Tecnología de computación en la nube	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva por Explotar
Liderazgo y visión	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Gestión de Recursos Humanos	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva por Explotar
Gestión del conocimiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Experiencia	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva por Explotar
Relación con clientes	Sí	No	No	No	Igualdad Competitiva
Análisis de datos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Motivación del personal	Sí	Sí	No	No	Ventaja Competitiva Temporal
Plataforma Web	Sí	No	No	Sí	Igualdad Competitiva
Equipos	Sí	No	No	Sí	Igualdad Competitiva
Marca	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva por Explotar
Personal de la empresa	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva por Explotar
Gestión de Procesos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Transformación digital	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Nieto, 2014)

4.4. Ventaja Competitiva

Las ventajas competitivas pertenecientes al presente modelo de negocios se basarán principalmente en la correcta integración del uso de las tecnologías y gestión de los recursos

humanos. Esto nos permitirá el correcto manejo de los principales procesos de la empresa que permiten la continuidad de navegación del usuario en el portal Web. Asimismo, mediante la continua evaluación de un mapa de experiencia al cliente se podrá detectar los principales puntos que deben ser mejorados de manera continua en la *startup*. Finalmente, siguiendo la línea base del proyecto hacia el logro de los objetivos, el liderazgo debe prevalecer para el plan de negocios debido a que garantizará que todos los recursos se encuentren correctamente integrados.

5.Estrategia de crecimiento



Fuente: Roberto Espinoza (2016).

En base a la matriz de Ansoff, el presente proyecto se enfocará en la realización de 2 estrategias de seguimiento. A continuación, se detallarán estas propuestas:

5.1. Penetración de mercado

El negocio, al ser una nueva plataforma de economía colaborativa, mostrará las ventajas a los usuarios con respecto a la competencia mediante la propuesta de valor; es decir, mediante la analítica de datos y el servicio postventa se fidelizarán a los usuarios. Por otro lado, los programas de fidelización y la publicidad a través de redes sociales ayudarán al *startup* ingresar

al mercado de *freelancer* permitiendo el aprovechamiento en paralelo de la búsqueda continua de mejora a partir de la retroalimentación que nos brinda Lean Startup.

5.2. Desarrollo de producto

El negocio se mostrará como una plataforma web innovadora y distinta de la oferta actual. Por este motivo, satisfacer las necesidades del cliente es prioridad para el cumplimiento con los objetivos del negocio y, por ello, el uso de la metodología Lean Startup nos permitirá aprender continuamente sobre dichas necesidades y brindar un producto más adecuado para los contratistas y *freelancers*.



CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

1. Análisis del Mercado

De acuerdo al informe de (Rodríguez, Svensson, & del Mar Pérez, 2017). existen variables dentro del mercado peruano que condicionan el éxito de la implementación de una plataforma basada en el modelo de economía colaborativa. Estas variables son catalizadores que impulsan el crecimiento de la industria del *freelancer* debido a que tienen están relacionados con el cambio en el entorno. A continuación, se detallarán estos factores:

- **Internet y la cultura digital:** Las plataformas digitales permiten al usuario la búsqueda y utilización de información de una manera más eficiente. De esta manera, el internet incrementó el poder en los ciudadanos en la búsqueda exhaustiva de datos para el logro de sus objetivos. Adicionalmente, internet permite conectarse al usuario durante las 24 horas del día y acceder a datos de otros países.
- **Sociedad y cultura:** El desarrollo de comunidades está generando mayores cambios en donde la cooperación y colaboración son factores claves para el logro del éxito; es así como las sociedades están evolucionando hacia un entorno con mayor seguridad, confianza y privacidad.
- **Crisis económica:** La historia es testigo de cómo los cambios en épocas de crisis son impulsores para nuevos cambios en los modelos de negocios en las economías mundiales. Uno de estos cambios, como respuesta a una sociedad descontenta, está relacionado con el nacimiento de la economía colaborativa moderna.
- **Problemas ambientales:** La población cada vez es más consciente sobre la preservación del medio ambiente; en este contexto, se está cambiando el hábito de “comprar, usar y almacenar” con la finalidad de usar el bien para “reutilizar, reducir y reciclar”.

Ahora que se tiene a los factores que condicionan el éxito en el mercado de la economía colaborativa, es necesario determinar las variables presentes en Lima que están condicionando la realización de un modelo de negocio. Según el informe de Oria y colegas. (2020), estas variables son las siguientes: aumento de la tasa de desempleo, mayor necesidad de población joven para ser independientes, mayor interés en plataformas de economía colaborativa, mayor fomentación de fondos concursables en emprendimientos, mayor necesidad de interés en contratación de trabajos, aumento de compras en plataformas e-commerce, uso de tecnologías para ofrecer servicios freelance, etc. En el **anexo 13** se apreciará de mejor manera la descripción de estas variables.

Posteriormente, una vez obtenido las variables que condicionan el éxito de la implementación de una plataforma de economía colaborativa y las variables presentes en el entorno Limeño, se procede a relacionarlos para explicar que en Lima es factible implementar el proyecto de plataforma de intermediación de servicios. A continuación, en la siguiente tabla se observarán estas relaciones.

Tabla 23: Relación de variables en Lima Metropolitana.

Internet y la cultura Digital	Mayor fomentación de fondos concursables en emprendimientos
	Mayor interés en plataformas de economía colaborativa
	Uso de tecnologías para ofrecer servicios freelance
Sociedad y Cultura	Mayor necesidad de población joven para ser independientes
Crisis económica	Aumento de la tasa de desempleo
Problemas ambientales	Mayor necesidad de interés en contratación de trabajos
	Aumento de compras en plataformas <i>e-commerce</i>

Fuente: Elaboración propia (2020).

De la tabla anterior, se puede deducir que el modelo de negocio sí es rentable para aplicarlo en Lima Metropolitana debido a que principalmente el país está ocurriendo una serie de

cambios que están obligando a las empresas y personas a cambiar su forma de percibir el entorno. Finalmente, en la tabla 23 se podrá apreciar el análisis de mercado para el *freelancer* y en la tabla 24 el análisis para el contratista.

Tabla 24: Análisis de mercado para el *freelancer*.

Mercado potencial	Hombres y mujeres de 25 - 44 años.
Mercado objetivo	Hombres y mujeres de 25 - 44 años en Lima metropolitana.
Mercado meta	Hombres y mujeres de 25 - 44 años que tienen intención de ofrecer servicios a través de una plataforma web.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 25: Análisis de mercado para el contratista.

Mercado potencial	Hombres y mujeres de 18 - 45 años.
Mercado objetivo	Hombres y mujeres de 18 - 45 años en Lima metropolitana.
Mercado meta	Hombres y mujeres de 18 - 45 años de Lima Metropolitana que necesitan algún servicio de Freelance.

Fuente: Elaboración propia (2020).

2.Objetivos del Plan de Marketing

A continuación, se presentan los objetivos del plan de marketing, su indicador de medición, los valores estimados del periodo 2021-2025 y la herramienta de medición para su posterior comparación.

Tabla 26: Objetivos del plan de marketing.

Objetivo	Medición	2021	2022	2023	2024	2025	Herramienta de medición
Posicionamiento							
Soporte	Contratistas satisfechos	80%	85%	90%	93%	95%	Encuesta de satisfacción
Top of mind	Nivel de recuerdo de marca	30%	40%	60%	70%	80%	Encuestas
En marketplace	Ranking de ubicación en mercado de freelancer	Top 10	Top 5	Top 5	Top 5	Top 5	App de analytics
Visibilidad y suscripción							
Conversión	Porcentaje de conversión de leads en usuarios	40%	40%	40%	40%	40%	App de analytics
Retención de contratistas	Cantidad de contratistas activos por mes	60%	70%	75%	75%	75%	App de analytics
	Cantidad de freelancers activos por mes	60%	70%	75%	75%	75%	App de analytics
Ventas							
Incremento de contrataciones	Total de contratos realizados	5468	13906	25833	41629	58887	Contratos
Fidelización							
Frecuencia de uso de contratistas	Numero de contrataciones/trimestral/usuario	1	2	2	2	2	App de analytics
Nivel de servicio	Número de clientes satisfechos/total de usuarios/mes	90%	92%	95%	95%	95%	App de analytics
Porcentaje de Uso	Número de servicios realizados/suscripciones de	80%	85%	90%	90%	90%	App de analytics
Deserción	Porcentaje de desafiliación de la plataforma de freelancer	10%	10%	10%	10%	10%	App de analytics
Cumplimiento de proyectos	Número de proyectos exitosos/Total de proyectos	90%	90%	95%	95%	95%	Contratos

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (García, Muedas, & Osorio, 2019).

3.Segmentación

El modelo de negocio se enfoca en 2 segmentos de mercado diferentes. Por un lado, se encuentran a las personas contratistas quienes son los encargados de solicitar los servicios de terceros. Por otro lado, encontramos a los *freelancer*, quienes son las personas prestatarias de servicios a cambio de una retribución económica. Ambos niveles de segmentación pertenecen a un nivel de marketing concentrado debido a que se usará el mix de marketing para atender las mismas necesidades de los usuarios. A continuación, en la tabla 26 se observarán las variables de segmentación para el mercado contratista mientras que en la tabla 27 el mercado de *freelancer*.

Tabla 27: Variables de segmentación de los contratistas.

Variables de Segmentación del mercado contratista		
Demográfico	Género	Masculino y femenino
	Edad	18-45 años
	Ingresos	NSE A, B, C
	Ocupación	Estudiantes, personas con oficio y profesionales
Psicográfico	Estilo de vida	Progresista (trabajadores, buscadores de eficiencia y optimistas)
		Moderno (busca aceptación, busca aceptación y status)
		Afortunados (innovadores, confiados en sí mismo con mentalidad triunfadora, orientación a la tecnología y buscan calidad)
Conductual	Tasa de uso	Usuarios que requieren soluciones inmediatas a problemas relacionados a un trabajo académico, proyecto, trabajo técnico y servicio doméstico. Su frecuencia de uso del aplicativo sería ocasionalmente y el nivel de lealtad sería alto de acuerdo con la calidad de servicio ofrecido.
Geográfico	Lugar de residencia	Lima metropolitana.

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Nieto, 2014).

Tabla 28: Variables de segmentación de los *freelancers*.

Variables de Segmentación del mercado de trabajadores independientes		
Demográfico	Género	Masculino y femenino
	Edad	25-44 años
	Ingresos	NSE A, B, C y D
	Ocupación	Personas que trabajan a tiempo parcial y trabajadores independientes
Psicográfico	Estilo de vida	Progresista (trabajadores, buscadores de eficiencia y optimistas)
		Afortunados (innovadores, confiados en sí mismo con mentalidad triunfadora, orientación a lo tecnológico y buscan calidad)
Conductual	Tasa de uso	Personas que buscar trabajar desde cualquier lugar, preferentemente desde casa. Asimismo, son personas que gustan de aprender de manera continua a fin de complementar su desarrollo profesional y poder ofrecer mejores soluciones para sus proyectos.
Geográfico	Lugar de residencia	Lima metropolitana.

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Nieto, 2014).

4. Posicionamiento

El posicionamiento de Bejob está centrado en base al perfil del contratista y el *freelancer*. Por un lado, se tiene conocimiento de que el cliente busca solucionar una necesidad

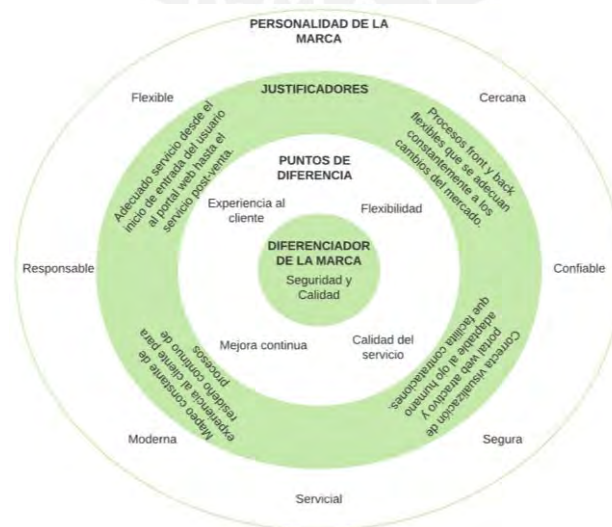
de la manera más óptima posible, por lo que el modelo de negocio debe transmitir una imagen de calidad, rapidez, seguridad y confianza. Lo mencionado anteriormente se ofrecerá a través de la oferta personalizada para cada grupo de clientes (clientes de servicios técnicos, profesionales y generales). Por otro lado, se tiene conocimiento de que los *freelancers* buscan más independencia y creatividad, por lo que será útil mostrar una imagen que represente estos conceptos para una mejor atracción de nuevos talentos al portal web. Finalmente, con cada servicio brindado, es necesario el envío de una encuesta que permita evaluar el nivel de satisfacción en la página web para así mejorar el servicio constantemente. A continuación, en la ilustración 12 se presentará el logo que representa de la empresa y en la ilustración 13 se aprecia la estrategia de posicionamiento:

Figura 12: Logo de Bejob



Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 13: Estrategia de posicionamiento de Bejob



Fuente: Elaboración propia (2020), con base en (Kotler & Keller, 2016).

5. Estrategia de la Mezcla de Marketing

Utilizaremos las 8P's del marketing para cubrir las necesidades del usuario.

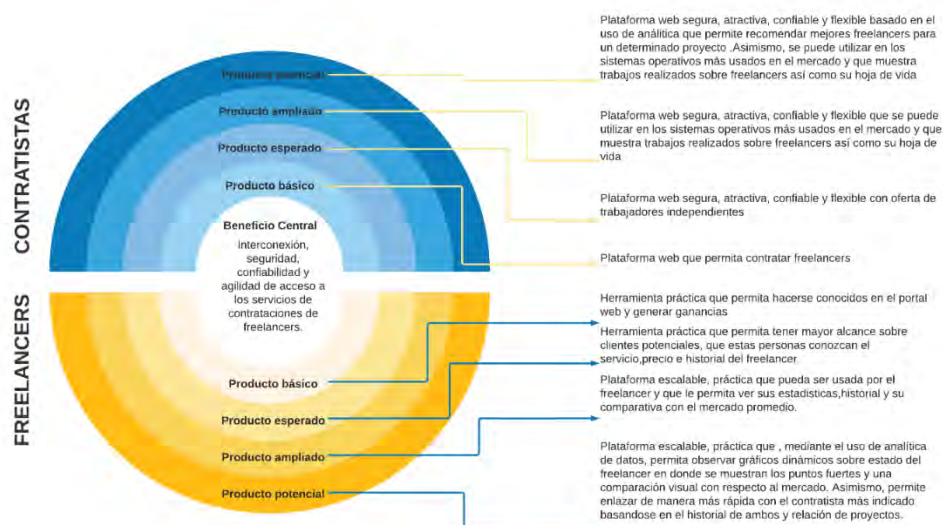
5.1. Producto y Servicio

Al tener una oferta híbrida, se detallará las principales estrategias del producto y servicio.

5.1.1. Producto

La estrategia del producto consiste en la ampliación de esta mediante la integración de diversas funcionalidades que se adecuen mejor a las necesidades del usuario. Esta perspectiva nos permitirá ser más flexibles y proponer mejorar para el cambio continuo del producto base. En este contexto, el producto ofrecido irá ofreciendo más valor agregado al cliente a medida que transcurre el tiempo y esto nos permitirá posicionarnos de una manera más sólida en la mente del usuario. Como resultado, Bejob obtendrá una ventaja competitiva sostenible, con liderazgo tecnológico y un servicio/producto de primera calidad que cumpla con los estándares del mercado. En la siguiente ilustración se podrá apreciar los niveles del producto ofrecidos al mercado.

Figura 14: Niveles de producto – jerarquía de valor para el cliente



Fuente: Elaboración propia (2020), con base en (Kotler & Keller, 2016).

Elementos del producto:

Diseño de la app:

Bejob ofrece características funcionales que sirven como soporte para incrementar el nivel de experiencia de los usuarios en el portal web. Estos datos se pueden apreciar mejor en la tabla 28.

Tabla 29: Características de Bejob.

Características de la plataforma web	
Accesibilidad	Portal web compatible con los principales equipos (PC, Tablet y <i>smartphones</i>) y sistemas operativos (Windows, macOS y Linux)
Interconexión	Capacidad de conexión con las siguientes aplicaciones: Facebook, Instagram, Google Maps, WhatsApp, cuenta de Gmail, etc.
Funcionalidades	Recomendación de <i>freelancers</i> más aptos, atención de mensajes vía chatbot y/o trabajador de la empresa, reporte en tiempo real de situación de mercado, reporte de oferta y demanda, etc.
Costo	Uso gratuito para contratistas y pago por suscripción para <i>freelancers</i> .
Alcance	El aplicativo será usado en Lima metropolitana; sin embargo, Bejob tiene el potencial para competir a nivel del Latinoamérica situándose como uno de los principales líderes del mercado de <i>freelancer</i> .
Características de interfaz	Diseño flexible, atractivo y de fácil acceso a cada funcionalidad, creando una correcta experiencia al usuario que desee contratar un <i>freelancer</i> o al usuario que tenga intención de ofrecer sus servicios profesionales.
Panel administrativo	Para la gestión de las transacciones, Bejob cuenta con un sistema que garantiza la confiabilidad de operaciones de los contratos así como también las estadísticas generadas del mercado permitirán mejorar los procesos de la <i>startup</i> .
Almacenamiento	Servidor basado en computación en la nube de AWS que aprovecha economía de escalas.

Fuente: Elaboración propia ,2020, con base en (García, Muedas, & Osorio, 2019).

Principales servicios ofrecidos:

Con el contacto con los *freelancers*, se solicitará a los mismos el detalle de sus servicios y tarifas. Estos precios pueden variar de acuerdo al tipo de servicio ofrecido; es decir, los servicios generales, técnicos y profesionales tienen costos diferentes debido al trabajo realizado

que implica más conocimiento, esfuerzo, etc. A continuación, en la siguiente tabla, se detallarán los servicios ofrecidos por cada categoría:

Tabla 30: Características de la Bejob.

Servicios de freelance		
Servicios generales	Limpieza del hogar	Plomería
	Carpintería	Jardinería
	Pintado	
Servicios técnicos	Mantenimiento de equipos	
	Electricista	
	Soporte técnico	
Servicios profesionales	Programación	Soporte Administrativo
	Diseño y Multimedia	Consultoría en Ingeniería
	Redacción y Traducción	Desarrollo Web
	Marketing digital y Ventas	Asesoría jurídica
	Asesoría financiera	Asesoría académica

Fuente: Elaboración propia (2020).

5.1.2. Servicio

Como parte de la estrategia de la empresa para generar una ventaja competitiva sostenible, Bejob reflejará como principales atributos la seguridad, capacidad de respuesta, soporte, confiabilidad y facilidad de uso de la plataforma web para los usuarios.

- **Contratista:** Se le brindará una nueva experiencia que le permitirá la fácil navegación de la plataforma web en donde podrá obtener soporte cuando realice la consulta y se le comunicará oportunamente sobre el estado de su inversión con respecto a la contratación del *freelancer*.
- **Freelancer:** Se le permite conectar con los usuarios, dándoles un panorama completo sobre estas personas ampliando su mercado; estas personas serán nuestros socios en la búsqueda de valor para Bejob.

5.1.3. Soporte del servicio:

- **Alianzas estratégicas:** Como parte del estudio de mercado, existe una necesidad e interés de los *freelancers* para conseguir clientes apropiados de una manera más rápida. Esto les producirá más rentabilidad y aumentará sus conocimientos sobre el mercado en donde están trabajando. Se estableció contacto con algunos *freelancers* en donde el servicio que se les ofrecerá será gratuito para que puedan desarrollarse de mejor manera en la plataforma.
- **Servicio de facilitación y mejora continua:** Bejob tiene como característica la flexibilidad de acuerdo a las necesidades del mercado; por este motivo, es necesario conocer las tecnologías blandas que permitirán interacción entre procesos sociales y operaciones humanas. A continuación, se explicará con más detalle los servicios en los gráficos 15 y 16 donde se muestra la flor de servicio (Lovelock & Wirtz, 2009).

Figura 15: Flor de servicio de Bejob para contratistas



Fuente: Elaboración propia con base en (Lovelock & Wirtz, 2009).

Figura 16: Flor de servicio de Bejob para *freelancers*

Fuente: Elaboración propia con base en (Lovelock & Wirtz, 2009).

5.2. Precio

El precio de Bejob está basada en la comisión generada a los *freelancer* en el contrato. Asimismo, la estrategia precios se basa en la competencia que nos permitirá identificar dicho precio promedio del mercado. Por otro lado, la estrategia anterior se complementará basándonos en el valor percibido por el cliente debido a que es importante saber qué cantidad de monto está dispuesto a pagar el *freelancer* por cada servicio brindado. Con el conocimiento de las 2 estrategias, para poder posicionarnos como marca en el largo plazo, se optará por escoger el mínimo precio posible para poder posicionarnos como marca en el mercado de lima. Según la encuesta secundaria realizada en la investigación de mercado, este monto será de 5% y será la comisión usada durante el primer año de vida de Bejob.

5.3. Plaza

Bejob al ser una plataforma de intermediación de servicios, su único canal de distribución será internet que se encargará de conectar a los *freelancers* con los contratistas.

Además, este tipo de modelo resulta bastante beneficioso debido a que permitirá expandir al negocio a otros departamentos y países de una manera más rápida dado que la tecnología permite superar las barreras geográficas que normalmente enfrentan los negocios tradicionales.

5.4. Promoción

La estrategia de Bejob es de lanzamiento que optimiza al máximo los recursos debido a que es una nueva marca en el mercado. Esta estrategia tiene como base las 5 etapas del proceso de adopción del consumidor (Kotler & Keller, 2016).

- **Adopción:** Estrategia enfocada al uso de la plataforma web.
- **Conciencia:** Se trabajará para posicionar la marca mostrando características y beneficios.
- **Evaluación:** Se enfocará en la conversión de interés de contratistas en ventas potenciales.
- **Interés:** Se basa en mostrar el contenido adecuado que capte la atención del público objetivo.
- **Prueba:** Se basa en la creación de una sólida experiencia de usuario que permita la retención de los contratistas y *freelancers* en el portal web.

5.4.1 Publicidad

Se usará herramientas de marketing digital para la publicidad. Durante el primer año, el necesario el marketing de atracción para dar a conocer la plataforma y asociarla como la mejor opción para contratar y ofrecer servicios en términos de visibilidad y ganancias para los usuarios. Posteriormente, para los años consecutivos, los esfuerzos se centrarán más al fortalecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.

5.4.2. Selección de medios

Los clientes potenciales actuales usan plataformas digitales ya sea para obtener información o para realizar algún tipo de transacción; por este motivo, los medios digitales que se usarán para realizar la promoción serán los siguientes: Instagram, Facebook y YouTube. Adicionalmente, se reforzará la promoción mediante el uso del medio tradicional que es la televisión en donde se colocará la publicidad en horarios de mayor rating.

5.4.3. Promoción de ventas

Se promocionarán las ventas en el inicio mediante la estrategia de penetración de mercado debido a que permite capturar mayor cantidad de clientes potenciales y obtener su fidelidad; esto se logrará a través de comisiones bajas para los *freelancer* y el acceso gratuito para los contratistas.

5.5. Procesos

Los procesos de registro, control, seguimiento y facturación estarán enfocados en los *freelancers*. Por otro lado, para los contratistas, la plataforma web estará orientada en la innovación de mejora de servicio y brindar nuevas funcionalidades. En el capítulo VII se explicará con mayor detalle este punto.

5.6. Entorno físico

El ambiente brindado en la plataforma web, cuenta con una interfaz diseñada para la fácil navegación de los usuarios (*freelancers* y contratistas). Bejob se muestra como una empresa seria, enfocada principalmente en la seguridad y calidad de portal web, lo cual permitirá el mayor tráfico de personas en la página web. Adicionalmente, se mostrará las

calificaciones de los usuarios y rating que certificará a Bejob como la mejor alternativa para contratar servicios.

5.7. Personal

El personal de Bejob será constantemente capacitado para la atención y solución de problemas ocurridos durante la contratación. Asimismo, el personal de tecnologías se encargará en conjunto con el personal de marketing a mejorar continuamente el portal web de manera que se genera más valor para los usuarios. Finalmente, el personal de operaciones y procesos serán los encargados de la mejora continua del servicio.

5.8. Productividad y calidad

Las operaciones estarán centradas en el grado de innovación; sin embargo, también es imprescindible el control de la administración del portal web debido a que si ocurren problemas en el servidor se tendrían mayor nivel de desconfianza en los usuarios. Además, es necesaria la experiencia del usuario para mantener un alto nivel de diseño y funcionalidad que permita mantener posicionada a la marca. Por otro lado, el servicio de postventa nos permitirá medir el grado de calidad con el que se ofrecen los servicios de Bejob.

6. Cronograma de actividades de Marketing

El cronograma de marketing nos brinda un mejor panorama sobre cómo ir brindando el servicio a través del tiempo. A continuación, en la siguiente tabla, se apreciará mejor dicho cronograma.

Tabla 31: Cronograma de actividades.

Actividad	Preoperativo			2021	2022	2023	2024	2025
	Mes 1	Mes 2	Mes 3					
Lanzamiento del producto								
Evaluación de prueba con usuarios	X	X	X					
Evento de lanzamiento de marca			X					
Creación de contenido: Infografías, blogs, videos	X	X	X	X	X	X	X	X
Branding y publicidad								
Entrevistas y notas de prensa	X	X	X	X	X	X	X	X
Posicionamiento SEO	X	X	X	X	X	X	X	X
Campañas								
Puntos Bejob			X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia ,2020, (García, Muedas, & Osorio, 2019).

7.Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing se determinó mediante la determinación de los costos de actividades de cada recurso involucrado durante el tiempo de vida de Bejob. En este caso, se considera el salario del personal de marketing digital, programadores, personal de experiencia de usuario. etc. Asimismo, se considera los costos por publicidad debido al uso de Facebook Business Manager, Finalmente, se redondeará al entero positivo mayor con 3 cifras significativas para brindar un mejor control sobre la cantidad de dinero asignada por periodo. Para mayor información, ir al plan de informaciones que contiene el costo de cada recurso involucrado en el proyecto. En la siguiente tabla, se podrá apreciar el presupuesto de marketing.

Tabla 32: Presupuesto de marketing.

Actividad	Pre operativo (último mes)	2021	2022	2023	2024	2025
Lanzamiento del producto						
Sesiones de prueba con usuarios	S/ 6,400.00					
Creación de contenido	S/ 6,400.00	S/ 76,800.00	S/ 76,800.00	S/ 76,800.00	S/ 76,800.00	S/ 76,800.00
Branding y publicidad						
Marketing digital	S/ 11,400.00	S/ 136,800.00	S/ 136,800.00	S/ 136,800.00	S/ 136,800.00	S/ 136,800.00
Posicionamiento SEO	S/ 26,844.80	S/ 256,684.80	S/ 256,684.80	S/ 256,684.80	S/ 256,684.80	S/ 256,684.80
Total	S/ 51,044.80	S/ 470,284.80	S/ 470,284.80	S/ 470,284.80	S/ 470,284.80	S/ 470,284.80
Presupuesto	S/52,000.00	S/471,000.00	S/471,000.00	S/471,000.00	S/471,000.00	S/471,000.00

Fuente: Elaboración propia ,2020, con base en (García, Muedas, & Osorio, 2019).

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo, se brinda más conocimiento, desde un punto técnico, sobre los requerimientos que se necesitan para el funcionamiento en las actividades diarias en la empresa. En este sentido, se podrá tener más conocimiento sobre el diseño del portal web así como su contenido. Por otro lado, se tendrá más conocimiento sobre las actividades preoperativas necesarias para el lanzamiento al mercado de la plataforma web.

1.Objetivos de operaciones

El objetivo principal de Bejob es garantizar un servicio de calidad, garantizando el funcionamiento eficaz de cada proceso involucrado en el ofrecimiento de una óptima experiencia al cliente. De esta manera, se podrá lograr la penetración y posicionamiento esperado como líder en la industria en los próximos años. En el **anexo 14** se apreciarán los objetivos del Plan de Operaciones.

2.Diseño del producto y/o servicio

Las startups necesitan contar con una página web que brinde una correcta experiencia al cliente. Por este motivo, es necesario un adecuado diseño del portal web de manera que se facilite la navegación del usuario a través de esta. En la presente sección, se detallarán sobre el diseño que debe tener Bejob y sobre los requerimientos necesarios para brindar un adecuado servicio al cliente.

2.1. Modelo de Usabilidad de la Página

2.1.1. Diseño de la Tecnología Web

El entorno de la página web de Bejob será diseñada principalmente para brindar una adecuada experiencia al cliente; es decir, se enfocará en la usabilidad como un atributo de calidad que mide la adaptación de uso del portal web.

La selección y adaptación de los sistemas buscan adecuarse de manera más eficaz a las necesidades de los usuarios; por este motivo, la metodología Lean Startup permitirá encontrar de manera más efectiva las pautas de diseño y la secuencia de pasos para el diseño correcto de la aplicación. Como resultado, el control de la aplicación permitirá tener indicadores de mejora más cercanos a la realidad y esto permitirá tomar decisiones más rápidas para brindar mayor valor al usuario.

2.1.2. Características del Diseño

Con el objetivo de cumplir los objetivos mencionados anteriormente, es necesario que Bejob tenga las siguientes características:

- Material multimedia interactivo: videos, chat, etc.
- Material digital: reportes sobre tendencias, situación y competencias del mercado.
- Navegación instintiva en el portal web.
- Presencia de factor humano en donde se muestran los trabajos realizados más resaltantes, experiencias de usuarios.
- Simplicidad y equilibrio visual del portal web.
- Diagramación e imágenes atractivas a la vista humana que facilite la navegación en la página web.

- El concepto de la empresa debe estar representado por colores significativos que combinen con el diseño de la página web. Este color es azul y genera estabilidad, confianza y racionalidad.

2.1.3. Objetivos del diseño de la Tecnología Web

- Usabilidad: Facilidad de navegación del usuario en el portal Web, con pasos intuitivos que permitirán al usuario adaptarse rápidamente al uso de la página web.
- Flexibilidad: Relacionada a la capacidad de la página Web de adaptarse a cambios en el mercado y a la posibilidad de ofrecer nuevas tendencias en el mercado, así como también los reportes que se generan mediante el análisis de datos.
- Robustez: Es el nivel de apoyo brindado a la empresa para el cumplimiento de los objetivos. Por un lado, la seguridad que se brinda al usuario garantiza que el dinero invertido está seguro. Por otro lado, está relacionado a la organización de información, recuperación y manejo de información, etc.
- Diseño: Brindar una adecuada base del diseño gráfico (color y tipografía adecuada).
- Técnicas y métodos de evaluación: Se perfeccionará al portal web mediante el uso de Lean Startup.

2.2. Construcción de la Página Web

Se convocará a los especialistas necesarios para implementar la construcción y programación de la plataforma. El equipo a cargo del desarrollo estará conformado por los siguientes integrantes:

- 1 UX designer.
- 1 user experience
- 1 analista de plataforma

- 1 arquitecto de TI
- 3 desarrolladores full stack
- 1 administrador de base de datos

Para el acceso a la página web Bejob, los usuarios ingresarán al dominio <http://www.bejob.com> que lo conducirá a la página de inicio, la cual cuenta con una barra de menú que facilitará el acceso a las demás páginas.

Figura 17: Página de Inicio



Fuente: Elaboración propia, 2020

- Página 1: *Freelancers*

Es la página que nos mostrará los *freelancers* disponibles en la actualidad. El portal tendrá filtros para poder ubicar al trabajador independiente requerido y mostrará al *freelancer* más destacado según la búsqueda.

Figura 18: Visualización de pestaña *freelancer*

Fuente: Elaboración propia, 2020

- Página 2: Cómo funciona

Bejob cuenta con tutoriales sobre la plataforma para los *freelancers* y potenciales contratistas. Estos videos interactivos detallan en qué consiste la plataforma web, cómo funciona y sus beneficios.

Figura 19: Funcionamiento de Bejob

Fuente: Elaboración propia, 2020

- Página 3: Busca trabajo

Página web que muestra la cantidad de proyectos de los usuarios y que necesitan ser atendidos por los *freelancers*.

Figura 20: Trabajos disponibles en la página web de Bejob

The screenshot shows the Bejob website interface. At the top, there is a navigation bar with the Bejob logo, links for 'Freelancers', 'Cómo funciona', 'Busca trabajo' (highlighted), 'Inicia Sesión', and 'Únete'. Below the navigation bar is a blue banner with the text 'Bejob > Busca trabajo', 'Buscador de trabajos', and 'Encuentra los trabajos disponibles en la actualidad.' accompanied by an illustration of a person working on a laptop. Below the banner, there are three main sections:

- Buscador de trabajos:** A filter section with 'Tipo de servicio' set to 'Servicio profesional' and 'Especialidad' set to 'Diseño web/movile'. A 'Buscar' button is at the bottom.
- Job Listing 1:** '3 días, 4 horas', 'Se necesita programador web'. Details: Especialidad: 'Diseño web/movile', Servicios: 'Desarrollo web', Inicio: '15/04/2021', Entrega: '31/05/2021', Presupuesto: 'A negociar'. Description: 'Somos una empresa dedicada al comercio de software de automatización'. A 'Postula ahora' button is at the bottom.
- Job Listing 2:** '2 semanas, 5 días', 'Diseño UX - Chatbot "Dilo sin Paltas"'. Details: Especialidad: 'Diseño Web/movile', Servicios: 'Diseño de sitio web', Inicio: '16/04/2021', Entrega: '31/04/2021', Presupuesto: 'A negociar'. Description: 'En tabúe sin límites, realizamos talleres sobre ideología de género.' A 'Postula ahora' button is at the bottom.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- Página 4: Inicia Sesión

Este es el lugar en donde el *freelancer* o el contratista podrán acceder a su cuenta.

Figura 21: Inicio de sesión

The screenshot shows the Bejob login page. At the top left is the Bejob logo. At the top right, it says 'Respaldo por: Banco de Crédito BCP'. The main heading is 'Inicia sesión en Bejob'. Below this are two input fields: 'Correo' and 'Contraseña' (with an eye icon for visibility). A large blue 'Ingresar' button is centered below the fields. Below the button are links for 'Olvide mi contraseña' and '¿Aún no tienes una cuenta? Regístrate'.

Fuente: Elaboración propia, 2020

- Página 5: Únete

En esta dirección cada usuario interesado en publicar un proyecto o un *freelancer* van a completar su registro al portal de Bejob.

Figura 22: Creación de un usuario

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.3 Selección del contenido de la Página Web

Una vez realizado el estudio de mercado y el plan estratégico, ya se tienen las necesidades de manera concreta de los usuarios; por este motivo, es necesario abstraer todos los requerimientos de los usuarios y alinearlos con los objetivos empresariales de Bejob. A continuación, en la siguiente tabla se detallará con mayor precisión sobre cada agente participante en el presente modelo de negocio.

Tabla 33: Requerimientos del contenido del Portal Web

Contratista	Freelancer
*Video interactivo sobre navegación en el portal web. *Chatbot que atiende consultas. *Sección principal que certifica que el convenio con una empresa para el seguro contra robos. *Sección que separa cada tipo de servicio que se ofrecerá en la página web. *Sección que muestra por relevancia a los principales freelancers más adecuados para un trabajo.	*Video interactivo sobre navegación en el portal web. *Página web exclusiva que muestra una estadística con el desarrollo de habilidades del freelancer y su comparativa con respecto al mercado. *Se debe añadir una pestaña de sección de noticias en donde se informa a la comunidad sobre las principales competencias que se están generando. *Chatbot que atiende consultas.

Fuente: Elaboración propia.

3. Diseño de los procesos

3.1. Selección del *FreeLancer*

Bejob realizará una búsqueda de personal especializado para cada uno de los servicios que se ofrecerán en el departamento de Lima, con la finalidad de que estas personas puedan ofrecer sus servicios en la plataforma. Se realizará reuniones con estas personas y se evaluarán sus actitudes y capacidades; es necesario este proceso debido a que la primera oferta que se debe realizar debe ser capaz de satisfacer las necesidades a los contratistas. Posteriormente, solo será necesario el registro del *freelancer* para que este pueda ofrecer sus servicios.

3.2. Venta y Post Venta

Bejob con herramientas que son informáticas y de comunicación para el asesoramiento del usuario durante la venta y postventa. Asimismo, se permitirá el contacto entre los asesores y usuarios en el caso de que la consulta sobre el reclamo o consulta tenga más complejidad. Para este propósito, nuestra empresa usará el chatbot, WhatsApp business, etc. El mapa de experiencia del cliente se muestra en el **anexo 15**.

4. Programación de Operaciones de la empresa

4.1. Convocatoria del personal

Para el proceso de convocatoria, se contratará a diversos especialistas en el manejo de software y de marketing. No se considera el aspecto de hardware debido a que la *startup* alquilará servicios basados en la nube.

4.2. Elaboración del contenido

Según los requerimientos de los usuarios, se elaborará un diseño adecuado para su fácil navegación en el portal web.

4.3. Confección del material publicitario

Se encargará a diversos especialistas a la realización de material publicitario. Estos comprenderán material gráfico digital como videos e imágenes en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter.

4.4. Lanzamiento de Bejob

Bejob gestionará el plan de comunicación necesario para llevar a cabo a cada usuario potencial de Lima Metropolitana los beneficios del uso de la plataforma web, Para lograr este propósito, se usará la herramienta Facebook Business Manager que permitirá ofrecer el servicio a todos los interesados en adquirirla. Además, se comunicará sobre cada beneficio y sobre los planes que se tienen pensado para captar la mayor cantidad de clientes posibles.

5. Actividades Preoperativas

Según el informe de Julio Oria et al. (2020) se contempla un periodo de 194 días como actividad preoperativa.

5.1. Reserva y registro del dominio

Se registrará el nombre “Bejob” en Indecopi. Asimismo, se reservará el dominio www.bejob.com en la Red Científica Peruana.

5.2. Establecimiento de Marco Legal

Son los términos y condiciones que permiten el uso del servicio. Asimismo, está compuesto por los contratos para el personal.

6. Presupuesto de Inversión y Capital de trabajo

Se usará el informe de Julio Oria et al. (2020) como referencia para mostrar el presupuesto necesario de inversión. A continuación, en el **anexo 16** se apreciará una tabla sobre el presupuesto de Inversión y gasto preoperativos.



CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se define los objetivos sobre la gestión de personas a conseguir para los próximos 5 años. Con este adecuado personal se buscará la innovación incremental la cual podrá ofrecer al cliente una adecuada experiencia desde el momento de ingreso a la plataforma hasta el servicio de postventa.

1.Objetivo

La implementación de un plan organizacional de recursos humanos es imprescindible para la creación de políticas, estandarización de actividades y formulación de objetivos que ayuden a alcanzar las metas planteadas por Bejob. Esto permitirá a la startup poder desempeñarse correctamente en un ambiente global cada vez más dinámico. Una correcta gestión del personal de la empresa permitirá que el grado de innovación pueda ser más disruptivo y, por lo tanto, beneficiará en el largo plazo en la captación de nuevos usuarios. En la siguiente tabla se apreciarán los objetivos de la Organización y Recursos Humanos.

Tabla 34: Objetivos de Organización y Recursos Humanos

Descripción	Indicador	Tiempo			Periodo
		2021	2022	2023-2025	
Rotación del personal	Porcentaje de retención de clientes por año	Rotación de personal menor a 20%	Rotación de personal menor a 15%	Rotación de personal menor a 10%	Anual
Satisfacción laboral	Porcentaje de empleados satisfechos con la empresa	>80%	>85%	>90%	Trimestral
Grado de adaptación hacia la cultura empresarial	Número de capacitaciones anuales	2	3	5	Semestral
Ambiente laboral	Encuesta de clima organizacional(Puntaje de 1-10)	7	8	9	Anual

Fuente: Elaboración propia, 2020, en base en (Nieto, 2014).

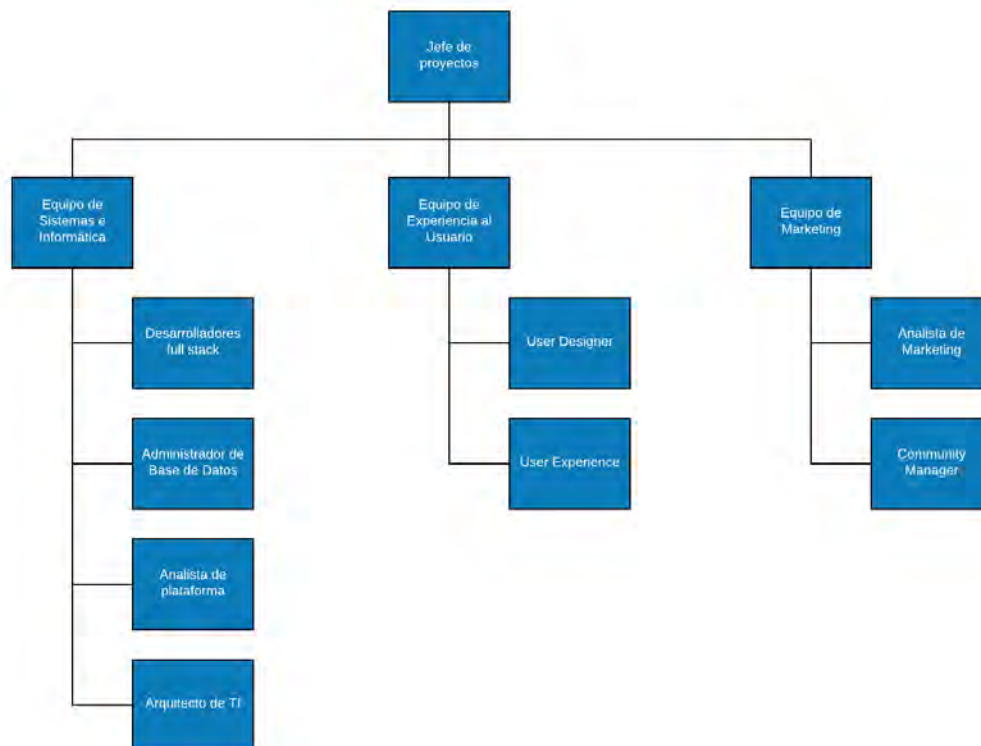
2. Perfil del personal

El funcionamiento de Bejob requiere de personal calificado que se caracteriza por el trabajo en equipo y el alto nivel de compromiso. En el **anexo 17** se detallará el perfil de cada agente involucrado en el desarrollo de la empresa.

3. Organigrama y Relaciones Comerciales

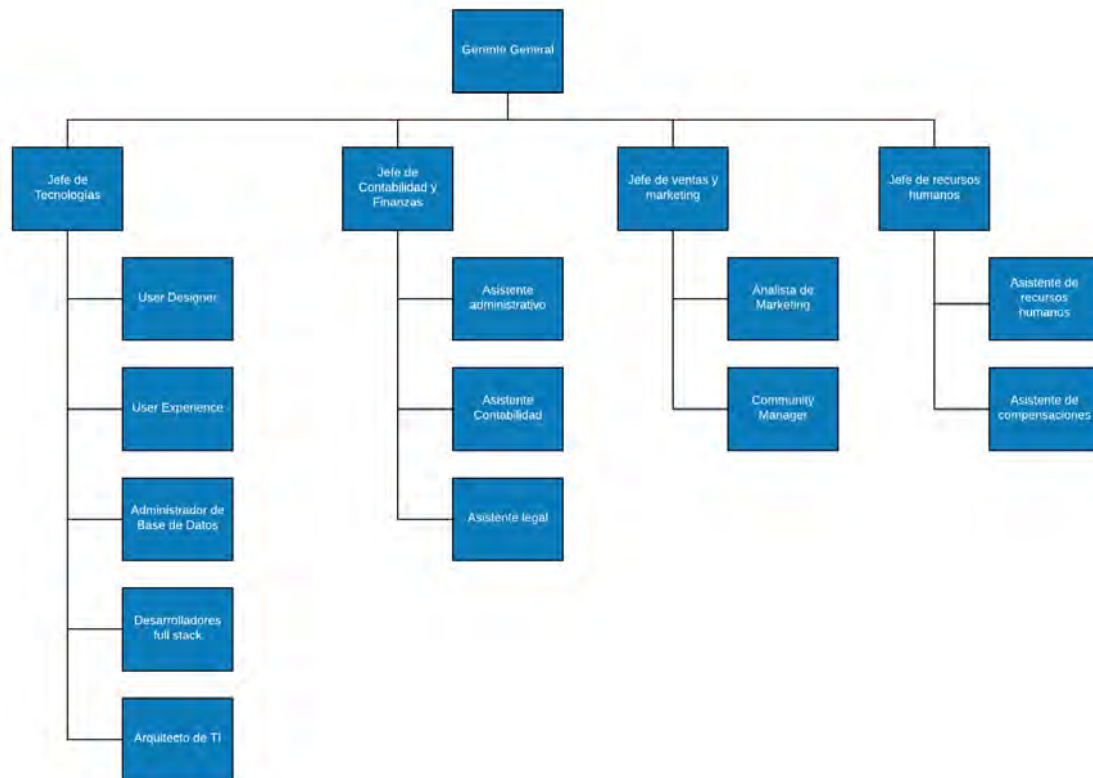
Bejob necesita contar con el personal adecuado para ejecutar sus operaciones y para poder posicionarse en la industria. En primer lugar, debe realizar las actividades necesarias para la ejecución del proyecto que permitirá que el negocio pueda crecer exponencialmente. En segundo lugar, una vez ya terminado el proyecto es necesaria la flexibilidad de los procesos para poder adaptarlos de mejor manera al mercado. A continuación, en la ilustración 23 se verá el organigrama de la etapa preoperativa durante los primeros 194 días y en la ilustración 24 el organigrama posterior en la cual se ejecutarán las actividades durante 5 años.

Figura 23: Organigrama etapa preoperativa



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 24: Organigrama etapa operativa



Fuente: Elaboración propia, 2021

Una vez obtenido los organigramas, ahora es necesario detallar sobre el proceso de selección del personal y sobre las actividades que serán tercerizadas. En los siguientes puntos se explicará con mayor detalle:

3.1. Proceso de identificación de personal principal

Con la finalidad de evaluar al eventual personal contratado y evitar problemas de alta rotación, se debe ofrecer un contrato más seguro que garantice la empleabilidad del trabajador en Bejob. Sin embargo, también es necesario evaluar la calidad del personal mediante entrevistas, pruebas de conocimiento en su área de desempeño y referencias laborales. Con las habilidades ya constatadas y para garantizar el rendimiento grupal, como prueba final para el ingreso a Bejob se les evaluará su capacidad de trabajar en equipo para observar el grado de empatía y capacidad de solución de problemas de los futuros empleados.

Tabla 35: Planilla principal de Bejob

Puesto de trabajo	Cantidad	Sueldo base Individual	Sueldo Inicial	Gratificaciones CTS y ESSALUD	Incremento salarial(%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	S/7,500.00	S/7,500.00	S/27,250.00	5%	S/117,250.00	S/123,112.50	S/129,268.13	S/135,731.53	S/142,518.11
Jefe de Tecnologías	1	S/6,500.00	S/6,500.00	S/23,616.67	5%	S/101,616.67	S/106,697.50	S/112,032.38	S/117,633.99	S/123,515.69
Arquitecto de TI	1	S/5,500.00	S/5,500.00	S/19,983.33	5%	S/85,983.33	S/90,282.50	S/94,796.63	S/99,536.46	S/104,513.28
Desarrollador Full Stack	3	S/5,500.00	S/16,500.00	S/59,950.00	5%	S/257,950.00	S/270,847.50	S/284,389.88	S/298,609.37	S/313,539.84
Administrador de BD	1	S/4,500.00	S/4,500.00	S/16,350.00	5%	S/70,350.00	S/73,867.50	S/77,560.88	S/81,438.92	S/85,510.86
UX Designer	1	S/3,500.00	S/3,500.00	S/12,716.67	5%	S/54,716.67	S/57,452.50	S/60,325.13	S/63,341.38	S/66,508.45
UX Experience	1	S/3,500.00	S/3,500.00	S/12,716.67	5%	S/54,716.67	S/57,452.50	S/60,325.13	S/63,341.38	S/66,508.45
Data Scientist	1	S/5,500.00	S/5,500.00	S/19,983.33	5%	S/85,983.33	S/90,282.50	S/94,796.63	S/99,536.46	S/104,513.28
TOTAL PLANILLA BEJOB						S/828,566.67	S/869,995.00	S/913,494.75	S/959,169.49	S/1,007,127.96

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.2. Actividades secundarias

Son todas aquellas actividades que no están relacionadas directamente con la operación principal de la empresa. Por otro lado, debido a que el proceso central de Bejob estará más centrado en el área de tecnología, solo serán necesarias las actividades relacionadas a la contabilidad, recursos humanos y marketing como soporte de gestión y medición de indicadores para el desempeño de Bejob. Esto permitirá desarrollar soluciones más innovadoras y centrarse más en el servicio que se ofrecerá al cliente. A continuación, se mostrarán los costos para cada una de estas actividades que serán tercerizadas.

Tabla 36: Planilla secundaria de Bejob

Puesto de trabajo	Sueldo Inicial	Gratificaciones CTS y ESSALUD	Incremento salarial(%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Contabilidad y Finanzas	S/5,500.00	S/19,983.33	5%	S/85,983.33	S/90,282.50	S/94,796.63	S/99,536.46	S/104,513.28
Jefe de ventas y marketing	S/5,500.00	S/19,983.33	5%	S/85,983.33	S/90,282.50	S/94,796.63	S/99,536.46	S/104,513.28
Jefe de recursos humanos	S/5,500.00	S/19,983.33	5%	S/85,983.33	S/90,282.50	S/94,796.63	S/99,536.46	S/104,513.28
Asistente de recursos humanos	S/2,200.00	S/7,993.33	5%	S/34,393.33	S/36,113.00	S/37,918.65	S/39,814.58	S/41,805.31
Asistente de compensaciones	S/2,200.00	S/7,993.33	5%	S/34,393.33	S/36,113.00	S/37,918.65	S/39,814.58	S/41,805.31
Analista de Marketing	S/2,800.00	S/10,173.33	5%	S/43,773.33	S/45,962.00	S/48,260.10	S/50,673.11	S/53,206.76
Community Manager	S/2,500.00	S/9,083.33	5%	S/39,083.33	S/41,037.50	S/43,089.38	S/45,243.84	S/47,506.04
Asistente administrativo	S/2,200.00	S/7,993.33	5%	S/34,393.33	S/36,113.00	S/37,918.65	S/39,814.58	S/41,805.31
Asistente contable	S/2,200.00	S/7,993.33	5%	S/34,393.33	S/36,113.00	S/37,918.65	S/39,814.58	S/41,805.31
Asistente legal	S/2,000.00	S/7,266.67	5%	S/31,266.67	S/32,830.00	S/34,471.50	S/36,195.08	S/38,004.83
TOTAL PLANILLA BEJOB				S/509,646.67	S/535,129.00	S/561,885.45	S/589,979.72	S/619,478.71

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. Políticas de Trabajo

4.1. Trabajo mixto

La evolución de las tecnologías de la Información y la crisis actual son factores que influyen en la forma en cómo operará Bejob; por este motivo, se usará el trabajo colaborativo con ayuda de la internet. Esto nos permitirá contratar personal de cualquier lugar del Perú y así poder contar con el talento más brillante trabajando para la *startup*. Además, las únicas dificultades que se tendrán serán las arduas tareas de coordinación, monitoreo y control de actividades. Por este motivo, se complementará con el trabajo presencial que permitirá disminuir el estrés debido al control que llevan a cabo las actividades anteriores. Finalmente, el día de trabajo en el que el personal trabajará en la oficina dependerá del horario asignado para cumplir con su labor; es decir, algunos deberán estar presentes los días lunes, miércoles y viernes mientras que los otros los días martes y jueves.

4.2. Coordinación

Las coordinaciones de trabajo serán realizadas a través de la plataforma zoom entre los trabajadores de Bejob. Asimismo, las atenciones personalizadas para el servicio de postventa y atención de reclamos serán personalizadas a través de esta plataforma.

4.3. Monitoreo

Para el monitoreo serán necesarias las reuniones semanales para evaluar los resultados de los miembros de Bejob.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

1.Objetivo

Se busca determinar la viabilidad económica de la implementación de la plataforma de contacto con *freelancers* para la *startup* Bejob.

2.Supuestos

2.1. Moneda

Las cifras en los costos, gastos y análisis económico se expresarán en soles considerando el tipo de cambio de 1 dólar americano en 3.75 soles.

2.2. Periodo de evaluación

Se ha considerado un periodo de 5 años a partir de la culminación de la etapa preoperativa en donde se desarrolló el proyecto para su posterior lanzamiento. Los supuestos usados para evaluar este periodo están sobre las siguientes bases:

- Ciclo de planeación del proyecto para un horizonte de 5 años.
- Las campañas y estrategias de marketing en función al tiempo que se recordará la marca.
- El aumento anual de usuarios que se incrementan tanto de *freelancers* como de contratistas.
- La depreciación de los equipos de cómputo será de 2 años de acuerdo a la SUNAT (2020).
- El crecimiento anual de los ingresos está condicionado al incremento exponencial de demanda de servicios de *freelancers*.
- Para el cálculo de ingresos totales de Bejob por año se considerará una comisión de 5% del total del costo de servicio para el primer año y 10% para los años posteriores.
- Para el tipo de cambio se asume el incremento del valor del tipo de cambio en 4.01 soles por dólar.

3. Inversiones

Las inversiones del presente plan de negocios se descomponen en 2 grupos: activos fijos y capital de trabajo; pero para una mejor comprensión, se decidió por separar a los activos fijos en 2 categorías con igual magnitud. En este sentido, las inversiones se dividirán en 3 categorías; activos fijos tangibles, activos fijos intangibles y capital de trabajo.

3.1. Inversión en Activos Fijos tangibles

Los activos fijos tangibles hacen referencia a los equipos de seguridad que serán utilizados durante la vida del proyecto. Asimismo, se considera también a los muebles y enseres que serán usados en la oficina.

Seguridad y prevención

Para la prevención de riesgos, es necesaria la adquisición de equipos de seguridad. En la siguiente tabla, se aprecia los equipos adquiridos para la prevención y seguridad.

Tabla 37: Activos tangibles de seguridad y prevención

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total sin IGV	IGV	Costo total
Cámara de seguridad	1	194.07	194.07	34.93	229.00
Extintor de 9 kg	2	105.85	211.69	38.11	249.80
Botiquín de primeros auxilios	2	53.31	106.61	19.19	125.80
Señales de Vinil Adhesivo	4	18.56	74.24	13.36	87.60

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Muebles y Enseres de la oficina

En la siguiente tabla, se mostrarán todos los muebles y enseres de la oficina administrativa de la oficina necesaria para la ejecución de actividades de la empresa.

Tabla 38: Activos tangibles de muebles y enseres de la oficina

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total sin IGV	IGV	Costo total
Mesa cocina	1	194.83	194.83	35.07	229.90
Refrigeradora	1	1185.59	1185.59	213.41	1399.00
Silla cocina	2	16.86	33.73	6.07	39.80
Contenedor de basura	4	168.64	674.58	121.42	796.00
Sillas para oficina	21	169.41	3557.54	640.36	4197.90
Archivadores	4	262.63	1050.51	189.09	1239.60
Casillero	1	563.47	563.47	101.43	664.90
Computadoras para planilla principal	7	3855.08	26985.59	4857.41	31843.00
Computadora para planilla secundaria	14	2033.05	28462.71	5123.29	33586.00
Impresora	2	1295.76	2591.53	466.47	3058.00
Teléfono fijo	2	75.42	150.85	27.15	178.00

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

3.2. Inversión en activos fijos Intangibles

Los activos intangibles considerados para el presente proyecto son los siguientes:

Tabla 39: Resumen de inversión de activos intangibles

Trámites			
Concepto	Costo sin IGV	IGV	Costo con IGV
Reserva de nombre de empresa	21.19	3.81	25.00
Elaboración de minuta	644.07	115.93	760.00
Inscripción en SUNARP	638.14	114.86	753.00
Determinación de riesgo de local	671.19	120.81	792.00
Desarrollo del servicio			
Desarrollo de plataforma	220675.55	34321.60	254997.15

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Finalmente, se mostrará un resumen de las inversiones de los activos tangibles e intangibles.

Tabla 40: Resumen de activos fijos

Concepto	Subtotal	IGV	Costo total
Muebles y enseres de oficina	65450.93	11781.17	77232.10

Seguridad y prevención	586.61	105.59	692.20
Inversión en activos fijos intangibles	220675.55	34321.60	254997.15
Total	286713.10	46208.36	332921.45

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).



3.3. Inversión en capital de trabajo

El método usado para el cálculo del método de máximo déficit acumulado para el primer año del proyecto; de esta forma, se contará con el efectivo necesario para cualquier momento del proyecto. A continuación, en la siguiente tabla se podrá apreciar el capital de trabajo calculado.

Tabla 41: Inversión de capital de trabajo

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% Ventas por mes	0.01	0.03	0.03	0.06	0.05	0.06	0.11	0.10	0.10	0.11	0.14	0.20
Ventas	7,851.31	23,553.93	23,553.93	47,107.87	39,256.56	47,107.87	86,364.43	78,513.12	78,513.12	86,364.43	109,918.36	157,026.23
Al contado	7,851.31	23,553.93	23,553.93	47,107.87	39,256.56	47,107.87	86,364.43	78,513.12	78,513.12	86,364.43	109,918.36	157,026.23
TOTAL INGRESOS	7,851.31	23,553.93	23,553.93	47,107.87	39,256.56	47,107.87	86,364.43	78,513.12	78,513.12	86,364.43	109,918.36	157,026.23
Costo de Ventas												
Materia Prima	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27	- 646.27
Mano de Obra Directa	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67	- 42,991.67
CIF	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88	- 26,397.88
Gastos de ventas	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24	- 21,528.24
Gasto administrativo	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00	- 37,520.00
Otros Gastos Adm.	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28	- 2,931.28
TOTAL EGRESOS	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34	-132,015.34
Total	-124,164.02	-108,461.40	-108,461.40	- 84,907.47	- 92,758.78	- 84,907.47	- 45,650.91	- 53,502.22	- 53,502.22	- 45,650.91	- 22,096.97	25,010.90
Total Acumulado	-124,164.02	-232,625.42	-341,086.82	-425,994.29	-518,753.07	-603,660.53	-649,311.44	-702,813.66	-756,315.88	-801,966.79	-824,063.76	-799,052.86

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Durante el primer año de ventas, a causa de que el servicio ofrecido es nuevo en el mercado, las ventas no son favorables; sin embargo, después las ventas serán más estables.

4. Financiamiento de Proyecto

Para la iniciación de proyecto, es necesario diversificar la cantidad de financiamiento que permitirán las ejecuciones de operaciones de la empresa. Estas fuentes de financiamiento son la inversión Propia y endeudamiento por fuentes externas. A continuación, se mostrará el resumen de los componentes a financiar:

Tabla 42: Resumen de Activos Fijos y Capital de Trabajo

Inversión	Total
Activos Fijos Tangibles	77924.30
Activos Fijos Intangibles	254997.15
Capital de Trabajo	824063.76
Total	1156985.21

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

4.1. Estructura de Capital

Como se ha mencionado anteriormente, se usará 2 fuentes de financiamiento que serán repartidas entre Deuda Y Capital; de esta forma, se manejará el ratio D/C (Deuda sobre Capital). A pesar de que todo el capital requerido se puede financiar, se decidió por un nivel de riesgo de 0.43 (30% de Deuda y 70% de Capital) debido a los siguientes motivos:

- Es bastante riesgoso invertir todo el dinero.
- Al ser una *Startup*, el riesgo es bastante elevado y por lo tanto negociar más deuda implica más poder de negociación con el banco. Por este motivo, se negociará solo el 30%.

Tabla 43 : Estructura de capital

Fuente	Porcentaje	Monto
Capital	70%	809889.65
Deuda	30%	347095.56

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

4.2. Financiamiento

La estructura de capital nos permite determinar la cantidad de deuda que será financiada por la empresa. En este contexto, es necesario buscar la mejor fuente de financiamiento a largo plazo (60 meses) que nos ofrecen los bancos. Es imprescindible resaltar que se asumió la TEA debido a que fue la única información obtenida a través de la SBS. Además, se asumió que los componentes que conforman la Tasa de Costo efectiva anual (TCEA) que conforman las comisiones y gastos como el seguro de desgravamen son despreciables.

Tabla 44: Tasa Efectiva Anual para préstamos a cuota fija a más de 360 días para Microempresas

Tasa efectiva anual (TEA)	
BBVA	10.02%
BCP	21.29%
Pichincha	30.27%
Scotiabank	13.72%
Interbank	14.48%
Mibanco	27.66%

Fuente: SBS (2021)

Finalmente, observando las tasas mostradas anteriormente se decidió optar por el financiamiento con el BBVA. Se ha considerado los siguientes motivos por el que este banco nos financiará:

- Alto crecimiento de *Startups* en Lima.
- Hay oferta y demanda no explotada presente en el modelo de negocio.
- Rentabilidad alta.

4.3. Cronograma de inversiones

A continuación, se presentará el calendario de pagos de deudas a largo plazo; asimismo, se podrá observar la cuota a pagar, financiamiento e intereses.

Tabla 45: Cronograma de Inversiones

Año	Saldo	Cuota	Amortización	Intereses
0	347095.56			
1	347095.56	107916.53	49708.61	58207.93
2	297386.96	107916.53	58044.74	49871.79
3	239342.22	107916.53	67778.84	40137.69
4	171563.38	107916.53	79145.35	28771.18
5	92418.03	107916.53	92418.03	15498.50

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

5. Costo de Oportunidad del Capital

El modelo de CAPM permite estimar la rentabilidad de activos financieros en función del riesgo (Almenara Juste, 2017). A continuación, se presentará la fórmula para hallar el Costo de Oportunidad de Capital (COK).

$$\text{COK} = R_f + B \text{ apalancado} * (R_m - R_f) + R_p$$

R_f: Tasa libre de riesgo.

R_m: Tasa de Rentabilidad esperada del mercado.

B apalancado: Sensibilidad del activo.

R_p: Riesgo de país.

Para el presente proyecto, el valor del beta apalancado es de 0.77 para el sector de software según Damodarán (2021). La tasa libre de riesgo se basa en el rendimiento de los bonos peruanos, la cual es de 1.19% según Investing (2020). La rentabilidad esperada del mercado peruana se obtiene por medio del índice de S&P/BVL Perú que mide el desempeño de las empresas de mayor liquidez en la Bolsa de Valores de Lima. Esta rentabilidad tiene un valor de 11.58%. Finalmente, el riesgo de país es de 1.12% según el diario Gestión (2021).

Con los valores obtenidos en el párrafo anterior, se mostrará el cálculo de COK en la siguiente tabla:

Tabla 46: Costo de Oportunidad de Capital (COK)

COK	
Beta del sector (apalancado)	0.77
Rf	1.19%
Rm	11.58%
Rp	1.12%
COK(Ke)	10.31%

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Además del cálculo del COK, también es imprescindible el costo ponderado del capital (WACC), la cual nos permite observar la inversión promedio entre el capital propio y deuda. La formula, según el CAPM, es la siguiente:

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times iD \times (1-T) + \frac{E}{D+E} \times iE$$

En donde:

D = Deuda del proyecto

E = Capital del proyecto

iD = Costo de la deuda

iE = Rentabilidad de los accionistas

Con los parámetros definidos anteriormente, se muestra el siguiente resultado:

Tabla 47: WACC del proyecto

WACC	
Deuda (D)	347095.56
Capital aportado accionistas (E)	809889.65
Coste de deuda (Kd)	16.37%
Impuesto (I)	26%
Rentabilidad accionistas (Ke)	10.31%

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

6. Presupuestos

6.1. Presupuestos de Ingresos

Son todos los ingresos que percibe la empresa por medio de la comisión generada de los contratos de cada servicio que se ofrece en el portal web. Los precios dependen del servicio; en este sentido, se ha detectado 4 *clusters*;

- Un *cluster* del servicio profesional compuesto por programadores Web, diseñadores gráficos, consultores, etc.
- Un *cluster* del servicio profesional compuesto por asesorías en temas de educación.
- Un *cluster* para los servicios técnicos.
- Un *cluster* para los servicios generales.

Tabla 48: Presupuesto de Ingresos

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Precio por unidad Profesional Cluster 1	S/164.34	S/328.68	S/328.68	S/328.68	S/328.68
Representación Profesional Cluster 1	28.23%	28.23%	28.23%	28.23%	28.23%
Precio por unidad Profesional Cluster 2	S/43.18	S/43.18	S/43.18	S/43.18	S/43.18
Representación Profesional Cluster 2	18.55%	18.55%	18.55%	18.55%	18.55%
Precio por unidad servicio Técnico	S/65.15	S/65.15	S/65.15	S/65.15	S/65.15
Representación servicio Técnico	16.94%	16.94%	16.94%	16.94%	16.94%
Precio por unidad servicio General	S/49.32	S/49.32	S/49.32	S/49.32	S/49.32
Representación servicio General	36.29%	36.29%	36.29%	36.29%	36.29%
Unidades vendidas	16404	27812	43056	62444	82442
Total	S/683,450.83	S/3,607,595.45	S/5,584,950.01	S/8,099,837.85	S/10,693,851.00

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

6.2. Presupuestos de Egresos

El presupuesto de Egresos se compone por la mano de obra directa, material directo, gastos indirectos de fabricación, depreciación, etc.

Material directo

Se considera como material directo a los recursos de cómputo usados para brindar el servicio de intermediación. En este sentido, estos materiales son los siguientes:

- **Capacidad de cómputo:** Es necesario para proporcionar capacidad informática en la nube segura y de tamaño modificable. Se escogerá Amazon EC2 debido a la elasticidad que se proporciona para dar más control sobre los recursos informáticos.
- **Base de datos:** Nos ayuda a tener capacidad de almacenamiento, motor de base de datos, copia de seguridad y transferencia de datos. Se usará Amazon RDS debido a que trabajaremos con Microsoft SQL Server.

Tabla 49: Costos de Computación en la nube

Año	Capacidad de cómputo	Base de datos				Costo Total Anual sin IGV	IGV	Costo Total Anual con IGV
		Motor de BD	Almacenamiento	Copia de Seguridad	Transferencia de datos			
2021	S/7,755.26	S/19,907.72	S/1,179.45	S/511.63	S/807.84	S/30,161.90	5429.14258	S/35,591.05
2022	S/16,146.46	S/8,577.81	S/1,227.80	S/532.61	S/840.96	S/27,325.64	4918.61527	S/32,244.26
2023	S/25,212.70	S/8,929.50	S/1,278.14	S/554.45	S/875.44	S/36,850.22	6633.0403	S/43,483.26
2024	S/26,246.42	S/16,786.10	S/2,439.34	S/1,058.16	S/1,670.78	S/48,200.79	8676.14208	S/56,876.93
2025	S/36,430.03	S/21,206.05	S/2,539.35	S/1,101.54	S/1,739.28	S/63,016.25	11342.9254	S/74,359.18

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Mano de obra directa

La mano de obra directa está conformada por las personas que trabajarán en la actividad principal de la empresa; es decir, serán las personas del área de tecnologías.

Tabla 50: Costos de mano de obra directa

		2021	2022	2023	2024	2025
Jefe de Tecnologías	Sueldo mensual	S/6,000.00	S/6,300.00	S/6,615.00	S/6,945.75	S/7,293.04
	Total Jefe Tec.	S/93,800.00	S/98,490.00	S/103,414.50	S/108,585.23	S/114,014.49
Arquitecto de TI	Sueldo mensual	S/5,000.00	S/5,250.00	S/5,512.50	S/5,788.13	S/6,077.53
	Total arquitecto	S/78,166.67	S/82,075.00	S/86,178.75	S/90,487.69	S/95,012.07
Desarrollador Full Stack	Nro. Trabajadores	3	3	3	3	3
	Sueldo mensual	S/5,000.00	S/5,250.00	S/5,512.50	S/5,788.13	S/6,077.53
	Total Desarrolladores	S/234,500.00	S/246,225.00	S/258,536.25	S/271,463.06	S/285,036.22
UX Designer	Sueldo mensual	S/3,500.00	S/3,675.00	S/3,858.75	S/4,051.69	S/4,254.27
	Total UX Designer	S/54,716.67	S/57,452.50	S/60,325.13	S/63,341.38	S/66,508.45
UX Experience	Sueldo mensual	S/3,500.00	S/3,675.00	S/3,858.75	S/4,051.69	S/4,254.27
	Total UX Experience	S/54,716.67	S/57,452.50	S/60,325.13	S/63,341.38	S/66,508.45
Total		S/515,900.00	S/541,695.00	S/568,779.75	S/597,218.74	S/627,079.67

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Los costos indirectos de fabricación incluyen los sueldos del personal de tecnologías involucrados indirectamente en la mejora del servicio. Asimismo, se considerará el alquiler de la oficina y el uso del internet. Por otro lado, la mano de obra indirecta tendrá 13 gratificaciones y un aumento de 5% de su sueldo anual.

Tabla 51: Costos Indirectos de Fabricación

		2021	2022	2023	2024	2025
Data Scientist	Nro.Trabajadores	1	1	2	2	2
	Sueldo mensual	S/5,000.00	S/5,250.00	S/5,512.50	S/5,788.13	S/6,077.53
	Total Data Scientist	S/78,166.67	S/82,075.00	S/86,178.75	S/90,487.69	S/95,012.07
Administrador de BD	Sueldo mensual	S/4,000.00	S/4,200.00	S/4,410.00	S/4,630.50	S/4,862.03
	Total Adm. Base Dat	S/62,533.33	S/65,660.00	S/68,943.00	S/72,390.15	S/76,009.66
Alquiler de oficina	Total Alquiler (150m2)	S/174,000.00	S/174,000.00	S/174,000.00	S/174,000.00	S/174,000.00
Pack internet-teléfono	Total pack	S/1,800.00	S/1,800.00	S/1,800.00	S/1,800.00	S/1,800.00
Total sin IGV		S/289,957.63	S/296,992.63	S/304,379.38	S/312,135.46	S/320,279.36
IGV		S/26,816.95	S/26,816.95	S/26,816.95	S/26,816.95	S/26,816.95
Total con IGV		S/316,774.58	S/323,809.58	S/331,196.33	S/338,952.41	S/347,096.31

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Depreciación

Se depreciarán los activos fijos como los muebles y enseres. Esta depreciación está fijada de acuerdo a la Sunat.

Tabla 52: Presupuestos de depreciación (en soles)

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Monto(soles)	Tasa	2021	2022	2023	2024	2025
Laptop(ThinkPad L13 Yoga (13.3", Intel))	7	4549.00	31843.00	50%	15921.50	15921.50	0.00	0.00	0.00
Laptop(IdeaPad 3i (15", Intel))	14	2399.00	33586.00	50%	16793.00	16793.00	0.00	0.00	0.00
Mesa cocina	1	229.90	229.90	10%	22.99	22.99	22.99	22.99	22.99
Refrigeradora	1	1399.00	1399.00	10%	139.90	139.90	139.90	139.90	139.90
Silla cocina	2	19.90	39.80	10%	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98
Contenedor de basura	4	199.00	796.00	10%	79.60	79.60	79.60	79.60	79.60
Sillas para oficina	21	199.90	4197.90	10%	419.79	419.79	419.79	419.79	419.79
Archivadores	4	309.90	1239.60	10%	123.96	123.96	123.96	123.96	123.96
Casillero	1	664.90	664.90	10%	66.49	66.49	66.49	66.49	66.49
Impresora	2	1529.00	3058.00	10%	305.80	305.80	305.80	305.80	305.80
Teléfono fijo	2	89.00	178.00	10%	17.80	17.80	17.80	17.80	17.80
Total					33894.81	33894.81	1180.31	1180.31	1180.31

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Gasto de ventas

Los gastos de ventas están conformados por el personal encargado del análisis y publicidad en línea (incluido por el jefe de ventas y marketing), los gastos en publicidad y la comisión por el uso de la tarjeta electrónica. Asimismo, los salarios no están sujetos al IGV y tendrán los beneficios de los otros trabajadores de la empresa (aumento del salario del 5% anual).

Tabla 53: Presupuesto de Gasto de Ventas

	2021	2022	2023	2024	2025
Jefe de ventas y marketing	85983.33	90282.50	94796.63	99536.46	104513.28
Analista de Marketing	43773.33	45962.00	48260.10	50673.11	53206.76
Community Manager	39083.33	41037.50	43089.38	45243.84	47506.04
Publicidad en Google	18240.00	18240.00	18240.00	36480.00	36480.00
Publicidad en Facebook	18000.00	18000.00	18000.00	18000.00	18000.00
Comisión por uso de tarjeta electrónica	47970.71	135276.04	209422.01	303724.18	400993.35
Total sin IGV	253050.71	348798.04	431808.11	553657.58	660699.43
IGV	5528.14	5528.14	5528.14	8310.51	8310.51
Total con IGV	258578.85	354326.17	437336.25	561968.09	669009.93

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Gasto administrativo

Se considera principalmente en los gastos administrativos de los asistentes de recursos humanos, asistente de recursos humanos y el asistente legal. Asimismo, se considera al jefe de recursos humanos, jefe de contabilidad y finanzas y el gerente general.

Tabla 54: Presupuesto de Gastos Administrativos

	2021	2022	2023	2024	2025
Asistente de recursos humanos	S/34,393.33	S/36,113.00	S/37,918.65	S/39,814.58	S/41,805.31
Asistente de compensaciones	S/34,393.33	S/36,113.00	S/37,918.65	S/39,814.58	S/41,805.31
Asistente administrativo	S/34,393.33	S/36,113.00	S/37,918.65	S/39,814.58	S/41,805.31
Asistente contable	S/34,393.33	S/36,113.00	S/37,918.65	S/39,814.58	S/41,805.31
Asistente legal	S/31,266.67	S/32,830.00	S/34,471.50	S/36,195.08	S/38,004.83
Jefe de recursos humanos	S/85,983.33	S/90,282.50	S/94,796.63	S/99,536.46	S/104,513.28
Jefe de Contabilidad y Finanzas	S/85,983.33	S/90,282.50	S/94,796.63	S/99,536.46	S/104,513.28
Gerente General	S/109,433.33	S/114,905.00	S/120,650.25	S/126,682.76	S/133,016.90
Total	S/450,240.00	S/472,752.00	S/496,389.60	S/521,209.08	S/547,269.53

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Otros gastos administrativos

Los otros gastos administrativos incluyen el uso de luz, agua y el servicio de seguridad. Este último solo contará con 1 sola persona cuyo sueldo será de 1315 soles mensuales.

Finalmente, para la facilitará un consumo anual de 720 m³ anuales y 31183.94 kWh al año.

Tabla 55: Presupuesto de Otros Gastos Administrativos

		2021	2022	2023	2024	2025
Agua	Consumo (m ³)	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
	Costo (S/m ³)	8.28	8.64	9.02	9.41	9.83
	Total Agua	5963.20	6224.75	6497.79	6782.82	7080.35
Luz	Consumo (kWh)	32183.94	32183.94	32183.94	32183.94	32183.94
	Costo (S/kWh)	0.27	0.28	0.28	0.29	0.30
	Total Luz	8776.56	8960.87	9149.05	9341.18	9537.34
Servicio de seguridad		15780.00	15780.00	15780.00	15780.00	15780.00
Total sin IGV		30519.76	30965.62	31426.84	31903.99	32397.69
IGV		4655.56	4723.57	4793.92	4866.71	4942.02
Total con IGV		35175.31	35689.19	36220.76	36770.70	37339.71

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Gastos financieros

En la siguiente tabla, se mostrarán los intereses de la deuda del plan de negocios.

Tabla 56: Presupuesto de Gastos Financieros

	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos Financieros	-58207.9261	-49871.793	-40137.6904	-28771.1789	-15498.5033

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

6.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad mínima de ventas para comenzar a registrar ganancias. Los costos fijos son todos los gastos presupuestados a excepción del costo del material directo, ya que este último se registra como un costo variable. En el presente caso, dada la diversidad de servicios que se ofrecen, se usará el punto de equilibrio multiproducto. En el anexo 18 se muestran las fórmulas usadas para el cálculo de ventas por cada producto.

Tabla 57: Punto de equilibrio del Plan de Negocio

		2021	2022	2023	2024	2025
Ventas presupuestadas		16404	27812	43056	62444	82442
Ingresos por comisión	Servicio Profesional Cluster 1	164.34	328.68	328.68	328.68	328.68
	Servicio Profesional Cluster 2	43.18	86.36	86.36	86.36	86.36
	Servicio Técnico	65.15	130.30	130.30	130.30	130.30
	Servicio General	49.32	98.64	98.64	98.64	98.64
Costos fijos Totales		1092062.76	1764750.96	1926396.18	2106118.39	2335928.47
Punto de equilibrio General		13456	21477	23402	25554	28339
Punto de equilibrio por Servicio	Pto. Eq. Serv. Profesional Cluster 1	3798	6062	6605	7212	7998
	Pto. Eq. Serv. Profesional Cluster 2	2495	3983	4340	4739	5256
	Pto. Eq. Serv. Técnico	2278	3637	3963	4327	4799
	Pto. Eq. Serv. General	4883	7794	8492	9273	10284

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

7.Estado Financieros Proyectados

En la presente sección se apreciarán los estados financieros para el tiempo de vida del negocio, desde el año 2021 hasta el 2025.

7.1. Estado de Resultados

En la tabla 57 se aprecia el Estado de Resultados para el tiempo de vida del proyecto. Es imprescindible mencionar que se considera un impuesto de 26 % según el artículo 55 de la ley del Impuesto a la Renta (SUNAT, 2020). Además, es prioritario mencionar que el Estado de Resultados no considera el IGV, el cual se detallará en el “Módulo del IGV”.

Tabla 58: Estado de Resultados (en soles)

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	683,450.83	3,607,595.45	5,584,950.01	8,099,837.85	10,693,851.00
Materia Prima	- 30,161.90	- 27,325.64	- 36,850.22	- 48,200.79	- 63,016.25
Mano de obra directa	- 515,900.00	- 541,695.00	- 568,779.75	- 597,218.74	- 627,079.67
CIF	- 289,957.63	- 296,992.63	- 304,379.38	- 312,135.46	- 320,279.36
Costo de Ventas	- 836,019.53	- 866,013.27	- 910,009.35	- 957,554.99	- 1,010,375.28
Utilidad Bruta	- 152,568.70	- 2,741,582.18	- 4,674,940.66	- 7,142,282.86	- 9,683,475.72
Gasto de Ventas	- 248,753.69	- 385,277.06	- 488,281.61	- 635,560.94	- 768,832.73
Gastos administrativos	- 450,240.00	- 472,752.00	- 496,389.60	- 521,209.08	- 547,269.53
Otros gastos	- 30,519.76	- 30,965.62	- 31,426.84	- 31,903.99	- 32,397.69
Depreciación	- 33,894.81	- 33,894.81	- 1,180.31	- 1,180.31	- 1,180.31
Utilidad Operativa	- 915,976.95	- 1,818,692.69	- 3,657,662.31	- 5,952,428.54	- 8,333,795.45
Gastos financieros	-37112.39213	-31035.89567	-24350.53425	-16995.29963	-8903.070494
Utilidad antes de impuestos	- 953,089.34	- 1,787,656.80	- 3,633,311.77	- 5,935,433.24	- 8,324,892.38
Impuesto a la Renta (26%)	-	- 464,790.77	- 944,661.06	- 1,543,212.64	- 2,164,472.02
Utilidad Neta	- 953,089.34	- 1,322,866.03	- 2,688,650.71	- 4,392,220.60	- 6,160,420.36

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

7.2. Módulo del IGV

Es importante mencionar que el IGV se debe pagar por toda empresa que ofrezca servicios; por este motivo, se considera IGV tanto para los ingresos como para los egresos durante el ciclo de vida de la empresa. Además, durante la etapa preoperativa (año 0) se encuentra el IGV pagado por los activos fijos. Finalmente, el artículo 2 de la Ley N°29215 (SUNAT, 2008) establece que la duración máxima del crédito fiscal es de 12 meses; por lo tanto, solo se puede aplicar de año en año.

Tabla 59: Módulo del IGV (en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	-	123,021.15	649,367.18	1,005,291.00	1,457,970.81	1,924,893.18
Ventas del activo fijo	-	-	-	-	-	900.24
IGV Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	162,304.03
IGV Ingresos	-	123,021.15	649,367.18	1,005,291.00	1,457,970.81	2,088,097.45
Materia Prima	-	5,429.14	4,918.62	6,633.04	8,676.14	11,342.93
CIF	-	26,816.95	26,816.95	26,816.95	26,816.95	26,816.95
Gasto de Ventas	-	5,528.14	5,528.14	5,528.14	8,310.51	8,310.51
Gasto administrativos	-	-	-	-	-	-
Otros gastos administrativos	-	4,655.56	4,723.57	4,793.92	4,866.71	4,942.02
IGV pagos	-	42,429.78	41,987.27	43,772.05	48,670.31	51,412.40
Activos Fijos Planta	- 46,208.36	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	- 162,304.03	-	-	-	-	-
IGV egresos	-208,512.39	- 42,429.78	- 41,987.27	- 43,772.05	- 48,670.31	- 51,412.40
IGV neto	-208,512.39	80,591.37	607,379.91	961,518.95	1,409,300.50	2,036,685.04
Débito fiscal	- 208,512.39	- 127,921.02	-	-	-	-
Crédito Fiscal	-	-	479,458.89	1,440,977.84	2,850,278.35	4,886,963.39
Pago del IGV	-	-	-479,458.89	-1,440,977.84	-2,850,278.35	-4,886,963.39

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

7.3. Flujo de caja

En la tabla 59 se apreciará el flujo de caja económico y financiero. Para el Impuesto a la Renta no se ha considerado los gastos financieros. Por otro lado, se usará el Escudo tributario, el cual tiene un valor equivalente al Impuesto por la renta de los intereses del año.

Tabla 60: Flujo de caja económico y financiero (en soles)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	-	683,450.83	3,607,595.45	5,584,950.01	8,099,837.85	10,693,851.00
Venta de activos fijos	-	-	-	-	-	5,901.55
Recuperación de Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	901,689.06
Total Ingresos	-	683,450.83	3,607,595.45	5,584,950.01	8,099,837.85	11,601,441.62
Activo Fijo tangible e intangible	- 332,921.45	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	- 901,689.06	-	-	-	-	-
Materia prima	-	30,161.90	27,325.64	36,850.22	48,200.79	63,016.25
Mano de obra directa	-	515,900.00	541,695.00	568,779.75	597,218.74	627,079.67
CIF	-	289,957.63	296,992.63	304,379.38	312,135.46	320,279.36
Gasto de ventas	-	248,753.69	385,277.06	488,281.61	635,560.94	768,832.73
Gasto administrativos	-	450,240.00	472,752.00	496,389.60	521,209.08	547,269.53
Otros gastos administrativos	-	30,519.76	30,965.62	31,426.84	31,903.99	32,397.69
Pago del IGV	-	-	479,458.89	1,440,977.84	2,850,278.35	4,886,963.39
Impuesto a la Renta	-	-	472,860.10	950,992.20	1,547,631.42	2,166,786.82
Total Egresos	- 1,234,610.52	- 1,565,532.97	- 2,707,326.94	- 4,318,077.44	- 6,544,138.76	- 9,412,625.45
Flujo de Caja económico	- 1,234,610.52	- 882,082.14	900,268.51	1,266,872.58	1,555,699.09	2,188,816.17
Monto del préstamo	370,383.16	-	-	-	-	-
Amortizaciones	-	60,643.68	66,720.17	73,405.54	80,760.77	88,853.00
Intereses y Comisiones	-	37,112.39	31,035.90	24,350.53	16,995.30	8,903.07
Escudo Tributario	-	9,649.22	8,069.33	6,331.14	4,418.78	2,314.80
Flujo de Financiamiento Neto	370,383.16	88,106.85	89,686.74	91,424.93	93,337.29	95,441.27
Flujo de Caja financiero	- 864,227.36	- 970,188.99	810,581.78	1,175,447.65	1,462,361.79	2,093,374.90

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

8. Evaluación Económica y Financiera

8.1. Indicadores de Rentabilidad

En esta sección se hará una evaluación de los principales indicadores del proyecto: Tasa interna de retorno (TIR), Valor actual neto (VAN), periodo de recuperación y ratio Costo/Beneficio (B/C).

Tasa interna de retorno (TIR)

El TIR nos permite observar la rentabilidad esperada del proyecto según el flujo de caja. En este caso, este valor lo debemos comparar al WACC y COK para aseverar que el proyecto es atractivo para los inversionistas. En la siguiente tabla, se apreciará que los valores superan ambas tasas mencionadas anteriormente.

Tabla 61: TIR Económico y Financiero

	Tasa de WACC y COK	TIR
TIR Económico	9.44%	36.74%
TIR Financiero	10.31%	41.61%

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Valor actual neto (VAN)

Para el presente proyecto, se calculará el VAN Económico y Financiero. Este indicará el valor del negocio si todo el flujo es trasladado al año 0. Para que el proyecto sea rentable, su valor debe superar el valor de 0. Para el presente cálculo, para el VAN Económico se usará el WACC mientras que para el VAN Financiero usaremos el COK.

Tabla 62: Valor Actual Neto (en soles)

Valor Actual Neto (VAN)	
VAN Económico	S/2,155,957.92
VAN Financiero	S/2,067,281.28

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Periodo de recuperación

Según el flujo de caja económico. Se descuenta de manera acumulada los años de flujo de caja; es decir, se lleva al valor presente el valor obtenido durante el año futuro. Posteriormente, se acumularán dichos valores hasta que este último supere el valor de la inversión.

Tabla 63: Periodo de Recuperación

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Caja económico	-1234610.52	-882082.14	900268.51	1266872.58	1555699.09	2188816.17
Flujo descontado		-805980.40	751628.02	966449.77	1084394.74	1394076.30
Valor Acumulado		-805980.40	-54352.38	912097.40	1996492.13	3390568.44

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Ratio Costo Beneficio (B/C)

Este indicador permite determinar la viabilidad del proyecto por medio de la comparación entre los ingresos y costos descontados. Si el valor es mayor a 1 verifica que el proyecto es viable.

Tabla 64: Ratio Costo Beneficio

Beneficios descontados	S/20,712,596.51
Costos descontados	S/18,645,315.23
Ratio B/C	1.11

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

8.2. Análisis de sensibilidad

Se realizará el análisis de sensibilidad considerando 3 escenarios: pesimista, esperado y optimista. Estos escenarios están influenciados por la variable “demanda” la cual afecta en gran medida el desempeño de proyecto. De la misma manera, cada COK hallado para los escenarios ha dependido de la rentabilidad del mercado con una variación de +- 5% de su valor base.

Tabla 65: Valor del COK según escenario

COK	
Pesimista	14.16%
Esperado	10.31%
Optimista	6.46%

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Para la demanda, se consideraron los siguientes supuestos:

- Pesimista: La demanda del proyecto es 5% menor a la esperada debido al incremento de la incertidumbre dada las condiciones políticas del país.
- Esperado: La demanda de proyecto es la calculada.
- Optimista: La demanda del proyecto es 5% mayor a la esperada gracias a la buena acogida del servicio ofrecido.

Tabla 66: Indicadores Económicos-Financieros con variación en la demanda

	COK = 6.46%		
	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR E	32.59%	36.74%	42.32%
TIR F	36.75%	41.61%	48.11%
VAN E	S/1,970,954.02	S/2,547,920.58	S/2,809,687.20
VAN F	S/1,930,319.23	S/2,582,917.61	S/2,761,534.39

	COK = 10.31%		
	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR E	32.59%	36.74%	42.32%
TIR F	36.75%	41.61%	48.11%
VAN E	S/1,829,943.93	S/2,155,957.92	S/2,642,616.96
VAN F	S/1,749,332.41	S/2,067,281.28	S/2,543,540.22

	COK = 14.16%		
	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR E	32.59%	36.74%	42.32%
TIR F	36.75%	41.61%	48.11%
VAN E	S/1,696,068.87	S/1,811,409.25	S/2,483,899.54
VAN F	S/1,581,315.14	S/1,638,480.86	S/2,340,940.08

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Valera Contreras, 2020).

Se puede apreciar de que el proyecto es rentable en todos los escenarios y que un ligero cambio en la demanda sí cambia en gran medida el valor actual neto en la empresa.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. A pesar de que actualmente los contratistas demanden servicios profesionales, también tienen gran interés por los servicios técnicos y generales; en otras palabras, estamos ante un mercado que aún no tiene sus necesidades satisfechas.
2. El usuario de una plataforma de economía colaborativa es cada vez más exigente en cuanto a la calidad de servicio que ofrece. En este contexto, los contratistas y *freelancers* esperan constante desarrollo de la plataforma que mejore su experiencia durante la navegación y proceso de contratación del *freelancer*.
3. La crisis presente es una oportunidad de mejora para las plataformas de base tecnológica para brindar nuevas formas de ofrecer los servicios.
4. La investigación de mercado permitió detectar el mercado potencial; en este caso, es la población de 18-45 años para los contratistas que son personas más independientes y 25-44 años para los *freelancers* quienes ya tienen experiencia de trabajo.
5. Es importante aplicar distintas estrategias de mercado para captar la atención del público objetivo; en este caso, las estrategias tanto de penetración del mercado como la del desarrollo de producto son imprescindibles para la innovación y mejora continua.
6. Las herramientas de computación en la nube son útiles al momento de disminuir los costos variables de la empresa; en este sentido, Bejob se ahorra el costo de mantener la infraestructura de servidores al optar por pagar un servicio bajo demanda.
7. Es importante sostener la excelencia operativa para garantizar el tráfico de personas en el portal web; por este motivo, el personal debe estar altamente calificado en el grado de innovación, desarrollo y trabajo en equipo.
8. Las variaciones en conjunto del COK y de la demanda en conjunto influyen en pequeña o gran medida con respecto a los valores del VAN de cada escenario (especialmente en

el pesimista). Por ejemplo, una reducción del COK de 10.31% al 6.46% así como un aumento de 5% de la demanda (escenario optimista) aumentaría el VAN E de S/2,155,957.92 a S/2,809,687.2 y el VAN F de S/2,067,281.28 a S/2,761,534.39. Este incremento mejora en gran medida al desempeño del proyecto con el cual es posible invertir más recursos para el crecimiento a mediano-largo plazo de la empresa.

9. Los valores calculados en el VAN E y VAN F nos dan a entender que bajo cualquier escenario la empresa es rentable.

2.Recomendaciones

1. Dado el aumento de competidores y la evolución de las TIC, es recomendable buscar más fuentes de financiamiento para comenzar con una mayor participación de mercado; esto es necesario debido a que las empresas ya posicionadas en Lima ya cuentan con más recursos y, por ende, mayor capacidad para posicionarse en el mercado peruano.
2. Es necesaria la contratación de personal inicial por medio de *freelancers* para determinar conjuntamente la viabilidad mientras el proyecto se va desarrollando.
3. Dado que el alcance del proyecto se puede extender a otras regiones sin costo adicional; se recomienda extender la oferta y demanda para el servicio profesional. De esta manera, se incrementará en gran medida la rentabilidad para la *startup*.
4. Dado que la demanda de servicios en las plataformas e-commerce es exponencial, es mejor expandir el tiempo de vida del proyecto después de los 5 años.
5. Calcular la factibilidad de brindar capacitaciones sobre nuevas tecnologías emergentes para el beneficio de Bejob.

Bibliografía

- Agencia EFE. (11 de 09 de 2020). ¿Qué es el caso Richard Swing y por qué pone en jaque al gobierno de Perú? *Diario Gestión*. Recuperado el 13 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/peru/politica/que-es-el-caso-richard-swing-y-por-que-pone-en-jaque-al-gobierno-de-peru-noticia/?ref=gesr>
- Agencia EFE. (20 de 08 de 2020). La pandemia profundiza aún más la masiva informalidad de la economía peruana. *Diario Gestión*. Recuperado el 13 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/peru/coronavirus-en-peru-la-pandemia-profundiza-aun-mas-la-masiva-informalidad-de-la-economia-peruana-noticia/?ref=gesr>
- Alarcón, G. (16 de 08 de 2020). MasGamers espera crecimiento de 70% en ventas este año en canal digital. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/masgamers-espera-crecimiento-de-70-en-ventas-este-ano-en-canal-digital-masgamers-gamer-noticia/?ref=gesr>
- Almenara Juste, C. (12 de Febrero de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Modelo de valoración de activos financieros (CAPM): <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>
- APEIM. (2019). *APEIM: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados*. Obtenido de APEIM: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados: <https://app.klipfolio.com/dashboard#9575aacc90b801292f553b020ce2d72f>
- B. Arthur, M., H. Claman, P., J. DeFillippi, R., & Adams, J. (1995). *Intelligent Enterprise, Intelligent Careers [and Executive Commentary]*. The Academy of Management. Obtenido de <https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/4165285>
- BCRP. (2020). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado el 13 de 09 de 2020, de Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. California: K&S Ranch Press.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2019). *Reporte Oficial de la Industria ECommerce en Perú*. Lima: Observatorio Ecommerce.
- Chavez Quispe, L. (2020). *Freelancers en el Perú crecen a triple dígito en pandemia: ¿Qué categorías son las más contratadas?* Lima: Diario El Comercio. Recuperado el 21 de 09 de 2020, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/freelancers-en-el-peru-crecen-a-triple-digito-en-pandemia-que-categorias-son-las-mas-contratadas-freelance-diseno-tecnologia-programacion-worlana-noticia/>
- Comunicaciones Asep. (03 de 04 de 2018). *Artículo en Semana Económica: La casa de cambio digital Kambista buscará potenciar su llegada a empresas*. Recuperado el 11 de 10 de 2020, de Asociación de Emprendedores del Perú: <https://asep.pe/index.php/articulo-en-semana-economica-la-casa-de-cambio-digital-kambista-buscar-potenciar-su-llegada-a-empresas/>
- Cóndor, J. (30 de 08 de 2020). El 60% de limeños están dispuestos a emprender un negocio en medio de la pandemia. *Diario Gestión*. Recuperado el 13 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/el-60-limenos-estan-dispuestos-a-emprender-un-negocio-en-medio-de-la-pandemia-noticia/?ref=gesr>
- Cóndor, J. (13 de 08 de 2020). Platanitos y su estrategia digital: tienda online ya supera ventas físicas. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/platanitos-y-su-estrategia-digital-tienda-on-line-ya-supera-volumen-de-sus-tiendas-fisicas-noticia/?ref=gesr>
- Coulter, M., & Robbins, S. (2014). El proceso de Administración Estratégica. En S. Robbins, & M. Coulter, *Administración* (págs. 242-244). Distrito Federal de México: Pearson. Recuperado el 12 de 10 de 2020

- Damodaran. (1 de Enero de 2021). *Damodaran*. Obtenido de Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson. Recuperado el 01 de 11 de 2020
- Espinoza, R. (2016). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado el 02 de 11 de 2020, de RobertoEspinoza: <https://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Euromonitor. (2020). *E-Commerce in Peru*. Euromonitor International. Recuperado el 23 de 09 de 2020
- Euromonitor. (2020). *Peru: Country Profile*. Euromonitor Internacional. Recuperado el 13 de 09 de 2020
- Euromonitor International. (2019). *Business Dynamics: Perú*. Euromonitor International. Recuperado el 13 de 09 de 2020
- Facebook. (04 de 10 de 2020). *Facebook Business Suite*. Recuperado el 04 de 10 de 2020, de Facebook Business Suite: https://business.facebook.com/latest/posts/published_posts?asset_id=906222592809428&nav_ref=bm_home_redirect
- Facebook Business Suite. (10 de 10 de 2020). *Facebook Business Suite*. Obtenido de Facebook Business Suite: https://business.facebook.com/latest/home?asset_id=906222592809428&nav_ref=bm_home_redirect
- García, K., Muedas, S., & Osorio, P. (2019). *PLAN DE NEGOCIO PARA UNA APP DE RESERVA DE CITAS DE SERVICIOS DE BELLEZA - LUC*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado el 16 de Octubre de 2020
- Gestión. (08 de 28 de 2020). Cloud Computing: la tecnología que ayuda a las empresas a afrontar la crisis provocada por la COVID-19. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/publireportaje/la-nube-una-tecnologia-que-ayuda-a-las-empresas-a-afrontar-la-crisis-economica-provocada-por-la-covid-19-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (08 de 08 de 2020). Fraudes en línea se disparan. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/peru/fraudes-en-linea-se-disparan-este-ano-en-peru-ante-mayor-uso-de-internet-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (17 de 02 de 2020). Jóvenes emprendedores: La clave para triunfar en el mundo comercial. *Diario Gestión*. Recuperado el 13 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/fotogalerias/jovenes-emprendedores-las-claves-para-triunfar-en-el-mundo-comercial-noticia/?foto=4>
- Gestión. (17 de 08 de 2020). Los 5 ciberataques más frecuentes en el Perú. *Diario Gestión*. Recuperado el 09 de 12 de 2020, de <https://gestion.pe/tecnologia/los-cinco-ciberataques-mas-frecuentes-en-el-peru-hackers-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (05 de 08 de 2020). Wexchange 2020: lanzan concurso por financiamiento de US\$ 1 millón para mujeres emprendedoras. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/peru/wexchange-2020-lanzan-concurso-por-financiamiento-de-us1-millon-para-mujeres-emprendedoras-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (16 de Febrero de 2021). Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos y cerró en 1.12 puntos porcentuales. *Diario Gestión*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2020, de [https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-dos-puntos-basicos-y-cerro-en-112-puntos-porcentuales-noticia/#:~:text=Per%C3%BA%20\(1.12%20puntos%20porcentuales\)%20report%C3%B3,y%20Colombia%20\(2.13%20puntos\).&text=El%20EMBI%2B%20Per%C3%BA%20se%20mid](https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-dos-puntos-basicos-y-cerro-en-112-puntos-porcentuales-noticia/#:~:text=Per%C3%BA%20(1.12%20puntos%20porcentuales)%20report%C3%B3,y%20Colombia%20(2.13%20puntos).&text=El%20EMBI%2B%20Per%C3%BA%20se%20mid)

- Gestión, R. (02 de Febrero de 2021). Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos y cerró en 1.12 puntos porcentuales. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-dos-puntos-basicos-y-cerro-en-112-puntos-porcentuales-noticia/?ref=signwall>
- Ghafoor Kaz, A., Md Yusoff, R., Khan, A., & Kazi, S. (2014). *The Freelancer: A Conceptual Review*. Johor: Humanika. Obtenido de <https://sainshumanika.utm.my/index.php/sainshumanika/article/view/428>
- Gonzales, J., Torres, C., & Villacorta, A. (2019). *PLAN DE NEGOCIO DE SERVICIO DE RENOVACIÓN Y MANTENIMIENTO INTEGRAL DE CALZADO - UPPER*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado el 19 de Setiembre de 2020
- H. Marler, J., Woodard Barringer, M., & T. Milkovich, G. (2002). Boundaryless and Traditional Contingent Employees: Worlds Apart. *Journal of Organizational Behavior*. Wiley. Obtenido de <https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/4093815>
- Hernández, C., & Gonzáles, D. (2015). *ESTUDIO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO EN LIMA: ESTUDIO COLECTIVO DE CASOS*. Lima: ALTEC 2015 BRASIL. Recuperado el 21 de 10 de 2020
- Hussyin , S. (2 de 5 de 2019). *How To Choose The Most Profitable Business Model For Your Startup*. Recuperado el 21 de 10 de 2020, de GIST: <https://getgist.com/how-to-choose-the-most-profitable-business-model-for-your-startup/>
- INEI. (2020). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Lima: 06. Recuperado el 21 de 09 de 2020
- INEI. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Lima: INEI. Recuperado el 12 de 09 de 2020
- INEI. (2020). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 19 de 9 de 2020
- Institución Universitaria Esumer, & Observatorio de Tendencias Futuro 360°. (2018). *El freelance y el teletrabajo: nuevas tendencias en el ámbito laboral*. Medellín.
- Investing. (9 de Abril de 2020). *Investing*. Obtenido de Investing: https://es.investing.com/rates-bonds/peru-government-bonds?maturity_from=100&maturity_to=290
- IPSOS. (2019). *Gen Y: Perfil del adulto joven*. Lima: IPSOS. Recuperado el 10 de 09 de 2020
- IPSOS. (11 de 08 de 2020). *IPSOS*. Recuperado el 20 de 09 de 2020, de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-internet-en-el-peru-urbano-2020>
- IPSOS Perú. (2020). *Estudio de Opinión Ipsos*. Lima: IPSOS Perú. Recuperado el 12 de 09 de 2020
- IPSOS Perú. (2020). *HÁBITOS Y ACTITUDES HACIA INTERNET EN EL PERÚ URBANO - 2020*. Lima: IPSOS. Recuperado el 12 de 09 de 2020
- Keeley, L., Walters, H., Pikkil, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (Décimoquinta ed.). Naucalpán de Juárez: Pearson Education. Recuperado el 05 de 11 de 2020
- La Vanguardia. (24 de 11 de 2015). Glovo cierra una ronda de financiación de 2 millones para internacionalizarse. *La Vanguardia*. Recuperado el 11 de 10 de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/vida/20151124/30362815505/glovo-cierra-una-ronda-de-financiacion-de-2-millones-para-internacionalizarse.html>
- Laos Cáceres, N. (03 de 08 de 2020). Los retos laborales: empleo y protección social. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/opinion/los-retos-laborales-empleo-y-proteccion-social-noticia/?ref=gesr>

- Lengua, C. (20 de 08 de 2020). Luego del boom del e-commerce en cuarentena ¿Qué sigue? *Diario Gestión*. Recuperado el 13 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/luego-del-boom-del-e-commerce-en-cuarentena-que-sigue-ncze-noticia/?ref=gesr>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. Naucalpan de Juárez: Pearson. Recuperado el 07 de 11 de 2020
- McKinsey & Company. (07 de Setiembre de 2020). *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/growth-and-innovation>
- Mendoza, R., Morante, A., & Noriega, J. (2018). *PLAN DE NEGOCIO: PLATAFORMA DIGITAL COLABORATIVA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS PARA MASCOTAS FLASHPET*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado el 21 de Marzo de 2021
- Navarro Palacios, M. (12 de 09 de 2020). Control Risk: COVID-19 genera condiciones para aumento de criminalidad y corrupción. *Diario Gestión*. Recuperado el 13 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/covid-19-genera-condiciones-para-aumento-de-criminalidad-y-corrupcion-segun-control-risks-delincuencia-robos-corrupcion-noticia/?ref=gesr>
- Nieto, M. (2014). *Diseño y estrategia para la elaboración de un plan de negocios de venta de servicio educativo, en línea*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado el 15 de Octubre de 2020
- Ochoa Fattorini, V. (11 de 09 de 2020). E-commerce y la transformación digital: el reto de las marcas y los mall por recuperar ventas. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/e-commerce-y-transformacion-digital-el-reto-de-las-marcas-y-los-malls-por-recuperarse-en-tiempos-de-crisis-ventas-click-and-collect-noticia/?ref=gesr>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (Cuarta ed.). Paris: Eurostat. Recuperado el 21 de 10 de 2020
- O'Hara, G. (08 de 09 de 2020). Sunarp: estamos ante un auge de constitución de negocios propios. *Diario Gestión*. Recuperado el 16 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/sunarp-estamos-ante-un-auge-de-constitucion-de-negocios-propios-noticia/>
- Oria Rojas, J., Yauri Siu, M., Valera Contreras, S., Ramos Torres, J., & Yaranga Pomayay, L. B. (2020). *Implementación de una plataforma de contrataciones de Freelancers para la población en Lima Metropolitana*. Lima: PUCP. Recuperado el 29 de Marzo de 2020
- Oria, J., Panta, A., Aparicio, L., Wenceslao, S., & Gamboa, T. (2020). *Vigilancia estratégica para plataformas web de economía colaborativa: caso aplicado a la intermediación de servicios profesionales*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 01 de 11 de 2020
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Books. Recuperado el 20 de 10 de 2020
- Rodriguez, R., Svensson, G., & del Mar Pérez, M. (2017). *Modelos de negocio en la economía colaborativa: síntesis y sugerencias*. Murcia: ESIC Editorial, ESIC Business & Marketing School. doi:10.7200/esicm.157.0482.1i
- Sastre, J., & Inglada, M. (2018). *La economía colaborativa: un nuevo modelo económico*. CIRIEC-España. Recuperado el 20 de 10 de 2020
- SBS. (13 de Abril de 2021). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Recuperado el 13 de Abril de 2021, de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:

- <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Soria Saito, D. D. (01 de 08 de 2020). Por qué las Start ups están mejor posicionadas para enfrentar la crisis del coronavirus. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/mercados/por-que-las-start-ups-estan-mejor-posicionadas-para-enfrentar-la-cri-sis-del-coronavirus-noticia/?ref=gesr>
- Soria Sato, D. D. (30 de 08 de 2020). Los negocios temporales que ha creado la Pandemia. *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <https://gestion.pe/economia/mercados/los-negocios-temporales-que-ha-creado-la-pandemia-noticia/?ref=gesr>
- SUNAT. (2008). *INFORME N.º 101-2009-SUNAT/2BO*. Lima: SUNAT. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2009/oficios/i101-2009.pdf>
- SUNAT. (2020). *INFORME N.º 057-2020-SUNAT/7T0000*. Lima: SUNAT. Recuperado el 01 de Abril de 2021, de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2020/informe-oficios/i057-2020-7T0000.pdf>
- SUNAT. (2020). *LEY DEL IMPUESTO A LA RENTA*. Lima: SUNAT. Recuperado el 10 de Abril de 2021, de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvii.pdf>
- Tams, S., & Arthur, M. (2010). *New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Valera Contreras, S. (2020). *ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE ACEITUNAS LIOFILISADAS A EE.UU.* Lima: PUCP. Recuperado el 11 de Abril de 2021
- Weinberger Villarán, K. (2009). PLAN DE NEGOCIOS: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. En J. Mathews (Ed.). Lima.
- Xiuh Consulting. (05 de 08 de 2020). *Xiuh Consulting*. Obtenido de Xiuh Consulting: <https://xiuhconsulting.com/que-es-la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Anexo 1: Ficha Técnica Encuesta Nacional Urbana

1) **Nombre de la encuestadora:** IPSOS OPINION Y MERCADO S.A

2) **Número de registro:** 0001-REE / JNE

3) **Objetivo del estudio:** Evaluar la percepción, opinión y actitudes hacia temas políticos, económicos y sociales del país.

4) **Tamaño de la población objetivo:**

Para la construcción del diseño de la muestra se ha tomado como marco muestral a hombres y mujeres de 18 años a más de la población nacional urbano del Perú (19,064,735 personas).

5) **Distribución Poblacional:**

Lima	43.30%	Sierra Norte	2.60%
Costa Norte	18.20%	Costa Centro	3.10%
Sierra Centro	5.20%	Sierra Sur	8.00%
Costa Sur 1/	9.90%	Oriente	9.70%

6) **Tamaño de la muestra:** 1010 personas entrevistadas.

7) **Margen de error:** Para los resultados obtenidos se tiene un margen de error de 3.

8) **Nivel de confianza:** Se asume un nivel de confianza de 95 y varianza máxima en las proporciones poblacionales ($p=0.5$).

9) **Metodología de Muestreo** (Encuesta TATI/ Face to Face)

10) **Metodología de muestreo TATI**

Diseño Muestral: Muestreo probabilístico polietápico, con selección por cuotas en la última etapa de muestreo.

Etapas	Unidad de muestreo	Tipo
Etapa 1	Localidades	Probabilístico
Etapa 2	Encuestador	Probabilístico
Etapa 3	Persona	No Probabilístico

11. **Metodología de Muestreo Encuesta cara a cara:**

Diseño Muestral: Se realizó una muestra probabilística polietápica.

Etapas	Unidad de muestreo	Tipo
Etapa 1	Localidades	Probabilístico
Etapa 2	Zonas	Probabilístico
Etapa 3	Viviendas	Probabilístico
Etapa 4	Persona	Por cuotas de sexo, edad

12. **Detalle de todos los lugares donde se ejecutó la encuesta:** Se tuvo una cobertura de 24 departamentos más la Prov. Const. Del Callao, 34 provincias.

13. **Fecha de trabajo de campo:** Del 21 al 22 de agosto del 2020.

14. **Página web y dirección de correo electrónico:**

www.ipsos.pe

Guillermo Loli (Coordinador Ejecutivo): Guillermo.loli@ipsos.com

Anexo 2:

¿Aprueba o desaprueba la gestión del Presidente de la República Martín Vizcarra? (%)

Desagregado por ámbito y región

Respuestas	TOTAL %	ÁMBITO		REGIÓN			
		Lima %	Interior %	Norte %	Centro %	Sur %	Oriente %
Aprueba	60	63	58	58	60	57	59
Desaprueba	37	33	39	39	38	42	36
No precisa	3	4	3	3	2	1	5
Base Real (Abs)	1010	546	464	172	60	162	70
Distribución Ponderada (%)	100	43.3	56.7	20.8	8.4	17.9	9.7

Desagregado por NSE, edad y género

Respuestas	TOTAL %	NSE					GÉNERO		EDAD		
		A %	B %	C %	D %	E %	Mas. %	Fem. %	18 a 24 %	25 a 39 %	40 a más %
Aprueba	60	71	66	59	58	61	54	66	69	63	54
Desaprueba	37	24	31	39	38	36	43	31	30	34	42
No precisa	3	5	3	2	4	3	3	3	1	3	4
Base Real (Abs)	1010	52	261	370	231	96	504	506	201	407	402
Distribución Ponderada (%)	100	2.7	15.7	37.3	34.4	9.9	47.4	52.6	19	40	41

5 Base: Total de entrevistados
Perú, agosto del 2020

GAME CHANGERS



Anexo 3:

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Evaluación de las autoridades públicas

¿Por qué razones aprueba la gestión del presidente Martín Vizcarra?

(Con tarjeta) (%)



6 Base: Total de entrevistados que aprueba la gestión del presidente Martín Vizcarra Perú, agosto del 2020 (*) En marzo la opción era "Porque está trabajando para mejorar la salud"

GAME CHANGERS



Anexo 4: Evolución de expectativas del PBI al 2020

Expectativas anuales de 2020	Analistas Económicos	Sistema Financiero	Empresas No Financieras
28 de febrero de 2018	4.00%	4.00%	3.95%
28 de marzo de 2018	4.00%	3.70%	4.00%
30 de abril de 2018	4.00%	3.85%	4.00%
31 de mayo de 2018	4.00%	4.00%	4.00%
30 de junio de 2018	4.00%	3.70%	4.00%
31 de julio de 2018	4.00%	4.00%	4.00%
31 de agosto de 2018	4.00%	4.00%	4.00%
30 de setiembre de 2018	4.00%	4.00%	4.00%
31 de octubre de 2018	4.00%	4.00%	4.00%
29 de noviembre de 2018	4.00%	4.00%	4.00%
31 de diciembre de 2018	4.00%	4.00%	4.00%
31 de enero de 2019	4.00%	3.95%	4.00%
28 de febrero de 2019	4.00%	4.00%	4.00%
29 de marzo de 2019	4.00%	4.00%	4.00%
30 de abril de 2019	4.00%	3.90%	4.00%
31 de mayo de 2019	3.80%	3.80%	4.00%
28 de junio de 2019	3.70%	3.60%	3.80%
31 de julio de 2019	3.50%	3.55%	3.60%
30 de agosto de 2019	3.25%	3.30%	3.50%
30 de setiembre de 2019	3.10%	3.00%	3.50%
31 de octubre de 2019	3.00%	3.00%	3.50%
30 de noviembre de 2019	3.00%	3.00%	3.20%
31 de diciembre de 2019	3.15%	3.05%	3.20%
31 de enero de 2020	3.05%	3.00%	3.10%
29 de febrero de 2020	3.00%	2.70%	3.00%
30 de marzo de 2020	-2.20%	1.00%	2.10%
30 de abril de 2020	-4.50%	-5.00%	0.50%
29 de mayo de 2020	-9.00%	-9.50%	-1.80%
30 de junio de 2020	-12.90%	-13.00%	-8.15%
31 de julio de 2020	-12.90%	-14.00%	-10.00%
31 de agosto de 2020	-13.00%	-13.00%	-11.50%

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Anexo 5: Preguntas realizadas a usuarios en encuesta exploratoria.

1. ¿Usted adquirió algún servicio de un trabajador independiente?
2. Si la respuesta es sí, ¿Cómo ha sido su experiencia?
3. ¿Qué medio ha utilizado para contactar el servicio de este trabajador?
4. ¿Qué características y requisitos consideras más importante que deba tener una plataforma de contrataciones de freelance?
5. ¿Le gustaría utilizar una plataforma que le permita contratar servicios de *freelancer* a través de internet?

Anexo 6: Preguntas realizadas a los *freelancers*.

1. ¿Cómo ha sido su experiencia como trabajador independiente?
2. ¿Qué medio ha utilizado para promocionar sus servicios como *freelancer*?
3. ¿Qué características y requisitos consideras más importante que deba tener una plataforma de contrataciones de freelance?
4. ¿Le gustaría utilizar una plataforma que le permita ofrecer sus servicios a través de internet a la población de Lima?
5. ¿Qué medio de pago usted prefiere al momento de recibir sus honorarios?
6. ¿Estaría dispuesto a recibir como pago adelantado el 50% del monto del contrato pactado?

Anexo 7: Cálculo para hallar el número de encuestas mínimo

Para determinar el tamaño de muestra para la encuesta, se considerará el número de personas con edades de 18-45 años. Esta cantidad se estima en 41,614 personas y como esta es inferior a 100,000 personas, entonces se considera como población finita. De igual manera, según los resultados de la encuesta exploratoria, el servicio tendría una aceptación del 91%, tomando así un valor de $p = 0.91$ y $q = 0.10$. A continuación se presentará de manera más detallada fórmula necesaria para el cálculo de muestra:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

- $N = 41,614$ población
- $Z = 1.96$
- $p = 91\%$ población a favor
- $q = 9\%$ población en contra
- $e = 5\%$ (error estimado)

Al aplicar la fórmula mostrada se obtiene que se debería realizar 126 muestras.

Tabla 67: Ficha Técnica de la encuesta

Ficha técnica de la encuesta	
Objetivo	Conocer la intención de compra de un potencial contratista que usará la plataforma web de freelance. De igual manera, se desea saber los requisitos más importantes a considerar en la elaboración de la página web.

Características	Las encuestas se realizan de manera virtual el cuál será a través de un enlace.
Cobertura	Se realizará la encuesta a personas pertenecientes al departamento de Lima.
Universo	Personas con intención de adquirir un servicio de freelance que tenga una edad de 18-45 años.
Nivel de confianza	95%
Error	5%
Tamaño de muestra	90
Muestreo	Muestreo estratificado proporcional
Fecha de realización	20 de setiembre al 10 de octubre del 2020

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Cálculo de personas requeridas para el muestreo estratificado:

Para el cálculo de cantidad de usuarios debemos considerar para los servicios profesionales y generales-técnicos la proporción de estos con respecto al total de demanda. Estas cantidades son las siguientes:

- Demanda servicio profesional = 14,614
- Demanda servicio general-técnico= 27,000

Con estos datos se procede a calcular la representación de los servicios con respecto al total (41,614). Luego, estos porcentajes se multiplican por el tamaño de la muestra (90) con lo que se obtiene el total a entrevistar por cada cluster. Los resultados se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 68: Cálculo del tamaño de muestra mediante método estratificado poblacional.

	Representación	Tamaño de muestra
servicio profesional	35.12%	32
servicio general-técnico	64.88%	58

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior se requiere un tamaño total de 32 personas para servicios profesionales y 58 para servicios generales técnicos.

Anexo 9: Preguntas de la encuesta en línea

1. ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio de un trabajador independiente?
 - Sí

- No
2. Indique su sexo
- Femenino
 - Masculino
3. ¿Cuál es su edad?
- 18 - 25 años
 - 26 - 30 años
 - 31 - 35 años
 - 36 - 40 años
 - 40 – 45 años
4. ¿En qué distrito vive?
- Zona 1 (Puente piedra, Comas, Carabaylo)
 - Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)
 - Zona 3 (San Juan de Lurigancho)
 - Zona 4 (Cercado de Lima, Breña, La Victoria)
 - Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)
 - Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
 - Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
 - Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)
 - Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamác)
 - Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)
 - Otro
5. En el último año ¿Usted contrató algún servicio de un trabajador independiente por internet?
- Sí
 - No
6. ¿Con qué frecuencia contrata servicios por medio de internet?
- 1 vez al mes
 - 2 veces al mes
 - Ocasionalmente
7. ¿Qué servicios ha contratado por internet? Puede elegir más de una opción
- Servicios profesionales (administrativo, legal, educativo, gráfico, software)

- Servicios generales (plomería, carpintería, jardinería)
 - Servicios técnicos (electricista, reparación de equipos)
 - Otro
8. ¿En qué páginas contrató al trabajador independiente? Puede elegir más de una opción
- Workana
 - Fiverr
 - *Freelancer*
 - Instagram
 - Otro
9. Mi experiencia con el último servicio contratado fue:
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
10. ¿Por qué su experiencia fue regular, mala o muy mala?
-
11. ¿Qué atributos valora en la decisión de contratación de trabajadores independientes?
Donde: 1: Poco importante, 2: Medianamente Importante, 3: Importante, 4: Muy importante
- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| • Precio de Servicio | | | | |
| • Recomendaciones | | | | |
| • Rapidez de respuesta | | | | |
| • Medios de pago | | | | |
| • Seguridad y aspecto del sitio | | | | |

Presentación del producto

El servicio que propongo es una plataforma web en donde puedes adquirir servicios de mantenimiento, instalación reparación de equipos, consultoría de software, diseño web que lo ofrecen trabajadores independientes.

12. ¿Estaría dispuesto a usar este servicio para contratar a un trabajador independiente?
- Sí
 - No

13. ¿Qué características debería considerar más importante en la página web de *Freelancer*? Puede elegir más de una opción

- Categorías de empleos correctamente definidos
- Medio de pago usado para contratar servicio
- Comentarios sobre el trabajo del trabajador independiente
- Visualización de ofertas, promociones y descuentos del trabajador independiente
- Otro

14. ¿Qué servicios le gustaría adquirir por medio de la plataforma? Puede elegir más de una opción

- Marketing digital
- Asesoría Administrativa y jurídica
- Diseño gráfico
- Trabajos académicos
- Enseñanza
- Servicios generales (tintorería, seguridad, limpieza)
- Otro: _____

15. ¿Con qué frecuencia cree que contrataría algún servicio por internet?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

16. ¿Qué medio de pago le gustaría realizar para contratar un freelance?

- Paypal
- Tarjeta de crédito/débito
- Transferencia electrónica
- Efectivo
- Otro

17. ¿Qué herramientas le gustaría ver en la página para que su experiencia sea la mejor?

Puede elegir más de una opción

- Atención al cliente por chat online
- Ver puntuación de la página por usuarios

- Tutorial de uso
- Seguimiento del progreso del servicio
- Otro: _____

18. ¿Qué servicio le interesa más contratar?

19. Del servicio mencionado anteriormente ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el costo total del servicio contratado?

- S/.25 - S/.100
- S/.101 - S/.350
- S/.351 - S/.649
- S/.650- S/.999
- S/.1000 o más

20. ¿Por qué medios le gustaría recibir información sobre el producto? Puede elegir más de una opción

- Televisión
- Radio
- Sitio Web
- Redes Sociales
- Anuncios en punto de venta
- Periódico
- Otro: _____

21. ¿Por qué no estaría dispuesto?

22. Si la respuesta es no ¿Por qué?

ANEXO 10: Secuencia de operaciones para la estimación de la demanda de contrataciones de Freelance en Lima Metropolitana

$$\begin{aligned}
 \text{\% de representación de} & & \text{\% Población en Lima con internet x Población de} \\
 \text{internautas en Lima con respecto} & = & \frac{\text{Lima}}{\text{Población de internautas}} \\
 \text{al Perú} & & \\
 & = & \frac{78.5\% \times 10628470}{\text{Población de internautas}}
 \end{aligned}$$

13500000

$$= 61.80\%$$

Cantidad de internautas en Lima que compran productos/servicios = % de representación de internautas en Lima con respecto al Perú x Población de internautas x %compras productos o servicios

$$= 61.8\% \times 13500000 \times 15.1\%$$

$$= 1259845$$

Representación jóvenes en Lima con respecto al Perú = $\frac{\% \text{ adultos jóvenes en Lima} \times \text{Población de Lima}}{\text{Población de Perú}}$

$$= \frac{40.4\% \times 10628470}{32626000}$$

32626000

$$= 13.16\%$$

Cantidad de internautas en Lima que compran productos = %adultos jóvenes que realizo compra en linea x Población de Perú x Representación jóvenes en Lima con respecto al Perú

$$= 29\% \times 32626000 \times 13.16\%$$

$$= 1245231$$

Cantidad de internautas en Lima que compran servicios profesionales = Cantidad de internautas en Lima que compran productos/servicios - Cantidad de internautas en Lima que compran productos

$$= 1259845 - 1245231$$

$$= 14614$$

Cantidad de internautas en Lima que compran servicios generales y técnicos = 23000

Cantidad de internautas en Lima que necesitan servicios generales, técnicos y profesionales = Cantidad de internautas en Lima que compran servicios profesionales + Cantidad de internautas en Lima que compran servicios generales y técnicos

$$= 14614 + 27000$$

$$= 41614$$

ANEXO 11: Prueba de hipótesis para demostrar que el crecimiento de la industria E-Commerce implica el crecimiento de compras de productos/servicios

Planteamiento de hipótesis para **comparación**

$$H_0: u_1 = u_2$$

$$H_1: u_1 < u_2$$

Alternativa es menor, por lo tanto, es una prueba de **una cola (cola izquierda <)**

Prueba de hipótesis para dos poblaciones relacionadas, es decir pareada

Se puede simplificar considerando a u^* como:

$$u^* = u_1 - u_2$$

En base a esto el planteamiento de hipótesis puede ser replanteado a:

$$H_0: u_1 - u_2 = 0 \text{ entonces...}$$

$$\mathbf{H_0: u^* = 0}$$

$$H_1: u_1 - u_2 < 0$$

$$\mathbf{H_1: u^* < 0}$$

Esto es equivalente a una prueba de hipótesis de una población

Valor de media hipotética (c)

0

Estadístico crítico de tablas t-student

$$-t_{1-\alpha, n-1} \quad -2.015$$

Periodo	% incremento producto/servicio	% incremento E-Commerce
2014-2015	4.20%	19.76%
2015-2016	5%	18.77%
2016-2017	6.10%	18.48%
2017-2018	6.60%	20.85%

2018-2019	9.40%	24.41%
2019-2020	11.40%	21.54%

Prueba	Producto/servicio	E-Commerce	$u^*=u_1-u_2$
1	0.800%	-0.993%	1.793%
2	1.100%	-0.288%	1.388%
3	0.500%	2.371%	-1.871%
4	2.800%	3.556%	-0.756%
5	2.000%	-2.869%	4.869%

Promedio muestral	1.08%
Desv. Estándar Muestral	2.60%
Estadístico t_0	93.28%

Criterio de rechazo: $t_0 < -t_{1-\alpha, n-1}$ ó $t_0 < t_{\alpha, n-1}$

$t_0 > -2.15$

Como $t_0 > -2.015$ entonces podemos asegurar que el incremento de la demanda de la industria de E-Commerce influye en la demanda de productos/servicios a un 95% de confianza.



Anexo 12: Matriz de análisis FODA

		Fortalezas		Debilidades	
Análisis FODA la empresa analizada		F1	Modelo de negocio escalable e innovador.	D1	Escaso recurso humano con conocimientos en cloud computing.
		F2	Amplia variedad de servicios.	D2	Falta de presupuesto para implementación de plataforma web.
		F3	Bajo nivel de inversión en infraestructura física.	D3	Limitada capacidad de inversión en marketing y publicidad.
		F4	Aprovechamiento de uso de recursos en la nube.	D4	Dificultad de coordinación y asignación de responsabilidades a personal.
		F5	Uso de ciencia de datos para brindar estadísticas a freelancers.	D5	Dificultad en análisis de estudio de vigilancia tecnológica para mejoras continuas.
		F6	Plataforma web ágil	D6	Empresa de base tecnológica desconocida al inicio.
		F7	Plataforma web consolidada que permite fácil navegación de los usuarios.	D7	Alta dependencia del equipo de tecnologías
		F8	Plataforma web que permite comunicación entre proveedor-contratista.	D8	Dificultad en determinación de segmento de mercado al que se realizará encuestas para mejorar plataforma.
Oportunidades		Estrategias ofensivas (FO)		Estrategia adaptativa (DO)	
O1	Alto nivel de desempleo.	O4 O7 F4 F5 F6 F7 F8	Desarrollar la plataforma web de manera ágil aplicando metodología Lean Startup	D1 D4 D5 D7 D8 O1 O2 O6	Desarrollar un plan de trabajo organizacional y búsqueda de personal para el trabajo en equipo.
O2	Mayor tendencia de trabajadores sin empleo a buscar nuevas formas de generar ingresos.				
O3	Mayor necesidad de personas en el hogar a contrata servicios profesionales, generales y técnicos.				
O4	Incremento de transacciones de compra en medios digitales.				
O5	Mayor intereses en usuarios en economía colaborativa.	F1 F3 O9	Participar en concursos de L. Gobierno para el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica	D3 D4	Establecer políticas de monitoreo de control de calidad y creación de encuestas que permitan evaluar el nivel de percepción de los usuarios después de cada mejora en la plataforma web.
O6	Mayor tendencia en uso de internet.	F2	Dar a conocer la plataforma web a potenciales clientes usando redes sociales y posicionamiento SEM.	D2 D3 D6 O9	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de tecnología y empresas de base tecnológica para el aprovechamiento de su capacidad operativa y conocimiento sobre la industria.
O7	Se paga por lo que se usa en costo de uso de tecnologías de cloud computing.	O1 O2			
O8	Necesidad de trabajar más de manera remota que de manera presencial.	O3 O5			
O9	Fondos concursables para implementación de modelo de negocio	O6 O8			
Amenazas		Estrategia defensiva (FA)		Estrategia de supervivencia (DA)	
A1	Nuevas políticas del estado para promover empleo.	A2 F1	Establecer medidas de contingencia en caso de que ocurra una crisis a nivel nacional	A2 A3 A4 A5 A7 D3 D4	Construcción y desarrollo continuo de la marca para lograr un sólido posicionamiento en el mercado de Freelance en Lima.
A2	Inestabilidad política.	F6			
A3	Bajas barreras de entrada al mercado de freelancer.				
A4	Cada vez surgen más plataformas relacionadas al modelo de negocio de economía colaborativa.	A1 A3 A4	Establecer políticas de retención de clientes y actualizarlas periódicamente.	A4 A5 A6 A7 D5 D7	Diseñar sistema de información que permita el control de operaciones e información gerencial que esté dentro del plan estratégico de la empresa de base tecnológica.
A5	Sólido posicionamiento de empresas de base tecnológica en en mercado de freelancer en Lima.	A5 A6			
A6	Incremento de robos cibernéticos.	F5 F6			
A7	Incremento de percepción por fraudes y desconfianza en internet.	F7 F8			

Anexo 13: Descripción de variables presentes en el entorno limeño

Variable	Descripción
Aumento de la tasa de desempleo	Según un reporte de (INEI, 2020), hubo una disminución de la PEA del 19% a comparación del año anterior. Asimismo, hubo un incremento de la población en edad de trabajar lo cual nos da un total de 1 '927,800 personas. Es decir, ahora tenemos más personas que no tienen trabajo (665 800 personas) debido a la crisis que estamos viviendo actualmente.
Mayor necesidad de población joven para ser independientes	Las personas más jóvenes sienten necesidad de independencia ya sea comenzando su propio negocio o a través del ofrecimiento de sus servicios profesionales- técnicos.
Mayor interés en plataformas de economía colaborativa:	Debido al desempleo y también al interés de los contratistas de buscar personas con las habilidades necesarias para realizar un proyecto se incrementó el tráfico de información sobre búsqueda de estos servicios.
Mayor fomentación de fondos concursables en emprendimientos:	El mayor conocimiento de la población sobre los inversores ángeles y también la participación activa del gobierno para incentivar el desarrollo de tecnología a través de fondos concursables han supuesto una nueva oportunidad para las personas que necesitan inversión en el modelo de negocio que ellos proponen. Dado que para iniciar un startup se considera un capital estimado de \$120,000 tan solo para tener una pequeña participación de mercado (0.2 a 1%), es necesario que inversionistas o a través de un fondo de inversión se pueda iniciar este tipo de proyectos.
Mayor necesidad de interés en contratación de trabajos generales-técnicos	Según una encuesta exploratoria y también por los datos sobre intereses realizados en Facebook Business Lite, las personas sienten mayor necesidad por los servicios que implican reparaciones de equipos, servicios de jardinería, cocina, tintorería, pintado de casas dado que ahora tienen más acceso a internet y porque el cambio del entorno macroeconómico actual exige una modificación de pensamiento.
Aumento de compras en plataformas e-commerce	El nivel de compras en plataformas relacionadas a la venta de bienes ha sufrido un incremento del 120% en los primeros 6 meses del año (RPP, 2020). Ello implica un cambio de mentalidad de pensamiento en las personas que no veían como seguro realizar transacciones en estas plataformas y , por este motivo, los negocios de este rubro están incrementando la seguridad para que sus operaciones sean más confiables. Esto conlleva a un cambio de mentalidad del cliente al percibir mayor seguridad en la plataforma web.

Uso de tecnologías para ofrecer servicios freelance

La consolidación de penetración de mercado de plataformas web freelance como Workana y la aparición de nuevas plataformas web conocidas como chamvear, founders están creando nuevos entornos en donde el mercado cada vez es más competitivo. Es decir, cada plataforma está situándose en un nicho específico de mercado. Por un lado, tenemos a chamvear que se dedica exclusivamente a las contrataciones de *freelancers* para negocios. Por otro lado, tenemos a founders que está más dedicado a contacto de especialistas para mejorar o empezar un negocio de base tecnológica. Estos 2 nuevos modelos de negocio suponen una amenaza para Workana debido a que este abarca ambos segmentos de mercado. Por este motivo, se están aplicando nuevas formas para poder retener al cliente para asegurar una correcta participación de mercado en este mercado que está en constante crecimiento.

Fuente: Julio Oria et al. (2020)

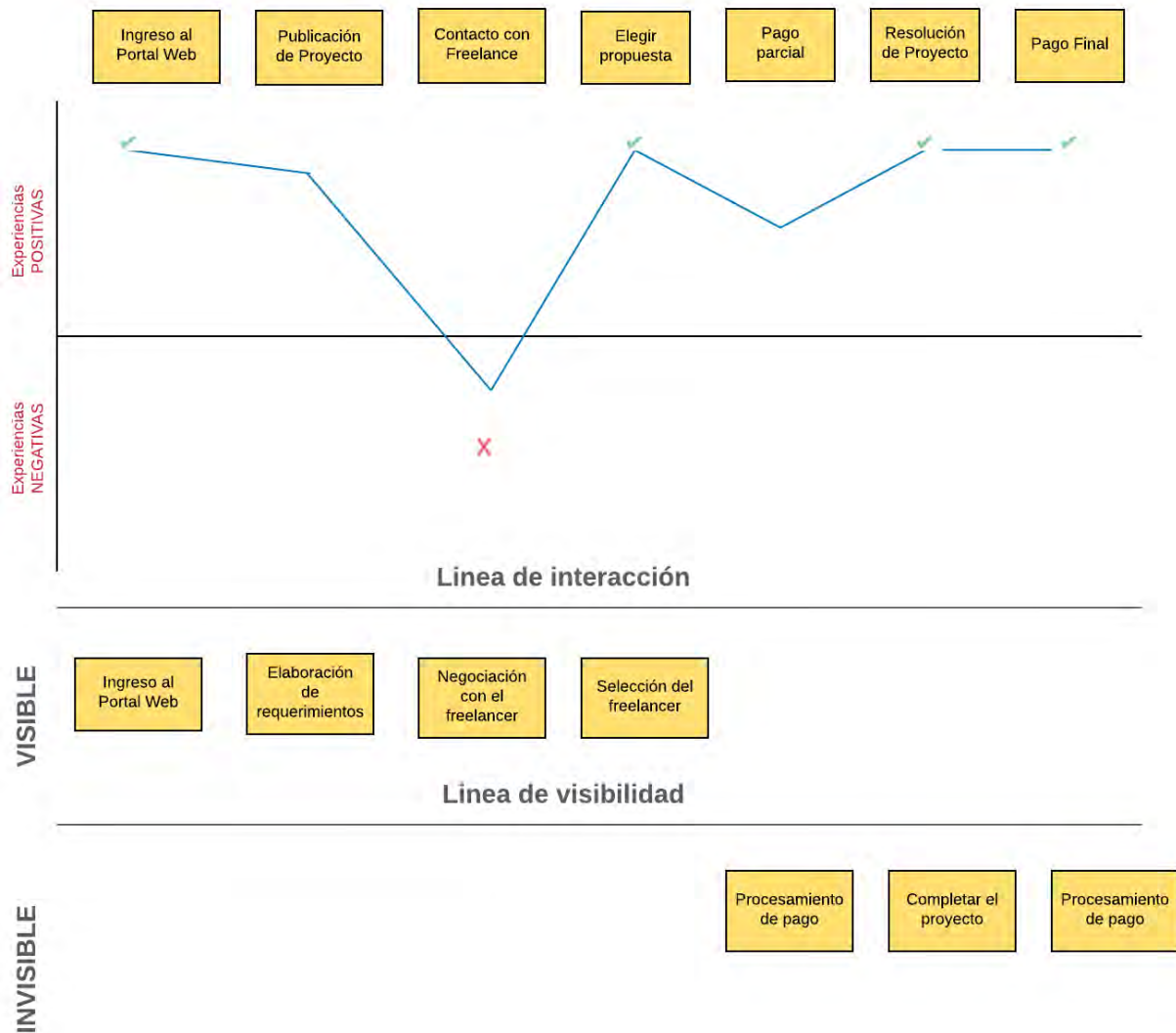


Anexo 14: Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto Plazo (2021)	Mediano Plazo (2022-2023)	Largo Plazo (2024-2025)
Nivel de Calidad de servicio	Rating	Reporte del sistema	>70% de usuarios que calificaron 4.5 estrellas a más	>85% de usuarios que calificaron 4.5 estrellas a más	>85% de usuarios que calificaron 4.5 estrellas a más
	Recompras	Reporte del sistema	>50% de los usuarios vuelven a comprar	>60% de los usuarios vuelven a comprar	>60% de los usuarios vuelven a comprar
	Recomendaciones	Encuesta periódica	>10 % de los usuarios recomiendan el servicio	>20 % de los usuarios recomiendan el servicio	>20 % de los usuarios recomiendan el servicio
	Reclamos	Reporte del sistema	>20% de los usuarios reclaman	>10% de los usuarios reclaman	>10% de los usuarios reclaman
Garantizar el tiempo de implementación de una nueva funcionalidad	Cantidad de funcionalidades disponibles al año	Base de datos del sistema	Cada 12 meses se incrementa una funcionalidad	Cada 12 meses se incrementa una funcionalidad	Cada 12 meses se incrementa una funcionalidad
Garantizar el funcionamiento de la plataforma	Nivel de operatividad	Reporte del sistema	95%	97%	97%
Reducir los costos operativos	Reducción de costos operativos / costo total	Reporte del sistema	1%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia, 2020, con base en (Mendoza, Morante, & Noriega, 2018)

Anexo 15: Mapa de experiencia del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 16: Presupuesto de inversión para el funcionamiento de Bejob

EDT Items	Mes							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Evaluación de necesidades								
Arquitecto de TI	S/. 2,717.97	S/. 2,717.97	S/. 2,717.97	S/. 2,717.97	S/. 2,717.97	S/. 2,717.97	S/. 2,717.97	S/. 19,025.78
Project manager	S/. 2,751.97	S/. 2,751.97	S/. 2,751.97	S/. 2,751.97	S/. 2,751.97	S/. 2,751.97	S/. 2,751.97	S/. 19,263.78
Community Manager	S/. 4,483.14	S/. 4,483.14	S/. 4,483.14	S/. 4,483.14	S/. 4,483.14	S/. 4,483.14	S/. 4,483.14	S/. 31,382.00
UX designer	S/. 1,657.12	S/. 1,657.12	S/. 1,657.12	S/. 1,657.12	S/. 1,657.12	S/. 1,657.12	S/. 1,657.12	S/. 11,599.87
2. Adquisición de personal								
Project manager	S/. 1,776.42	S/. 1,776.42	S/. 1,776.42	S/. 1,776.42	S/. 1,776.42	S/. 1,776.42	S/. 1,776.42	S/. 12,434.96
Arquitecto de TI	S/. 1,763.42	S/. 1,763.42	S/. 1,763.42	S/. 1,763.42	S/. 1,763.42	S/. 1,763.42	S/. 1,763.42	S/. 12,343.96
Community Manager	S/. 2,438.34	S/. 2,438.34	S/. 2,438.34	S/. 2,438.34	S/. 2,438.34	S/. 2,438.34	S/. 2,438.34	S/. 17,068.40
UX designer	S/. 1,357.81	S/. 1,357.81	S/. 1,357.81	S/. 1,357.81	S/. 1,357.81	S/. 1,357.81	S/. 1,357.81	S/. 9,504.65
3. Dirección de Proyectos								
Project manager	S/. 2,101.61	S/. 2,101.61	S/. 2,101.61	S/. 2,101.61	S/. 2,101.61	S/. 2,101.61	S/. 2,101.61	S/. 14,711.24
Arquitecto de TI	S/. 2,081.61	S/. 2,081.61	S/. 2,081.61	S/. 2,081.61	S/. 2,081.61	S/. 2,081.61	S/. 2,081.61	S/. 14,571.24
Community Manager	S/. 3,119.94	S/. 3,119.94	S/. 3,119.94	S/. 3,119.94	S/. 3,119.94	S/. 3,119.94	S/. 3,119.94	S/. 21,839.60
Analista de plataforma	S/. 1,547.97	S/. 1,547.97	S/. 1,547.97	S/. 1,547.97	S/. 1,547.97	S/. 1,547.97	S/. 1,547.97	S/. 10,835.78
4. Desarrollo de la aplicación								
Microsoft Windows Server 2012 R2 Base familia a1			8207.6	S/. 809.74	S/. 809.74	S/. 809.74		S/. 10,636.82
Almacenamiento de hosting			S/. 0.32	S/. 0.32	S/. 0.32	S/. 0.32		S/. 1.28
Amazon RSD for Oracle db.t3.2xlarge			S/. 2,760.48	S/. 2,760.48	S/. 2,760.48	S/. 2,760.48		S/. 11,041.92
Balancedador de carga			S/. 51.76	S/. 51.76	S/. 51.76	S/. 51.76		S/. 207.04
UX designer			S/. 2,693.86	S/. 2,693.86	S/. 2,693.86	S/. 2,693.86		S/. 10,775.45
UX experience			S/. 7,192.80	S/. 7,192.80	S/. 7,192.80	S/. 7,192.80		S/. 28,771.20
Analista de plataforma			S/. 3,548.05	S/. 3,548.05	S/. 3,548.05	S/. 3,548.05		S/. 14,192.18
Arquitecto de TI			S/. 8,590.91	S/. 8,590.91	S/. 8,590.91	S/. 8,590.91		S/. 34,363.64
Desarrolladores full stack			S/. 22,090.91	S/. 22,090.91	S/. 22,090.91	S/. 22,090.91		S/. 88,363.64
Administrador de base de datos			S/. 4,094.18	S/. 4,094.18	S/. 4,094.18	S/. 4,094.18		S/. 16,376.73
Project manager			S/. 8,779.91	S/. 8,779.91	S/. 8,779.91	S/. 8,779.91		S/. 35,119.64
Community Manager							S/. 6,134.40	S/. 6,134.40
5. Finalización del proyecto								
Microsoft Windows Server 2012 R2 Base familia a1							S/. 9,152.30	S/. 9,152.30
Almacenamiento de hosting							S/. 0.50	S/. 0.50
Amazon RSD for Oracle db.t3.2xlarge							S/. 4,294.08	S/. 4,294.08
Balancedador de carga							S/. 80.51	S/. 80.51
UX designer							S/. 4,190.45	S/. 4,190.45
UX experience							S/. 11,188.80	S/. 11,188.80
Analista de plataforma							S/. 5,519.18	S/. 5,519.18
Arquitecto de TI							S/. 13,363.64	S/. 13,363.64
Desarrolladores full stack							S/. 34,363.64	S/. 34,363.64
Administrador de base de datos							S/. 6,368.73	S/. 6,368.73
Project manager							S/. 13,657.64	S/. 13,657.64
Community Manager							S/. 10,564.80	S/. 10,564.80
Publicidad en Facebook							S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Publicidad SEM							S/. 1,645.80	S/. 1,645.80
6. Reservas de contingencia		S/. 5,699.55	S/. 2,849.78	S/. 5,699.55	S/. 17,098.66	S/. 19,948.43	S/. 5,699.55	S/. 56,995.53
7. Reservas de gestión		S/. 17,098.66	S/. 8,549.33	S/. 25,647.99	S/. 25,647.99	S/. 59,845.30	S/. 34,197.32	S/. 170,986.58
Costo total del proyecto estimado	S/. 27,797.32	S/. 50,595.53	S/. 107,207.21	S/. 119,757.78	S/. 131,156.88	S/. 168,203.98	S/. 193,218.65	S/. 797,937.36
PRESUPUESTO ASIGNADO	S/. 28,000.00	S/. 51,000.00	S/. 108,000.00	S/. 120,000.00	S/. 132,000.00	S/. 169,000.00	S/. 194,000.00	S/. 802,000.00

Fuente: Julio Oria et al. (2020)

Anexo 17: Perfil del Personal

Cargo	Responsabilidades	Requisitos
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> *Ser representante legal de la empresa. *Planeación, organización, dirección y control de Bejob. *Propiciar un correcto ambiente laboral en la empresa. *Velar por el crecimiento sostenible de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Título en administración , Ingeniería Industrial o Economía. * MBA en administración de sistemas * 5 años de experiencia en puestos similares. * 5 años liderando equipos multidisciplinares.
Jefe de Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> *Planificar, ejecutar e informar situación del plan financiero. *Elaboración de reportes financieros. *Velar por el cumplimiento del presupuesto asignado a cada área para el cumplimiento de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> *Título en Economía, Contabilidad. * 5 años de experiencia en puestos similares. * Capacidad de análisis.
Jefe de ventas y marketing	<ul style="list-style-type: none"> *Dirigir las actividades de estrategia de marketing. *Realización de campañas efectivas. *Liderar e incentivar al equipo de marketing. *Velar por el cumplimiento de los indicadores de ventas. *Aprobar el presupuesto de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> *Titulación en Administración, Marketing o carreras afines. *Experiencia mínima de 5 años en el rubro de tecnologías de información. *Alta capacidad de análisis. *Experiencia de 5 años en gestión de campañas publicitarias.
Jefe de Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> *Definir la misión y visión tecnológica empresarial. *Gestionar el curso de los proyectos de tecnología. *Velar por el cumplimiento de tiempos y tareas en el área de TI. *Encargarse del diseño, mantenimiento de los sistemas y la dirección del personal de tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> *Titulación en Ingeniería de Sistemas, informática o afines. * Maestría en Gestión y Políticas de la Innovación y la Tecnología. *Experiencia mínima de 3 años gestionando proyectos de TI. *Experiencia mínima en gestión de la innovación.
Arquitecto de TI	<ul style="list-style-type: none"> *Velar por el correcto funcionamiento del servidor en la nube. *Diseñar soluciones utilizando las mejores prácticas de arquitectura de TI. *Enfocar las soluciones considerando la operatividad, eficiencia, optimización de costos y rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> *Titulación en Ingeniería de Sistemas, informática o afines. *4-6 años en puesto de Arquitecto de Soluciones o TI. *Experiencia en conocimiento en distintas capas de Arquitectura TI(procesos, aplicaciones, tecnología) *Conocimiento de plataformas tecnológicas e integración de herramientas y lenguajes de desarrollo.
Desarrolladores Full Stack	<ul style="list-style-type: none"> *Solucionar problemas back y front-end. *Comprender el modelo de negocio de la compañía para la proposición de nuevas mejoras. *Encargado de solución de problemas complejos de software. 	<ul style="list-style-type: none"> *Titulación en Ingeniería de Sistemas, informática o afines. *Desarrollador full stack(Angular +Spring) *Experiencia en programación orientada a Objetivos. *Conocimientos de Java, JavaScript, CSS, HTML. *Conocimiento de AWS.
Administrador de BD	<ul style="list-style-type: none"> *Integrar la parte front y back de la plataforma web. *Gestionar toda la base de datos. *Controlar los espacios de discos en el servidor de base de datos. *Mantener la base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Titulación en Ingeniería de Sistemas, informática o afines. *Conocimiento de AWS. *Experiencia de 3-6 años en puestos similares. *Experiencia en manejo de base de datos SQL Server.
UX Designer	<ul style="list-style-type: none"> *Diseñar un servicio más interactivo para el usuario desde el punto de vista ergonómico, eficiente,etc. *Guiar el proceso de diseño de identificación de Customer Journey hasta la optimización de la solución. 	<ul style="list-style-type: none"> *Titulación en Ingeniería de Sistemas, Industrial, Psicología, informática o afines. *Experiencia trabajando con metodologías ágiles(mínimo de 2 años) *Conocimiento de Lean Startup *Conocimiento de Illustrator, Adobe.
UX Experience	<ul style="list-style-type: none"> *Mejorar la satisfacción de usuario. *Observar la sensación que tiene el usuario con respecto al uso de la plataforma obteniendo así la usabilidad, eficiencia, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> *Egresado de marketing, ingeniería industrial o afines. *Conocimiento en Lean Startup. *Experiencia de 2 años en metodologías ágiles.
Analista de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> *Analizar los datos recopilados obtenidos por los reportes del sistema y los datos extraídos por el community manager. *Crear las estrategias de marketing necesarias para el servicio ofrecido. 	<ul style="list-style-type: none"> *Experiencia de 3 años como asistente de Marketing. *Mínimo de 2 años como analista de Marketing. *Conocimientos de Excel, Ms Office a nivel avanzado.
Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> *Gestionar los medios digitales que están presentes en la comunidad online. *Aumentar el número de clientes en el portal web. 	<ul style="list-style-type: none"> *Egresado en Marketing, comunicaciones o afines. *Manejo de redes sociales y elaboración de campañas. *Conocimiento en marketing digital.
Data Scientist	<ul style="list-style-type: none"> *Analizar los datos generados durante cada transacción en el portal web. *Brindar los datos necesarios al analista de mercado para un análisis más preciso del mercado. *Comunicar los resultados del análisis de datos usando storytelling. 	<ul style="list-style-type: none"> *Egresado de Ingeniería Informática, Estadística o Ingeniería Industrial. *Conocimientos en AWS. *Conocimientos en Python, R. *Conocimientos en algoritmos de Machine Learning y Deep Learning.
Analista de Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> *Recopilar requisitos del sistema. *Interpretar e indicar la mejor tecnología para elaborar la plataforma web. *Realizar tareas preventivas en base a la obtención, explotación y análisis de sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Titulación en Ingeniería de Sistemas, informática o afines. *Conocimientos en AWS. *Conocimientos en análisis y diseño de sistemas. *Experiencia trabajando en proyectos ágiles(mínimo de 3 años)
Jefe de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> * Dirigir el proyecto y velar que se están cumpliendo los plazos correspondientes para el logro de los objetivos. *Liderar el cambio e incentivar al equipo de proyecto. *Reportar los avances del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> *Titulación en Ingeniería de Sistemas, informática o afines. *Experiencia en Gestión de Proyectos. *Certificación PMP. *Experiencia de 5 años en Desarrollo y Testeo de Software. *Manejo de herramientas de Gestión.

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en (Mendoza, Morante, & Noriega, 2018).

Anexo 18: Método para el cálculo de punto de equilibrio Multiproducto

Se halla el Margen de Contribución Unitario (MCU) de cada

1.- servicio.

$$\text{MCU} = \text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}$$

2.- Se halla la tasa de Participación (TP) por cada servicio.

$$\text{TP} = \frac{\text{Venta Producto}}{\text{Ventas totales}}$$

Se halla el Margen de Contribución Ponderado por cada servicio

3.- (MCP).

$$\text{MCP} = \text{MCU} \times \text{TP}$$

4.- Se halla el Margen de Contribución Total (MCT).

$$\text{MCT} = \text{Sumatoria de cada MCP}$$

5.- Se halla el Punto de Equilibrio General (PEG)

$$\text{PEG} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{MCT}}$$

6.- Se halla el Punto de Equilibrio de cada producto (PEI).

$$\text{PEI} = \text{PEG} \times \text{TP}$$

