

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocio de una plataforma digital de intermediación de ventas.**

**Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Magíster en Dirección de  
Tecnologías de Información**

**por:**

**Kamira Mirella Farro Toranzo**

  
.....

**Efren Alexander Quesada Ramirez**

  
.....

**Mario John Tanco Cirilo**

  
.....

**David Joan Tataje Mendoza**

  
.....

**Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información**

**Lima, 23 de marzo de 2023**

## TESIS FINAL v1

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**3%**

INDICE DE SIMILITUD

**7%**

FUENTES DE INTERNET

**0%**

PUBLICACIONES

**5%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

### FUENTES PRIMARIAS

---

**1**

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de  
Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

**3%**

---

Excluir citas      Activo

Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 2%

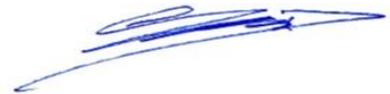
Este Trabajo de Investigación

**Plan de negocio de una plataforma digital de intermediación de ventas.**

Ha sido aprobado.



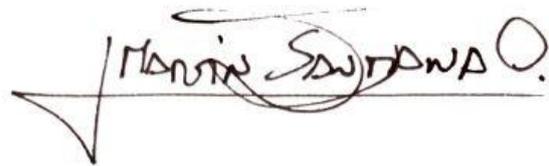
.....  
José Antonio Robles Flores (Jurado)



.....  
Jordi Fernández Nieto (Jurado)



.....  
Raúl González Punzano (Jurado)



.....  
Jorge Martín Ramón Santana Ormeño (Asesor)

Universidad ESAN  
2023

## **DEDICATORIA**

A mi familia, Uds. son lo más importante para mí,  
son mi principal motivo de formación y crecimiento,  
no hubiera llegado a este punto en mi vida sino contara con Uds.  
A mi esposo, a mis adorados hijos,  
y a ti madre a quien siempre te recuerdo que por ti soy y por ti seré.  
Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de estudiar esta Maestría  
y por darme una hermosa familia.

**Kamira Mirella Farro Toranzo**

A Dios y a mi familia por su amor incondicional.

**Efrén Alexander Quesada Ramírez**

A Dios.  
A mis padres por su apoyo constante y ejemplo de responsabilidad.  
A mis hermanas por su valioso apoyo.  
A mi esposa y a mis hijos por su tolerancia e infinita paciencia.

**Mario John Tanco Cirilo**

A Dios y a mi madre Flor Mendoza por el ejemplo y apoyo incondicional.  
A mis 3 hijas Jasmín, Luciana y Marisol por la motivación y aliento.  
A mis hermanas Milagros y Romina que me dieron su apoyo.  
Y a mi abuelita Julia quien me cuida desde el cielo.

**David Joan Tataje Mendoza**

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Justificación	4
1.4. Alcance	5
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1 Plataformas Digitales	6
2.2 Modelos de Negocio de doble cara	6
2.3 Economía de Plataformas	7
2.4 MYPES	8
2.5 Emporio Comercial de Gamarra	10
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	12
3.1 Objetivos	12
3.2 Análisis PESTEL	12
3.2.1 Factores políticos	12
3.2.2 Factores legales	13
3.2.3 Factores económicos	14
3.2.4 Factores sociales	17
3.2.5 Factores tecnológicos	17
3.2.6 Factores Ecológicos y Medio Ambiente	18
3.3 Análisis Benchmarking	19
3.4 Conclusiones del capítulo	20
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO	21
4.1 Value Proposition Canvas – Empresas MYPES del sector textil de Gamarra	22
4.2 Modelo de Negocio Lean Canvas – Empresas MYPES del sector textil de Gamarra	36
4.2.1 Segmento de clientes	36
4.2.2 Primeros en adoptar	36
4.2.3 Problema	37
4.2.4 Propuesta de Valor	37
4.2.5 Ventajas Injustas	38
4.2.6 Solución	38

4.2.7	Canales	38
4.2.8	Métricas claves	39
4.2.9	Alternativas Existentes	39
4.2.10	Estructura de Costos	40
4.2.11	Flujo de Ingresos	40
4.2.12	Lienzo	40
4.3	Value Proposition Canvas – Vendedores	35
4.4	Modelo de Negocio Lean Canvas – Empresas del sector B2B	38
4.4.1	Segmento de clientes	38
4.4.2	Problema	38
4.4.3	Propuesta de Valor	39
4.4.4	Ventajas Injustas	39
4.4.5	Solución	40
4.4.6	Canales	40
4.4.7	Métricas claves	41
4.4.8	Alternativas Existentes	41
4.4.9	Estructura de Costos	42
4.4.10	Flujo de Ingresos	42
4.4.11	Lienzo	43
<b>CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>		44
5.1	Metodología de investigación	44
5.2	Análisis cualitativo	45
5.2.1	Objetivos	45
5.2.2	Entrevista y perfil del entrevistado	45
5.2.3	Metodología	45
5.2.4	Elaboración de la entrevista	46
5.2.5	Resultados de las entrevistas	47
5.3.	Análisis cuantitativo	47
5.3.1	Entrevista y perfil del entrevistado	47
5.3.2	Encuesta y determinación del grupo objetivo de estudio.	47
5.3.3	Tamaño de la muestra MYPES	48
5.3.4	Tamaño de la muestra vendedores	50
5.3.5	Elaboración de la encuesta	52
<b>CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>		54
6.1	Resultados del análisis cualitativo	54
6.2	Resultados del análisis cuantitativo	58

6.2.1	Aceptación de la propuesta de negocio	61
6.3	Estimación de la demanda	69
6.4	Conclusiones del capítulo	70
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING		72
7.1	Objetivos	72
7.1.1	Objetivos Cuantitativos	72
7.1.2	Objetivos Cualitativos	73
7.2	Estrategias de marketing	73
7.2.1	Segmentación	73
7.2.2	Posicionamiento	74
7.2.3	Marketing Mix	76
7.3	Presupuesto	79
7.4	Conclusiones del capítulo	80
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES		81
8.1	Objetivos	81
8.2	Recursos Tecnológicos	81
8.3	Gestión de las operaciones	82
8.3.1	Instalaciones	82
8.3.2	Mapa de procesos	82
8.3.3	Políticas de calidad	88
8.3.4	Turnos y horarios de atención	89
8.4	Indicadores de desempeño	89
8.5	Presupuesto	89
8.6	Conclusiones del capítulo	90
CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN		92
9.1	Objetivos	92
9.2	Modelo Tecnológico	92
9.2.1	Página web informativa “Telovendo.pe”	93
9.2.2	Aplicaciones Móviles	94
9.2.3	Requerimientos de Hardware para móviles	95
9.3	Metodología de Desarrollo	95
9.4	Componentes del Modelo Tecnológico	97
9.4.1	Página web	97
9.4.2	Aplicación Móvil MYPES	97
9.4.3	Aplicación Móvil Vendedores	99
9.5	Selección de la Empresa Proveedorora	100

9.5.1	Experiencia en el mercado	100
9.5.2	Personal calificado	100
9.5.3	Acta de Confidencialidad	100
9.6	. Presupuesto	101
9.7	Conclusiones del capítulo	102
CAPÍTULO X. PLAN DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS		104
10.1	Objetivos	104
10.2	Constitución de la empresa	104
10.2.1	Estatuto de la empresa	106
10.2.2	Aspectos tributarios	106
10.3	Diseño Organizacional	106
10.4	Perfiles de los puestos	107
10.5	Gestión de Recursos Humanos	110
10.5.1	Análisis y diseño del puesto de trabajo, reclutamiento y selección	110
10.5.2	Contratación, Onboarding y Capacitación	112
10.5.3	Gestión del desempeño y Retención de Talentos	113
10.5.4	Administración de la remuneración: Compensación	115
10.6	Presupuesto	115
10.7	Conclusiones del capítulo	116
CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO		117
11.1	Objetivos	117
11.2	Supuestos y políticas financieras	117
11.3	Ingresos	118
11.4	Inversión	119
11.5	Gastos	119
11.6	Evaluación	119
11.7	Análisis de Sensibilidad	121
11.8	Conclusiones del capítulo	122
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES		123
CAPÍTULO XIII. RECOMENDACIONES		125
ANEXO I. LISTADO DE PREGUNTAS		128
ANEXO II. ENTREVISTAS A EXPERTOS		129
ANEXO III. DISEÑO DE ENCUESTA A MYPES		138
ANEXO IV. DISEÑO DE ENCUESTA A VENEDORES		142
ANEXO V. PROTOTIPOS DE INTERFAZ DE USUARIO		144
BIBLIOGRAFIA		160

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Límite de Ingresos netos anuales por categoría	9
Tabla 5.1. Criterio para elegir entrevistados	46
Tabla 6.1. Estimación de la demanda para los próximos 5 años	69
Tabla 7.1. Presupuesto	79
Tabla 8.1. Costo de servicios	90
Tabla 8.2. Presupuesto	90
Tabla 9.1. Costos de Nube AWS	101
Tabla 9.2. Comparativa de presupuesto de proveedores	101
Tabla 9.3. Presupuesto (S/.)	102
Tabla 10.1. Estatuto de la Empresa	106
Tabla 10.2. Remuneraciones	115
Tabla 10.3. Planilla mensual	115
Tabla 10.4. Presupuesto	116
Tabla 11.1. Ingresos	118
Tabla 11.2. Inversión Inicial	119
Tabla 11.3. Gastos	119
Tabla 11.4. Flujo de inversiones	120
Tabla 11.5. Flujo de operaciones	120
Tabla 11.6. Flujo económico	121
Tabla 11.7. VAN y TIR	121
Tabla 11.8. Análisis de Sensibilidad de Ventas Totales de Telovendo	121
Tabla 11.9. Análisis de Sensibilidad de Costos Operativos de Telovendo	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Estructura empresarial en el Perú 2021	9
Figura 3.1. Precios de Alimentos, Petróleo y Gas	15
Figura 3.2. Tasa de Referencia de la Política Monetaria	16
Figura 4.1. Modelo Value Proposition Canvas empresas del sector textil de Gamarra	25
Figura 4.2. Lienzo Lean Canvas empresas MYPES	34
Figura 4.3. Modelo Value Proposition Canvas de Vendedores	35
Figura 4.4. Modelo Lean Canvas para vendedores	43
Figura 5.1. Fórmula de cálculo del tamaño de muestra	48
Figura 5.2. Nivel de Confianza	48
Figura 5.3. Cálculo del tamaño de la muestra	49
Figura 5.4. Fórmula de cálculo del tamaño de muestra	50
Figura 5.5. Nivel de Confianza	50
Figura 5.6. Cálculo del tamaño de la muestra	51
Figura 6.1. Tiempo en el mercado de la MYPES del sector textil de Gamarra	59
Figura 6.2. Cantidad de empleados estables de la MYPES del sector textil de Gamarra	60
Figura 6.3. Facturación mensual de la MYPES del sector textil de Gamarra	60
Figura 6.4. Aceptación del modelo de negocio propuesto	61
Figura 6.5. Promedio de comisión a otorgar al vendedor	62
Figura 6.6. Suscripción mensual	62
Figura 6.7. Funcionalidades de la plataforma más valoradas por las MYPES	63
Figura 6.8. Años de experiencia requerida de los vendedores	63
Figura 6.9. Condiciones de pago más utilizadas por las MYPES	64
Figura 6.10. Cantidad mínima de productos por transacción	64
Figura 6.11. Mercados de más interés para las MYPES	65
Figura 6.12. Zona de influencia de ventas	65
Figura 6.13. Experiencia en ventas	66
Figura 6.14. Porcentaje de comisión esperado	67
Figura 6.15. Aceptación del modelo de negocio propuesto	67
Figura 6.16. Funcionalidades más relevantes de la plataforma	69
Figura 7.1. Opción 1: Diseño animado y divertido	75

Figura 7.2. Opción 2: Diseño cuadrado versión 1 y versión 2	75
Figura 7.3. Opción 3: Diseño minimalista	75
Figura 8.1. Mapa de procesos	83
Figura 8.2. Reclutamiento de MYPES del sector textil	84
Figura 8.3. Reclutamiento de vendedores	85
Figura 8.4. Pago de comisiones	86
Figura 8.5. Atención de reclamos	87
Figura 9.1. Arquitectura AWS Página web Informativa	94
Figura 9.2. Arquitectura AWS Aplicaciones Móviles	95
Figura 9.3. Metodología de desarrollo AWS Cloud	97
Figura 10.1. Organigrama Telovendo	107
Figura 10.2. Gestión de Recursos Humanos Telovendo	110
Figura 10.3. Diseño del puesto de trabajo, Reclutamiento y Selección de Telovendo	112
Figura 10.4. Contratación, Onboarding y Capacitación de Telovendo	113
Figura 10.5. Gestión de desempeño y retención de talentos de Telovendo	114

## Kamira Mirella Farro Toranzo

Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información por ESAN. Bachiller en Ingeniería de Computación y Sistemas. Profesional en Sistemas e Informática con más de 15 años de experiencia en el sector de Telecomunicaciones. Gestión de Proyectos de Sistemas, Planificación, Análisis y Diseño de Soluciones de Core Business y Aprovisionamiento. Orientada a resultados, mediante: formación de equipos de personas, planificación, organización y ejecución de estrategias tanto para automatización de procesos de negocio como para solución de problemas del negocio. Gran capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, adaptable al cambio. Empatía en las relaciones a todo nivel.

### FORMACIÓN

2020 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN  
Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

2020 - 2023 La Salle Universitat Ramon Llull.  
Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

1992 – 1998 – Universidad Particular San Martin de Porres - Facultad de Ingeniería de Computación y Sistemas  
Bachiller en Ingeniería de Computación y Sistemas

### EXPERIENCIA

2015 - Actualidad	<b>AMDOCS PERU S.A</b> Es una corporación multinacional que se fundó en Israel y actualmente tiene su sede en Chesterfield, Missouri, con centros de soporte y desarrollo ubicados en todo el mundo. Amdocs es un proveedor de software y servicios para empresas relacionadas con comunicaciones, medios de comunicación y proveedores de servicios. Con un ingreso fiscal de \$4.58Bn en el 2021, cuenta con 31,000 empleados en 85 países y más 37 años liderando la industria de telecomunicaciones.
	<b>Project Manager</b> <span style="float: right;"><b>2023- a la fecha</b></span> Project Manager responsable de la planificación, ejecución y entrega del proyecto Plataform Matrix (PMX) upgrade and infrastructure modernization of Amdocs Application Stack para Peru.
	<b>Release Manager</b> <span style="float: right;"><b>2022 – 2023</b></span> Gestiona y lidera proyectos de ciclo de vida de desarrollo de software. Responsable de la entrega cualitativa de software para cumplir con el alcance, la calidad, el tiempo de acuerdo con el presupuesto establecido. Gestiona todas las expectativas y relaciones relevantes de las partes

	<p>interesadas y proporciona visibilidad del estado de los proyectos con regularidad.</p>
	<p><b>Business Analyst - Data Migration Specialist</b> <b>2015 - 2022</b></p> <p>Analista de negocios capaz de comprender y analizar los problemas del negocio y necesidades relacionadas a la Migración de Datos, reportando a la Gerencia de Implementación. La migración de datos consiste en mapear y convertir datos de aplicaciones de los sistemas legado al nuevo sistema. A cargo de la traducción y captura de requisitos del Cliente, proporcionando soluciones de alto nivel aprovechando al máximo las capacidades del producto, aplicando las mejores prácticas a fin de producir óptimas soluciones de tecnología.</p>
2005-2015	<p><b>TELEFÓNICA MÓVILES PERU S.A.</b></p> <p>Es la filial de la multinacional de telecomunicaciones Telefónica en el Perú. Actualmente es la operadora de telefonía móvil con más clientes en Perú, lo que le da liderazgo en el mercado nacional y una posición de vanguardia en el lanzamiento de productos y servicios más innovadores en la telefonía móvil del mercado local.</p>
	<p><b>Project Manager</b> <b>Enero 2014 – Marzo 2015</b></p> <p>Project Manager del Proyecto de Transformación, reportando a la Gerencia Core Business a cargo de la implementación del Catálogo de Productos y Servicios de Telefónica Móviles sobre el FullStack, un único catálogo convergente y configurable para productos residenciales y corporativos soportando las reglas de negocios comerciales, de provisión y facturación.</p>
	<p><b>Gestor de Clientes</b> <b>Julio 2012 – Diciembre 2013</b></p> <p>Project Manager responsable integral de gestionar cartera de proyectos de la Dirección de Productos Masivos. Principales Proyectos Gestionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato Prepago en línea.</li> <li>• Nuevo Modelo de Ventas: Recupero mi número.</li> <li>• Concesión Móviles: Tarifa Social para un 1millon de peruanos</li> <li>• Proyectos Regionales: TuGo, Tuenti.</li> </ul>

## **OTROS ESTUDIOS**

Jun2019–2020 - CENTRUM Centro de Negocios Pontifica Universidad Católica del Perú - Programa de Educación para Ejecutivos EdEx.

Liderazgo y Gestión de Equipos Ágiles

Métodos Ágiles: scrum y kanban para el diseño de productos.

Agosto-Diciembre 2015 – Universidad Particular San Martín de Porres - Facultad de Ingeniería y Arquitectura FIA - Programa de Nivel Postgrado - Curso de Actualización Profesional

Gestión Estratégica de TI

Gestión Empresarial.

Julio – Noviembre. 2010- Universidad de Ciencias Aplicadas

Diplomado en Gestión de Proyectos PMI.

## Efrén Alexander Quesada Ramírez

Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información por ESAN. Economista con grado de Magister en Desarrollo Internacional y Análisis Ambiental con amplia experiencia en la dirección de proyectos públicos, privados y no gubernamentales.

### FORMACIÓN

2020 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

2020 - 2023 La Salle Universitat Ramon Llull.

Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

2010-2014 Monash University

Magíster en Desarrollo Internacional y Análisis Ambiental

2003 - 2009 Universidad de Lima

Economista.

### EXPERIENCIA

2018 - Actualidad	<b>Haz Perú: Fundador &amp; Director.</b> Responsable de la creación de la plataforma Edtech Haz Perú; un espacio con más de 200 mil seguidores dedicados a difundir diversos aspectos de cultura y fomentar temas de desarrollo sostenible en el Perú.
2019 – 2022	<b>Municipalidad de Los Olivos - Sub. Gerente de Fiscalización Tributaria</b> Responsable del desarrollo y ejecución de un plan de trabajo de fiscalización tributaria municipal. Elaboración de la selección de cartera y verificaciones prediales correspondientes para detectar actos de evasión y subvaluación tributaria. Encargado del entrenamiento de brigadas de inspectores con carácter multidisciplinario: Ingeniería civil, ingeniería industrial, arquitectura, derecho, entre otros. Auditor del correcto funcionamiento de herramientas de cálculo para la determinación de obligaciones tributarias como el Impuesto Predial y Arbitrios.
2015 - 2018	<b>Morangesoft S.A.C.</b> Elaborar el Plan de Desarrollo Financiero requerido y supervisar su ejecución para salvaguardar la viabilidad económica. Desarrollar iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial por medio de plataformas TIC. Establecer alianzas corporativas con comunidades locales, gobiernos locales e instituciones privadas para generar una agenda de trabajo en base a objetivos comunes.
2016	<b>EQWIP HUBS, de las ONG's canadienses: Youth Challenge International y Cánada World Youth Coordinador Hub</b>

	Direccionar el HUB Chiclayo y responsable de brindar la asesoría necesaria para asegurar la implementación del programa de empleabilidad y emprendimiento juvenil local. Así como encargado de emitir reportes en base a las actividades de coordinación y monitoreo con el socio local y la implementación de acciones del proyecto.
--	---

### **OTROS ESTUDIOS**

Programa de Desarrollo de Negocios Digitales – Instituto Superior Técnico Universidad de Lisboa 2022.

Programa de Sostenibilidad- Transiciones Verdes – Universidad de Cambridge UK- 2022.

Entrenador de capacitadores (TOT) en desarrollo de habilidades blandas, personales e interpersonales - Centro de desarrollo Educativo de Washington 2016.

## Mario John Tanco Cirilo

Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información por ESAN. Ingeniero de Sistemas de la Universidad Nacional del Callao. Ingeniero de Sistemas con amplia experiencia en la implementación de proyectos de tecnologías de información, desempeñando diversos roles, incluyendo dirección de proyectos, análisis, programación y consultoría. Amplio conocimiento de los procesos de negocio en los sectores público y privado, en áreas como minería, manufactura, comercio y comunicaciones. Altamente proactivo, responsable, orientado al logro del objetivo, liderazgo de equipos multidisciplinarios y comunicación a todo nivel dentro de la organización

### FORMACIÓN

2020 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

2020 - 2023 La Salle Universitat Ramon Llull.

Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

1997 - 2004 Universidad Nacional del Callao - UNAC

Ingeniero de Sistemas.

### EXPERIENCIA

2010 - Actualidad	<b>Shougang Hierro Perú S.A.A.</b> Empresa minera dedicada a la explotación, procesamiento y comercialización del mineral del hierro, desde sus yacimientos ubicados en el sur del Perú a aproximadamente 530 kilómetros de la ciudad de Lima, distrito de Marcona, provincia de Nasca en el departamento de Ica, de donde se obtienen concentrados de alta ley.
2010 - Actualidad	<b>Analista de Sistemas</b> Planificación, ejecución, seguimiento y entrega de proyectos en la organización. Análisis, desarrollo e implementación de sistemas, gestión de incidentes y solicitudes de servicio. <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación del proyecto Plataforma Electrónica de Comprobantes de Pago. Sistema para la emisión y recepción de comprobantes electrónicos con el uso de firmas digitales para su envío a la SUNAT.</li><li>• Implementación del proyecto Sistema Integral de Ventas de Mineral al Exterior.</li><li>• Implementación del proyecto Sistema Control de Accesos. Control del acceso del personal externo a las instalaciones integrando áreas como Seguridad, Servicios Médicos, Protección interna y el área solicitante.</li><li>• Implementación del proyecto Pagos Electrónicos e integración con entidades bancarias.</li><li>• Implementación del proyecto Gestión Integral de Mantenimiento de Equipos. Sistema para la gestión de los equipos,</li></ul>

	<p>basado en la Norma ISO 14224, contemplando la gestión de activos, planeamiento y programación de las órdenes de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del proyecto Sistema Integral de Gestión Ingeniería. Sistema que contempla los diversos procesos de negocio en las áreas de Proyectos de Inversión, Presupuestos, Diseño, Licitaciones y Contratos, Construcción y Control Documentario.</li> <li>• Implementación del proyecto PLA/FT. Sistema para la Prevención del Lavado de Activos y/o Financiamiento del Terrorismo.</li> </ul>
2005 - 2010	<p><b>Eximport Distribuidores del Perú S.A.A.</b> Empresa comercializadora de maquinarias y equipos de construcción, maquinaria pesada, minería, metalmecánica, grupos electrógenos, carpintería en todo el territorio nacional.</p>
2005 - 2010	<p>Responsable de la gestión de los requerimientos funcionales y no funcionales, análisis, diseño, programación, pruebas y capacitación a los usuarios finales en los diversos sistemas implementados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder del proyecto Sistema Integral ERP. Análisis, desarrollo, construcción e implementación de los diferentes módulos del Sistema Integral ERP (Ventas, Compras, Almacenes, Caja y Bancos, Contabilidad, Cuentas Corrientes, Créditos y Cobranzas, Planillas, Producción, Seguridad).</li> <li>• Líder del Proyecto transición de los Sistemas cliente-servidor a un entorno web.</li> <li>• Elaboración de documentación Técnica. (UML)</li> </ul>

## OTROS ESTUDIOS

PMP (Project Management Professional) - PMI (Project Management Institute) 2019

ITIL Foundation Certificate in IT Service Management - (Axelos) 2015

## David Joan Tataje Mendoza

Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información por ESAN. Bachiller en Ingeniería Informática. Soy un profesional con amplia experiencia en Proyectos de TI, Arquitectura de Software, Inteligencia de Negocios, aportando soluciones a nivel de arquitecturas, gestión de aplicaciones, bases de datos y plataformas en entornos on-premises y cloud.

Tengo la capacidad para liderar proyectos de TI y fomentar el trabajo en equipo, buscando siempre brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de los usuarios finales entendiendo su problemática y necesidades.

### FORMACIÓN

2020 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

2020 - 2023 La Salle Universitat Ramon Llull.

Magíster en Dirección de Tecnologías de la Información.

2005 - 2010 Universidad Nacional Federico Villarreal - UNFV

Ingeniero Informático.

### EXPERIENCIA

	<p><b>Abbott.</b> Desde más de 100 años Abbott es una empresa farmacéutica que se ha dedicado a ayudar a las personas a vivir una vida más sana a través de una diversa gama de productos de nutrición basados en la ciencia, herramientas de diagnóstico, dispositivos médicos y productos farmacéuticos genéricos de marca.</p>
2013 - Actualidad	<p><b>IT Project Manager</b> Planificación, ejecución, seguimiento y entrega de proyectos en la organización. Análisis, desarrollo e implementación de Datamarts, Datawarehouses y Aplicaciones de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementé la solución BI Qlikview creando la arquitectura de datos e interfaces brindando KPI de ventas y marketing que se actualizan cada 30 minutos tomando datos del ERP SAP.</li><li>• Lideré las iniciativas de Marketing Digital e Innovación aportando pautas en arquitectura, gestión de proveedores, gestión de proyectos ágiles, ciberseguridad y calidad digital.</li><li>• Lideré el control de costos del área de marketing con la implementación del sistema de aprobación gastos de marketing que garantiza el cumplimiento de la política corporativa FP110.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolle el sistema CRM para representantes de visita médica que resulto en un ahorro de costos anuales de S/ 50K y una reducción del 50% en el proceso manual del área de efectividad de fuerzas de ventas.</li> <li>• Lidere la Implementación del CRM Promed en Abbott Paraguay coordinando la infraestructura, arquitectura e implementación de la solución incluyendo documentación técnica y pruebas de la aplicación.</li> </ul>
2011-2012	<p><b>Taller Technologies</b> Es una red de talento distribuido que une a las mejores personas con clientes ganadores a través de excelentes alianzas, respaldada por una plataforma de selección de talento impulsada por IA. Con su centro de desarrollo de última generación en Córdoba, Argentina, brindan soluciones tecnológicas innovadoras que ayudan a sus clientes a ganar en los negocios. Trabajan junto a empresas reconocidas a nivel mundial, con quienes se comparten altos estándares de profesionalismo y entusiasmo por hacer crecer sus capacidades en alta tecnología.</p> <p><b>Ingeniero de Software</b> Responsable del desarrollo de los requerimientos funcionales y no funcionales, análisis, diseño, programación, pruebas y documentación de los diferentes componentes entregados a los usuarios finales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollé el proyecto MVP de MDS que era una solución para supermercados en EE. UU, la aplicación sería para brindar mayor interacción digital durante las compras, este proyecto fue presentado en la feria tecnológica de Intel IDF US 2012.</li> <li>• Definí la arquitectura del backend MDS para el intercambio de información en tiempo real en el supermercado utilizando el protocolo XMPP y Java.</li> <li>• Implementé los patrones de software de la solución, los principales fueron Microservicios y el patrón productores-consumidores para garantizar el rendimiento de la aplicación.</li> </ul>
2010-2011	<b>Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)</b>

	<p>Es un organismo electoral constitucional autónomo que forma parte del Estado Peruano y es la autoridad máxima que se encarga de organizar y ejecutar distintos procesos electorales, de referéndum y otros tipos de consulta popular. El fin de ONPE es velar por que se obtenga la fiel y libre expresión de la voluntad popular, manifestada a través de los procesos electorales que se llevan a cabo.</p>
	<p><b>Analista Programador Senior PHP</b></p> <p>Responsable del desarrollo de los requerimientos funcionales y no funcionales, análisis, diseño, programación, pruebas y documentación de los diferentes componentes entregados a los usuarios finales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolle el sistema de carga de datos preelectorales y se consiguió una carga automatizada y con soporte a diferentes tipos de elecciones.</li> <li>• Se renovó el resultado esperado del sistema mejorando el diseño y el rendimiento durante el día de prueba nacional anterior a la elección nacional.</li> <li>• Sistema de datos de prueba del generador mejorado con nuevos casos de material de error que permite mejorar las sesiones de entrenamiento del mecanógrafo.</li> <li>• Apoye la publicación de los resultados de las elecciones, moviendo datos del entorno de producción al entorno web cada hora.</li> </ul>
2009-2010	<p><b>VE Multimedia</b></p> <p>Asociación católica dedicada a la Evangelización utilizando las Nuevas Tecnologías. VE Multimedia ofrece servicios de desarrollo de páginas web, hosting, diseño y envío de Boletines Digitales, desarrollo de aplicaciones web y desarrollo de apps para smartphones en Android y iOS.</p>
	<p><b>Desarrollador Web</b></p> <p>Responsable del desarrollo de los requerimientos funcionales y no funcionales, análisis, diseño, programación, pruebas y documentación de los diferentes componentes entregados a los usuarios finales.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe en el Programa de Desarrollo Rural Integral, este proyecto estaba destinado a ayudar a desarrollar capacidades en niños de la localidad de Puno en Perú.</li> <li>• Desarrolle la aplicación SAR back-office y front-office en la tecnología PHP y MySQL que servía para que los niños desarrollen tareas y juegos didácticos hechos en Adobe Flash, el sistema era capaz de recabar estadísticas de uso, intentos y errores.</li> <li>• Desarrolle el Sistema de Reservas de la casa de retiro Saint Malo, este proyecto se creó utilizando PHP, MySQL, y el framework Symfony 1.4, el sistema se creó de forma modular, como facturación, administración de órdenes, productos, paquetes, cuentas, usuarios, eventos, etc.</li> </ul>
--	--

**OTROS ESTUDIOS**

Python Data Analysis (Linkedin Learning)	2020
SMC (Scrum Master Certified) – ID: 638031 (Scrum Study)	2018

## **RESUMEN:**

El plan de negocio que presentamos en el presente trabajo de investigación evalúa la implementación de una plataforma digital de intermediación de ventas por comisión para empresas MYPES del sector textil en Gamarra con vendedores independientes; los cuales al vender sus productos recibirían una comisión acordada entre ambas partes.

En el distrito de La Victoria en la ciudad de Lima, Perú se encuentra ubicado el Emporio Comercial de Gamarra, el cual es considerado como el centro comercial textil más grande de América Latina y uno de los más grandes del mundo.

MYPES son las siglas que clasifica a una empresa como micro y pequeña empresa, la cual no debe superar los 150 UIT en ventas anuales, en el 2023 el valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es de 4,950 soles peruanos, lo que nos da un aproximado de 1300 dólares americanos. Para este tipo de empresas no es relevante el número de empleados que la conforman.

En el 2021, antes de la pandemia, el Emporio de Gamarra generó 8,294 millones de soles, aportando 2.5 % al PBI nacional (Agencia Andina, 2021), luego de la pandemia este número bajo considerablemente en un 40% para el año 2020, pero ya en el año 2019 hubo una reducción de 8% en los ingresos para este sector en comparación con el año anterior, esta disminución en los ingresos se atribuye a los problemas políticos en el Perú y a la importación de ropa proveniente de Asia a un costo muy bajo que no permite a este sector competir justamente.

Nuestra propuesta única de valor para las micro y pequeñas empresas del sector textil en Gamarra consiste en poder conectarlas con múltiples vendedores independientes a fin de que puedan potenciar y expandir la gestión de sus ventas, permitiéndoles acceder a una fuerza de ventas a nivel nacional de manera inmediata. Esto les brinda la posibilidad de llegar a nuevos mercados y clientes, lo que puede contribuir significativamente al aumento de sus ingresos. La propuesta se basa en la implementación de una aplicación móvil que llamaremos Telovendo, la cual tiene como objetivo conectar a las MYPES del sector textil en Gamarra con personas interesadas

en generar ingresos adicionales, quienes asumirán el rol de vendedores de los productos de las MYPES y serán quienes se encarguen de promocionarlos a fin de obtener una venta. La MYPE establecerá previamente una comisión, la cual podría ser negociada con el vendedor, una vez que ambas partes acuerden el monto a comisionar se continuará con el proceso de venta.

Nuestra propuesta, recoge la problemática en mención y propone el desarrollo de un plan de negocio. El objetivo general es determinar la viabilidad de la idea de negocio, para lo cual hemos establecido una serie de objetivos específicos. Estos incluyen la elaboración de un modelo de negocio, la identificación del mercado objetivo, la estimación de la demanda potencial mediante un estudio de mercado y el desarrollo de planes detallados de marketing, operaciones, tecnologías de información, organización y finanzas. Cada uno de estos planes incluirá objetivos específicos, estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos.

En el 2022 se identificó un total de 8,720 MYPES del sector Textil en Gamarra a los cuales consideramos nuestros potenciales clientes. Para validar si nuestra propuesta era interesante o no para las MYPES de Gamarra elaboramos una encuesta la cual realizamos de forma aleatoria a 384 empresas, donde previamente les explicábamos el modelo de negocio. Los resultados mostraron que el modelo de negocio es altamente aceptado, con un 75.6% de los encuestados expresando su apoyo al mismo. Esto indica que hay una gran oportunidad de penetrar en el mercado con éxito. De igual manera encuestamos a vendedores de diferentes sectores a fin de conocer su opinión sobre el modelo, así mismo entrevistamos a profesionales del sector para conocer su punto de vista.

El carácter innovador de este modelo de negocio lo convierte en el primero de su tipo en el país, sería la primera plataforma híbrida donde se combina tanto componentes digitales como presenciales. Esto le otorga una ventaja competitiva única y una oportunidad para liderar el sector. La estrategia de expansión contempla una primera etapa en el sector textil, pero se tiene previsto replicar el modelo en otros sectores económicos, y a su vez, abarcar nuevos mercados en el futuro.

En cuanto a la estructura de costos, el principal gasto es por construcción de la plataforma digital y los gastos de marketing, nuestros ingresos vendrían por los pagos de membresías mensuales, y en un futuro se considera incluir nuevos servicios como el de publicidad dentro de la aplicación a fin de incrementar los ingresos.

En términos financieros, en un horizonte de evaluación de 5 años, con una inversión inicial de S/ 218,671 soles se observa un valor actual neto de S/ 238,179.63 soles y una tasa interna de retorno del 54.59 %. Estos indicadores financieros indican que el modelo de negocio es rentable. En cuanto a la financiación, la mitad será aportada por los socios del equipo de investigación y la otra mitad por distintos inversionistas interesados en el plan de negocio.

El plan de negocio es innovador, con resultados alentadores, por lo que se recomienda implementarlo tan pronto como sea posible. La empresa tendría una ventaja competitiva significativa al ser los primeros en llegar al mercado, lo que aumentaría la probabilidad de éxito a largo plazo y permitiría establecer una base de clientes leales y una marca reconocida.

***Resumen elaborado por los autores.***

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1.Planteamiento del Problema

La pandemia COVID-19 trajo consigo un gran caos no solo en el sector salud sino también en el sector textil, las empresas MYPES de Gamarra fueron duramente golpeadas debido a las restricciones horarias que no permitían circular libremente a la ciudadanía, así como la inmovilización de la fuerza laboral que trabajaban diariamente en sus locales a la espera de sus clientes.

Desde el inicio de la pandemia y por alrededor de dos años los empresarios del comercio comercial de Gamarra tuvieron que adaptarse rápidamente a la virtualidad cambiando su estrategia comercial y de marketing tales como el uso de soluciones Marketplace o de comercio electrónico para tratar de llegar a sus clientes por medios digitales.

Ya en el 2022 en plena reactivación económica se estaba retornando al trabajo presencial de forma gradual y con grandes expectativas de crecimiento delante, pero por los altos niveles de importación de ropa que provienen de Asia han generado que varios puestos de ropa en Gamarra sigan vacíos y en algunos casos los negocios están cerrados ya que han tenido que reducir personal y cerrar tiendas porque no pueden competir con los precios de prendas importadas, este hecho es confirmado por Susana Saldaña presidenta de la asociación Empresarial Gamarra Perú quien detalla que más de 20,000 locales entre tiendas, talleres y almacenes están desocupados por la poca actividad y también informó que durante el primer semestre de este año solo se alcanzó un 40% de ventas en comparación de los niveles prepandemia (2019). Este hecho hizo que los vendedores mayoristas ya no están comprando en las mismas cantidades que en épocas de prepandemia. (Redacción PQS, 2022).

Por otra parte, es importante mencionar que existe una alta tasa de desempleo en Lima Metropolitana y en el Perú. Examinando el Informe técnico de la situación del mercado laboral en Lima Metropolitana el cual indica que el desempleo en Lima ascendió a 10,3% lo que se interpreta que *“De cada 100 personas de la población*

*económicamente activa (PEA), 90 tenían empleo y 10 buscaban trabajo activamente. De la población ocupada: 45 tenían empleo adecuado y otras 45 estaban subempleadas: 14 subempleadas por horas (visible) y 31 por ingresos (invisible). Mientras que, en el año 2019, de cada 100 personas que pertenecían a la PEA, 94 estaban ocupadas y 6 buscaban uno activamente. Entre los ocupados, 60 tenían un empleo adecuado y 34 se encontraban subempleados.” (INEI, 2021).* También se indica en el documento elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que, “de las 20 ocupaciones con mayor demanda, resaltan los Representantes comerciales, que registró una demanda importante para el 2022 y una participación relativa importante en la Planilla del 2021”, donde el representante comercial ocupa el puesto número 10 de las ocupaciones más demandadas en el 2022. Así mismo en otra sección del mismo documento se indica “(Empleo, 2022)” Este dato nos demuestra el duro golpe que dio el Coronavirus (COVID-19) a todos los sectores laborales y nos permite identificar la potencial necesidad de vendedores que se encuentran en la búsqueda de oportunidades laborales.

Por último, si nos trasladamos a los mercados en provincias según Grecia Jonhson indica que la población de otras ciudades del país, es decir en las provincias, aún existe rechazo a la digitalización. Sin duda, el escaso acceso a internet que existe en las provincias es uno de los factores principales por los cuales el comercio electrónico aún no es significativo en estas zonas.

Según cifras del primer trimestre de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del año 2020, solo el 40.1 % de los hogares peruanos tiene una conexión de internet en su vivienda, esto revela que muchas familias aún no pueden acceder al mundo digital. Otro factor importante es que un gran porcentaje de la población no se encuentre bancarizado y no tiene acceso a una tarjeta de crédito o débito, por lo cual no puede realizar compras de forma electrónica. También indica que uno de los principales retos pendientes del e-commerce consiste en incrementar las ventas online en provincias. La mayor dificultad del consumidor es que no tiene la confianza para comprar por internet, ya que la digitalización y la ciberdelincuencia crecen al mismo ritmo. (Jhonson, 2021).

La razón por la cual se plantea esta idea de negocio es por la necesidad de las empresas MYPES de Gamarra de encontrar nuevos mercados, a la alta tasa de desempleo en vendedores y a la desconfianza en los mercados de provincia notamos que existe una oportunidad para la elaboración de una plataforma B2B que permita intermediar servicios de ventas entre las MYPES de Gamarra y comerciantes de Provincia a través de vendedores.

## **1.2.Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

El presente trabajo de investigación plantea como objetivo general: Evaluar la viabilidad económica financiera para la implementación de plataforma “TELOVENDO” la cual es una solución de intermediación de servicios de ventas por comisión entre MYPES del sector textil de Gamarra y vendedores.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Como objetivos específicos planteamos:

- Realizar un análisis del macroentorno y entorno competitivo para identificar oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis benchmarking con plataformas existentes en el mercado nacional e internacional.
- Realizar una investigación de mercado que permita Identificar la demanda potencial y los componentes necesarios para crear una propuesta de valor para las MYPES y vendedores del sector textil.
- Elaborar un modelo de negocio para la implementación de la plataforma “TELOVENDO”.
- Elaborar el plan de Marketing necesario para el posicionamiento, promoción y suscripción a la plataforma.
- Elaborar el plan de operaciones y de tecnología de la información que permita establecer los recursos y soporte tecnológico para la gestión del modelo de negocio.

- Elaborar el plan de administración y de recursos humanos que brindaran soporte a la plataforma.
- Determinar la viabilidad económica financiera de la implementación de esta plataforma.

### **1.3. Justificación**

Gamarra es uno de los más importantes epicentros comerciales en el Perú y América del sur, debido a que se compone de una gran cantidad de tiendas, talleres y almacenes en un espacio geográfico de 4 cuadras a la redonda que facilita la negociación y el traslado de mercaderías, esto facilita a los comerciantes de ropa de provincias encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar con el inconveniente de tener que trasladarse 1 o 2 días a Gamarra y realizar sus compras presenciales y enfrentarse al desorden, informalidad, estafas y asaltos que son comunes en la zona.

Hasta el momento se han creado diversos medios para potenciar el sector textil en nuestro país, como la creación de diversas plataformas B2B que permiten conectar empresas de Gamarra con potenciales clientes, pero debido a la falta de confianza de los comerciantes no se han consolidado o aprovechado como es debido.

Por último, durante el primer semestre del 2022 Gamarra solo alcanzó el 40% de las ventas en comparación con los S/ 6.000 millones que alcanzaron en el 2019 teniendo en cuenta que había decrecido en 8% en comparación al año anterior debido al ruido político de entonces (Republica, 2020). Es sin duda un mercado con mucho potencial para el desarrollo de nuevas plataformas que ayuden a incrementar las ventas.

En el presente trabajo de investigación pretendemos evidenciar la necesidad de una plataforma digital de intermediación entre las MYPES de Gamarra con vendedores que se encarguen de ser la cara de las empresas y que generen lazos de relaciones de confianza con potenciales clientes, con el fin de generar una mayor cantidad de pedidos que les permita a las MYPES producir mayor cantidad de prendas para así reducir costos y volverse más competitivos frente a la ropa importada de Asia.

Por los motivos expuestos, el presente trabajo de investigación plantea evaluar la viabilidad económica financiera para la implementación de la plataforma “TELOVENDO” que es una solución de intermediación de servicios de ventas por comisión entre MYPES del sector textil de Gamarra y vendedores.

#### **1.4. Alcance**

El alcance del trabajo de investigación contempla la realización de un estudio de mercado a vendedores y MYPES del sector textil del emporio comercial de Gamarra con el fin de validar la potencial demanda en el mercado para ambas caras de la plataforma.

En cuanto al alcance demográfico por el lado de las MYPES, es del tipo escalable, inicialmente se enfoca a las pequeñas y medianas empresas (MYPES) del emporio comercial de Gamarra en el distrito de la Victoria del departamento de Lima, con un potencial escalamiento al sector de grandes empresas, otros sectores de manufactura y posible expansión a otras regiones o países.

Para el desarrollo de este plan de negocio se utilizará información de fuentes secundarias con no más de cinco años de antigüedad. Asimismo, el levantamiento de fuentes primarias se realizará mediante entrevistas a expertos y encuestas. Finalmente, el horizonte de evaluación financiera de este trabajo de investigación es de cinco años.

El plan de negocio del presente trabajo de investigación no incluye la implementación de la plataforma digital ni la ejecución de los planes de operaciones.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

Para la realización del marco conceptual, se han revisado conceptos claves para el desarrollo de esta plataforma digital. De esta manera, se define el concepto de plataforma digital, modelos de negocio de doble cara, economía de plataformas, medios de pagos electrónicos, MYPES y el emporio comercial de Gamarra.

### **2.1 Plataformas Digitales**

El modelo de negocio que proponemos se basa en la construcción de una plataforma digital. La cual puede ser definida como el lugar en el que ocurren intercambios de información, bienes o servicios entre productores y consumidores, así como la comunidad que interactúa con dicha plataforma. Es imperativo comprender que la comunidad en sí misma es una pieza esencial de la plataforma digital; sin esa comunidad, la plataforma digital tiene muy poco valor inherente (Watts, 2020).

Así también debemos destacar los aspectos clave de una plataforma digital, como es la facilidad de uso y atractivo inmediato para los usuarios, la confiabilidad y seguridad, la facilidad de intercambios entre usuarios (Watts, 2020).

### **2.2 Modelos de Negocio de doble cara**

Nuestro modelo de negocios es de doble cara, proporciona una plataforma a dos grupos de usuarios diferentes donde pueden realizar un intercambio económico y obtener beneficios. En los modelos de negocios de dos caras, el proveedor de servicios y los consumidores dan y reciben valor. (Ricard, 2022).

Nuestra posición es la de ser un intermediario digital, que permite a las empresas MYPES del sector de Gamarra conectarse con vendedores independientes, donde podrán identificar productos a ofrecer y realizar transacciones permitiendo así a los vendedores recibir una comisión por cada transacción realizada en la plataforma. En este modelo de negocio no es necesario gestionar inventarios, poseer propiedades o cuidar la producción.

Otra de las características destacables, de nuestro modelo de negocio de doble cara, refieren a los ingresos y costos. Los cuales se generan para ambos usuarios en cada lado de la plataforma. El servicio de la plataforma genera costos al servir a ambos grupos; mientras, simultáneamente obtiene ganancias de cada uno. Sin embargo, un lado generalmente está subvencionado (GetSmarter, 2018).

Dentro de los casos más significativos de este modelo de negocio podemos encontrar a Uber en la industria del transporte, Airbnb en el mercado inmobiliario, Rappi en la industria de pedidos en línea, etc. Se observa que independientemente del giro del negocio, el papel primordial de este tipo de plataforma es: facilitar el proceso de intercambio de valor.

Según Ricard (2022) este modelo aborda los desafíos que enfrenta las plataformas digitales, como por ejemplo cumplir con las expectativas requeridas por los clientes.

### **2.3 Economía de Plataformas**

Podemos definir nuestro modelo de negocio bajo el enfoque de una economía de plataforma digital. Las cuales albergan servicios que permiten a los consumidores, empresarios, empresas y al público en general conectarse, compartir recursos o vender productos (Fitzgibbons, 2019).

La masificación de las economías de plataformas digitales ha generado disrupción en diversas industrias, reemplazando a los modelos comerciales convencionales. Por ejemplo, los negocios de alquiler de vacaciones y taxis se han visto interrumpidos por aplicaciones fáciles de usar desarrolladas por compañías como AirBnb, Uber y Lyft.

Otra característica de la economía de plataformas es la existencia de una relación triangular entre la plataforma, el proveedor y el cliente, en el cual el trabajo de la plataforma es conectar a las personas con demanda con las personas que brindan suministro (Deloitte, 2019).

Dentro de la economía de plataformas se distinguen tres tipos, (1) Plataformas de transacciones que sirven como un tipo de mercado virtual para varios grupos de personas como Amazon, Etsy y Facebook; (2) plataformas de innovación con marcos tecnológicos proporcionados a los clientes que se pueden adaptar al uso individual como las Microsoft, Oracle y Salesforce y finalmente las (3) plataformas de integración: esta es una combinación de la plataforma de transacciones e innovación, similar a los mercados de aplicaciones en línea como Apple App Store o Google Play.

Telovendo es considerada una plataforma de transacciones, ya que facilita la venta en línea de los productos textiles de las empresas PYMES del sector textil en Gamarra.

## **2.4 MYPES**

La estructura empresarial del país se encuentra conformada por las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización que tienen como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Las MYPES agrupan a las micro y pequeñas empresas. Esta clasificación se establece en función de sus niveles de ventas anuales: Microempresa con ventas anuales hasta un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) que equivalen a 742,500 soles y la Pequeña Empresa cuyas ventas anuales superan las 150 UIT, hasta un monto máximo de 1,700 UIT que equivalen a 8'415,000 soles. En la tabla 2.1. se observa los ingresos netos anuales por categoría considerando un tipo de cambio de 3.83 y la UIT correspondiente al año 2023 de 4,950 soles.

**Tabla 2.1. Límite de Ingresos netos anuales por categoría**

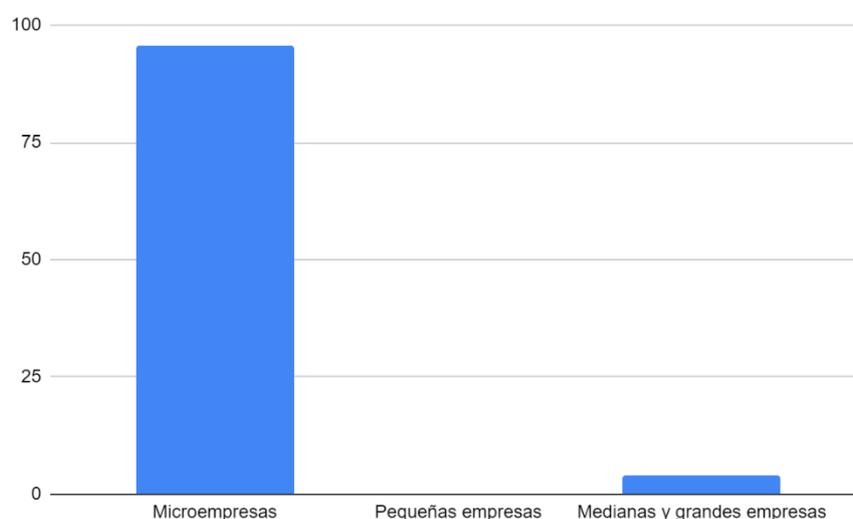
Categoría	Rangos (UIT)	Ingresos netos anuales (S/)	Ingresos netos anuales aproximados (\$)
Microempresas	Hasta 150	742,500	193,864
Pequeñas empresas	Hasta 1700	8,415,000	2,197,128
Medianas empresas	Hasta 2300	11,385,000	2,972,585
Grandes empresas	Más de 2300	Más de 11,385,000	Más de 2,972,585

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU, 2021) indica que el sector privado en el Perú está conformado, principalmente por micro y pequeños negocios. En el año 2021, el 96% de los empleadores en el país dirigían una MYPE. Históricamente, la participación de las MYPES ha sido cuantitativamente relevante dentro del empresariado peruano, al mantener una participación por encima del 91%, lo que demuestra su importancia en el tejido empresarial del país. En la figura 2.1. se observa la estructura empresarial en el Perú en el año 2021 en donde el 96% corresponde a MYPES.

**Figura 2.1. Estructura empresarial en el Perú 2021**



Fuente: COMEXPERU, 2021.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

Así también en el año 2021, las MYPES emplearon a 7.7 millones de trabajadores representando el 43% de la Población Económicamente Activa (PEA), evidenciando una mejora de 16.4 puntos porcentuales con relación al año 2020.

Estas unidades de negocio registraron ventas anuales por 107,945 millones de soles, lo que significó un incremento del 78.5% frente a lo reportado en 2020. Esta suma equivale a un 12% del PBI. Estos resultados se explicarían por una mayor demanda, producto de la reactivación económica del año anterior, debido al levantamiento de las restricciones asociadas para enfrentar la pandemia COVID-19 en nuestro país.

El presente trabajo de investigación presenta un plan de negocio para la implementación de una plataforma digital de intermediación de ventas por comisión para MYPES del sector textil en Gamarra.

## **2.5 Emporio Comercial de Gamarra**

El Emporio Comercial de Gamarra es un distrito comercial ubicado en el distrito de La Victoria en Lima, Perú. Es considerado como el centro comercial textil más grande de América Latina y uno de los más grandes del mundo.

Sus inicios se remontan a la década de 1950, cuando comenzaron a instalarse talleres de confección en la zona. Desde entonces, el emporio ha crecido de manera exponencial abarcando varias manzanas.

El emporio Comercial de Gamarra es un lugar de gran importancia para la economía del Perú y se encuentra en constante crecimiento y expansión. Antes de la pandemia, este importante conglomerado generó 8,294 millones de soles, aportando 2.5 % al PBI nacional (Agencia Andina, 2021).

Este emporio cuenta con una gran cantidad de tiendas, talleres y fábricas donde se producen y venden productos textiles, como ropa, accesorios, telas, hilos, entre otros. En Gamarra se pueden encontrar una gran variedad de productos de diferentes calidades, precios y diseños, y es conocido por ofrecer precios accesibles y competitivos en el mercado.

Además, es un importante generador de empleo en la ciudad de Lima y se considera también un destino turístico popular.

Consideramos importante abordar lo que representa el Emporio Comercial de Gamarra ya que el presente trabajo de investigación aborda un plan de negocio para la implementación de una plataforma digital de intermediación de ventas por comisión para MYPES del sector textil en Gamarra.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1 Objetivos**

En este capítulo se analiza el contexto actual donde se desarrollará la propuesta de negocio. Para ello utilizaremos herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente realizaremos un análisis Benchmarking con propuestas similares existentes en el Perú para identificar fortalezas que pudiéramos adicionar a nuestro modelo de negocio.

### **3.2 Análisis PESTEL**

A continuación, se realiza el análisis PESTEL para entender el entorno, la situación del mercado.

#### **3.2.1 Factores políticos**

La crisis política en Perú de 2017 al presente se ha venido agudizando, con tensiones crecientes entre el poder Ejecutivo y el poder Legislativo, provocando así, según el Fitch Ratings, un escenario de elevada incertidumbre política en perjuicio a la institucionalidad y gobernabilidad del país. Tras dos intentos fallidos de vacancia al expresidente Pedro Castillo, el fallido intento de golpe de estado del expresidente Castillo el cual concluyó en su destitución y posterior detención. Dando lugar al nombramiento como presidenta de la república a Dina Boluarte, quien fuera vicepresidenta del partido del expresidente Castillo, con todos estos hechos definitivamente la situación política del Perú es incierta, no solo a los ojos de los peruanos sino a nivel internacional.

Desafortunadamente, la gestión del gobierno de turno genera un inmenso grado de riesgo político lo cual se evidencia, según el Diario Gestión, por un importante grado de desaprobación que se estima en un 70%. En este sentido, cabe resaltar, que de continuar esta crisis política interna; potencialmente se elevaría el nivel de riesgo-país

incrementando así el costo del financiamiento y el retorno económico para el desarrollo de nuestro modelo de negocio.

### **3.2.2 Factores legales**

A nivel nacional uno de los aspectos que se destaca es la búsqueda de la aprobación de una Asamblea Constituyente, la cual cambiaría la Constitución vigente del Perú, norma fundamental en donde se establece un estado de derecho.

Para el desarrollo de nuestro modelo de negocio, de manera específica, se encuentra dentro de los marcos normativos más relevantes el Decreto Supremo N°013-2021-TR, que aprueba la política nacional de empleo decente.

En el Perú el ente encargado de regular el régimen laboral de la actividad privada es el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. Asimismo, cabe destacar la Ley N° 29245: Ley que Regula los Servicios de Tercerización, el Decreto Legislativo N° 1048: Decreto Legislativo que Precisa los Alcances de la Ley N° 29245 y el Decreto Supremo N°006-2008-TR: Reglamento de la Ley N° 29245, del Decreto Legislativo N° 1048 y el Decreto Supremo N° 001-2022-TR, que regula los Servicios de Tercerización. Siendo este último el más extremo ya que las estipulaciones contempladas en esta normativa vetan la tercerización laboral de tareas que son esenciales para el giro del negocio de una empresa. Al respecto el diario La República señala que: “La Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas (CEB) del Indecopi recibió, hasta el 8 de septiembre de este año, 343 denuncias contra el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), cuestionando la legalidad o razonabilidad de diversas medidas contenidas en el Decreto Supremo n.° 001-2022-TR” (La República, 2022).

Mientras, que a nivel global existen tratados internacionales y entidades como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) encargados de determinar y velar por la protección de los derechos a un trabajo digno de todos los trabajadores. Finalmente, es importante reconocer que la disrupción de la tecnología en el desarrollo de plataformas de intermediación; conlleva también situaciones de controversia legal en materia

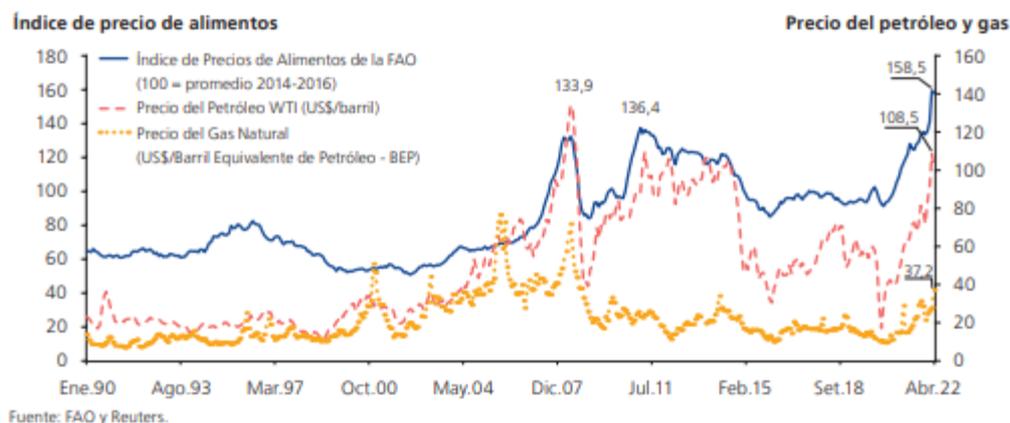
laboral. Por ejemplo, el 19 de febrero del 2021, la Corte Suprema del Reino Unido emitió un pronunciamiento en favor de conductores y repartidores, reconociéndolos como trabajadores tradicionales en lugar de contratistas independientes, para el aplicativo Uber. El modelo de negocio se encontrará dentro del marco legal de la contratación laboral general y las leyes de la intermediación y tercerización: Ley N°26726 que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, Decreto Supremo N°003-2002-TR y la Directiva Nacional N°001-2010-MTPE, entre otras normas vigentes.

Finalmente, en el aspecto legal se debe de resaltar la carencia de estabilidad en el Perú, teniendo en cuenta que, en su sentido más radical, se podría afectar severamente el funcionamiento del libre mercado y, por ende, el equilibrio del ecosistema emprendedor.

### **3.2.3 Factores económicos**

De momento las perspectivas económicas para el Perú son inciertas; considerando la alta volatilidad derivada de la actual crisis política y de salud pública que se padece a nivel nacional por el brote del virus COVID-19. Según el documento Síntesis de Reporte de Inflación de junio 2022, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), indica que “a escala internacional, el conflicto bélico europeo y el confinamiento de China generan una crisis en la economía mundial y una inflación global, que para el caso del Perú se ve reflejado en una subida importante en los precios del petróleo, trigo y otros cereales, que afectan significativamente el incremento de los precios locales para transporte y alimentos”. En la Fig. 3.1. Precios de Alimentos, Petróleo y Gas se puede apreciar el incremento histórico que se ha dado, recientemente, en los precios de dichos bienes a nivel mundial.

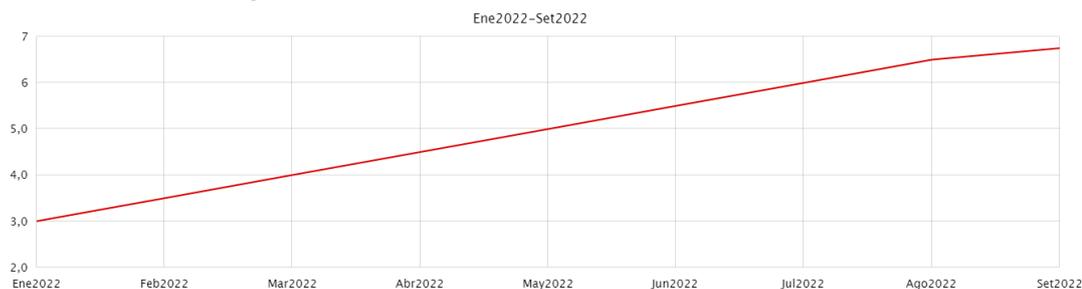
**Figura 3.1. Precios de Alimentos, Petróleo y Gas**



De este modo, el BCRP, según el Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022 – 2023, elaborado en junio 2022, se indica que “fenómenos externos impiden que se haya podido cumplir con el rango meta de inflación anual establecido por entre 1% - 3%” (BCRP, 2022). Asimismo, se informa que la inflación acumulada, en los últimos 12 meses, para agosto 2022 asciende a 8.40%. Mientras que la inflación acumulada en los últimos 12 meses para agosto 2022, que se estima sin tomar en cuenta el incremento de los precios en alimentos y energía, alcanzaría un 5.39%. Es decir, aún sin considerar los factores externos previamente señalados, la inflación para la economía peruana persiste por encima de su rango meta.

Ante estas condiciones inflacionarias alcistas el BCRP ha utilizado como herramienta principal a la tasa de interés de referencia; incrementándola sustancialmente desde principios del presente año para mitigar el efecto inflacionario, hasta alcanzar un 6.75% para septiembre del 2022, como se puede observar en la Figura 3.2. Tasa de Referencia de la Política Monetaria.

**Figura 3.2. Tasa de Referencia de la Política Monetaria**



Fuente: BCRP

Si bien la política monetaria del BCRP se genera con el propósito de estabilizar una tasa de inflación dentro del rango meta; se debe destacar que el incremento de la tasa de interés de referencia se transmite directamente a las entidades del sistema financiero encareciendo el crédito y desestimulando, finalmente, la inversión privada en el mercado peruano. En este sentido el BBVA Research en el Perú ha previsto ajustar sus expectativas de crecimiento para la economía peruana de 2.3% a 2.0% para el año 2022.

Asimismo, al elevarse la tasa de interés de referencia; el BBVA Research pronostica que la inversión privada decrecerá al menos un 5% para este 2022. Por principio de prudencia se espera un escenario de recesión económica generalizada; en donde una importante cantidad de consumidores opte por alternativas más baratas o gratuitas que le permitan compensar la pérdida de su ingreso disponible o que faciliten el ahorro para tiempos inciertos.

Por otro lado, desde un enfoque global, según Arellano Marketing, se puede observar que la guerra comercial entre EEUU y China ha tenido como consecuencia la imposición de sanciones comerciales; generando barreras arancelarias y no arancelarias, las cuales originan dilatación y sobrecosto a lo largo de la cadena de abastecimiento; elevando los precios y dificultando la disponibilidad oportuna de prendas de confección textil que son comercializadas al mercado peruano desde China. Esto representa una importante oportunidad para los productores textiles en Gamarra en la medida que estos factores externos mejoran su competitividad frente al consumidor peruano. (Arellano, 2022).

### 3.2.4 Factores sociales

El auge de la crisis de institucionalidad y gobernabilidad en el país ha desatado una serie de protestas violentas a nivel nacional; lo que se ha visto plasmado en el bloqueo de carreteras, intentos de toma de aeropuertos, así como actos de vandalismo contra diversas entidades del estado. Causando además estragos contra la Policía Nacional del Perú, el deterioro de infraestructura pública y propiedad privada por parte de los manifestantes. Tales protestas se mantienen hasta el día de hoy principalmente en el sur del Perú.

Por otro lado, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU, 2022) indica que las MYPES emplearon a 7.7 millones de trabajadores en 2021, un 72.4% más que en el año anterior, representando aproximadamente, un 43% de la población económicamente activa (PEA) en el país. Es decir, en el año 2021, casi dos de cada cinco personas que conformaron el mercado laboral trabajaron en una MYPE, este aumento se debería por la apertura de negocios y el incremento de la demanda. Un factor importante que considerar es el incremento de la informalidad en los alrededores del Emporio Comercial de Gamarra, donde se puede apreciar numerosos comerciantes ambulantes que venden ropa a un menor precio que el de las tiendas, esto debido a que no pagan impuestos o alquiler por un local, afectando el ingreso por ventas de las MYPES. La informalidad ascendió a un 86% en el año 2021, un 1.6% más que el año anterior.

### 3.2.5 Factores tecnológicos

Existe un aumento de población con acceso a Internet en todos los grupos de edad. Se estima que el 72,5% de la población de entre 6 y más años, cuenta con acceso a Internet (INEI, 2022).

El principal instrumento de acceso a Internet es el teléfono móvil. De enero a marzo del 2022, el 66,7% de la población de 6 y más años que se conecta a Internet lo hizo desde un teléfono móvil; el 19,2% desde el hogar y teléfono móvil; el 5,6% solo desde

el hogar; el 3,3% desde el hogar, trabajo y teléfono móvil; y el 5,2% desde otros lugares. (INEI, 2022).

Las aplicaciones móviles también han incrementado su uso. Antes, la prioridad digital de las empresas era contar con una web para publicar sus productos, pero ahora el uso de aplicaciones móviles se ha incrementado debido a sus funcionalidades, rapidez y facilidad de uso. El crecimiento del año 2022 oscila entre un 30% a 50%. Toda empresa debe contar con un aplicativo móvil como un canal adicional para poder llegar a sus clientes. (Gestión, 2022).

Este factor es muy importante ya que podemos indicar que el uso de aplicativos móviles seguirá en aumento no solo para las empresas sino también para las personas naturales que serían nuestros posibles vendedores, Telovendo es una plataforma digital de intermediación por lo que este crecimiento tecnológico nos favorece notablemente.

### **3.2.6 Factores Ecológicos y Medio Ambiente**

En este aspecto es importante poder desarrollar nuestro modelo de negocio para la implementación de una plataforma digital de intermediación de ventas en concordancia con la Política Nacional del Ambiente 2030 aprobada por el Ministerio del Ambiente; mediante Decreto Supremo N°023-2021-MINAM. En tal sentido se seguirán las recomendaciones del Ministerio para hacer estimaciones sobre la huella de carbono de las actividades económicas del proyecto. La proliferación de plataformas de tecnologías de la información ha significado la reducción de impactos ambientales vía digitalización de material audiovisual e impreso. Sin embargo, el incremento del almacenamiento y uso de centros de datos también tiene consecuencias ambientales que son de importante consideración.

Asimismo, existen Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas que deben de servir como una guía para establecer una política ambiental corporativa de desarrollo sostenible.

### 3.3 Análisis Benchmarking

Para nuestro análisis de Benchmarking vamos a considerar, en primera instancia, a los siguientes emprendimientos que se han desarrollado a nivel nacional.

- Se destaca el caso de “Gamarraclick.com” la cual inició operaciones en el Perú en el año 2018, convirtiéndose en el primer portal de intermediación comercial para PYMES del comercio de Gamarra, que busca integrar la oferta y la demanda por servicios de confecciones textiles a nivel nacional.
- Asimismo, encontramos relevante mencionar a la plataforma peruana denominada “Gamarracom.pe” cuya propuesta de valor se centra en facilitar la comercialización en línea para confeccionistas de textiles y prendas de vestir de Gamarra a provincias del Perú.
- Finalmente, debemos destacar la participación de “Gamarronlineperu.com”, una iniciativa que busca facilitar la articulación entre PYMES de Gamarra y consumidores regionales a nivel de todo el territorio nacional.

Dentro del análisis de Benchmarking también vamos a considerar a las iniciativas que se han venido desarrollando en el plano internacional, entre las que se resaltan:

- “Commissioncrowd.com”, la cual es una plataforma integral de la compañía Commission Crown la cual brinda herramientas múltiples para reclutar, gestionar, entrenar y monitorear a un equipo de ventas global que se encuentra dispuesto a trabajar en función a las comisiones generadas por sus propias ventas. Lo que significa un ahorro importante en gastos fijos de personal para las compañías afiliadas.
- “leaseasalesrep.com”, que es una plataforma de la compañía Lease a Sale Rep, una compañía especializada desde el 2003 en gestionar equipos tercerizados para ventas corporativas en sectores de: tecnología y software, salud, soluciones empresariales

& e-commerce, entre otros. Permitiendo incrementar las ventas de sus negocios afiliados en un rango promedio del 20% al 150% anual.

### **3.4 Conclusiones del capítulo**

Realizado el análisis de PESTEL, podemos concluir que el entorno en el cual se presenta el modelo de negocios propuesto es bastante volátil, típico de un entorno VUCA, por lo que será necesario adoptar una propuesta de valor flexible que permita la negociación de comisiones a convenir entre MYPES del sector textil de Gamarra y representantes de ventas en provincia. Así como también la incorporación de un análisis financiero de sensibilidad ante variables clave como los ingresos y costos operativos, respectivamente.

En concordancia con, el entorno descrito, la estructura organizacional será horizontal, de modo que facilite el intercambio de ideas desde diversas aristas. Por otro lado, a pesar de que las perspectivas económicas sean claramente desfavorables, se espera el surgimiento de emprendimientos de subsistencia o de refugio, los cuales serán tomados en cuenta en las proyecciones financieras que detallaremos posteriormente. Finalmente, nuestro modelo de negocios busca no únicamente ser rentable para los stakeholders, lo cual se analizará en el capítulo de Plan Financiero del presente Trabajo de Investigación, sino también que todos nuestros stakeholders obtengan ganancias a través de la ejecución del proyecto Telovendo, ya sea procurando una reactivación económica para el sector, mediante la creación de un nuevo canal de ventas a nivel de provincias para MYPES de Gamarra; así como la libre determinación de comisiones de venta que mitiguen los efectos nocivos del desempleo o deterioro del ingreso disponible.

## **CAPÍTULO IV.      MODELO DE NEGOCIO**

En este capítulo se describe a detalle los dos modelos de negocios tanto para empresas MYPES del sector textil de Gamarra y para vendedores. Así mismo se explica el proceso de cómo se obtiene la versión final de ambos modelos.

Para la definición del modelo de negocio primero se tuvo que validar la idea inicial de negocio, para realizarlo se usó el método de Lean Startup (Ries, 2011) y realizamos 3 iteraciones del modelo en donde se pudo realizar mejoras sustanciales con la retroalimentación obtenido de los expertos en las entrevistas.

La idea inicial del negocio fue en base a la experiencia personal de uno de los integrantes, en donde una empresa MYPE tuvo malas experiencias con vendedores por comisión, el cual no le cumplió con las ventas ofrecidos y existieron problemas con el cálculo de comisiones, en base a esta experiencia planteamos nuestra primera hipótesis y realizamos una lluvia de ideas para poder encontrar la problemática y solución respectiva a este caso, la primera versión planteamos una plataforma digital de intermediación entre todas las MYPES de Perú y vendedores independientes de todo el Perú, pero se percibió que contar con más vendedores no es una necesidad general para todos los sectores.

Después de diferentes entrevistas con expertos y con nuestro asesor de trabajo de investigación nos recomendaron reducir el segmento dado que hablar de MYPES en el Perú es demasiado amplio y sería difícil poder abarcar las necesidades de todas, para la segunda iteración decidimos enfocarnos al segmento de empresas MYPES del sector Manufactura de Lima, ya que priorizamos que tengan una línea de producción que quisieran explotar al máximo, después de validarlo con los expertos se mantuvo la recomendación de que aún era un segmento demasiado amplio.

Para la tercera iteración decidimos enfocarnos solo las empresas MYPES del sector textil en Gamarra ya que es un conglomerado que reúne confeccionistas, almacenes y comercios de ropa en un solo lugar, el cual facilita el contacto directo con ellas, este segmento de cliente facilito la creación del modelo de negocio que presentamos a

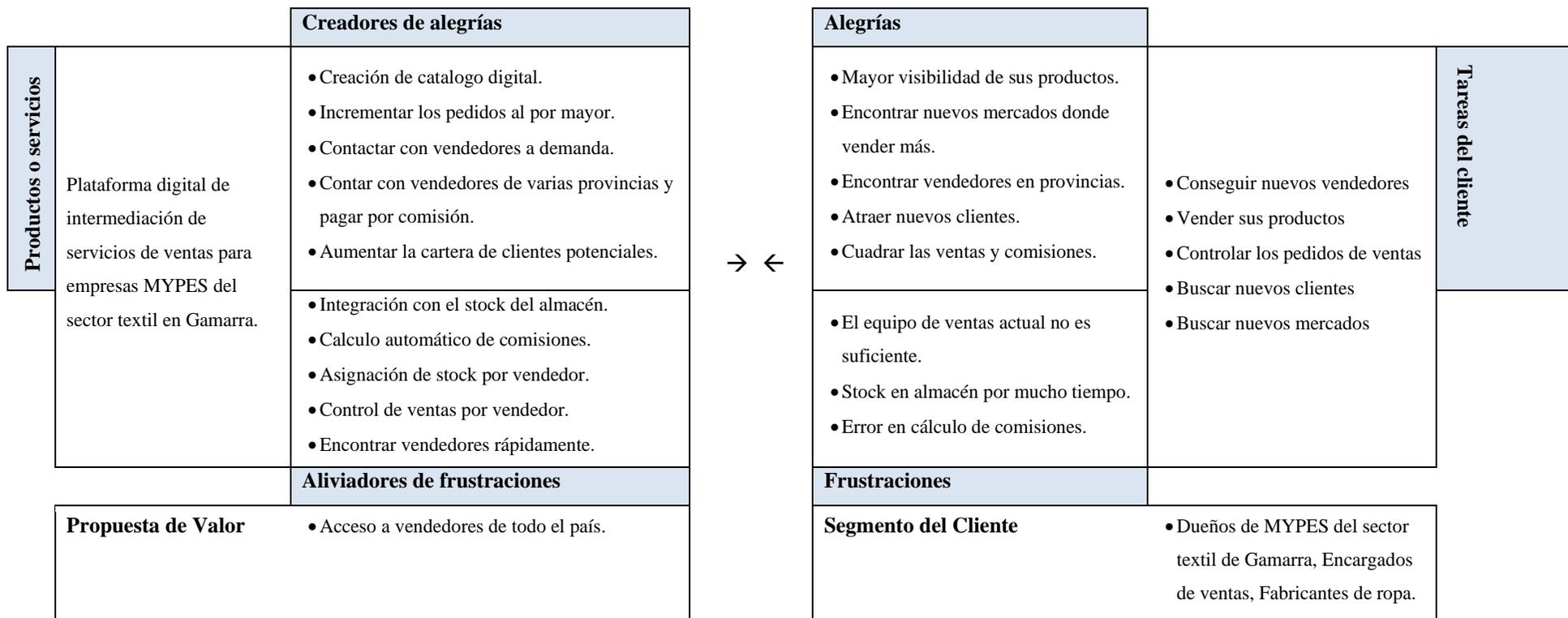
continuación y es importante mencionar que estas propuestas han sido actualizadas luego después de las entrevistas y encuestas, y pudimos comprobar la aceptación del modelo de negocio por parte de los vendedores y las empresas MYPES del sector textil de Gamarra.

Para el desarrollo del siguiente modelo de negocio usamos las siguientes metodologías: Value Proposition Canvas y Lean Canvas.

#### **4.1 Value Proposition Canvas – Empresas MYPES del sector textil de Gamarra**

Esta herramienta nos ayudará a encontrar nuestra propuesta de valor y que esté alineada a las necesidades y expectativas de las empresas MYPES del sector textil en Gamarra, para elaborarlo nos basamos de sondeos iniciales realizados a empresas, encuestas y de los resultados de las entrevistas a expertos.

**Figura 4.1. Modelo Value Proposition Canvas empresas del sector textil de Gamarra**



## **Trabajos de la empresa:**

Las empresas MYPES del sector textil de ventas de ropa de Gamarra se caracterizan por su agilidad, adaptabilidad y capacidad de realizar múltiples actividades a la vez, según las entrevistas que tuvimos con algunos empresarios de Gamarra nos pudimos dar cuenta que algunas MYPES cuentan con taller propios y a su vez compran ropa de otros confeccionistas, otras empresas importan ropa de China para asegurarse de que sus tiendas tengan la mayor variedad y así mejorar la oferta hacia sus clientes que principalmente son las personas que diariamente recorren las calles de Gamarra para poder abastecer sus tiendas, algunas de las MYPES encuestadas afirman ya vender ropa hacia provincias y de tener algunos clientes en Trujillo, Ica y Chiclayo que esporádicamente hacen pedidos de ropa al por mayor y las envían a través de agencias de viaje.

Es importante para la empresa asegurarse de vender su totalidad de productos, por lo que es necesario buscar nuevos mercados o lugares donde puedan colocar sus prendas de vestir y atraer nuevos clientes interesados en comprar sus productos. Además, es esencial controlar los pedidos que reciben de sus clientes al por mayor tanto en Lima como en las provincias. Cuando sea necesario, también es importante buscar nuevos vendedores para expandir su presencia en el mercado y aumentar sus ventas.

Una de las principales frustraciones de las empresas MYPES del sector textil de Gamarra es la fuerte competencia de precio que existe con los productos provenientes de China ya que esto los obliga a reducir los márgenes de ganancia y tener un precio competitivo en el mercado, por otra parte la alta informalidad y delincuencia que existe en la zona de Gamarra hace que los gerentes y dueños estén presentes la mayor parte del tiempo en sus tiendas, talleres o almacenes, también están constantemente en sus locales por la desconfianza que tiene de sus propios colaboradores, es por esta razón que los empresarios de Gamarra no tienen el tiempo suficiente para explorar nuevos mercados o conseguir nuevos clientes, y también se aprecia que en Gamarra existe un alto nivel de competencia al punto de percibir que es un mercado saturado y que los compradores terminan comprando al paso en las calles y no llegan a ingresar a las galerías o tiendas formales.

El equipo de fuerza de ventas actual no es suficiente en determinadas campañas o altas temporadas, lo que puede resultar en pérdida de ventas. Además, tener demasiado stock en el almacén puede dañar la mercadería y convertirse en pérdida, además de impedir la compra de productos novedosos y dar ventaja a la competencia. Los productos también no se venden bien en temporadas bajas, lo que agrava la situación. La alta rotación de los vendedores y la frecuente renuncia también es un problema, ya que conseguir un nuevo vendedor puede demorar semanas y generar una pérdida en ventas y presencia en el mercado.

En cuanto a las alegrías de la empresa para mejorar el éxito en el negocio de productos textiles de temporada, es importante encontrar o llegar a nuevos mercados y lugares donde haya una necesidad de estos productos. Además, es crucial agotar rápidamente el stock de almacén para seguir haciendo negocios de forma dinámica y contactar, atraer y retener nuevos clientes interesados en el catálogo de productos. Para lograr esto, es necesario encontrar a los mejores vendedores con experiencia que puedan vender los productos de forma efectiva. Finalmente, es importante hacer conocida la marca en diferentes lugares del país, evitando en lo posible cualquier acción que pueda desprestigiarla.

El producto que se ajusta a la problemática presentada es la siguiente: Plataforma digital de intermediación que permita conectar a las empresas MYPES del sector textil de Gamarra con vendedores independientes para que brinden servicios de venta de sus productos bajo la modalidad de comisión, estos servicios serían recurrentes o a demanda de la empresa en base a un stock y porcentaje de comisión definido y acordado previamente entre ambos.

Los aliviadores de frustraciones que identificamos principalmente son para maximizar la eficacia en la venta de productos, es importante encontrar vendedores que puedan ofrecer los productos en determinadas campañas y promociones de la empresa, así como conseguir vendedores en otras ciudades que puedan colocar sus productos para generar ingresos adicionales. Además, es necesario conseguir rápidamente un grupo de vendedores adicionales que puedan vender la mayor cantidad de productos con excesivo

stock en almacén. Es importante realizar un control de las ventas y comisiones de los equipos de venta externo y lograr una visualización en línea del stock para que los vendedores puedan conocer la cantidad de stock disponible en el almacén.

El principal creador de alegría que identificamos es que las PYME debe buscar los mejores vendedores disponibles según sus necesidades, disponer de vendedores en las diferentes ciudades del país listos para vender sus productos, contar con un catálogo digital con toda la información para ser ofertado por los vendedores y tener la opción de crear ofertas y descuentos para los vendedores y definir las escalas de comisiones. Además, es importante tener la capacidad de incrementar la cartera de clientes en base a la cartera de clientes de cada vendedor que se incorpore a la plataforma

## **4.2 Modelo de Negocio Lean Canvas – Empresas MYPES del sector textil de Gamarra**

Para la visualización de nuestro modelo de negocio usaremos el método Lean Canvas de Ash Maurya dado que es un emprendimiento nuevo y nos permitirá visualizar a los adoptadores tempranos, canales y competidores desde el inicio del análisis.

### **4.2.1 Segmento de clientes**

Para definir el segmento de clientes al que va dirigido nuestro modelo de negocio se realizaron entrevistas a expertos y encuestas a empresas MYPES, lo que nos permitió tener mayor claridad sobre los problemas y necesidades de nuestros posibles clientes. El perfil de las micro y pequeñas empresas del sector textil de Gamarra son las dedicadas a la venta o fabricación de productos textiles al por mayor a otras empresas del mismo rubro en provincias son un blanco ideal para esta oportunidad. Estas empresas deben ser aquellas que no cuentan con un equipo de reclutamiento dedicado y están en busca de nuevos mercados y clientes para aumentar su base de negocios.

### **4.2.2 Primeros en adoptar**

Son las Empresas MYPES del sector textil de Gamarra, con necesidad de expandir su mercado y contratar más vendedores y las Empresas enfocadas a las ventas al por

mayor con altos niveles de inventario y que se encuentren en la búsqueda de expandir sus ventas por un canal de ventas alternativo.

### **4.2.3 Problema**

Según las frustraciones obtenidas en el Value Proposition Canvas se obtuvieron los siguientes problemas: Las MYPES enfrentan varios problemas en el área de ventas, incluyendo la dificultad para ingresar a otros mercados lejanos, la falta de incorporación de tecnologías actuales, la insuficiencia de equipos de ventas durante las temporadas altas, la alta rotación de vendedores, un proceso de reclutamiento de vendedores largo y costoso que les hace perder ventas, y la necesidad de gestionar eficientemente las ventas de sus equipos y tener claridad en el cálculo de comisiones de los vendedores. Estos problemas son clave para el éxito de las MYPES en el sector textil y deben ser abordados de manera adecuada para lograr un crecimiento sostenible y una expansión efectiva en nuevos mercados.

### **4.2.4 Propuesta de Valor**

Basados en los problemas determinados previamente y considerando las alegrías obtenidas en el Value Proposition Canvas de las empresas MYPES, la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio contempla lo siguiente:

Las empresas MYPES del sector textil de Gamarra contarán con una red de vendedores en diferentes localidades para expandir su cartera de productos a nuevos clientes a cambio de una comisión previamente acordada. Además, estas empresas podrán definir un stock reservado y trabajar con uno o varios vendedores en la misma oferta para optimizar sus recursos y cubrir eficientemente el territorio seleccionado. Con la plataforma en línea, las MYPES podrán ver el progreso de los contactos y ventas realizados por los vendedores y registrar los pedidos automáticamente para concretar las ventas.

Estas características representan la propuesta de valor ya que no existe solución similar en el mercado.

#### **4.2.5 Ventajas Injustas**

La principal ventaja que ofrece este modelo de negocio es que sería la primera plataforma en conectar MYPES con vendedores independientes y enfocada en el sector textil de Gamarra, no todas las ventas se pueden concretar por e-commerce o por la vía digital, en este rubro la presencia del vendedor y las ventas cara a cara son claves para alcanzar los objetivos de las MYPES que es la rentabilidad y un modelo win-win (Ganar Ganar) tanto para las MYPES como para los vendedores.

#### **4.2.6 Solución**

Luego de haber entendido la problemática y conocer las necesidades de las empresas MYPES en relación con el proceso de ventas, a continuación, se propone como resolverlo.

Proponemos una solución que consiste en una plataforma digital de intermediación entre las empresas MYPES del sector textil de Gamarra y una red de vendedores independientes. La plataforma funciona con la publicación de requerimientos de vendedores por parte de la empresa, los vendedores aceptan los términos y comienzan con el servicio de venta que culmina cuando se termina el stock o si la empresa cancela la publicación. Al final, la empresa realiza el pago de la comisión pactada a los vendedores por las ventas realizadas y entregadas al cliente final. Además, incluimos una opción para que la empresa pueda crear un catálogo digital de productos con un diseño compacto y novedoso, y una aplicación para smartphones y tablets para facilitar la venta y promoción de sus productos.

#### **4.2.7 Canales**

Para mantener la comunicación con las empresas MYPES usaremos los siguientes canales: Primero la plataforma de intermediación propuesta contará con una página web que mostrará información detallada sobre las características y funcionalidades del servicio, además, estará disponible una aplicación móvil para smartphones y tablets tanto para sistemas operativos Android como Apple, donde los usuarios podrán

registrarse y tener contacto directo con la red de vendedores. Además, se utilizarán redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business para captar nuevos clientes y llegar a un público más amplio. Para brindar un mejor servicio al cliente, se espera contar con un contact center que realice llamadas inbound y outbound a potenciales clientes, así como brindar soporte tanto por teléfono como por correo electrónico.

#### **4.2.8 Métricas claves**

Nuestra plataforma digital de intermediación brindará un seguimiento y análisis detallado sobre la cantidad de descargas tanto en Android como en IOS, así como el crecimiento y pérdida de usuarios en ambos sistemas operativos. Además, se monitorearán las interacciones de los usuarios y la cantidad de pedidos por empresa, la venta total por producto, vendedor y empresa, así como la cantidad total de transacciones enviadas y despachadas al cliente final. Finalmente, se registrarán la cantidad de empresas registradas y con ofertas activas y la cantidad de vendedores registrados y disponibles.

#### **4.2.9 Alternativas Existentes**

En nuestro país, las empresas publican ofertas de trabajo para vendedores en páginas web como Bumeran y Computrabajo, pero el proceso de contratación se realiza de forma tradicional y la etapa de ventas es manual, especialmente para las MYPES del sector B2B. Aunque existe una solución similar llamada "Frilea", que conecta empresas con freelancers de fotografía, diseñadores gráficos y desarrolladores, no es especializada para vendedores y no resuelve el problema de la transparencia en el cálculo de las comisiones. En Estados Unidos existe la plataforma "Lease a Sale" que ofrece un vínculo laboral entre los vendedores y la empresa, enfocándose en convertirse en una extensión del área de ventas. Por otro lado, en Francia, Inglaterra y EE. UU. existe la plataforma "Commision Crown", que se denomina la red de vendedores para empresas del sector B2B, y será detallada en el análisis de benchmarking para resaltar la diferenciación con nuestra propia plataforma.

#### **4.2.10 Estructura de Costos**

Los principales costos de nuestro modelo de negocio son los siguientes:

- Costo del desarrollo de la aplicación para empresas tanto para Android y IOS.
- Costo de mantenimiento de la plataforma y nuevos desarrollos.
- Costo de la arquitectura en la nube.
- Remuneración del personal administrativo.
- Costo de servicios de marketing digital.

#### **4.2.11 Flujo de Ingresos**

La forma en que este modelo de negocios generara ingresos es de la siguiente forma: las empresas realizaran un pago único de membresía para formar parte de la plataforma y se le brindara un periodo de prueba de 30 días a todos los nuevos clientes, además las empresas MYPES realizaran un pago fijo por si quieren realizar una integración directa con su ERP o sistemas de ventas, pero el principal ingreso será una comisión por cada transacción efectuada, por último, otro ingreso adicional será por incluir publicidad y promoverlo en la red de vendedores.

#### **4.2.12 Lienzo**

El Lienzo Lean Canvas para las empresas MYPES del sector B2B es el siguiente:

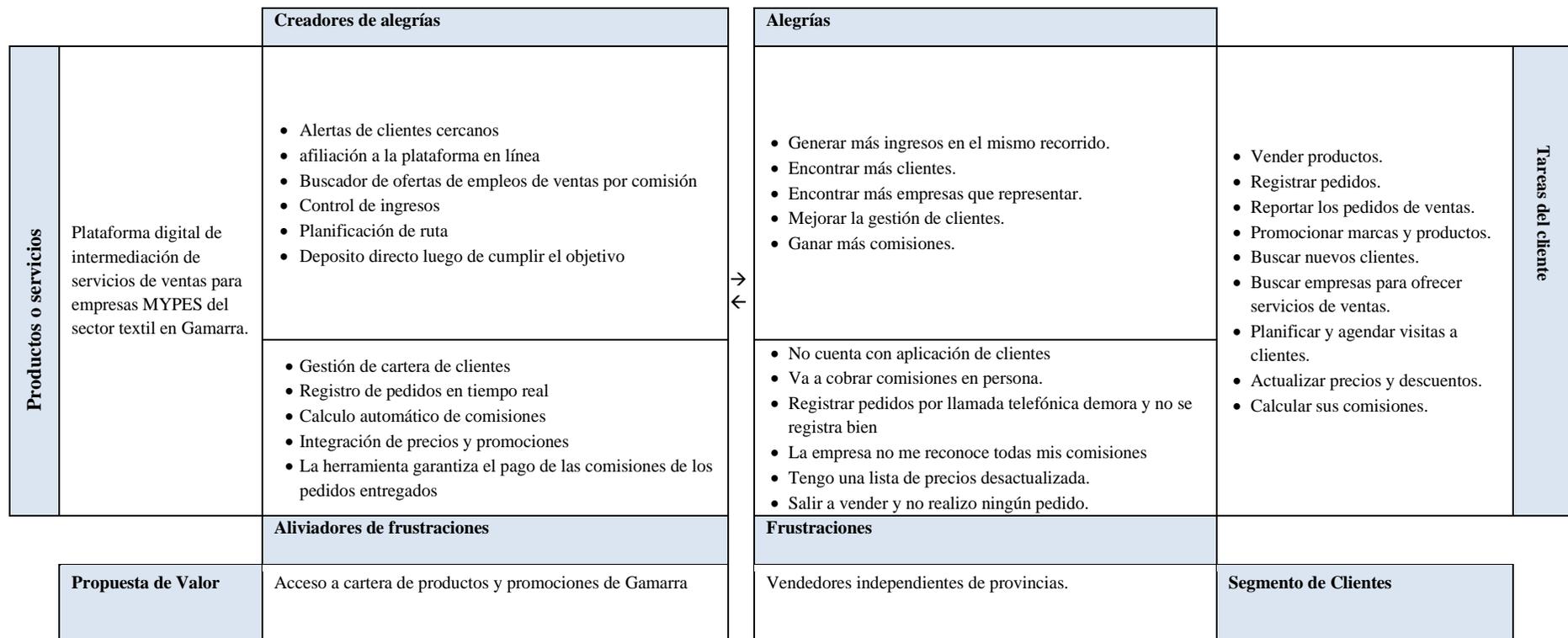
**Figura 4.2. Lienzo Lean Canvas empresas MYPES**

<b>MODELO LEAN CANVAS</b>				
<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para acceder a nuevos mercados.</li> <li>• Débil presencia digital.</li> <li>• Necesidad de conseguir nuevos clientes</li> <li>• Necesitan herramientas tecnológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación móvil para encontrar vendedores en provincia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conecta con vendedores independiente y potencia la gestión de tus ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera Plataforma digital de intermediación entre MYPES del sector textil y vendedores en el Perú y América del Sur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MYPES del sector textil a nivel nacional</li> <li>• Grandes empresas del sector textil</li> <li>• Emporios comerciales de provincias</li> <li>• Confeccionistas</li> <li>• Talleres de confección</li> <li>• Tiendas de Gamarra</li> </ul>
<b>Alternativas</b>	<b>Métricas</b>	<b>Concepto a alto nivel</b>	<b>Canales</b>	<b>Adoptadores tempranos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lease a Sales</li> <li>• Frilea</li> <li>• Commision Crowd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de ventas</li> <li>• Cantidad de transacciones</li> <li>• Cantidad de MYPES</li> <li>• Cantidad de Vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una plataforma para buscar vendedores que vendan tus productos por una comisión acordada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación móvil</li> <li>• Website</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Chat Bots</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiendas de Gamarra</li> <li>• Confeccionistas de Gamarra</li> </ul>
<b>Costos</b>			<b>Ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de la Plataforma</li> <li>• Mantenimiento de la plataforma</li> <li>• Arquitectura de la nube</li> <li>• Gastos administrativos</li> <li>• Gastos de marketing</li> </ul>			Pago de membresía mensual	

### 4.3 Value Proposition Canvas – Vendedores

Esta herramienta nos ayudará a encontrar nuestra propuesta de valor que esté alineada a las necesidades y expectativas de los vendedores (uno de nuestros clientes de doble cara); para elaborarlo nos basamos de sondeos iniciales realizados a vendedores y de los resultados de las entrevistas a expertos.

Figura 4.3. Modelo Value Proposition Canvas de Vendedores



Para determinar el trabajo del vendedor nos hemos basado en las diversas entrevistas que tuvimos con vendedores de diferentes rubros con lo cual pudimos coincidir en lo siguiente, Los vendedores que ya cuentan con clientes por lo general al inicio del día confirman la cantidad de stock y las promocional disponibles para tener en cuenta cuanto es lo que puede vender durante el día y de alguna manera comunicar sobre posibles nuevos descuentos y promociones, luego de esta actividad suele planificar la ruta el cual tomara para realizar su recorrido en busca de nuevos clientes y convencerlos de realizar compras de los productos de su cartera, esto se realiza presentando algún catalogo físico o digital o simplemente diciéndole de forma verbal cuales son las bondades y beneficios de su producto con el fin de realizar una recordación de marca e incentivar a la compra.

El principal objetivo del vendedor es concretar un pedido de venta y llegar al denominado pedido de compra/venta, incluyendo las cantidades por cada producto seleccionado por su cliente, luego el siguiente paso es contactar con la empresa poseedora del producto para transferir el pedido, este pedido se puede realizar de forma telefónica, correo electrónico, WhatsApp, por aplicativo customizado y de forma presencial en las oficinas de la empresa, al margen del proceso descrito el vendedor realiza actividades estratégicas en cual tiene que estar constantemente evaluando su cartera de clientes para saber en qué momento retirar a un cliente o agregar a alguno nuevo y por lo general las MYPES siempre se encuentran en la búsqueda de los mejores clientes, una de las cualidades del vendedor es siempre estar en alerta constante y analizar de forma critica todo su entorno para entender que acciones o estratégicas utilizar con su mercado, ya que nadie conoce mejor el territorio de vendedor más que el mismo.

Por otra parte, en la otra cara de la moneda la principal frustración del vendedor se debe a no con la lista de precios y promociones actualizadas antes de iniciar su recorrido diario, más aún existe un gran malestar cuando la empresa Mype no le reconoce sus comisiones completas al trasapelarse algún periodo. Es también conocido que una de las principales frustraciones es no contar con alguna herramienta adecuada para el registro y manejo de la información, tener que llevar el registro de forma manual es muy complicado y difícil de aprender al primer intento. Mas aun tener que llamar por

télefono para transferir el pedido es realmente una pérdida de tiempo ya que el vendedor no dispone de herramientas adecuadas para su gestión en el campo, es probable que las operadoras seas recursos limitados y tiendan a sobrecargarse y a poner en cola a los vendedores que están a la espera de su pago.

Por último, una de las principales cosas más difíciles que tiene que hacer el vendedor es realizar el reporte de sus ventas de forma presencial, lo consideran una pérdida de tiempo total ya que el stock que tiene en pedido puede ser tomado por otro vendedor y esto podría afectar sus ingresos con una comisión no reconocida por falta de stock.

Para las alegrías del vendedor fue relativamente más sencillo ya que no fue difícil ser expresado por los vendedor, muchos de ellos coincidieron que les fascina encontrar nuevas empresas que brinden excelente comisiones, sobre todo grandes empresas que vendan maquinarias avanzadas en donde el precio es muy elevado, otras de las alegrías más mencionadas por los vendedores es encontrar nuevos clientes a quienes vender sus productos representados y por ultimo mejorar su gestión en el campo con alguna herramienta digital, ya que tomar notas en cuadernos o agendas no es lo más práctico para este rubro tan competitivo.

El producto que se plantea para la problemática descrita es la creación de una plataforma digital de intermediación que permita conectar al vendedor con empresas MYPES del emporio comercial de Gamarra ofertando la venta de productos textiles y así los vendedores podrán ofrecer sus servicios de ventas por comisión, estos servicios serian tomado en base a la decisión del vendedor y a las condiciones comerciales definidas por la empresa y aceptadas previamente por el vendedor.

Los aliviadores de frustraciones que podemos mencionar son el Registro de pedidos en tiempo real sin demoras o esperas, tener la información de precios y promociones en tiempo real y Gestionar la cartera de clientes de forma eficiente y sus recorridos.

Los creadores de alegrías del vendedor son contactar con empresas que están en búsqueda de expandir sus servicios de venta o empresas que quieran incorporar más

productos a sus carteras y así aumentar la posibilidad de generar más ingresos y también empresas que quieran contar con herramientas de gestión de comisiones, clientes y rutas de forma automatizada.

#### **4.4 Modelo de Negocio Lean Canvas – Empresas del sector B2B**

Para la visualización de este segundo modelo usaremos también el método Lean Canvas de Ash Maurya y entenderemos mejor la propuesta de valor para los vendedores.

##### **4.4.1 Segmento de clientes**

Para definir el segmento de clientes al que va dirigido este segundo modelo de negocio se realizaron entrevistas a expertos y encuestas a vendedores, lo que nos permitió tener mayor claridad sobre los problemas y necesidades en particular de los vendedores.

Para el perfil del vendedor buscamos vendedores independientes con experiencia, así como también aquellos que estén buscando incrementar sus ingresos o generar ingresos adicionales, ya sea que tengan un empleo o no. También estamos interesados en personas con habilidades de ventas y dispuestas a autogenerarse ingresos. Además, el público en general con buen nivel de comunicación oral, sin empleo fijo y con muchas ganas de trabajar y generar ingresos adicionales también son bienvenidos.

Los primeros usuarios en adoptar la solución serían los vendedores independientes de las ciudades de provincia entre 18 a 25 años y el público en general con buen nivel de comunicación oral sin empleo fijo entre 18 y 25 años.

##### **4.4.2 Problema**

Según las frustraciones obtenidas en el Value Proposition Canvas se obtuvieron los siguientes problemas: Los vendedores enfrentan una serie de desafíos, incluyendo la falta de oportunidades para generar más ingresos, una gestión manual de sus labores y

la necesidad de ubicar empresas a quien ofrecer sus servicios de ventas y generar ingresos por comisión. Además, no contar con una lista de precios y promociones actualizadas antes de empezar el día puede ser un obstáculo y causar malestar cuando la empresa no reconoce sus comisiones completas debido a errores en el registro de pedidos.

El registro de pedidos por teléfono puede ser complicado si la operadora está ocupada registrando pedidos de otros vendedores, y la incomodidad de tener que ir presencialmente a la empresa para cuadrar sus comisiones y cobrarlas puede ser una carga adicional.

#### **4.4.3 Propuesta de Valor**

Basados en los problemas determinados previamente y considerando las alegrías obtenidas en el Value Proposition Canvas de los vendedores, la propuesta única de valor de nuestro modelo de negocio contempla lo siguiente:

Los vendedores tendrán acceso a una red de empresas del sector textil de Gamarra que ofrecerán trabajos por comisión, y los vendedores podrán elegir aceptar o rechazar la oferta. Una vez que hayan llegado a un acuerdo, el vendedor podrá ofrecer las carteras de productos a nuevos clientes de su red de contactos y generar ingresos por comisión. Los vendedores también tendrán la posibilidad de elegir más de una empresa MYPES para representar y diversificar su cartera de productos, lo que les permitirá generar más ingresos. Además, el vendedor podrá enviar los pedidos en línea a las MYPES y recibir el pago directamente a su cuenta bancaria una vez que haya cumplido con el objetivo comprometido.

Estas características representan la propuesta de valor única para el vendedor ya que no existe solución similar en el mercado.

#### **4.4.4 Ventajas Injustas**

La principal ventaja que ofrece este segundo modelo de negocio es similar al primero ya que se trata de una plataforma digital que conecta empresas MYPES del

sector textil de Gamarra con vendedores independientes, debido a que no todas las ventas se pueden concretar únicamente por e-commerce o por la vía digital para este sector, la presencia del vendedor es clave y las ventas cara a cara o venta directa son de suma importancia para alcanzar los objetivos de los vendedores que es generar mayores ingresos.

#### **4.4.5 Solución**

Luego de haber entendido la problemática y conocer las necesidades de las empresas MYPES en relación con el proceso de ventas, a continuación, se propone como resolverlo.

La Solución que proponemos es la creación de una plataforma digital de intermediación entre empresas MYPES del sector textil de Gamarra y una red de vendedores independientes, donde inicia con la búsqueda de vendedores potenciales por localidad, luego la MYPES le enviara una propuesta de comisión que deberá ser aprobada por rechazada por el vendedor, luego de llegar a un acuerdo el vendedor recibirá el catálogo de productos y ofertas y empezara con su trabajo de campo ofreciendo a sus principales clientes, cuando haya concreto una venta registrar el pedido en la aplicación el cual lanzara una notificación a la MYPES con el pedido listo para ser despachado, al final el proceso de compra – venta la MYPES deposita la comisión pactada al vendedor, este proceso se realizara hasta agotar el Stock definido por MYPES.

Parte de la solución incluye crear una aplicación para smartphones y tablets que permita usar los catálogos digitales y se convierta en una herramienta indispensable para la venta y promoción de sus productos.

#### **4.4.6 Canales**

Para mantener la comunicación con las MYPES usaremos la plataforma de intermediación cuenta con una página web que muestra información detallada sobre las características y funcionalidades del servicio. Además, está disponible una aplicación

móvil para smartphones y tablets tanto en sistemas operativos Android como Apple, que permite a los usuarios registrarse y tener un contacto directo con la red de empresas MYPES del sector textil de Gamarra. La plataforma también utiliza redes sociales como Facebook, Instagram y Whatsapp Business para captar a nuevos vendedores y dar a conocer su servicio a una audiencia más amplia.

#### **4.4.7 Métricas claves**

La plataforma de intermediación monitoreará y analizará diversos indicadores para evaluar su efectividad y mejorar su servicio. La cantidad de descargas de la aplicación tanto en Android como en IOS, el crecimiento y la pérdida de usuarios, la cantidad de interacciones de usuarios, la cantidad de pedidos enviados a la MYPES, la venta total por producto y MYPES, la cantidad total de transacciones enviadas y despachadas al cliente final, la cantidad de vendedores registrados y disponibles, la cantidad de vendedores por localidad y el tiempo promedio de disponibilidad de los vendedores serán algunos de los indicadores que se evaluarán para mejorar y optimizar la plataforma.

#### **4.4.8 Alternativas Existentes**

En nuestro país, no existe una plataforma similar que conecte a vendedores con empresas MYPES del sector textil de Gamarra, ya que las empresas publican ofertas de trabajo en páginas web como bumeran y computrabajo y realizan el proceso de contratación de forma tradicional. Además, la mayoría de las empresas MYPES del sector textil de Gamarra manejan la gestión de pedidos de forma manual. Aunque existen plataformas como Frilea que conectan empresas con freelancers, no es una solución especializada para vendedores y no soluciona el problema de la transparencia en el cálculo de comisiones entre MYPES y vendedores. En el extranjero, existen plataformas como Lease a Sale y Commission Crown que ofrecen servicios similares a nuestra propuesta, pero en nuestra plataforma se destacará la diferenciación con ellas en términos de funcionalidad y características.

#### **4.4.9 Estructura de Costos**

El costo total del desarrollo de la aplicación, mantenimiento de la plataforma, arquitectura en la nube, remuneración del personal administrativo y servicios de marketing digital se estima en una cantidad significativa que incluye los costos de desarrollo de la aplicación para Android y IOS, el costo de mantenimiento de la plataforma y nuevos desarrollos, el costo de la arquitectura en la nube, la remuneración del personal administrativo y el costo de servicios de marketing digital.

#### **4.4.10 Flujo de Ingresos**

Se generan ingresos en base a comisiones de venta para los vendedores de la plataforma Telovendo, lo cual nos permite consolidar nuestro flujo de ingresos constante por suscripción a las MYPES del Emporio Textil de Gamarra.

En este sentido la aplicación se distribuye de forma gratuita a todos los vendedores para poder obtener la mayor cantidad posible, siendo esta la propuesta de valor más atractiva para las MYPES y así potenciar el modelo por suscripción que es ingreso principal de nuestro modelo de negocio.

#### 4.4.11 Lienzo

El lienzo Lean Canvas para el modelo de negocio del lado del vendedor se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4.4. Modelo Lean Canvas para vendedores**

MODELO LEAN CANVAS				
Problema	Solución	Propuesta de valor	Ventajas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de oportunidades para generar ingresos</li> <li>• Trabajo manual</li> <li>• Necesitan encontrar empresas textiles confiables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación móvil con oportunidades de negocio de venta de prendas de vestir de Gamarra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma digital de intermediación para ofrecer servicios de ventas a MYPES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera Plataforma de intermediación entre MYPES del sector textil y vendedores en el Perú y América del Sur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendedores independientes a nivel nacional.</li> <li>• Comerciantes que deseen ganar por comisión.</li> <li>• Vendedores itinerantes.</li> <li>• Público en general con conocimientos de ventas al por mayor en otros rubros.</li> <li>• Público en general con alta motivación y poder de convencimiento.</li> </ul>
Alternativas	Métricas	Concepto a alto nivel	Canales	Adoptadores tempranos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lease a Sales</li> <li>• Frilea</li> <li>• Commision Crowd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de ventas</li> <li>• Cantidad de transacciones</li> <li>• Cantidad de MYPES</li> <li>• Cantidad de Vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende ropa de Gamarra y gana por comisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación móvil</li> <li>• Sitio web</li> <li>• Redes Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendedores independientes entre 20 y 30 años.</li> </ul>
Costos			Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de la Plataforma</li> <li>• Mantenimiento de la plataforma</li> <li>• Arquitectura de la nube</li> <li>• Gastos administrativos</li> <li>• Gastos de marketing</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de membresía mensual versión completa</li> </ul>	

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

## **CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En el presente capítulo explicaremos el proceso y metodología empleada durante la realización de la investigación de mercado.

### **5.1 Metodología de investigación**

Como metodología de investigación se consideró la realización de una investigación mixta, tanto cualitativa como cuantitativa.

Para el análisis cualitativo utilizamos como herramienta principal la entrevista, la cual fue aplicada a expertos vinculados directamente con el plan de negocio propuesto, estas entrevistas nos permitieron conocer las fortalezas y debilidades de nuestro modelo de negocio, así como el de identificar conceptos clave para el diseño de las encuestas.

Para el análisis cuantitativo utilizamos como herramienta las encuestas aplicadas a las MYPES del sector textil de Gamarra, estas encuestas nos permitieron identificar el interés de la población objetivo respecto al modelo de negocio.

El proceso metodológico utilizado para la investigación de mercado consideró los siguientes pasos:

- Definición de factores para el diseño de la entrevista.
- Elaboración de preguntas para la entrevista de los expertos.
- Realización de entrevistas a expertos.
- Análisis cualitativo.
- Diseño de las preguntas para las encuestas.
- Realización de las encuestas.
- Análisis cuantitativo.

## **5.2 Análisis cualitativo**

### **5.2.1 Objetivos**

Los objetivos del análisis cualitativo:

- Validar el modelo de negocio identificando sus fortalezas y debilidades.
- Identificar las características más valoradas en este tipo de servicios de intermediación.
- Identificar conceptos clave necesarios para el diseño de las encuestas.

### **5.2.2 Entrevista y perfil del entrevistado**

Se realizaron cuatro entrevistas para conocer los diversos puntos de vista de nuestro modelo de negocio tanto del lado de las MYPES del sector textil en Gamarra como del lado de los vendedores. Así también como nuestro modelo de negocio comprende el uso de una plataforma digital de intermediación se consideró importante contar con las opiniones desde el lado tecnológico y legal.

El perfil requerido para tal fin fueron administradores de tiendas MYPES del sector textil en Gamarra, personal con experiencia y habilidades en ventas, expertos en aspectos legales y en tecnologías de la información.

Las entrevistas fueron planificadas con cada uno de los entrevistados considerando la disponibilidad de estos y ejecutadas a través de reuniones por videoconferencia vía la plataforma Google Meets y Zoom.

### **5.2.3 Metodología**

Es importante contar con información de los actores de nuestro modelo de negocio para así lograr optimizar el modelo y la plataforma digital de intermediación, para ello identificamos una serie de objetivos que debemos de conocer para que en base a los

resultados podamos ofrecer una experiencia más satisfactoria y personalizada a nuestros clientes. En la tabla 5.1 se observa los criterios definidos para elegir a los entrevistados.

**Tabla 5.1. Criterio para elegir entrevistados**

CRITERIO	OBJETIVO
General	Conocer el contexto actual de las MYPES del sector textil en Gamarra.
MYPES del sector Textil	Conocer las opiniones de las MYPES sobre este modelo de negocio, sus requerimientos y expectativas
Vendedores	Conocer las opiniones de los vendedores sobre este modelo de negocio, sus requerimientos y expectativas.
Plataforma Digital	Determinar la viabilidad de implementar una plataforma digital de intermediación de ventas por comisión entre MYPES del sector textil y vendedores, identificar arquitecturas recomendadas y aspectos de seguridad.
Aspectos Legales	Conocer cuáles son las responsabilidades legales de un negocio de intermediación.
Modelo de Negocio	Conocer otros puntos de valor sobre este modelo de negocio.

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

#### **5.2.4 Elaboración de la entrevista**

Para satisfacer los objetivos previamente planteados, los miembros del equipo del presente trabajo de investigación asumieron el papel de investigadores y coordinaron entrevistas con los expertos a través de Google Meets y Zoom.

Se prepararon entrevistas para los expertos con 18 preguntas, cabe resaltar que estas preguntas fueron elaboradas de manera neutral sin ningún tipo de sesgo, a fin de obtener respuestas auténticas.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera abierta para permitir que los entrevistados se explayaran en sus respuestas. Se seleccionaron cuidadosamente 4 expertos que pudieran proporcionar información relevante sobre nuestro modelo de negocio.

Las preguntas y las entrevistas realizadas se encuentran transcritas y figuran en la sección anexos. (Véase Anexo II. Entrevistas a expertos).

### **5.2.5 Resultados de las entrevistas**

Luego de cada entrevista, como equipo nos juntamos para analizar las respuestas recibidas por los entrevistados procediendo con su transcripción. Como parte del análisis discutimos cada respuesta y la interpretación que le daba cada miembro del equipo.

En general con los entrevistados, se validó los aspectos de la implementación de una plataforma digital de intermediación de ventas por comisión entre MYPES del sector textil en Gamarra y vendedores.

La información recopilada de las entrevistas ayudó a mejorar y optimizar nuestro modelo de negocio y la plataforma digital de intermediación para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de las MYPES y vendedores del sector textil en Gamarra.

Así mismo los resultados de la entrevista servirán para la elaboración de la encuesta.

## **5.3. Análisis cuantitativo**

### **5.3.1 Entrevista y perfil del entrevistado**

A continuación, se presenta los objetivos de este análisis cuantitativo:

- Identificar el interés de la población objetivo respecto al modelo de negocio.
- Identificar el porcentaje de comisión promedio a otorgar a los vendedores por ventas realizadas.
- Identificar la suscripción mensual promedio a la plataforma.
- Identificar las funcionalidades de la plataforma más valoradas por la población objetivo.

### **5.3.2 Encuesta y determinación del grupo objetivo de estudio.**

La encuesta estuvo dirigida a las MYPES del sector textil en Gamarra. Estas encuestas se realizaron de forma presencial con los respectivos protocolos de seguridad.

### 5.3.3 Tamaño de la muestra MYPES

Esta fue conformada por las MYPES del sector textil de Gamarra. El mercado total identificado en esta primera etapa es de 8,720 MYPES del sector textil en Gamarra según datos extraídos del directorio de MIPYME (Produce, 2020). Para determinar el tamaño de la muestra se considera lo siguiente:

- **Tamaño de la población:** 8720, representa la cantidad total de MYPES del sector textil en Gamarra.
- **Margen de error:** 5%
- **Nivel de confianza:** 95%

Para este proceso se aplicó un tipo de encuesta probabilístico que será dirigido a nuestra población objetivo. Se utilizó la siguiente fórmula en la figura 5.1 usada por la calculadora del sitio web Survey Monkey (Monkey, Sample Size Calculator, 2023) especializado en encuestas:

Figura 5.1. Fórmula de cálculo del tamaño de muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Para el cálculo de Puntuación Z nos basamos en el cuadro de la figura 5.2, en nuestro caso se utilizó el valor de 1.96 al tratarse de un nivel de confianza del 95%.

Figura 5.2. Nivel de Confianza

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80 %	1.28
85 %	1.44
90 %	1.65
95 %	1.96
99 %	2.58

Donde:

- N: Población
- Z: Nivel de confianza
- p: Factor de probabilidad éxito
- q: Factor de probabilidad fracaso
- e: Margen de error

Aplicando la formula anterior y usando la calculadora web de tamaño de muestra de SurveyMonkey se obtiene que el tamaño de la muestra es igual a 368 que serán encuestados de forma aleatoria, como se muestra en la figura 5.3.

**Figura 5.3. Cálculo del tamaño de la muestra**

SurveyMonkey by momentive

Productos ▼ Soluciones ▼ Recursos ▼

Planes y precios

Inicia sesión [Suscríbete gratis](#)

## Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

# 368

### 5.3.4 Tamaño de la muestra vendedores

Esta fue conformada por la población económicamente activa actualmente desocupada y aspirante, es decir que no se encuentran trabajando y que corresponde a 231 mil personas según datos extraídos del INEI (INEI2021marzo, 2023). Para determinar el tamaño de la muestra se considera lo siguiente:

- **Tamaño de la población:** 231,000 que representa la cantidad total de potenciales vendedores.
- **Margen de error:** 5%
- **Nivel de confianza:** 95%

Para este proceso se aplicó un tipo de encuesta probabilístico que será dirigido a nuestra población objetivo. Se utilizó la siguiente fórmula en la figura 5.4 usada por la calculadora del sitio web Survey Monkey (Monkey, Sample Size Calculator, 2023) especializado en encuestas:

**Figura 5.4. Fórmula de cálculo del tamaño de muestra**

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Para el cálculo de Puntuación Z nos basamos en el cuadro de la figura 5.5, en nuestro caso se utilizó el valor de 1.96 al tratarse de un nivel de confianza del 95%.

**Figura 5.5. Nivel de Confianza**

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80 %	1.28
85 %	1.44
90 %	1.65
95 %	1.96
99 %	2.58

Donde:

- N: Población
- Z: Nivel de confianza
- p: Factor de probabilidad éxito
- q: Factor de probabilidad fracaso
- e: Margen de error

Aplicando la formula anterior y usando la calculadora web de tamaño de muestra de SurveyMonkey se obtiene que el tamaño de la muestra es igual a 384 que serán encuestados de forma aleatoria, como se muestra en la figura 5.6.

**Figura 5.6. Cálculo del tamaño de la muestra**

## Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

# 384

### 5.3.5 Elaboración de la encuesta

El objetivo de la encuesta fue determinar la demanda de una solución de intermediación de ventas por comisión entre MYPES del sector textil de Gamarra y vendedores.

VARIABLES OBJETIVO: Estas variables se identificaron a partir del estudio realizado durante la etapa de investigación exploratoria, estas son:

- Aceptación del modelo
- Importe de comisión a pagar a los vendedores.
- Importe a pagar por la suscripción mensual.
- Funcionalidades más requeridas dentro de la plataforma.
- Años de experiencia requerida por los vendedores.
- Mercados de preferencia

Aspectos de elaboración: La encuesta fue elaborada con la herramienta Google Forms y presenta 3 secciones claramente diferenciadas. En la primera sección se busca obtener información sobre el perfil de la MYPES encuestadas, en la segunda sección su interés en ser parte de la plataforma digital de intermediación y en la tercera sección de acuerdo con la respuesta anterior se busca capturar sus preferencias con relación a nuestro modelo de negocio.

Validación: Durante la elaboración de la encuesta fue necesario validar las preguntas con personal con un mínimo de experiencia en el rubro textil quienes consideraron que la encuesta cuenta con la calidad suficiente para ser ejecutada.

Ejecución: La encuesta se aplicó presencialmente en diversos puntos del Emporio Comercial de Gamarra durante los meses de setiembre y octubre del año 2022, el primer centro comercial que encuestamos fue Gama Moda Plaza y todos los integrantes encuestaron en conjunto cada stand o tienda de la galería para familiarizarnos con las preguntas y se aprovechó el horario de 9am a 12pm ya que los comerciantes recién estaban llegando a sus puestos de trabajo, o se encontraban arreglando su local o acomodando su mercadería, en general de cada 5 encuestas nos respondían 4 y 1 nos

pedían volver en otro momento, fue sorpresiva la acogida, la apertura y el interés que los comerciantes al finalizar la media tarde a buen ritmo de encuestas ya que el tiempo de duración de la encuesta fue entre en 5 a 10 minutos debido a la cantidad de preguntas realizadas, a la explicación previa del modelo de negocio y realizar la demostración con los prototipos de la aplicación, después de las 12 nos ir contabilizando el total de encuestas realizadas y comentar sobre los puntos más relevantes que mencionaron y la retroalimentación de los comerciantes.

Por las tardes ya resultaba más complicado hacer la misma cantidad de encuestas ya que las respuestas eran de cada 5 intentos 2 respondían las preguntas, los posteriores días nos centramos en las mañanas de 9am a 1pm para hacer la mayor cantidad de encuestas, cubrimos las principales galerías como Parque Canepa, El Rey de Gamarra, Galería los Fabricantes, galería Guizado, galería Santa Rosa, galería San Pedro y el Centro Comercial Gama Moda Plaza.

al inicio de cada día de encuestas se tuvo reuniones de coordinación en el centro comercial Gama Plaza con el fin de poder distribuimos los centros comerciales a recorrer de esta forma cada integrante se encargaba de encuestas 1 centro comercial a la vez y evitar encuestar a los mismos comerciantes.

Las encuestas las realizamos de forma aleatoria, y principalmente a los propietarios y comerciantes usando Google Forms y dictándole las preguntas y tomando notas de sus respuestas que nos brindaban.

Las encuestas figuran en la sección anexos. (Véase Anexo III. Encuesta a MYPES del sector textil de Gamarra.).

## CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo examina los resultados del análisis cualitativo y el análisis cuantitativo, además de realizar la estimación de la demanda para el modelo de negocio.

### 6.1 Resultados del análisis cualitativo

A partir de las entrevistas, se procedió a evaluar el resultado, a partir del cual se obtiene información útil y de relevancia, el cual permitió elaborar nuestra encuesta para las empresas MYPES, instrumento clave para el análisis cuantitativo.

Con la entrevista a expertos buscábamos conocer un poco más sobre el sector textil en base a la opinión de un experto, de cómo perciben al sector textil post la pandemia, además de identificar cuáles consideran que son los factores claves para incrementar las ventas en este sector. Una de las preguntas realizadas a los expertos sobre el pago de comisiones se cruzaría con la respuesta de las MYPES y de los vendedores.

Se realizaron 4 entrevistas a personas expertas con una duración promedio de 60 minutos para cada entrevista.

De las entrevistas se evidencia una serie de aspectos que nos confirman que nuestro modelo de negocio propuesto es de carácter innovador. Luego de culminar las 4 entrevistas, como equipo nos juntamos y evaluamos en conjunto las respuestas del personal experto llegando a las siguientes conclusiones, que se agrupan en los siguientes factores:

**Aspectos generales:** En cuanto a la situación actual del sector, se esperan buenas noticias en el horizonte ya que se proyecta un crecimiento postpandemia a partir del año 2023. Esto se debe a que ciertos costos de importación de insumos, como telas y otros materiales, se reducirán, y también se espera que la inflación disminuya. Todo esto crea las condiciones ideales para que el sector experimente un crecimiento significativo en el futuro cercano.

**MYPES del sector textil:** Para que las MYPES puedan aumentar sus ventas a través de plataformas de venta en línea, existen diversos factores clave a tener en cuenta. En primer lugar, es esencial comunicar los beneficios de los productos de manera efectiva y diferenciarse de otros competidores que ofrecen productos similares. Con tantas opciones disponibles en diferentes plataformas, destacar y llamar la atención de los clientes es fundamental. Por otro lado, el precio también es importante. Es importante que los precios sean razonables para el consumidor, ya que existe mucha oferta barata de productos chinos que no pueden competir con la calidad de un producto peruano. Por último, el perfil del vendedor también es crucial. Los expertos indican que es fundamental que los vendedores brinden una excelente atención al cliente y ofrezcan productos de alta calidad. Además, el aplicativo utilizado también debe ser de excelente calidad para brindar una experiencia de compra satisfactoria para los clientes. En resumen, si las MYPES pueden cumplir con estos factores clave, tendrán una mayor probabilidad de aumentar sus ventas en las plataformas de venta en línea.

Para impulsar las ventas de las MYPES, es esencial contar con vendedores independientes que tengan la experiencia y el perfil adecuado. En términos de experiencia, sería ideal que los vendedores tengan conocimiento del sector, aunque esto no siempre es posible. Lo más importante es que sean personas jóvenes, motivadas y persuasivas, que puedan centrarse en conocer bien el producto y su valor agregado. Dado que hay mucha oferta de ropa en el mercado, es crucial que los vendedores den un mensaje convincente y diferente para poder destacarse. Es beneficioso para ambas partes que el vendedor y la empresa se conozcan. Además, es crucial que los vendedores estén comprometidos con su crecimiento laboral y enfocados en la atención al cliente. También es esencial que sepan utilizar el aplicativo de manera eficiente para garantizar una experiencia de compra satisfactoria. En resumen, tener vendedores independientes con el perfil adecuado y experiencia en el sector es fundamental para impulsar las ventas de las MYPES.

Cuando se trata del perfil de las MYPES para utilizar una plataforma digital de intermediación, es esencial que sean formales y tengan la capacidad de contar con suficiente stock para una venta por intermediación, y que puedan renovarlo. Además, es importante que puedan asumir una comisión por una venta indirecta y que les resulte

rentable. Es beneficioso si tienen un producto diferenciado que ayude a la estrategia de ventas, y si ya son MYPES consolidadas. Por último, es crucial que los términos sean claros para ambas partes. Si se establecen términos claros y justos, tanto la MYPES como la plataforma digital de intermediación pueden beneficiarse de esta relación comercial. En resumen, si las MYPES pueden cumplir con estos requisitos, tendrán una mayor probabilidad de éxito al utilizar una plataforma digital de intermediación para impulsar sus ventas.

**Vendedores:** Para que los vendedores puedan incrementar sus ingresos a través de una plataforma de intermediación, es crucial que tengan un conocimiento profundo del producto y que haya un cierto grado de conocimiento entre el vendedor y la empresa en algún momento. Además, es importante que se ofrezcan capacitaciones constantes y una dinámica de ventas efectiva para que los vendedores puedan aprovechar al máximo la plataforma.

En cuanto a cómo la plataforma puede apoyar las actividades del vendedor, hay dos opciones clave. La primera opción es ofrecer ventas al por mayor a tiendas multimarca o tiendas por departamento, lo que puede aumentar significativamente el volumen de ventas del vendedor. La segunda opción es implementar aplicaciones para el seguimiento constante de los clientes, lo que puede ayudar a los vendedores a mantenerse en contacto con sus clientes y generar ventas recurrentes.

Con respecto a la viabilidad del cobro de comisiones por la venta de productos textiles en provincias mediante la plataforma, muchos consideran que puede ser una opción viable. Si se cuenta con el apoyo necesario para realizar las ventas y se establecen comisiones razonables, los vendedores y la plataforma pueden beneficiarse de esta relación comercial. En resumen, para que los vendedores puedan aprovechar al máximo una plataforma digital de intermediación, es esencial tener un conocimiento profundo del producto, ofrecer capacitaciones constantes, implementar una dinámica de ventas efectiva, y contar con el apoyo necesario para realizar ventas en distintas regiones.

**Plataforma Tecnológica:** En cuanto a la viabilidad de una plataforma digital de intermediación entre MYPES del sector textil de Gamarra y vendedores, se concluye que es factible tecnológicamente y que es importante aprovechar el momento actual en el que la era digital está en pleno auge, con un aumento constante de las ventas por plataformas.

Entre los factores críticos que la plataforma debe cumplir se encuentran la transparencia, efectividad y agilidad para ambos usuarios, así como la definición de los términos de la intermediación y la tecnología adecuada.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, se recomiendan los servicios en la nube, especialmente para startups que se inician en este modelo de negocio. Asimismo, las tecnologías de la información son de gran valor para las MYPES del sector textil y es importante que ingresen a la era digital.

Un aspecto a tener en cuenta es la seguridad de la información, especialmente en las transacciones monetarias y el manejo de información confidencial por ambas partes del modelo de negocio. Se destaca la importancia de encriptar la información para proteger la privacidad de los clientes.

**Aspectos Legales:** En un esquema de ventas por comisión a través de una plataforma digital de intermediación entre empresas y vendedores, es importante tener en cuenta varios aspectos legales. Algunos de ellos son:

**Contrato de comisión:** se debe establecer un contrato de comisión entre la empresa y el vendedor en el que se definan los términos y condiciones de la relación comercial, incluyendo la forma en que se establecerá la comisión, el plazo de la relación comercial, las obligaciones de cada parte y las responsabilidades de cada uno.

**Protección de datos personales:** se debe cumplir con las leyes de protección de datos personales, incluyendo el almacenamiento y la protección de la información personal de los clientes.

Cumplimiento de las leyes fiscales: se deben cumplir con todas las leyes fiscales aplicables, incluyendo la retención de impuestos sobre la renta y la facturación correspondiente a la comisión.

Responsabilidad de la plataforma: la plataforma digital de intermediación también tiene ciertas responsabilidades legales, como asegurar que se cumplan las leyes y regulaciones aplicables, garantizar la seguridad y privacidad de la información, establecer políticas claras sobre el uso de la plataforma, y asegurarse de que se cumpla con los términos y condiciones establecidos.

Protección al consumidor: también se deben tomar en cuenta las regulaciones de protección al consumidor, como la entrega de productos en buen estado, ofrecer un buen servicio postventa, entre otros.

**Modelo de Negocio:** En cuanto al modelo de negocio de la plataforma digital de intermediación entre empresas y vendedores en un esquema de ventas por comisión, los expertos consideran que es totalmente viable, pero se debe tener en cuenta la gran cantidad de oferta que existe en el mercado actual. Sin embargo, como nos encontramos en una era digital, consideran que es el momento adecuado para aprovechar el impulso tecnológico.

Entre las recomendaciones finales, se destaca que este modelo de negocio debe enfocarse en la diferenciación al momento de la venta y es importante que tanto los vendedores como las empresas se mantengan capacitados y actualizados constantemente para estar al día en el mercado.

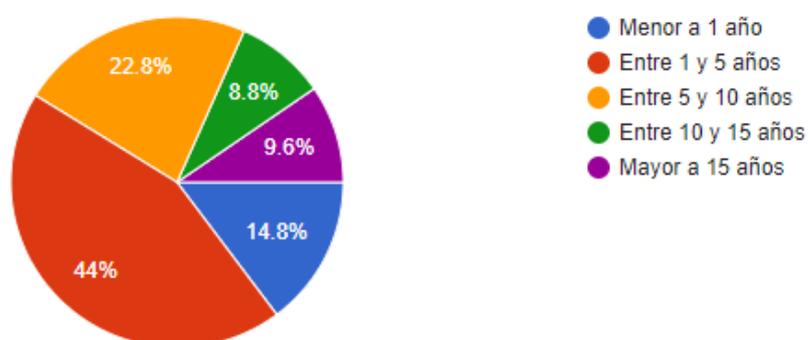
Además, en cuanto al potencial de escalabilidad de este modelo de negocio, la mayoría de los expertos considera que tiene un alto potencial para ampliarse a otros sectores, lo que podría permitir a la plataforma expandir su alcance y diversificar sus ingresos.

## **6.2 Resultados del análisis cuantitativo**

El análisis cuantitativo se realizó tomando en consideración las 384 encuestas realizadas presencialmente a las MYPES del sector textil de Gamarra.

En la figura 6.1 se observa que el 14.8% de las empresas tienen menos de 1 año de creación y que el 44% de estas empresas tiene entre 1 y 5 años de fundadas, dándonos un total de 58.8% de las empresas encuestadas que tienen al menos 5 años en el mercado, y el 41.2% restante corresponden a empresas ya consolidadas con más de 5 años en el mercado. Por lo tanto, concluimos que la mayoría de las empresas encuestadas son nuevas en el mercado textil al no superar los 5 años de antigüedad.

**Figura 6.1. Tiempo en el mercado de la MYPES del sector textil de Gamarra**

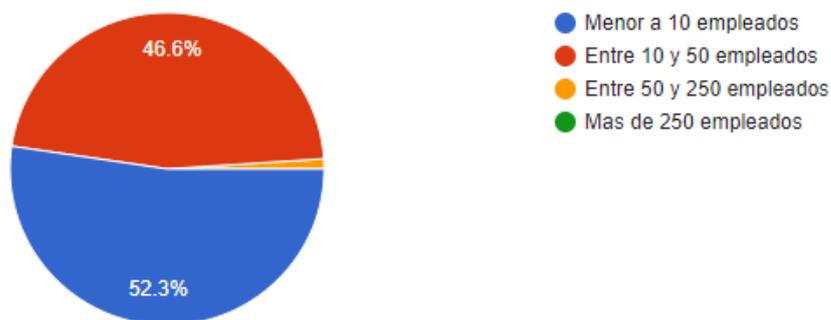


Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

En la figura 6.2 se observa que el 52.3% de las empresas encuestadas tiene menos de 10 empleados, mientras que el 46.6% de las empresas encuestadas tiene entre 10 y 50 empleados, y solo el 1% de las empresas encuestadas superan los 50 empleados estables.

Por lo tanto, podemos observar que la mayoría de las empresas encuestadas son renuentes a contratar empleados estables en planilla reforzando la contratación de terceros y se encuentran en el sector de micro y pequeñas empresas MYPES.

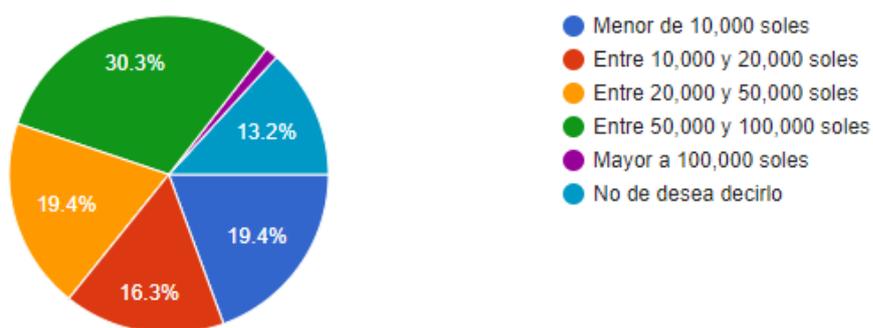
**Figura 6.2. Cantidad de empleados estables de la MYPES del sector textil de Gamarra**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

En la figura 6.3 se observa que el 19.4% de las empresas encuestadas tiene una facturación mensual menor de 10,000 soles, el 16.3% facturan entre 10,000 soles y 20,000 soles al mes, luego el 19.4% factura entre 20,000 soles y 50,000 soles, se tiene un 30.3% de empresas que facturan entre 50,000 soles y 100,000 soles. Por lo tanto, de acuerdo con el volumen de su facturación, la mayoría de las empresas encuestadas corresponden a micro y pequeñas empresas, así mismo se observa que existe un 13.2% de las empresas encuestadas que desean mantener en reserva el volumen de su facturación.

**Figura 6.3. Facturación mensual de la MYPES del sector textil de Gamarra**



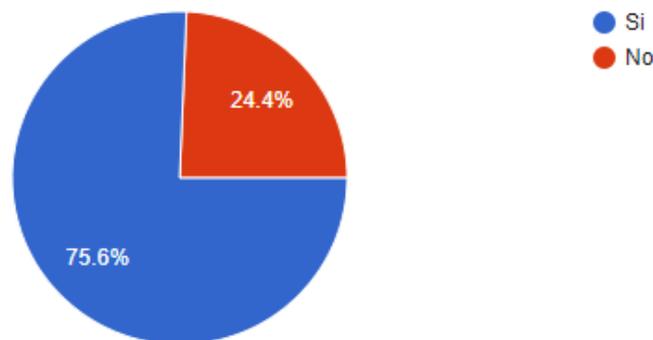
Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

### 6.2.1 Aceptación de la propuesta de negocio

Es importante determinar el nivel de aceptación de la propuesta de negocio con respecto al público objetivo, lo cual nos va a permitir estimar la potencial demanda del modelo de negocio.

En la figura 6.4 se observa que el 75.6% de las empresas encuestadas declaró que le gustaría ser parte de este modelo de negocio. Por lo tanto, este resultado evidencia que un importante sector de la población objetivo tiene una necesidad que puede ser cubierta por la idea de negocio presentada.

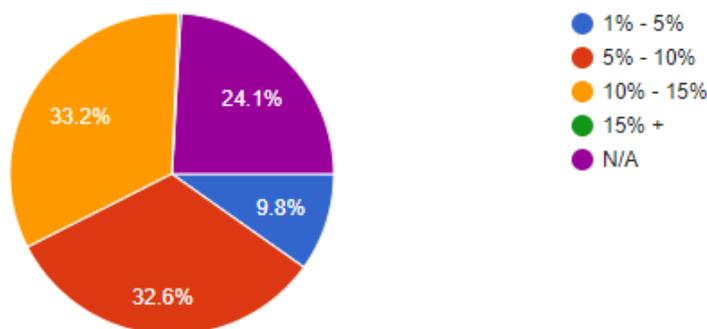
**Figura 6.4. Aceptación del modelo de negocio propuesto**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Otro dato importante que se busca identificar es de conocer el monto de comisión el cual estarían dispuestos a pagar las MYPES a los vendedores. En la figura 6.5 se observa que el 9.8% de las empresas encuestadas estaría dispuesto a pagar como monto máximo hasta el 5% de comisión del importe de venta, por otro lado, tenemos un 32.6% de empresas que están dispuesta a pagar entre 5% y 10% de comisión sobre el importe de venta a los vendedores, y por último nos queda un 33.2% de empresas que estarían de acuerdo con pagar un porcentaje de comisión entre el 10% y el 15%. Para nuestro caso estos porcentajes de comisión que las empresas están dispuestas a pagar a los vendedores representan un factor importante a considerar para nuestro modelo de negocio, sobre todo el identificar si representa o no una propuesta de valor atractiva para los vendedores.

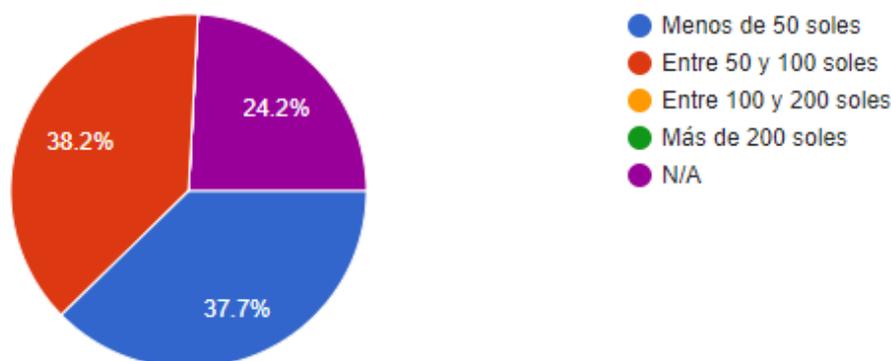
**Figura 6.5. Promedio de comisión a otorgar al vendedor**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

Es importante tener una idea clara de cuánto estarán dispuesto a pagar los posibles clientes, es decir las MYPES, en un modelo de pago de suscripción mensual. En la figura 6.6 se observa que el 37.7% de las empresas encuestadas estaría dispuesto a pagar como monto máximo de suscripción mensual hasta 50 soles y un 38.2% de las empresas estarían dispuestas a pagar entre 50 y 100 soles mensuales como membresía por pertenecer al modelo de negocio propuesto por Telovendo.

**Figura 6.6. Suscripción mensual**

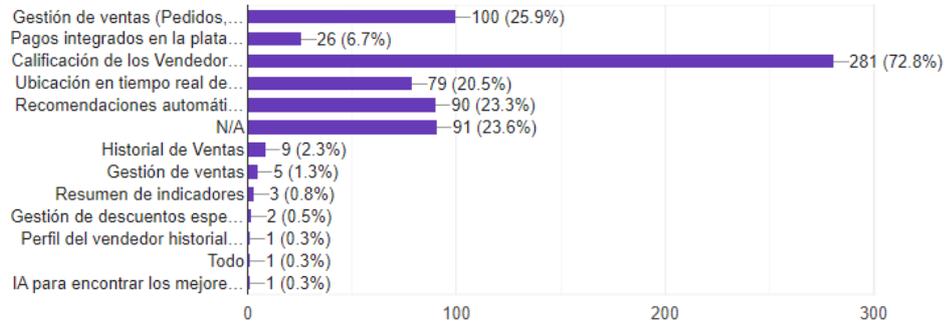


Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Otros puntos importantes para examinar son las principales funcionalidades que las MYPES del sector textil de Gamarra valoran dentro de la plataforma Telovendo. En la figura 6.7 se observa que el 72.8% desea establecer relaciones con los vendedores con más altas calificaciones dentro de la plataforma. Así mismo destacan otras

funcionalidades como la gestión de las ventas, pagos integrados en la plataforma y las recomendaciones automáticas de vendedores.

**Figura 6.7. Funcionalidades de la plataforma más valoradas por las MYPES**

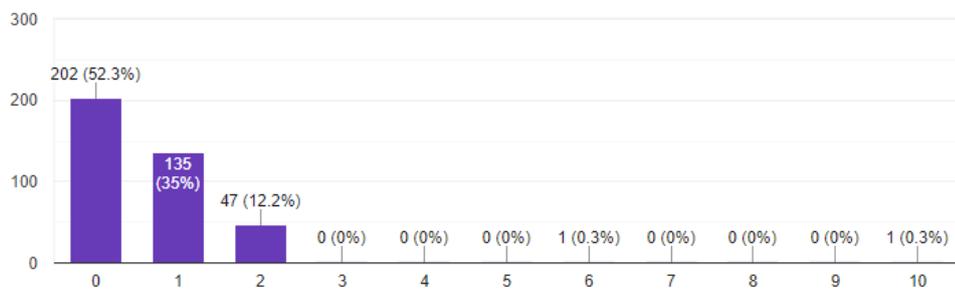


Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Otro resultado que nos muestra la encuesta es que las MYPES del sector textil de Gamarra no consideran necesario que los vendedores cuenten con una gran experiencia previa para realizar trabajos de ventas. En la figura 6.8 se observa que el 52.3% de las MYPES encuestadas señala que podría trabajar con vendedores con nada de experiencia, 0 tiempo de experiencia en ventas, y el 35.0% de estas empresas exige un mínimo de 1 año de experiencia requerida para los vendedores que esperan conectar.

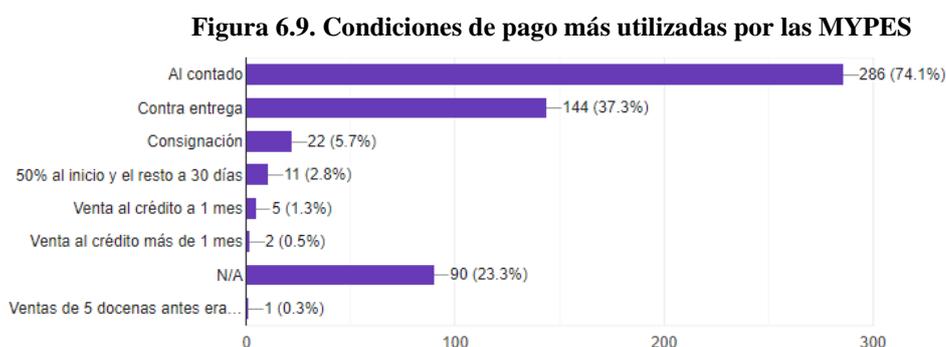
Estos resultados nos permiten señalar que por el lado de los vendedores se podría considerar además de vendedores, a personas sin experiencia en ventas, pero con habilidades de comunicación y en ventas que se encuentren buscando aumentar sus ingresos.

**Figura 6.8. Años de experiencia requerida de los vendedores**



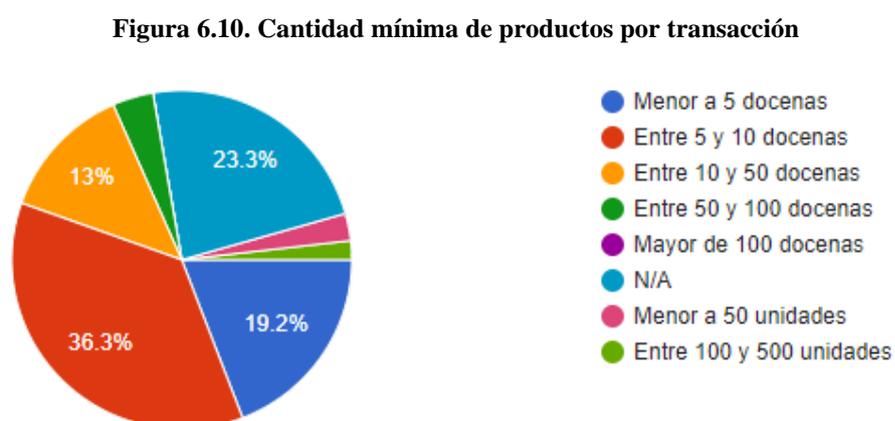
Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Otros puntos importantes que examinar son las condiciones de pago con las cuales las MYPES del sector textil de Gamarra realizan transacciones con sus clientes finales. En la figura 6.9 se observa que el 74.1% de las MYPES del sector textil de Gamarra prefieren realizar sus operaciones al contado, mientras que un 37.3% consideran recibir el pago por las ventas una vez haya sido entregado el producto.



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

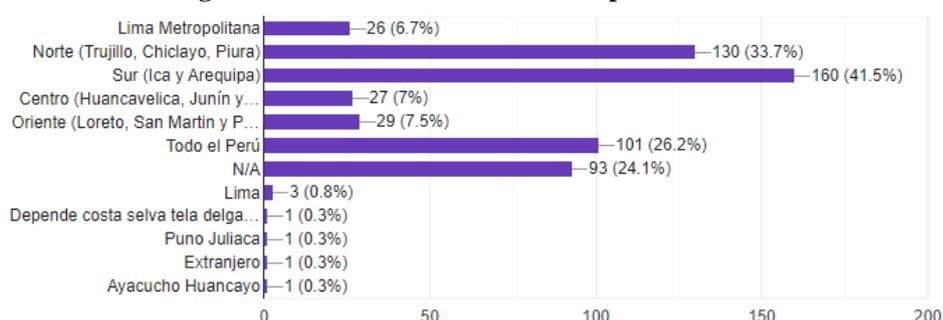
Respecto a las cantidades mínimas que las MYPES del sector textil de Gamarra esperan realizar por cada transacción los resultados son diversos. En la figura 6.10 se muestra que aproximadamente el 19.2% de las empresas encuestadas esperan transacciones hasta un máximo de 5 docenas, el 36.3% de estas empresas esperan ventas entre 5 y 10 docenas, mientras que un menor grupo de 13% esperan que las ventas sean entre 10 y 50 docenas de productos, un número de ventas relativamente elevado.



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

El último punto por examinar son las preferencias de los mercados a nivel nacional des las MYPES del sector textil de Gamarra, ello con la finalidad de establecer diversas estrategias de marketing para involucrar una determinada cantidad de vendedores en una zona seleccionada. En la 6.11 se observa que el 41.5% de las MYPES tiene como preferencia el sur del país, es decir las ciudades de Ica y Arequipa, el 33.7% de empresas tienen preferencia con respecto al norte del país, las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Piura, mientras que un 26.2% tiene como preferencia operar simultáneamente en todo el país.

**Figura 6.11. Mercados de más interés para las MYPES**



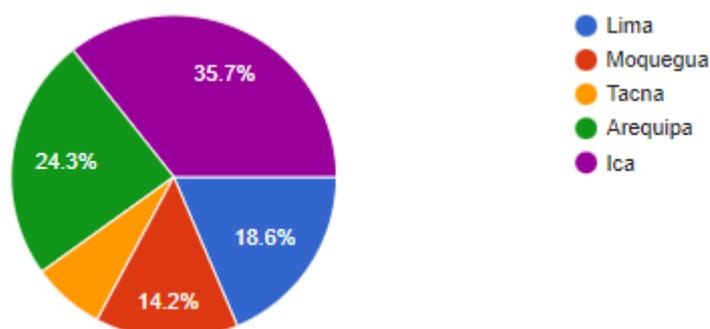
Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

### Encuesta a Vendedores

En la figura 6.12 se observa que el 35.7% de los vendedores encuestados declaró que su zona de influencia es en el departamento de Ica, el 24.3% en el departamento de Arequipa, el 18.6% en el departamento de Lima.

**Figura 6.12. Zona de influencia de ventas**



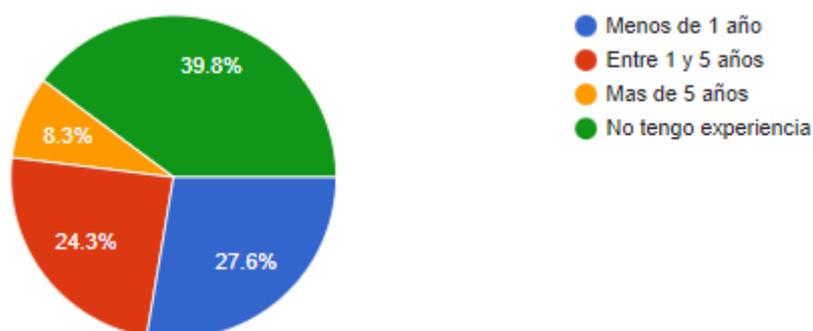
Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Respecto a la experiencia en ventas en la Figura 6.13, podemos observar que la mayoría de los encuestados, un 39.8%, no tienen experiencia en ventas. Por otro lado, el 27.6% de los encuestados tienen menos de 1 año de experiencia en ventas, lo que sugiere que hay una población relativamente joven o principiante que se está iniciando en el mundo de las ventas. El 24.3% de los encuestados tienen entre 1 y 5 años de experiencia en ventas, lo que indica que hay un grupo significativo de personas que ya tienen cierta experiencia en este campo. Finalmente, el 8.3% de los encuestados tienen más de 5 años de experiencia en ventas, lo que sugiere que hay un grupo reducido de personas que tienen una amplia experiencia en ventas y pueden ser considerados como expertos en este campo.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los encuestados no tienen experiencia en ventas, pero hay un grupo significativo que ya tienen cierta experiencia y otro grupo reducido que tienen una amplia experiencia.

**Figura 6.13. Experiencia en ventas**



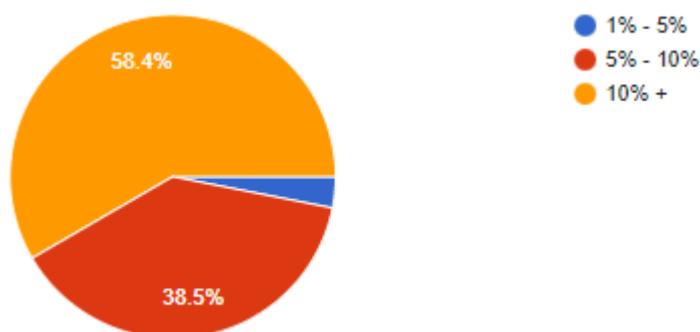
Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

En relación con el porcentaje de comisión esperado, los resultados de la encuesta en la Figura 6.14 nos muestra que: el 3.1% de los encuestados esperan una comisión del 1% al 5% por venta de ropa, y el 38.5% de los encuestados esperan una comisión del 5% al 10% por venta de ropa, finalmente un 58.4% de los encuestados esperan una comisión superior al 10% por venta de ropa.

En general, la mayoría de los encuestados esperan una comisión superior al 5%, con un porcentaje significativo, casi el 60% esperan una comisión superior al 10%. Esto sugiere que las personas valoran bastante su trabajo de venta y esperan ser

recompensados de manera justa por ello. Es importante tener en cuenta que estos resultados representan la opinión de un grupo específico de encuestados y pueden ser útiles para entender las expectativas de los vendedores y ayudar a establecer políticas de comisiones justas y equitativas.

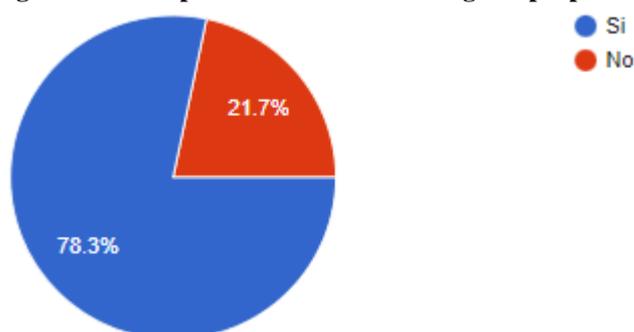
**Figura 6.14. Porcentaje de comisión esperado**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

En relación con el interés por ser parte del modelo de negocio, en la figura 6.15 podemos observar que se cuenta con una tasa de aceptación del 78.3% y una tasa de rechazo del 21.7%. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados están interesados en el modelo de negocio, lo que puede indicar que hay un potencial para el éxito del modelo.

**Figura 6.15. Aceptación del modelo de negocio propuesto**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

Respecto a las funcionalidades más relevantes de la plataforma según la Figura 6.16, estas son las siguientes:

Gestión de clientes, esta funcionalidad fue considerada relevante por el 35.4% de los encuestados. Esto sugiere que una parte importante de los usuarios potenciales de la plataforma considera la gestión de clientes como una de las funcionalidades clave para su uso.

Gestión de órdenes de compra, el 71.1% de los encuestados consideró que la gestión de órdenes de compra es una de las funcionalidades más relevantes. Esto indica que la posibilidad de realizar pedidos de manera efectiva y eficiente es fundamental para los usuarios de la plataforma.

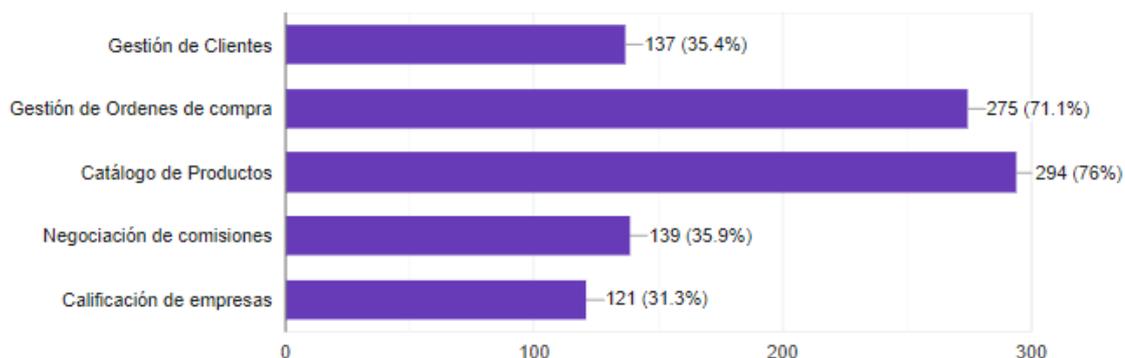
Catálogo de productos, el 76% de los encuestados consideró que la funcionalidad de catálogo de productos es importante. Esto sugiere que una gran mayoría de los usuarios potenciales de la plataforma valora la posibilidad de visualizar y acceder a información detallada de los productos ofrecidos.

Negociación de comisiones, el 35.9% de los encuestados consideró que la funcionalidad de negociación de comisiones es relevante. Esto sugiere que una proporción significativa de los usuarios potenciales de la plataforma valora la posibilidad de negociar comisiones y otros aspectos financieros.

Calificación de empresas, el 31.3% de los encuestados consideró que la funcionalidad de calificación de empresas es relevante. Esto indica que una proporción significativa de los usuarios potenciales de la plataforma valora la posibilidad de acceder a información y opiniones de otros usuarios sobre la calidad y reputación de las empresas con las que se relacionan.

En conclusión, según los resultados de la encuesta, las funcionalidades más relevantes para los usuarios potenciales de la plataforma son la gestión de órdenes de compra y el catálogo de productos, seguidos de cerca por la gestión de clientes. La negociación de comisiones y la calificación de empresas también son consideradas relevantes por una proporción significativa de los encuestados. Estos resultados serán de gran utilidad en la construcción de la plataforma al momento de definir y priorizar las funcionalidades a implementar.

**Figura 6.16. Funcionalidades más relevantes de la plataforma**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

### 6.3 Estimación de la demanda

El mercado total identificado en esta primera etapa es de 8,720 MYPES del sector textil de Gamarra según datos extraídos del directorio de MIPYME (Produce, 2020). De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que el 75.6% de las MYPES encuestadas declaró que le gustaría ser parte de esta plataforma Telovendo.

Así mismo de acuerdo con el ritmo de crecimiento de las MYPES de un 8% anual (Republica, 2020) y considerando el mercado total de 8,720 MYPES del sector textil de Gamarra en el año base y un 8% de crecimiento anual, se determina un mercado total para el primer año de 9,418 MYPES y un mercado potencial de 7,120 MYPES. La demanda estimada para los próximos 5 años se puede observar en la Tabla 6.1.

**Tabla 6.1. Estimación de la demanda para los próximos 5 años**

Mercado / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado (MYPES)	9,418	10,171	10,985	11,864	12,813
Tamaño del mercado Potencial (75.6%)	7,120	7,689	8,305	8,969	9,687

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

#### **6.4 Conclusiones del capítulo**

Del análisis cualitativo, el modelo de negocio mencionado representa una oportunidad valiosa para las MYPES del sector textil en Gamarra al brindarles la posibilidad de llegar a nuevos mercados incrementando sus ingresos. Por otro lado, las personas interesadas en asumir el rol de vendedores pueden obtener ingresos adicionales bajo este esquema de comisión por ventas que ofrecemos con Telovendo.

En cuanto a la viabilidad de una plataforma digital de intermediación entre MYPES del sector textil de Gamarra y vendedores, se concluye que es factible tecnológicamente destacando entre sus factores críticos la transparencia, efectividad y agilidad para ambos usuarios. Así mismo se recomiendan los servicios en la nube.

Respecto a los Aspectos Legales es importante tener en cuenta la formulación de los contratos de comisión, la protección de datos personales, el cumplimiento de las leyes fiscales, así como el de la protección al consumidor asegurando la entrega de productos en buen estado.

Finalmente, los expertos destacan que tanto las MYPES como los vendedores deben mantenerse capacitados y actualizados constantemente. Además, señalan que el modelo de negocio tiene un alto potencial para ampliarse a otros sectores, lo que podría permitir a la plataforma expandir su alcance y diversificar sus ingresos.

Del análisis cuantitativo se han obtenido resultados positivos, ya que se ha comprobado la necesidad existente y el interés por el modelo de negocio. Los resultados mostraron que el modelo de negocio es altamente aceptado, con un 75.6% de las MYPES encuestadas expresando su apoyo al mismo.

Igualmente se debe considerar las MYPES que están interesadas en ser parte de la plataforma, el 38.2% estarían dispuestas a pagar hasta S/ 100 soles por una suscripción mensual que les permitiría contar con el servicio de intermediación que ofrece la plataforma Telovendo.

Así mismo por parte de los vendedores, aproximadamente el 60% de los encuestados esperan obtener una comisión superior al 10%.

Proyectando la demanda y considerando el mercado total de 8,720 MYPES del sector textil de Gamarra y su ritmo de crecimiento del 8% se determina un mercado total para el primer año de 9,418 y un mercado potencial de 7,120 MYPES.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se establecen los objetivos y estrategias de marketing para nuestro modelo de negocio los cuales se encuentran estrechamente vinculados con los resultados del Estudio de Mercado presentado anteriormente. Inicialmente presentamos la definición del mercado objetivo, la propuesta de valor y el análisis del marketing Mix, también denominado como 4P, por sus siglas: producto, precio, plaza y promoción, junto con las actividades correspondientes a ejecutarse. Finalmente incluimos el presupuesto para la implementación del Plan de Marketing el cual será utilizado posteriormente durante la evaluación financiera.

### **7.1 Objetivos**

Se consideran dos tipos de objetivos: cuantitativos y cualitativos, los cuales se detallan subsecuentemente:

#### **7.1.1 Objetivos Cuantitativos**

Los objetivos cuantitativos se definieron en base al juicio experto de los elaboradores del trabajo de investigación y bajo un principio de prudencia.

Entre los objetivos cuantitativos se consideran:

- Alcanzar el 12.5% del mercado objetivo de MYPES del sector textil de Gamarra al final durante el primer año de operaciones.
- Alcanzar el 13% del mercado objetivo de MYPES del sector textil de Gamarra al final del horizonte de análisis de 5 años.
- Alcanzar un incremento del 9% de MYPES del sector textil de Gamarra suscritas a la plataforma durante el segundo, tercer, cuarto y quinto año de operaciones.
- Alcanzar 500 vendedores registrados durante el primer año de operaciones.

### **7.1.2 Objetivos Cualitativos**

Entre los objetivos cualitativos se consideran el obtener el reconocimiento de marca, como una solución digital disruptiva para la intermediación comercial entre MYPES del sector textil de Gamarra y vendedores a nivel nacional.

Al tratarse de una nueva solución tecnológica en el rubro textil es de vital importancia posicionarnos primero con los vendedores en las principales provincias del país tales como Arequipa, Ica, Moquegua, Trujillo y Chiclayo, con una agresiva campaña de intriga previo al lanzamiento.

## **7.2 Estrategias de marketing**

Se presentan tres componentes estratégicos.

### **7.2.1 Segmentación**

Para realizar la segmentación de MYPES del sector textil de Gamarra, nos orientamos hacia las MYPES que se dedican a la fabricación y comercialización al por mayor de prendas de vestir y confecciones textiles en el emporio comercial de Gamarra. Estas MYPES se caracterizan también por realizar envíos regulares y al por mayor de su mercadería a diferentes destinos del territorio nacional. Para esta segmentación serán consideradas aquellas MYPES interesadas en nuestro modelo de negocio y están dispuestas a pagar un precio de S/ 100.00 soles mensuales por suscripción a la plataforma Telovendo, que corresponden al 75.6% del mercado objetivo.

Para la segmentación de vendedores, nos enfocaremos en vendedores que residen fuera de la ciudad de Lima. El perfil de vendedor que buscamos, por lo general, debe poseer una excelente capacidad de comunicación, alfabetización digital y no necesariamente que cuente con experiencia mayor a un año en ventas dentro del sector textil. Asimismo, dispone de un dispositivo móvil inteligente, con acceso a internet. Cabe resaltar que otra característica relevante de los vendedores, con los que pretendemos articularnos, se encuentran activamente buscando mejores oportunidades para mejorar sus ingresos personales.

Por otra parte, para las MYPES no es necesaria la experiencia en ventas en el sector textil, más del 50% de los encuestados afirman que no era un requisito contar con tanta experiencia, valoran más la capacidad de comunicación y poder de convencimiento, por esta razón también se incluye en la segmentación de vendedores al público en general entre 18 y 25 años buscando trabajo de medio tiempo o tiempo completo para solventar sus gastos personales.

### **7.2.2 Posicionamiento**

Con esta estrategia vamos a definir de forma precisa el valor y la ventaja competitiva de nuestra marca diferenciando a nuestra empresa de la competencia con la finalidad de ganarnos la confianza y fidelidad de los clientes para mejorar nuestros ingresos.

#### **Propuesta de Marca**

Para la creación del logotipo pasamos por un proceso creativo que implicó una lluvia de ideas entre todos los autores del trabajo de investigación, la selección de elementos visuales y el diseño que representa la marca Telovendo.

Para comenzar, es importante tener en cuenta el mensaje y los valores que la marca quiere transmitir como son transparencia, confianza, éxito y fuerza los cuales fueron representados con los colores azul y naranja. Luego hicimos pruebas con diferentes tipos de fuentes y formas que sean coherentes con los valores y que resulten atractivos visualmente. En este caso se elaboraron diferentes opciones y realizamos pruebas con potenciales clientes para elegir la mejor opción. Por último, se terminó eligiendo la opción 3 como diseño final, es importante mencionar que nos aseguramos de que el logotipo sea escalable y fácilmente reconocible en diferentes medios y tamaños, desde un pequeño ícono de la aplicación móvil hasta un gran panel publicitaria.

Figura 7.1. Opción 1: Diseño animado y divertido



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

Figura 7.2. Opción 2: Diseño cuadrado versión 1 y versión 2

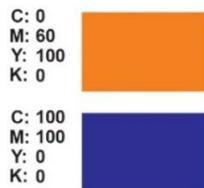


Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Figura 7.3. Opción 3: Diseño minimalista



Tipografía: QUANTIFY



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Las acciones para posicionar nuestra marca se orientan a mostrar las características de nuestros servicios el cual es una plataforma totalmente digital, con todas las garantías de seguridad para ambos lados de nuestro modelo de negocio.

Adicionalmente es importante mostrar los beneficios de nuestro servicio para ambos lados de nuestro modelo de negocio para las MYPES del sector textil de Gamarra que buscan alcanzar nuevos mercados y vendedores que buscan incrementar sus ingresos con una labor de venta.

Finalmente dado que el mercado está en constante evolución y cada vez surgen más competidores, nuevas tecnologías, aspectos regulatorios, cambios en los hábitos de compra, etc. Revisaremos continuamente nuestras estrategias de posicionamiento de forma periódica para adaptarlas al nuevo escenario.

### **7.2.3 Marketing Mix**

#### **Producto**

Nuestro producto, Telovendo, es una plataforma digital de intermediación que permite conectar a MYPES del sector textil de Gamarra con vendedores a nivel nacional. Nuestra propuesta de valor para cada uno de los actores se detalla en los siguientes párrafos.

Propuesta de valor para las MYPES del sector textil de Gamarra, se le otorga acceso instantáneo a contar con un equipo de vendedores que se encuentran listos para promocionar y comercializar su mercadería, de manera descentralizada y en base a comisiones de venta negociables por todo el territorio peruano. A través del aplicativo se podrá asignar, al equipo de ventas seleccionado, un catálogo digital de productos textiles conteniendo precios exclusivos de fábrica para compras al por mayor en múltiples provincias en simultáneo.

Propuesta de valor para los vendedores, se le brindara acceso gratuito a la plataforma de donde se obtiene oportunidades para mejorar sus ingresos personales; en base a un sistema de comisiones negociables en función a las ventas al por mayor que deseen impulsar las MYPES del sector textil de Gamarra en determinadas ciudades o

regiones del Perú. El vendedor tiene la capacidad de elegir dentro de un abanico de solicitudes de venta; aquella que se ajuste mejor a su perfil en base a una comisión que se acuerda directamente con la MYPES de Gamarra y a la posterior emisión de catálogos digitales que pueda colocar en un determinado mercado de destino.

## **Precio**

Para la creación de la estrategia de precios de la aplicación Telovendo fue necesario considerar varios factores, como el valor que la aplicación proporciona a los usuarios, la competencia existente, el mercado objetivo y los costos de desarrollo y mantenimiento de la aplicación. A continuación, se propone la siguiente estrategia.

Primero, fue importante determinar el valor que la aplicación ofrece a los usuarios para esto realizamos encuestas a potenciales clientes y aseguraron en su mayoría estas dispuesta considerar una suscripción mensual de hasta S/.100.00 ya que la aplicación ofrece características únicas y valiosas que no están disponibles en otras aplicaciones similares en el sector textil, se podría establecer un precio más alto de agregarse mejores características y vendedores en diferentes localidades e incluso en el extranjero.

En segundo lugar, se analizaron alternativas existentes como Gamarra Click, Gamarra.com.pe que son portales para venta directa online, el cual no compite directamente con la solución Telovendo, tampoco se debe perder de vista las soluciones más robustas como Mercadolibre, Lineo y Juntoz que son líderes en el segmento de venta directa al consumidor. Para este caso optamos por hacer la aplicación gratuita para vendedores y de membresía para las MYPES, no obstante, ofreceremos una prueba gratuita por tiempo limitado para atraer a las MYPES y permitirles probar la aplicación antes de comprarla con el objetivo de posicionarnos rápidamente en el mercado y evitar que los demás competidores ingresen fácilmente a este modelo de negocio.

Finalmente, es importante considerar los costos de desarrollo y mantenimiento de la aplicación. Ya que no son costos altos, se puede considerar establecer un precio razonablemente bajo para nuestro segmento para hacer que la aplicación sea más

atractiva para los usuarios y masificarlo rápidamente. Además, ofreceremos descuentos o promociones especiales para fomentar la adquisición de la aplicación.

### **Plaza**

La aplicación móvil estará disponible en las tiendas de App Store y Play Store para su descarga de forma gratuita. También contaremos con una página web en la cual se publicarán los enlaces de descarga.

En cuanto al servicio al cliente habilitaremos un formulario en nuestra página web. Otras formas para solicitar atención serán mediante correo electrónico y vía telefónica.

### **Promoción**

Para dar a conocer a la empresa se usará constantemente los medios digitales, como las redes sociales tales como Facebook e Instagram. De ese modo se buscará difundir la aplicación móvil. En estos casos se permitirá comentar a los usuarios sobre sus experiencias. Así se busca dar confianza y construir una excelente reputación de la empresa.

Se aplicarán las siguientes estrategias del marketing digital:

- Página web o landing page, que presente las características y bondades de los servicios ofrecidos, incluyendo preguntas frecuentes y contactos del negocio.
- A partir de una estrategia SEM (Search Engine Marketing) que emplee palabras clave como “ropa textil” que dé mayor exposición ante los cibernautas. A partir de esto y con herramientas de analítica como “Google Trends” se puede ir afinando cada vez más los anuncios virtuales de la empresa, esto último sería parte de una estrategia SEO (Search Engine Optimization).
- Marketing de influencia: se contactará a productores de contenido independientes del sector textil y moda para que nos promociones y aumente nuestra cantidad de seguidores.
- Marketing vía email, con el fin de incrementar los clientes potenciales. Estos contendrían no sólo características, sino descuentos, y promociones.
- Marketing vía notificaciones, se enviarán mensajes push a los usuarios que hallan descargado la aplicación brindándoles recomendaciones.

- Se considera que uno de los colaboradores actúe como Community Manager, y en caso sea necesario contratar un asesor externo.

### 7.3 Presupuesto

Consideramos que crear un área de Marketing será importante para lograr los objetivos estratégicos de nuestro modelo de negocio.

La campaña de lanzamiento será realizada por una agencia de marketing que será la encargada de ejecutar las estrategias mencionadas en el punto de promoción del marketing Mix, el presupuesto para esta campaña será de S/ 60,000 solo para marketing digital.

Con el fin de hacer conocida la aplicación se iniciará con una campaña de suscripción gratuita durante el primer mes de afiliación.

Durante el primer año se espera capturar el 12.5% del mercado objetivo por lo que se realizará una inversión considerable en marketing digital.

Tomando en cuenta los costos señalados previamente, se prepara el presupuesto durante los próximos 5 años.

**Tabla 7.1. Presupuesto**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña de Lanzamiento	60,000.00					
Publicidad en Facebook		7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Publicidad en Instagram		7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Anuncios en Google Ads		6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Total	60,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

#### **7.4 Conclusiones del capítulo**

Al finalizar el presente capítulo se cuenta con las siguientes conclusiones:

- Se planteó utilizar tres estrategias de marketing: segmentación, posicionamiento y Marketing Mix de 4P.
- Se propone una segmentación concentrada enfocada en MYPES del sector textil de Gamarra con disposición a pagar S/ 100.00 por suscripción.
- Se propone posicionar a la plataforma digital como la única en su rubro que permite ofrecer un servicio de intermediación entre MYPES del sector textil de Gamarra y vendedores a nivel nacional.
- La plataforma se llamará Telovendo.
- Para el logro de los objetivos es importante resaltar que contaremos con un responsable de Marketing.
- Los canales de comunicación digitales que se usarán serán Facebook, Instagram, email, Google Addwords, Google Adsense.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

En el presente capítulo se presentan las estrategias operativas que incluyen los procesos y actividades necesarias para el funcionamiento de nuestro modelo de negocio. Se incluye también el presupuesto necesario para la ejecución de este plan y alcanzar los objetivos definidos.

### **8.1 Objetivos**

Los objetivos del plan de operaciones son los siguientes:

- Definir la ubicación y las instalaciones para el funcionamiento de la empresa.
- Definir nuestro plan tecnológico el cual será explicado con mayor detalle en un capítulo posterior.
- Definir los procesos principales.
- Determinar el presupuesto del plan de operaciones.

### **8.2 Recursos Tecnológicos**

Nuestro modelo de negocio cuenta para sus operaciones con una plataforma digital de intermediación que permite conectar a MYPES del sector textil de Gamarra con vendedores en todo el país. Esta plataforma contará con herramientas de calificación tanto para las MYPES del sector textil como para los vendedores, así también con calificaciones de ambos usuarios hacia la plataforma.

Para ello contaremos con un aplicativo móvil que podrá descargarse en los celulares y estará disponible en Google Play Store y Apple Store, adicionalmente contaremos con una web informativa. La metodología de desarrollo a aplicarse para la construcción de la plataforma, los criterios de seguridad y la descripción de las principales funcionalidades del aplicativo serán abordadas en detalle en el plan de tecnología.

Se contará con los servicios de una empresa especializada en el desarrollo de software para la construcción, mantenimiento y actualizaciones a nuestra plataforma la

cual comprende el aplicativo móvil y la web informativa. Los costos serán revisados con mayor detalle en el plan tecnológico.

### **8.3 Gestión de las operaciones**

#### **8.3.1 Instalaciones**

Realizaremos el alquiler de una oficina virtual en un lugar céntrico de la ciudad de Lima, como es el distrito de Santiago de Surco. El alquiler comprende 30 horas mensuales de uso físico de las instalaciones las cuales cuentan con un espacio de 30 m<sup>2</sup>, el uso de una sala de reuniones con capacidad de 8 personas, el uso de la dirección como domicilio legal, una línea telefónica dedicada y también incluye los servicios de mantenimiento, internet y de limpieza. El costo de alquiler es de S/ 1,000 soles mensuales.

Habilitaremos un modelo híbrido de trabajo por lo que las labores se realizarán principalmente de forma remota en las casas de los colaboradores y de forma presencial cuando sea necesario.

#### **8.3.2 Mapa de procesos**

Con la finalidad de presentar de forma detallada los procesos de la empresa, hemos dividido nuestros procesos agrupándolos en procesos estratégicos, operativos y de soporte los cuales pueden ser observados en la figura 8.1.

**Figura 8.1. Mapa de procesos**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

### **Procesos estratégicos**

Incluyen los macroprocesos de gestión ejecutiva y gestión de marketing, los cuales, se describen a continuación.

#### **Gestión Ejecutiva**

Este proceso define los planes de acción para poder lograr el cumplimiento de los objetivos de la estrategia de negocio, así como la toma de decisiones de alto nivel de la empresa.

#### **Gestión de Marketing**

Este proceso define las estrategias de desarrollo de producto y de crecimiento de mercado, así como el control y evaluación de resultados de la estrategia de marketing.

### **Procesos operativos**

Incluyen los procesos de reclutamiento de MYPES, reclutamiento de vendedores, pago de comisiones y la atención de reclamos.

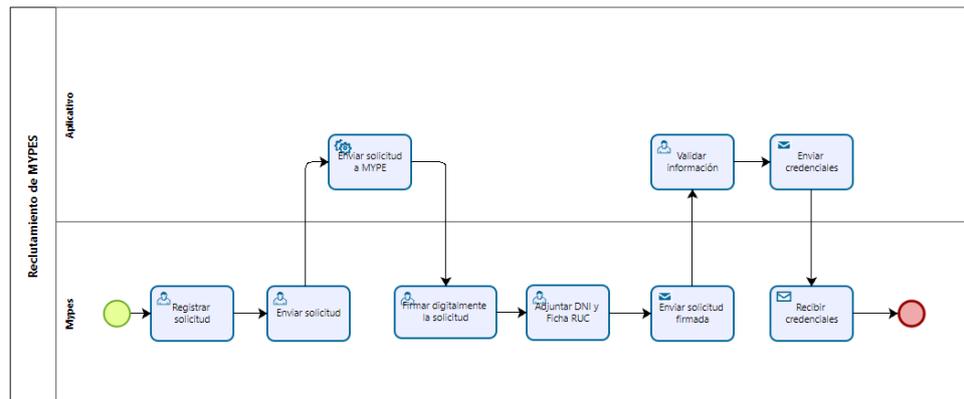
#### **Reclutamiento de MYPES del sector textil**

Las MYPES interesadas en ser parte de la plataforma como proveedores deberán completar una hoja de solicitud mediante el aplicativo. En esta solicitud ingresarán la información requerida y aceptarán los términos, condiciones y políticas de seguridad de

la empresa. Todas las solicitudes serán sometidas a un proceso de validación, superada la misma se procederá a la activación de su cuenta como proveedor.

El proceso detallado se grafica en la figura 8.2.

**Figura 8.2. Reclutamiento de MYPES del sector textil**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

El paso a paso sería el siguiente:

- El representante general de la MYPES descarga el aplicativo.
- El representante general de la MYPES ingresa al aplicativo.
- El representante general de la MYPES presiona el enlace formulario de solicitud para ser parte de la plataforma como proveedor, en este formulario completa los datos necesarios como: identificación, domicilio, correo electrónico, años de experiencia en el rubro, sectores de mercado de su preferencia. Así mismo en este formulario acepta explícitamente los términos, condiciones y políticas de seguridad de la empresa.
- El aplicativo envía la solicitud con los datos registrados previamente al correo electrónico del representante para su firma ya sea de forma escaneada con su firma manual o con una firma digitalizada.
- El representante general de la MYPES envía la hoja de solicitud digital firmada a la cuenta de correo electrónico de atención al cliente adjuntando adicionalmente una fotocopia de su DNI por ambos lados y la ficha RUC de la MYPES.
- Se realiza un proceso de validación en el que se verifica que la información registrada corresponda con toda documentación enviada, finalizado con éxito el

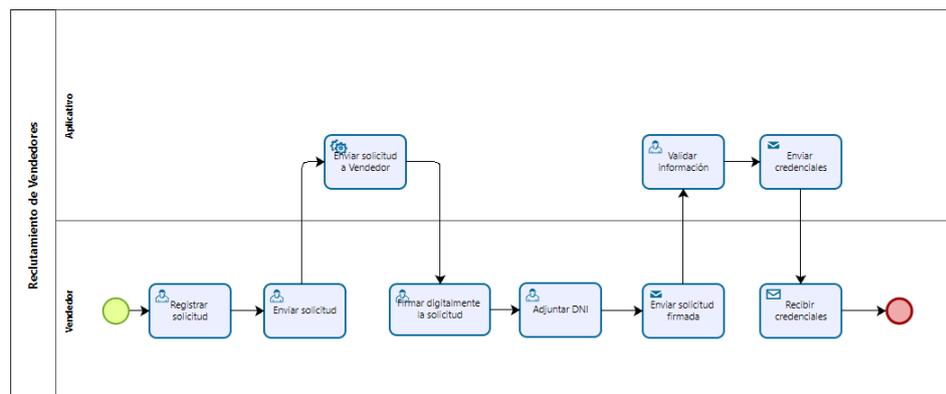
mismo se enviará un mensaje al correo electrónico de la persona indicando la creación de su cuenta con las credenciales necesarias para el acceso a la plataforma.

## Reclutamiento de vendedores

Las personas interesadas en ser parte de la plataforma como vendedores deberán completar un formulario de solicitud mediante el aplicativo. En esta solicitud ingresarán la información requerida y aceptarán los términos, condiciones y políticas de seguridad de la empresa. Todas las solicitudes serán sometidas a un proceso de validación, superada la misma se procederá a la activación de su cuenta como vendedor.

El proceso detallado del reclutamiento de vendedores se muestra en la siguiente figura 8.3.

Figura 8.3. Reclutamiento de vendedores



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

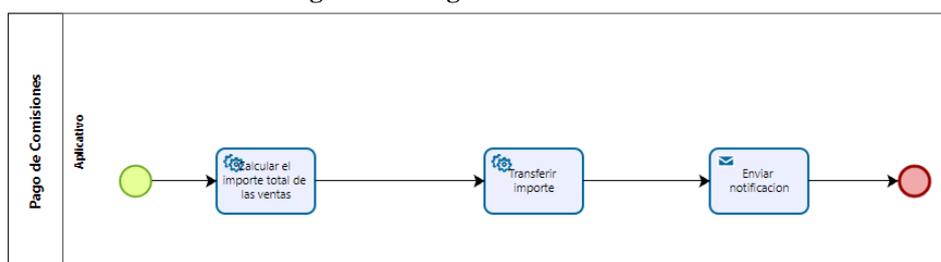
- El vendedor descarga el aplicativo.
- El vendedor ingresa al aplicativo.
- El vendedor presiona el enlace formulario de solicitud para ser parte de la plataforma como vendedor, en este formulario completa los datos necesarios como: identificación, domicilio, correo electrónico, sectores de mercado de su preferencia, número de cuenta bancaria para el depósito de sus comisiones. Así mismo en este formulario acepta explícitamente los términos, condiciones y políticas de seguridad de la empresa.

- El aplicativo envía la solicitud con los datos registrados previamente al correo electrónico de la persona para su firma ya sea de forma escaneada con su firma manual o con una firma digitalizada.
- La persona, es decir el vendedor, envía la solicitud digital firmada a la cuenta de correo electrónico de atención al cliente adjuntando adicionalmente una fotocopia por ambos lados de su DNI.
- Se realiza un proceso de validación en el que se verifica que la información registrada corresponda con toda documentación enviada, finalizado con éxito el mismo se enviará un mensaje al correo electrónico de la persona indicando la creación de su cuenta con las credenciales necesarias para el acceso a la plataforma.

### Pago de comisiones

El proceso de pago de comisiones a los vendedores es el siguiente, que se diagrama en la figura 8.4.

**Figura 8.4. Pago de comisiones**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

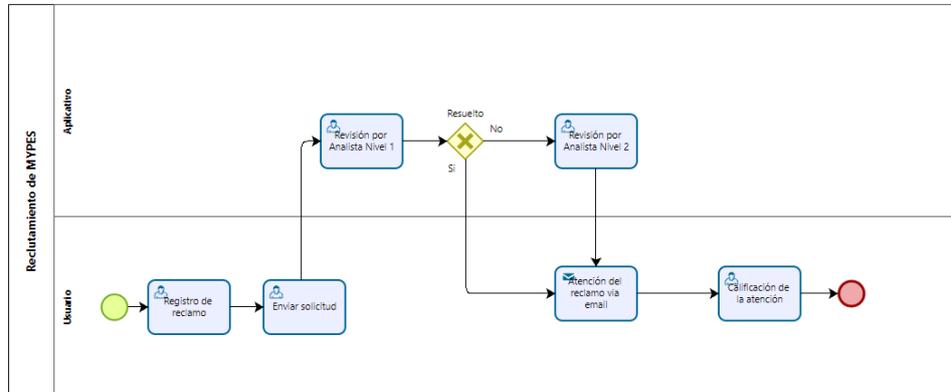
Los pasos son los siguientes:

- El vendedor registra los datos de su cuenta bancaria a donde debe de transferirse el importe de las comisiones durante su proceso de alta.
- El vendedor registra las fechas límites de cálculo de comisión durante su proceso de alta.
- El Sistema obtiene el importe total de comisión de todas las ventas confirmadas por las MYPES de cada vendedor.
- El Sistema transfiere el importe total de comisión automáticamente de la cuenta de la MYPES a la cuenta del vendedor.
- El Sistema envía mediante correo electrónico los detalles de la transacción realizada tanto a la MYPES como al vendedor.

## Atención de reclamos

El proceso de atención de reclamos es el que muestra en la siguiente figura 8.5.

**Figura 8.5. Atención de reclamos**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

El flujo es:

- Los reclamos y/o consultas los podrán realizar tanto la MYPES como el vendedor. Generalmente el proceso consta de los siguientes pasos:
- Un usuario genera un ticket de atención directamente desde el aplicativo móvil, página web o vía telefónica.
- El ticket creado, se derivará al analista de soporte nivel 1. En caso se resuelva el ticket, se responderá al usuario por la aplicación y vía correo electrónico, para luego cerrar el ticket.
- En caso el analista de soporte nivel 1, no pueda resolver el ticket, se deriva a un siguiente y último nivel de soporte el cual cuenta con un analista técnico con más experiencia denominado soporte nivel 2.
- El soporte nivel 2, luego de resolver el ticket, responderá vía aplicación y correo electrónico al usuario, para finalmente cerrar el ticket.

## Procesos de soporte

Son considerados como procesos de apoyo, aquellos que serán tercerizados, dentro de estos procesos encontramos los servicios de contabilidad y aspectos legales.

### 8.3.3 Políticas de calidad

Las políticas de calidad aseguran que el servicio brindado a través de la plataforma móvil sea fácil, intuitivo y confiable tanto para la MYPES del sector textil como para los vendedores.

Los objetivos de las políticas de calidad, para ambos grupos serán:

- Ofrecer a los vendedores las comisiones aseguradas por la MYPES tan pronto como se realice la venta.
- Ofrecer a las MYPES la suficiente cantidad de vendedores calificados en todo el País.

El plan de acción para la implementación de la política de calidad es la siguiente:

- La evaluación constante del nivel de satisfacción de ambos grupos, lo cual se hará mediante la implementación de un sistema de calificación. Culminada una transacción exitosa la MYPES podrá evaluar el desempeño del vendedor realizando una calificación dentro de un rango de puntuación del 1 al 5, de forma similar el vendedor emitirá su calificación respecto a la MYPES. Al final de cada mes se verificarán qué usuarios tienen una calificación demasiado baja por lo que se procederá a su desactivación temporal.
- Evaluación mensual del rendimiento y uso de la aplicación móvil. Para ello se utilizarán los siguientes parámetros:
  - Usabilidad de la aplicación.
  - Pruebas de estrés y estabilidad para analizar el comportamiento y rendimiento de la aplicación.
  - Evaluación de la puntuación en las tiendas Apple Store y Google Play.
- Evaluación continua de los procesos internos.
- Soporte permanente.

### **8.3.4 Turnos y horarios de atención**

El horario de atención del servicio mediante la aplicación será las 24 horas. En cuanto al horario del personal de oficina, realizarán trabajo remoto 8 horas de lunes a viernes.

### **8.4 Indicadores de desempeño**

Es importante evaluar el desempeño de los procesos, por lo cual estableceremos indicadores que nos permitan monitorear el desempeño de los procesos, permitiéndonos actuar oportunamente. Los principales indicadores clave de rendimiento son:

- Número de MYPES del sector textil afiliadas.
- Incremento mensual de afiliación de MYPES del sector textil.
- Número de vendedores afiliados.
- Incremento mensual de afiliación de vendedores.
- Promedio de calificación de las MYPES.
- Promedio de calificación de los vendedores.
- Calificación general del servicio del aplicativo.
- Número de incidentes por errores en la funcionalidad del aplicativo.
- Número de reclamos atendidos satisfactoriamente.
- Tiempo de respuesta promedio a los reclamos de clientes.

### **8.5 Presupuesto**

A continuación, presentamos el presupuesto para implementar el plan de operaciones del modelo de negocio propuesto.

Los costos operativos los calculamos de acuerdo con los diversos servicios que requerirá la empresa para iniciar y mantenerse en funcionamiento. Los ítems que se han considerado son los que se listan a continuación y que se muestra en la Tabla 8.1.

**Tabla 8.1. Costo de servicios**

Concepto	Costo anual (S/)
Alquiler de oficinas	12,000.00
Útiles de oficinas (lapiceros, plumones, cuadernos, hojas, etc.).	1,200.00
Equipos (3 laptops)	15,000.00
Servicios externos (Contabilidad, Legales)	12,000.00
<b>Total</b>	<b>40,200.00</b>

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Tomando en cuenta los costos señalados previamente, se prepara el presupuesto durante los próximos 5 años. Se considera una tasa de inflación del 8.5% anual, se muestran los cálculos en la siguiente tabla 8.2 de presupuesto.

**Tabla 8.2. Presupuesto**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de oficinas (Virtuales)		12,000.00	13,020.00	14,126.70	15,327.47	16,630.30
Útiles de oficinas (lapiceros, plumones, cuadernos, hojas, etc.).		1,200.00	1,302.00	1,412.67	1,532.75	1,663.03
Equipos (3 laptops)	15,000.00				15,000.00	
Servicios externos (Contabilidad, Legales)		12,000.00	13,020.00	14,126.70	15,327.47	16,630.30
<b>TOTAL (S/)</b>	<b>15,000.00</b>	<b>25,200.00</b>	<b>27,342.00</b>	<b>29,666.07</b>	<b>47,187.69</b>	<b>34,923.63</b>

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 8.6 Conclusiones del capítulo

Al finalizar el presente capítulo se cuenta con las siguientes conclusiones.

Es de suma importancia la selección de las MYPES y vendedores que formarán parte del modelo de negocio. Para lograr esto, se establecerán requisitos mínimos que los candidatos deberán cumplir. Además de estos requisitos es posible incluir también, por ejemplo, contar con productos de alta calidad y ofrecer precios competitivos.

Se han identificado cuatro procesos fundamentales que serán críticos para el éxito del modelo de negocio. El primero de ellos es el reclutamiento de MYPES del sector textil, que deberá ser llevado a cabo de manera estratégica para garantizar que se consideren las mejores opciones disponibles. El segundo proceso es el reclutamiento de vendedores, que también deberá ser cuidadosamente planificado y ejecutado. El tercer proceso es el pago de comisiones, que deberá ser justo y transparente para mantener motivados a los vendedores. Por último, se ha identificado el proceso de atención de reclamos como un elemento fundamental para garantizar la satisfacción del cliente y la reputación de nuestra plataforma digital.

Otro aspecto a tener en cuenta son los indicadores de desempeño de la plataforma digital, lo que permitirá medir y monitorear su éxito a lo largo del tiempo. Estos indicadores podrían incluir, por ejemplo, el número de nuevas MYPES del sector textil afiliadas, el número de nuevos vendedores reclutados cada mes y el tiempo de respuesta promedio a los reclamos de los clientes.

Finalmente, se ha determinado el presupuesto del plan operativo, lo que nos permitirá tener una idea clara de los recursos necesarios para implementar el modelo de negocio. Este presupuesto incluirá los costos asociados con los alquileres, equipos, materiales y los servicios externos de contabilidad y aspectos legales.

## **CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN**

En este capítulo se describen los componentes tecnológicos necesarios para dar soporte a la implementación del modelo de negocio propuesto, la arquitectura tecnológica de la solución, la metodología de desarrollo que se empleará, los aspectos de ciberseguridad a tomar en cuenta y las principales funcionalidades de la web y de ambas aplicaciones móviles. Finalmente incluimos el presupuesto que se requiere para la ejecución del plan de tecnología de la información.

### **9.1 Objetivos**

Los objetivos del plan de tecnología de la información son los siguientes:

- Definir la arquitectura para el despliegue de la solución propuesta.
- Definir los lineamientos claves de la metodología de desarrollo.
- Definir el presupuesto para la ejecución.

### **9.2 Modelo Tecnológico**

Para la implementación de nuestro modelo de negocio se desarrollará una página web de carácter netamente informativo y dos aplicaciones móviles una para MYPES y otra para vendedores, ambas aplicaciones tendrán su versión tanto para Android como para IOS y serán publicadas en las tiendas Play Store y App Store.

El desarrollo de estas aplicaciones será tercerizado a una compañía especializada en proveer soluciones de negocio en el área de TI con certificaciones oficiales que garanticen experiencia y Know-How en relación con la tecnología Amazon Web Services (AWS), además esta compañía tendrá que ofrecer por lo menos 3 meses de garantía para solucionar o corregir cualquier eventualidad luego de la salida a producción.

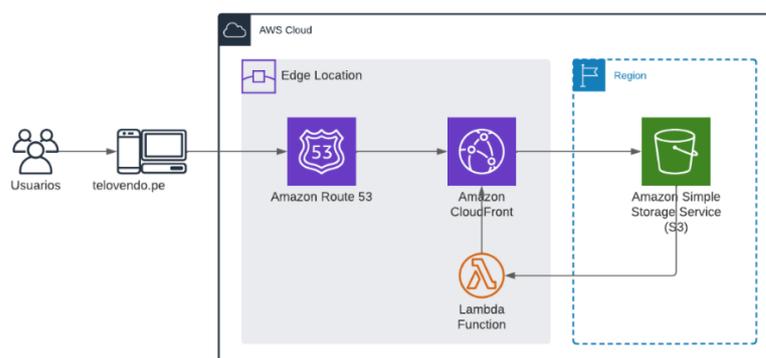
### **9.2.1 Página web informativa “Telovendo.pe”**

Para la creación de la página web informativa de la solución se utilizara el Framework Javascript Angular, que nos permitirá crear de forma rápida y sencilla una single one page (SPA) o Web de una sola página en formato responsive que nos permitirá comunicar las características y funcionalidades de la solución Telovendo al público en general, adicionalmente usaremos esta página como landing page y así crear campañas de marketing automatizadas, esta página web no tendrá un Backoffice o sistema de administración como tal ya que su único objetivo es redirigir a los potenciales clientes a la las tienda de descarga de App Store y Play Store.

Esta página web usará los servicios de Google como Analytics y Tag Manager que nos permitirá recolectar y analizar información de los visitantes y crear estrategias de segmentación relacionada con la interacción del sitio. La infraestructura tecnológica de la página web estará soportada por la tecnología de Amazon Web Services (AWS) de acuerdo con la arquitectura presentada en la figura 9.1 en la cual los usuarios finales podrán navegar en el sitio desde cualquier dispositivo laptop, tablet o smartphone ingresando a la dirección <https://Telovendo.pe> y automáticamente se estará iniciando el servicio AWS Route53 que se encargará de traducir la dirección web y redirigir de forma eficiente al servicio de AWS CloudFront para que se encargue de reducir el tiempo de latencia al devolver el contenido web desde los repositorios de almacenamiento AWS S3, adicional se agregara una función Lambda que se encargara de actualizar la cache y las cookies del navegador para así mantener un canal seguro entre los usuarios finales y la web.

Esta página web tendrá un certificado digital que garantizará una encriptación que mantiene la privacidad de las comunicaciones entre el navegador de los usuarios con los servicios en la nube AWS, este certificado digital será renovado cada año para un mejor control.

**Figura 9.1. Arquitectura AWS Página web Informativa**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

### 9.2.2 Aplicaciones Móviles

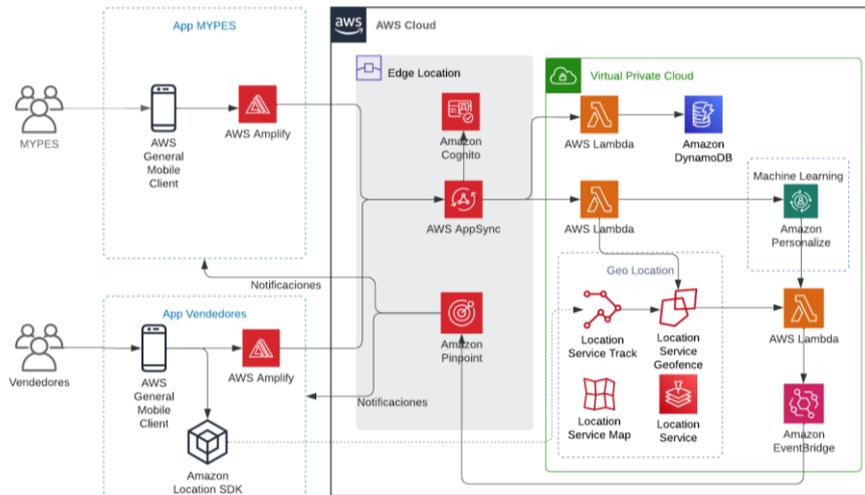
Las MYPES y los vendedores tendrán aplicaciones diferentes y estará disponible en Play Store y App Store, internamente ambas aplicaciones estarán compartiendo los mismos recursos como almacenamiento, servicios web y base de datos, la razón por la cual se decidió separar los productos es para poder enfocarnos en las necesidades de cada actor en particular ya que cumplen roles totalmente diferentes y la separación es necesaria para realizar campañas de marketing independientes sobre cada una de estas.

Para la creación de las 2 aplicaciones móviles de Telovendo se usará el framework AWS Amplify que permitirá crear tanto las aplicaciones móviles como el Backoffice de forma rápida y sencilla reduciendo la complejidad del desarrollo y alojamiento del código fuente ya que Amplify integra absolutamente todo el ciclo de desarrollo y también permite la integración de todos los servicios que ofrece AWS.

La arquitectura de las aplicaciones móviles estará soportada por Amazon AWS de acuerdo con el diagrama presentado en la figura 9.2. en donde podemos notar como interactuarán las MYPES y vendedores con la solución, otro punto importante a resaltar es el uso de 2 servicios complementarios de AWS que son Machine Learning y Geo Localización, el primero nos permitirá analizar la información de MYPES, vendedores, ventas y de toda la información en general para personalizar recomendaciones a medida y que producto, lugar o vendedor es el mejor para la MYPES o que cliente, comisión o cartera de producto es la mejor para un vendedor, el segundo servicio Geo Localización

nos permitirá mostrar la ubicación en tiempo real de los vendedores que será compartida con las MYPES.

**Figura 9.2. Arquitectura AWS Aplicaciones Móviles**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

### 9.2.3 Requerimientos de Hardware para móviles

El hardware que ambas aplicaciones requieren como mínimo son los siguientes:

- CPU de cuatro núcleos tipo Cortex-A7 o Cortex-A53.
- GPU Adreno 305 o similar.
- 4 GB de memoria RAM.
- 16 GB de almacenamiento.
- Sensor GPS.
- Datos móviles 4.5 G o superior.

### 9.3 Metodología de Desarrollo

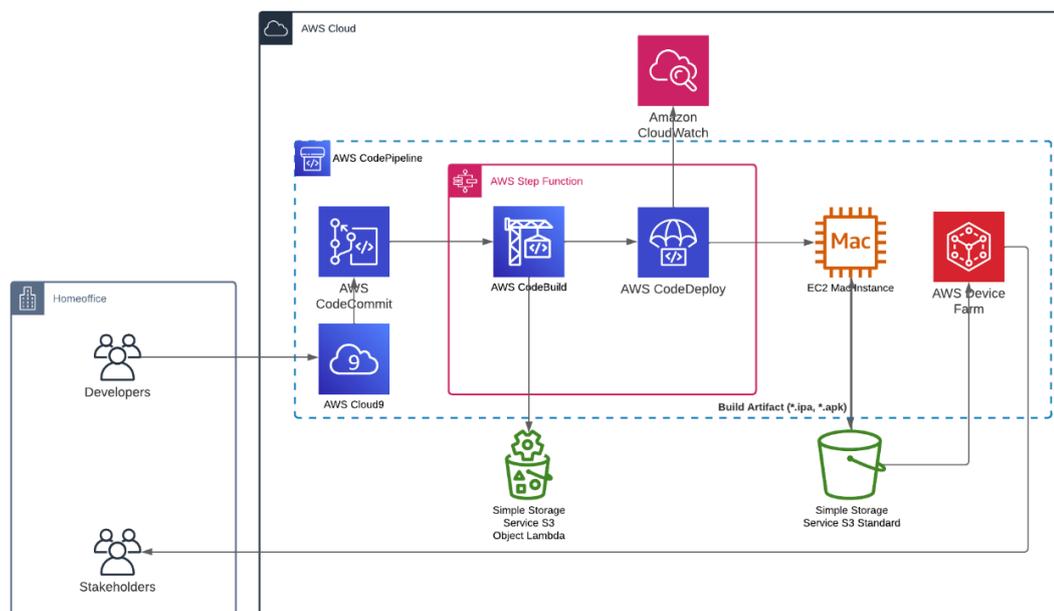
Según el juicio experto de los autores del trabajo de investigación se plantea la siguiente metodología de desarrollo basada en la nube de AWS, la empresa tercera deberá usar solo y únicamente las herramientas de desarrollo de la nube privada de Telovendo, por ningún motivo la empresa tercerizada usará otras herramientas o software no autorizado por la gerencia de tecnología.

El equipo de desarrollo de tener experiencia con el manejo de software de control de versiones y deberán trabajar bajo la nomenclatura de versionado de gitflow, además es código fuentes y tablas deben seguir un único modelo estándar de código y bases de datos que será brindando al inicio del desarrollo.

El desarrollo de software se llevará a cabo con el marco de trabajo de Scrum, ya que serán parte de un desarrollo de producto totalmente nuevo e innovador y será necesario ir validando las funcionalidades una a una valla siendo completadas y se realizaran lo cambios que sean necesarios hasta lograr la satisfacción total de los usuarios finales. Se espera que el equipo de desarrollo sea un equipo autónomo y automotivado que vaya tomando las decisiones que sean necesarias para cumplir con los objetivos planteados.

En la figura 9.3 se muestra la arquitectura de los servicios AWS que serán utilizados por el equipo de desarrolladores para su labor entre los principales componentes tenemos el servicio Cloud9 que es IDE de programación totalmente en la nube que no requiere ningún tipo de instalación o configuración en el ordenador, por otra parte el servicio Code Commit es un controlador de versiones similar a Git o Subversion que permitirá controlar todas las versión durante el desarrollo, CodeBuild por su parte permitirá llevar una integración continua y generar versión lista para su uso, Code Deploy se encargara de desplegar la solución directamente a los entornos de desarrollo, calidad y de uat y por ultimo Device Farm realizara pruebas automatizadas en diferentes dispositivos móviles asegurando la calidad del producto.

**Figura 9.3. Metodología de desarrollo AWS Cloud**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 9.4 Componentes del Modelo Tecnológico

A continuación, se presenta el detalle de componentes del Modelo Tecnológico como su respectiva descripción.

### 9.4.1 Página web

La página web contara con las siguientes opciones:

- Inicio: Pagina de bienvenida con las principales características del producto.
- Nosotros: Información sobre los autores de la aplicación.
- Contacto: Pagina de formulario de contacto, correo electrónico y número telefónico.
- Características: Detalle de todas las características y beneficios de la aplicación.
- Descarga en tiendas: Sección de descarga tanto de AppStore como Play Sore.

### 9.4.2 Aplicación Móvil MYPES

Para la aplicación móvil para las MYPES se considera lo siguiente:

- Bienvenida: Pantalla de precarga se mostrará el logo de la solución con una animación.
- Tutorial: Pantallas de ayuda y explicación de la aplicación paso a paso.
- Inicio de sesión con Huella: Después de configurar la huella digital se podrá iniciar fácilmente si el dispositivo cuenta con el hardware necesario.
- Inicio de sesión con PIN: Inicio de sesión sencillo con 4 dígitos previa configuración.
- Inicio de sesión con correo y contraseña: Inicio de sesión clásico con correo y contraseña, esta es la forma predeterminada.
- Recuperar contraseña: Opción para recuperar contraseña usando el correo electrónico del usuario.
- Crear nueva cuenta: Registro de nuevo MYPES en la plataforma.
- Invitar a tus colegas: Opción para invitar a otras MYPES a unirse a la plataforma por correo electrónico.
- Dashboard: Resumen de ingresos y últimas transacciones
- Seleccionar ciudad: Seleccionar ciudad de interés para buscar vendedores disponibles.
- Buscar vendedores en mapa: Lista de vendedores ubicados en su zona de trabajo
- Recomendaciones automáticas: Opción de recomendación automática de vendedores dependiendo de las características de los productos precargados.
- Perfil del vendedor: Perfil completo de vendedores disponibles.
- Enviar catálogo y ofertas: Opción de enviar propuesta de servicio de ventas.
- Negociar comisiones: Opción de aceptar o rechazar una propuesta.
- Enviar clientes propuestas: Opción para compartir clientes fijos a los nuevos vendedores.
- Autorización de envío: Opción de seguridad para autorizar la solicitud.
- Notificación nuevo vendedor: Notificación de trato completado para el vendedor.
- Notificación nuevo pedido: Cuando el vendedor realice una compra se enviará automáticamente una notificación a la MYPES
- Aprobación de descuentos: El vendedor tendrá la posibilidad de negociar descuento por volúmenes considerables y la MYPES dará una aprobación final.
- Estadísticas: Sección de reportes de ventas

### 9.4.3 Aplicación Móvil Vendedores

La aplicación móvil para vendedores contara con las siguientes opciones:

- Bienvenida Pantalla de precarga se mostrará el logo de la solución con una animación.
- Tutorial: Pantallas de ayuda y explicación de la aplicación paso a paso.
- Inicio de sesión con Huella: Después de configurar la huella digital se podrá iniciar fácilmente si el dispositivo cuenta con el hardware necesario.
- Inicio de sesión con PIN: Inicio de sesión sencillo con 4 dígitos previa configuración.
- Inicio de sesión con correo y contraseña: Inicio de sesión clásico con correo y contraseña, esta es la forma predeterminada.
- Recuperar contraseña Opción para recuperar contraseña usando el correo electrónico del usuario.
- Crear nueva cuenta: Registro de nuevo MYPES en la plataforma.
- Dashboard: Resumen de ingresos y ventas del vendedor.
- Notificación de catalogo nuevo: La MYPES cuando actualice el catálogo será notificado al vendedor automáticamente.
- Negociar comisiones: Opción de aceptar o rechazar una propuesta del lado del vendedor.
- Perfil empresa: El vendedor podrá revisar el perfil de la MYPES y ver la valoración de los demás vendedores.
- Catalogo empresas: El vendedor podrá recibir el catálogo de la MYPES para decidir si trabajar o no con la empresa.
- Ofertas empresas: Opción de visualización de ofertas de la MYPES.
- Nuevo Pedido: El vendedor podrá registrar el pedido seleccionando el producto y agregando la cantidad.
- Nuevo Cliente: El vendedor podrá dar de alta a un nuevo cliente en la zona asignada para registrar posteriormente un nuevo pedido.
- Solicitar aprobación de descuento: El vendedor podrá negociar con el cliente final un descuento adicional por volumen previa aprobación del MYPES.

- Comisiones: El vendedor podrá visualizar a todas las empresas MYPES con las cuales está trabajando y ver las comisiones acordadas.
- Estadísticas: Reporte de venta y comisión solo de las ventas del vendedor.

## **9.5 Selección de la Empresa Proveedora**

Los criterios relevantes para la selección de la empresa tercera quien será el encargado de desarrollar la plataforma y brindar el soporte necesario para mantener la correcta operación de esta.

### **9.5.1 Experiencia en el mercado**

El proveedor debe contar con al menos 5 años de experiencia en el rubro de consultoría en nube y móviles, y contar con un portafolio de al menos 10 casos de éxito donde hayan realizado proyectos de forma exitosa, estos casos deberán contar con cartas de referencia y contacto de los clientes para corroborar lo antes mencionado.

### **9.5.2 Personal calificado**

El proveedor deberá contar personal altamente calificado y con demostrada experiencia,

El personal tercero deberá contar con certificaciones oficiales de AWS y contar con experiencia demostrada en las herramientas en la cual se especializan. Los proveedores deberán enviar sus hojas de vida de todos los miembros del proyecto para ser evaluados y se realizarán entrevistas con cada miembro del equipo tercero para validar y corroborar sus conocimientos y experiencia.

### **9.5.3 Acta de Confidencialidad**

El o los proveedores encargados del desarrollo de la plataforma “Telovendo” deberán aceptar los términos y condiciones, políticas de privacidad y el acta de confidencialidad para que la plataforma pueda formar la suficiente confianza y credibilidad para los usuarios finales y a fin de salvaguardar la propiedad intelectual y

la posible copia parcial o total del proyecto, para eso se dejara claramente representado en una de las secciones del acta de confidencialidad las penalidades que se aplicaran de no cumplir a cabalidad el acta de confidencialidad, otro de los motivos más importantes es que la plataforma guardar información personal y de contacto de empresas MYPES y vendedores.

## 9.6 . Presupuesto

Los servicios de AWS se obtuvieron de la calculadora oficial de AWS siendo el gasto mensual aproximado de \$966 o S/. 3,863.12 con el tipo de cambio de dólares a soles de 3.871 al 19/09/2022 extraído de la página web de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y el costo anual asciende a \$11,590 o S/. 46,357.52 al mismo tipo de cambio.

**Tabla 9.1. Costos de Nube AWS**

Costos de Nube	Costo Mensual (S/.)	Costo Anual (S/.)
Página Web	503.2	6,038.4
Aplicaciones móviles	2,963.92	35,567.12
Desarrollo	396	4,752
Total	3,863.12	46,357.52

Fuente: Calculadora de Amazon AWS (Amazon, 2022)

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

En cuanto al desarrollo de solución se solicitó cotizaciones a 3 proveedores para el desarrollo de la solución de acuerdo con el alcance presentado, a continuación, en la tabla 9.2

**Tabla 9.2. Comparativa de presupuesto de proveedores**

Proveedor	Tiempo	Equipo	Costo (S/.)	Experiencia
Modobeta	3 meses	5	60,000	08 años
Argo Cloud Solutions	4 meses	6	80,000	10 años
Morris Opazo	5 meses	10	128,000	20 años

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

De acuerdo con el juicio experto de los autores del trabajo de investigación se considerará la propuesta de Argo Cloud Solution primero por los 10 años de experiencia

que cuenta, y por ofrecer la entrega de la solución en un tiempo razonable con un equipo más que adecuado. Adicional a lo indicado se considera un presupuesto adicional para el soporte de la solución que constara en una bolsa de 30 horas acumulables por un valor de S/. 100.00 por hora.

Con lo indicado anteriormente, podemos estimar que el presupuesto base para el desarrollo de la plataforma es el siguiente:

**Tabla 9.3. Presupuesto (S/.)**

Servicios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura Nube		46,357.52	55,629.02	66,754.83	80,105.80	96,126.95
Desarrollo	80,000.00					
Mantenimiento		12,000.00	12,000.00	15,000.00	18,000.00	20,000.00
Innovación		5,400.00	9,924.00	10,719.44	19,802.61	25,190.77
Licencias	471.00					
Total	80,471.00	63,757.52	77,553.02	92,474.27	117,908.41	141,317.72

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 9.7 Conclusiones del capítulo

La Arquitectura de la plataforma digital es uno de los factores más importantes ya que contiene un alto nivel de detalle y está basado 100% en la nube de Amazon AWS, esta arquitectura nos brindará las herramientas suficientes para el rápido desarrollo de la solución, esto se logrará con una adecuada selección de proveedor que garantice experiencia y un equipo de alto rendimiento que pueda entender ya similar los requerimientos rápidamente.

Al tratarse una arquitectura basada en la nube podremos tener acceso a más de 50 servicios de Amazon dedicados a la Ciberseguridad como son AWS Shield para la protección frente a los ataques de denegación de servicios DDoS o GuardDuty para la detección automática de amenazas inteligente, esto facilita y garantiza una mayor seguridad para las MYPES y vendedores.

Uno de los puntos más importantes de presupuesto es la partida de innovación enfocada al desarrollo de workshop de innovación usando design thinking y creando nuevo valor constantemente con la implementación y desarrollo de nuevas características para las MYPES y vendedores.

## **CAPÍTULO X. PLAN DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS**

En el presente capítulo se describe la estructura organizacional de la empresa Telovendo, el plan de recursos humanos elaborado para esta empresa, el presupuesto de recursos humanos, así como los roles y responsabilidades de cada miembro de la organización.

Dentro de este capítulo incluimos también los pasos requeridos para completar la constitución de la empresa.

### **10.1 Objetivos**

El presente plan cumple los siguientes objetivos:

- Definir la estructura organizacional requerida para la gestión de la empresa.
- Definir los roles y funciones de los miembros de la organización
- Definir la constitución de la empresa.

### **10.2 Constitución de la empresa**

El proceso por seguir para constituir la empresa Telovendo, será de acuerdo con el indicado en la plataforma digital única del Estado Peruano, <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>, los pasos son los siguientes:

- Buscar y reservar el nombre de la empresa.
- Para lo cual el representante legal deberá presentar el formulario de solicitud de reserva de nombre de Persona Jurídica para la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp, en este formulario se permite indicar hasta un máximo de tres posibles nombres para que sea considerado por el registrar en caso de que no encuentre disponible uno de los nombres.

- La consulta para validar que el nombre de la empresa se encuentre disponible tiene un costo de 5 soles y el resultado es entregado en no más de 30 minutos, por último, realizar el pago de la reserva de nombre que tiene un costo de 22 soles.
- Presentar la Minuta de constitución de la Empresa.
- Es decir, elaboración del Acto Constitutivo, donde se debe presentar copia de los documentos de identificación de los socios y sus cónyuges, el formulario de búsqueda y reserva de nombre de la empresa, un documento ya sea en físico o medio digital, explicando el giro del negocio y los bienes a ser considerados como parte del capital de la empresa y por último completar el formulario de “Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresas”. Para cumplir con este acto se tiene tres opciones, hacerlo a través de una Notaría donde el costo y tiempo dependerá de la notaría, acercarse al Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) donde el tiempo de elaboración de este acto constitutivo es de alrededor de dos días, o también tiene la opción de realizarlo desde un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), donde el tiempo dependerá del establecido en el Centro MAC.
- En nuestro caso optamos por la opción de ir al Centro de Desarrollo Empresarial (CDE).
- Abono de capital y/o bienes a la empresa.
- Contando ya con el formato de Acto Constitutivo, se tienen dos opciones o abrir una cuenta bancaria donde los socios realizaran el abono de su aporte a la empresa, o realizar un inventario de bienes indicando la cantidad por socio, así como el precio de cada bien a fin de determinar cuál el aporte de cada socio para la empresa.
- Elaboración de Escritura Pública ante un notario.
- Luego de redactar el Acto Constitutivo se debe presentar este a una notaría para ser revisado por un notario público y a continuación elabore la Escritura Pública correspondiente. El costo y tiempo de este trámite va a depender de la notaría a la cual presentemos los documentos.
- Inscripción en Registros Públicos.
- Contando con la escritura pública se procede a presentarlo a la SUNARP, el Notario es quien realiza esta inscripción de la empresa en los Registros Públicos, cabe resaltar que la persona jurídica es decir la empresa, va a existir a partir de su inscripción en los registros públicos.
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica

- Con los documentos requeridos se debe presentar a la SUNAT ya sea virtual o presencial y solicitar la habilitación del número de RUC, este es un numero único de 11 dígitos el RUC le permite a la SUNAT contar con toda la información del contribuyente.

### 10.2.1 Estatuto de la empresa

A continuación, la información relevante presentada para la presentación del estatuto de la empresa:

**Tabla 10.1. Estatuto de la Empresa**

Nombre de la sociedad	TELOVENDO
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrada
Capital social	Aporte de accionistas
Tipo de sociedad	Persona Jurídica
Número de socios	4
Domicilio	Lima, Perú

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

### 10.2.2 Aspectos tributarios

La empresa Telovendo será una empresa bajo la modalidad de Micro y Pequeña Empresa MYPES Tributario (RMT).

### 10.3 Diseño Organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa Telovendo, que se define con cinco roles, Gerente General, Especialista de Operaciones & TI, Especialista de Marketing, Asesor Legal y Asesor de Contabilidad, como se muestra en la figura 10.1.

**Figura 10.1. Organigrama Telovendo**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

## 10.4 Perfiles de los puestos

A continuación, se desarrollará cada perfil en este capítulo.

### Gerente General

Como Gerente General su función principal es la de dirigir y coordinar las actividades financieras de la empresa, maximizando las inversiones y aumentando la productividad, logrando así con la eficiencia de la empresa. De igual forma participara en conjunto con los otros gerentes de las decisiones de Marketing, Operaciones y Administración.

Así mismo el Gerente General hará las funciones de Recursos Humanos, es decir gestionará la planilla de empleados, los contratos y dará el soporte requerido para resolver problemas relacionados con el trabajo dentro de la empresa.

Dentro de sus funciones debemos considerar, además:

- El analizar las operaciones de la empresa a fin de evaluar el desempeño de la empresa y del personal en relación con el cumplimiento de los objetivos.
- Identificar aquellos equipos donde se requiera aplicar algún tipo de mejora o cambio.
- Administrar el flujo de caja de la empresa
- Elaboración de los presupuestos para su aprobación.
- Desarrollar políticas y programas organizacionales.

- Asesorar a supervisores y responsables en temas relacionados a la política de la organización, como igualdad de oportunidades en el empleo, acoso sexual, disputas, despidos, y hacer las recomendaciones necesarias para algún tipo de cambio y/o mejora.
- Analizar y de requerirse realizar la modificación a las políticas de remuneración y beneficios para así establecer programas competitivos asegurando el cumplimiento de los requisitos legales.
- Programar capacitación y vacaciones de los empleados.
- Dirigir las operaciones diarias del departamento de TI, priorizando tareas y asignando plazos de acuerdo con lo recomendado por el especialista de Operaciones y TI.
- Responsable de que se cumplan los compromisos contractuales con los proveedores de soluciones de software y hardware que podrían darse en la empresa.

### **Especialista de Operaciones y TI**

El Especialista de Operación y TI es la persona encargada de las operaciones diarias del departamento, apoyando en la priorización y la atención de las tareas, asignación de plazos, analizando el flujo de trabajo, además de elaborar estándares.

Dentro de sus funciones debemos considerar, además:

- Liderar la investigación e implementación de nuevas estrategias tecnológicas.
- El de revisar los planes del proyecto para de esta forma planificar y coordinar la actividad propia del proyecto.
- Proporcionar a los usuarios el soporte técnico requeridos para solución de algún problema informático.
- A cargo del aseguramiento de la calidad de los servicios tecnológicos que ofrece Telovendo.
- Apoyar al equipo de Marketing y a la Gerencia General.

## **Especialista de Marketing**

El Especialista de Marketing es el responsable de promover, gestionar y desarrollar campañas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de Telovendo.

Dentro de sus funciones se considera, además:

- Evaluar y desarrollar la estrategia de marketing.
- Formular, dirigir y coordinar las políticas de marketing para la promoción de los servicios que ofrece Telovendo.
- Elaborar plan financiero del desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Desarrollar estrategias de precios, buscando el equilibrio entre la satisfacción del cliente y los objetivos propios de la empresa.
- En conjunto con el Gerente de IT garantizar el correcto servicio y atención al cliente o mejora del producto y servicio que la empresa brinda.

## **Asesor Legal – externo**

Este cargo será tercerizado.

Se espera que el Asesor Legal además de tener conocimientos legales cuente con conocimientos empresariales, a fin de que pueda emitir opinión sobre la viabilidad legal de algún contrato o acuerdo comercial que podría adquirir la empresa. Además de proponer soluciones legales a algún problema de índole jurídico que podría presentarse en la empresa.

## **Asesor de Contabilidad – externo**

Este cargo será tercerizado.

El asesor de Contabilidad estará a cargo de la contabilidad de la empresa, es decir su función principal será de evaluar, medir y clasificar la información contable/financiera de la empresa en los libros contables de la misma.

El asesor de Contabilidad además será el responsable del registro de horas y pago de planillas de los empleados de la empresa Telovendo.

## 10.5 Gestión de Recursos Humanos

Tal cual se mencionó anteriormente la Gestión de Recursos Humanos estará a cargo del Gerente General quien ejercerá esta doble función.

La gestión de recursos humanos busca hacer un uso eficiente de los recursos humanos de la empresa para el logro de objetivos de esta, el proceso en si puede definirse como de reclutamiento, capacitación y mantenimiento de los recursos de la empresa ayudando así a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos, este proceso se explica en el siguiente gráfico.

**Figura 10.2. Gestión de Recursos Humanos Telovendo**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

### 10.5.1 Análisis y diseño del puesto de trabajo, reclutamiento y selección

En esta etapa inicial el equipo estará conformado solamente por tres puestos fijos que son Gerencia General, Especialista de Marketing y la de Especialista de Operación & TI, los otros dos puestos en el organigrama corresponden a personal externo que será contratado a modo de servicio por recibos por honorarios.

El reclutamiento estará a cargo del gerente del responsable de gestionar los Recursos Humanos, quien diseñará previamente los nuevos puestos de trabajo

requeridos para su posterior publicación, una vez recibido las ofertas de trabajo el Gerente de General será el responsable del reclutamiento y selección del personal de acuerdo con la demanda de los puestos, ya sean estos de índole operativo o estratégicos requeridos para mantener la operatividad de la empresa.

El canal de reclutamiento será virtual, se publicará la necesidad o realizará la convocatoria del puesto ya sea a través de una bolsa de empleo on-line o a través de redes sociales, pudiendo utilizarse redes sociales profesionales o no.

Luego de proceso de reclutamiento continuamos con el proceso de selección del personal, este proceso también es llevado por la misma Gerencia.

Como primer paso está el programar las entrevistas, estas entrevistas podrán ser realizada por cualquiera de los encargados, ya sea Gerente General, Especialista de Marketing o Especialista de Operaciones & TI, pues depende del perfil requerido y a quien reportara este nuevo recurso o con quien colaborara.

Las pruebas de conocimiento y habilidades para el puesto en una primera instancia serán online a través de alguna plataforma web y será definida de acuerdo con el puesto, todos los participantes pasaran por un examen psicométrico que igualmente será virtual.

Una vez aprobado las pruebas y exámenes se pasará a la validación de los documentos presentados por el candidato a fin de validar su veracidad, además se validará los antecedentes penales, policiales y judiciales del postulante.

Posterior a la validación exitosa de los documentos del postulante se realizará una última entrevista con el seleccionado a fin de validar que el postulante cubre el puesto, esta entrevista usualmente será realizada por el Gerente general o por el Especialista de Marketing, a no ser que se requiera de algún conocimiento técnico específico para lo cual sería realizada por el Especialista de Operaciones & TI, esto será especificado previamente en la creación del puesto de trabajo.

El proceso culmina una vez se haya seleccionado al postulante y este haya aprobado todas evaluaciones y entrevista final.

A continuación, se presenta este flujo de manera gráfica:

**Figura 10.3. Diseño del puesto de trabajo, Reclutamiento y Selección de Telovendo**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

### 10.5.2 Contratación, Onboarding y Capacitación

Una vez la Gerencia General confirma la selección del nuevo personal se procede con la contratación formal del mismo.

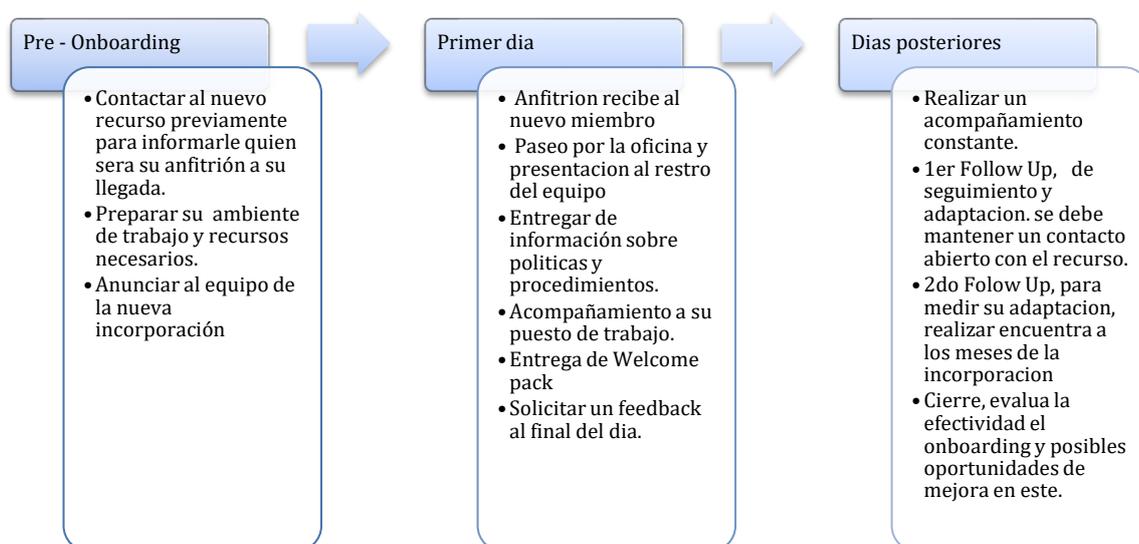
A continuación, se realiza el Onboarding que no es otra cosa que la primera inducción que recibe el nuevo personal para que así se encuentre preparado para su nuevo puesto, conozca de la empresa, los servicios que ofrece la empresa, el tipo de organización que es la empresa, así como conocer al resto del equipo que participa logrando así una rápida integración.

El proceso de onboarding es aquel que siguen hoy en día las empresas para que sus recursos recién incorporados logren integrarse de forma inmediata a su nuevo puesto, debe ser una guía diseñada con la definición de su rol y actividades a realizar desde su primer día, incluyendo el conocimiento del negocio y la empresa, los reglamentos y procedimientos laborales, la cultura organizacional y organigrama de la empresa, logrando así una integración con el resto del equipo.

La capacitación al personal se dará más adelante de acuerdo como vaya creciendo la empresa, a los nuevos servicios que se puedan ir incorporando o nuevas herramientas que se vayan adquiriendo para el soporte del negocio.

Fases de onboarding:

**Figura 10.4. Contratación, Onboarding y Capacitación de Telovendo**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

### 10.5.3 Gestión del desempeño y Retención de Talentos

La gestión del desempeño o rendimiento se inicia una vez el nuevo recurso es contratado, el equipo de recursos humanos es el responsable de analizar el rendimiento de todos los recursos de la empresa, y a la vez encontrar el cómo satisfacer las necesidades de cada empleado a fin de lograr incentivar la productividad manteniendo su motivación y así crecer el empleado y la empresa.

Mantener las relaciones con el personal implica la retención de talentos, para lo cual recursos humanos debe constantemente medir el clima laboral en la empresa, lo que

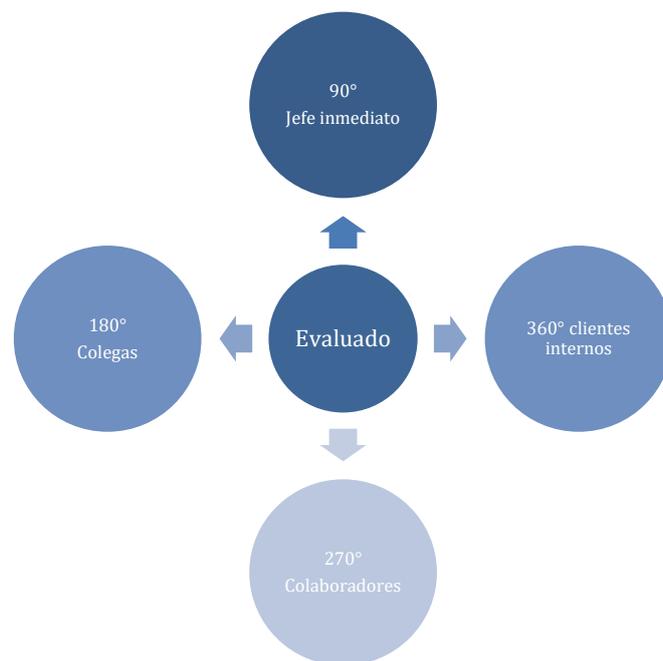
debe regir en la empresa es un ambiente de trabajo agradable que permita el crecimiento profesional de cada individuo garantizando su estabilidad laboral.

Para lo cual el equipo de recursos humanos elabora un cronograma de reuniones para una evolución 360 logrando un feedback adecuado entre jefe, subordinados, y pares.

Este tipo de evaluación permite medir el desempeño laboral de los empleados de dos formas, cualitativa y también de forma cuantitativa, es por ello que este tipo de evaluaciones incluyen preguntas donde se solicitan información que pueda ser medible en números y otras si son relacionadas a opiniones sobre el evaluado provenientes de su jefe inmediato, sus colegas, clientes internos y posibles colaborados.

La evaluación de 360 grados se puede explicar con el siguiente grafico:

**Figura 10.5. Gestión de desempeño y retención de talentos de Telovendo**



Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación

#### 10.5.4 Administración de la remuneración: Compensación

El proceso de administración de la remuneración o gestión de la compensación es un proceso que incluye netamente los temas relacionados al salario, beneficios, descuentos, incentivos, y pagos de estos.

En el siguiente cuadro se indican las remuneraciones acordadas para los puestos que actualmente se tienen definidos a fin de iniciar las operaciones de la empresa Telovendo, estos sueldos se irán ajustando anualmente de acuerdo con la inflación del país.

**Tabla 10.2. Remuneraciones**

Puesto	Remuneración (S/)
Gerente General	5,000.00
Especialista de Operaciones y TI	3,000.00
Especialista de Marketing	3,500.00
Total	11,500.00

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

#### 10.6 Presupuesto

A continuación, en la tabla 10.3 presentamos el presupuesto para la implementación del Plan de Administración y Recursos Humanos de la empresa Telovendo de acuerdo con el modelo de negocio propuesto.

Debemos de considerar que la empresa Telovendo pertenecerá al régimen de la Micro y Pequeña Empresa MYPES.

**Tabla 10.3. Planilla mensual**

Puesto	Remuneración	Gratificación	Vacaciones	ESSALUD	CTS	Costo Mensual (S/)
Gerente General	5,000.00	416.67	208.33	450.00	208.33	6,283.33
Especialista de Marketing	3,000.00	250.00	125.00	270.00	125.00	3,770.00
Especialista de Operaciones y TI	3,500.00	291.67	145.83	315.00	145.83	4,398.33
Total	11,500.00	958.33	479.17	1,035.00	479.17	14,451.67

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Tomando en consideración los salarios indicados en el cuadro anterior, se elabora el presupuesto de Recursos Humanos para los siguientes cinco años, para lo cual se considera una tasa de inflación del 8.5% anual, tomando como referencia lo reportado por el INEI – Instituto Nacional Estadística e Informática.

**Tabla 10.4. Presupuesto**

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	75,400.00	81,809.00	88,762.77	96,307.60	104,493.75
Especialista de Marketing	45,240.00	49,085.40	53,257.66	57,784.56	62,696.25
Especialista de Operaciones y TI	52,780.00	57,266.30	62,133.94	67,415.32	73,145.62
Total	173,420.00	188,160.70	204,154.36	221,507.48	240,335.62

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 10.7 Conclusiones del capítulo

Telovendo es una empresa que recién inicia operaciones, por lo que se considera contar con solo tres puestos de trabajo en planilla.

Estos tres puestos en planilla que son Gerente General, Especialista de Marketing y Especialista de Operaciones & IT serán cubiertos al 100% por nosotros, los desarrolladores de este trabajo de investigación, estos son puestos estratégicos y buscamos de esta manera garantizar el correcto lanzamiento y funcionamiento de Telovendo de acuerdo con el plan de negocio.

El Plan de Recursos Humanos se ha sido elaborado para un horizonte de cinco años, ajustando los salarios con una proyección de la inflación de 8.5% anual.

Una vez consolidada la empresa, se irán incorporando nuevo personal de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando.

## **CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO**

Este capítulo realiza la estimación, evaluación y viabilidad financiera del plan de negocio propuesto; se tomará como base la información elaborada en los capítulos anteriores, con el fin de sustentar la inversión que se necesita para implementar nuestro plan de negocio.

Asimismo, se podrá establecer el nivel de rentabilidad del servicio, estimando los costos asociados nivel de inversión, capital de trabajo y fuente de financiamiento; todo ello, considerando una evaluación de riesgos mediante el análisis de sensibilidad y, finalmente, evidenciar la viabilidad del plan de negocio a través del VAN, TIR y Análisis de Sensibilidad ante una potencial variación en los ingresos, así como en los costos operativos del proyecto.

### **11.1 Objetivos**

Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

- Estimar viabilidad económica y financiera del plan de negocio propuesto.
- Estimar los costos operativos, capital de trabajo, marketing.
- Realizar una proyección de estados financieros.
- Realizar una evaluación de riesgos del plan de negocio.
- Determinar el VAN y TIR económico.
- Determinar la fuente de financiamiento.
- Realizar un análisis de sensibilidad unidimensional ante la variación en las ventas y costos operativos del proyecto Telovendo

### **11.2 Supuestos y políticas financieras**

Los supuestos que se incluyen, a continuación, implican la determinación de parámetros prestablecidos que se espera se mantengan constantes a lo largo de la duración de todo el proyecto (i.e. Ceteris Paribus). Bajo un principio de prudencia se ha considerado que el monto de inflación nacional, que ha batido registros históricos en

los últimos 26 años, permanece constante a lo largo de la vida útil del proyecto. Asimismo, debido al elevado nivel de riesgo, se requiere una tasa de descuento del 22%, lo cual genera un impacto negativo sobre el flujo de ingresos futuros que se estima para determinar el Valor Presente Neto de Telovendo. De manera concisa se presentan los siguientes supuestos:

- El horizonte de evaluación financiera es de 05 años.
- La estimación financiera se realizará en soles (S/).
- Mediante Decreto Supremo N° 309-2022-EF El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), aprobó en S/ 4 950 el valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) que regirá durante el año 2023.
- Impuesto a la renta 30%
- El cálculo de la depreciación de equipos de cómputo e intangibles será en línea recta a razón del 25% y 20%, respectivamente.
- Se considera una tasa de descuento del 22%.
- Se considera una tasa de inflación del 8.5%.

### 11.3 Ingresos

En concordancia con el principio de prudencia se considera una participación sobre el mercado objetivo del 12.5% pese a haber identificado, mediante la recolección de fuentes primarias, un mercado potencial cercano al 80% de las MYPES de Gamarra.

- Se espera capturar en el primer año el 12.5% del mercado objetivo.
- Se espera tener una tasa de crecimiento del 9% anual de nuestra base de clientes en el segundo, tercer, cuarto y quinto año.
- El precio por suscripción mensual a la plataforma se ha establecido en S/ 100.00 nuevos soles.

**Tabla 11.1. Ingresos**

Ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° MYPES suscritas	340	371	404	440	480
Precio Suscripción	100	109.59	120.09	131.60	144.21
Ventas Totales	408,000	487,872	582,190	694,844	830,667

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 11.4 Inversión

Consideraremos lo siguiente:

- Los gastos registrales para inscribir a la empresa en los registros públicos y para proteger nuestra marca en INDECOPI.
- Los gastos en Activo fijo, tangible o intangible utilizado para la operación.
- La inversión inicial en Marketing.

**Tabla 11.2. Inversión Inicial**

Inversión Inicial	
Inversión en activo fijo (laptops)	-15,000.00
Inversión en intangibles (software) + licencia	-80,471.00
Marketing preoperativo	-60,000.00
Constitución + Registro de Marca	-2,000.00
Capital de trabajo	-61,200.00
<b>Total de Inversión para la puesta en marcha</b>	<b>-218,671.00</b>

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 11.5 Gastos

Dentro de los gastos se consideran los siguientes ítems detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 11.3. Gastos**

Gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RRHH	173,420	188,161	204,154	221,507	240,336
Marketing	60,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Tecnológico	63,758	77,553	92,474	117,908	141,318
Operativos	25,200	27,342	29,666	47,188	34,924
<b>Total</b>	<b>322,378</b>	<b>313,056</b>	<b>346,295</b>	<b>406,604</b>	<b>436,577</b>

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.  
Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 11.6 Evaluación

A continuación, se procede con realizar el análisis de flujo financiero con el objetivo de conocer la rentabilidad del plan de negocio.

Se calcula el capital de trabajo inicial como el 15% de los ingresos en el primer año, lo que corresponde a S/. 61,200. Para los años siguientes, conforme aumenten las

ventas, se mantendrá un capital de trabajo equivalente al 15% de los ingresos proyectados.

A partir del cálculo en el flujo de caja de inversiones se obtiene que la inversión inicial del proyecto es de S/ 218,671.00.

**Tabla 11.4. Flujo de inversiones**

Flujo de Inversiones	0	1	2	3	4	5
Inversión en activo fijo (laptops)	-15,000.00				-15,000.00	
Inversión en intangibles (software) + licencia	-80,471.00					
Marketing preoperativo	-60,000.00					
Constitución + Registro de Marca	-2,000.00					
Capital de trabajo	-61,200.00	-11,980.86	-14,147.66	-16,898.07	-20,373.46	
Recuperación del capital de trabajo						124,600.04
Flujo de efectivo por inversiones	-218,671.00	-11,980.86	-14,147.66	-16,898.07	-35,373.46	124,600.04

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

A continuación, se muestra el flujo de caja operativo.

**Tabla 11.5. Flujo de operaciones**

Flujo de Operaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		408,000.00	487,872.42	582,190.13	694,843.91	830,666.95
Costos operativos		-262,377.52	-293,055.72	-326,294.70	-386,603.58	-416,576.97
Depreciación + Amortización		-19,750.00	-19,750.00	-19,750.00	-19,750.00	-19,750.00
Gastos marketing		-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00
Utilidad antes de impuestos		105,872.48	155,066.70	216,145.43	268,490.33	374,339.98
Impuestos		-31,761.74	-46,520.01	-64,843.63	-80,547.10	-112,302.00
Utilidad neta		74,110.74	108,546.69	151,301.80	187,943.23	262,037.99
Depreciación + Amortización		19,750.00	19,750.00	19,750.00	19,750.00	19,750.00
Flujo de efectivo por operaciones		93,860.74	128,296.69	171,051.80	207,693.23	281,787.99

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

A continuación, se muestra el flujo de caja económico.

**Tabla 11.6. Flujo económico**

Flujo de Caja Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja de Inversiones	-S/ 218,671	-S/ 11,980	-S/ 14,147	-S/ 16,898	-S/ 35,373	S/ 124,600
Flujo de Caja de Operaciones		S/ 93,861	S/ 128,297	S/ 171,052	S/ 207,693	S/ 281,788
Flujo de Caja Económico	-S/ 218,671	S/ 81,881	S/ 114,150	S/ 154,154	S/ 172,320	S/ 406,388

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

A partir del cual, se realiza el cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR).

**Tabla 11.7. VAN y TIR**

Indicador	Valor
VAN	S/. 238,179.63
TIR	54.59%

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 11.7 Análisis de Sensibilidad

A continuación, presentamos un análisis de sensibilidad en el que las ventas totales se modifican en un rango desde - 20% hasta +20% para revisar su impacto en el VAN y la TIR, con oscilaciones del 5% entre cada intervalo (Tabla 11.8). Como es de esperarse una disminución sobre los ingresos totales genera un consecuente deterioro del valor actual neto y de la tasa interna de retorno, aunque dichas cifras se mantienen positivas, razón por la que incluso en tales circunstancias desfavorables el proyecto sigue siendo viable.

**Tabla 11.8. Análisis de Sensibilidad de Ventas Totales de Telovendo**

Variación de Ingresos Totales	VAN	TIR
-20%	S/ 13,645.11	23.99%
-15%	S/ 69,778.93	31.97%
-10%	S/ 125,912.76	39.70%
-5%	S/ 182,046.58	47.23%
0%	S/ 238,179.63	54.59%
5%	S/ 294,314.23	61.81%
10%	S/ 350,448.05	68.93%
15%	S/ 406,581.88	75.96%
20%	S/ 462,715.70	82.90%

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

Por otro lado, presentamos un análisis de sensibilidad sobre los costos operativos del proyecto se modifican en un rango desde - 20% hasta +20% para revisar su impacto en el VAN y la TIR, con oscilaciones del 5% entre cada intervalo (Tabla 11.9). Al respecto cabe destacar que un incremento sobre los costos operativos genera una consecuente disminución del valor actual neto y de la TIR, aunque dichas cifras se mantienen positivas, razón por la que incluso en tales circunstancias desfavorables el proyecto sigue siendo viable.

**Tabla 11.9. Análisis de Sensibilidad de Costos Operativos de Telovendo**

Variación de Costos Operativos	VAN	TIR
	S/ 238,179.63	54.59%
-20%	S/ 367,020.56	71.61%
-15%	S/ 334,810.23	67.38%
-10%	S/ 302,599.90	63.13%
-5%	S/ 270,389.58	58.87%
0%	S/ 238,179.63	54.59%
5%	S/ 205,968.92	50.28%
10%	S/ 173,758.59	45.95%
15%	S/ 141,548.27	41.60%
20%	S/ 109,337.94	37.21%

Fuente: Autores de este trabajo de investigación.

Elaboración: Autores de este trabajo de investigación.

## 11.8 Conclusiones del capítulo

Se concluye que Telovendo es un proyecto económicamente viable. Dado que bajo un análisis financiero conservador se estima que con una inversión inicial de S/. 218,671, podríamos obtener un valor actual neto de S/ 238,179.63 > 0 y una TIR del 54.59% > 22%; que es la tasa de descuento requerida para la puesta en marcha del proyecto; en un contexto de alta volatilidad y en un horizonte de evaluación de 5 años. Finalmente, se hace un análisis de sensibilidad para los flujos de Ingresos y Costos Operativos del Proyecto y se observa, que aún en escenarios desfavorables, el proyecto Telovendo, permanece siendo rentable.

## **CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES**

Podemos concluir que existe una oportunidad de negocio potencial ya que durante la investigación de mercado se obtuvieron resultados positivos. Con este estudio de mercado se ha comprobado la necesidad existente y el interés por el modelo de negocio. Se utilizaron técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, incluyendo entrevistas a profesionales del sector y encuestas a muestras representativas de la población objetivo. Los resultados indicaron que el modelo de negocio es altamente aceptado, con un 75.6% de los encuestados expresando su apoyo al mismo. Esto indica que hay una gran oportunidad de ingresar en el mercado con éxito.

El carácter innovador de este modelo de negocio lo convierte en el primero de su tipo en el país, ya que no existen competidores directos en el mercado. Esto le otorga una ventaja competitiva única y una excelente oportunidad para liderar el sector. La estrategia de expansión contempla en una segunda etapa replicar el modelo en otros sectores productivos y así mismo en otras áreas geográficas.

Dado a nuestro modelo de pago por suscripción, la rentabilidad está directamente relacionada a la cantidad de MYPES del sector textil en Gamarra que podamos captar como clientes. Los ingresos de nuestro modelo de negocio serán por un pago de suscripción mensual establecido en S/ 100 soles. Para ello contaremos con una sólida estrategia de marketing enfocada principalmente a la publicidad por medios digitales como Facebook e Instagram, buscando así posicionar la marca en los primeros años. Esta estrategia estará orientada al cliente, destacando los atributos de efectividad, calidad y confianza de nuestro modelo de negocio, además de los beneficios que proporciona nuestra plataforma. Estas características deben ser transmitidas a cada MYPES para captar su interés rápidamente.

Al ser la confianza un factor crítico, tanto las MYPES como los vendedores pasarán por un riguroso proceso de evaluación para ser parte de la plataforma, ello con la finalidad de garantizar un entorno de calidad y confianza. Además, se implementará un sistema de calificación para evaluar el desempeño de ambos actores de nuestro modelo de negocio y establecer sanciones de ser necesario.

La plataforma tecnológica que se utilizará para el desarrollo de la solución es de vital importancia, y en este caso, se ha elegido una arquitectura basada en la nube del proveedor Amazon Web Services (AWS). Esta decisión se debe a que la arquitectura contiene un alto nivel de detalle y esta brinda las herramientas necesarias para el rápido desarrollo de la solución. Además, se ha seleccionado un proveedor con experiencia y un equipo de alto rendimiento para garantizar una comprensión rápida y efectiva de los requisitos de la plataforma. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la innovación por lo que se ha destinado una partida presupuestaria específica para generar constantemente nuevo valor en la plataforma desarrollando nuevas características para las MYPES y vendedores.

Se ha considerado contar con solo tres puestos de trabajo en planilla bajo un esquema horizontal de trabajo por lo que cada miembro del equipo tendrá la oportunidad de participar y contribuir en los diversos proyectos aportando flexibilidad, agilidad y adaptabilidad al negocio. La estrategia de contar con un equipo reducido, pero altamente capacitado en una etapa inicial, y de ir incorporando personal de acuerdo con las necesidades, permitirá un lanzamiento exitoso y un crecimiento sostenible.

En el aspecto financiero, en un horizonte de evaluación de 5 años, se observa un balance entre los ingresos y gastos. La inversión inicial es de S/ 218,671 soles, con un valor actual neto de S/ 238,179.63 soles y una tasa interna de retorno del 54.59 %. Estos indicadores financieros nos permiten concluir que el modelo de negocio es viable económicamente. En cuanto a la financiación, la mitad será aportada por los socios del equipo de investigación y la otra mitad por distintos inversionistas interesados en el plan de negocio.

### **CAPÍTULO XIII. RECOMENDACIONES**

Recomendamos implementar el plan de negocio tan pronto como sea posible. La empresa tendría una ventaja competitiva significativa al ser los primeros en llegar al mercado, lo que aumentaría la probabilidad de éxito a largo plazo y permitiría establecer una sólida base de clientes y una marca reconocida antes que otros competidores.

En una primera etapa se ha planificado iniciar operaciones en el sector textil en Gamarra. En una siguiente etapa, es recomendable explorar la posibilidad de expandir el modelo a otros sectores productivos como, por ejemplo, la venta de productos de vidrio, estructuras metálicas u otros productos. De esta manera, se puede diversificar la oferta de productos, lo que puede generar nuevas oportunidades de crecimiento y aumentar la rentabilidad. Sin embargo, es importante realizar un análisis previo para identificar los sectores más idóneos para esta expansión, teniendo en cuenta las oportunidades de mercado y la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio de calidad en estas nuevas áreas.

Otra opción para considerar es la expansión geográfica, ampliando la cobertura de servicio a nuevas regiones o incluso a nivel internacional. Sin embargo, es fundamental realizar un estudio de mercado y un análisis de factibilidad para evaluar los costos y los riesgos asociados a esta expansión geográfica. Además, es importante tener en cuenta los aspectos legales y regulaciones que puedan aplicar en las diferentes regiones a las que se pretende llegar.

La expansión del modelo de negocio a otros sectores productivos y la expansión geográfica del servicio pueden contribuir al crecimiento y a la consolidación de la empresa, pero es necesario realizar un análisis sólido y una planificación estratégica para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de éxito.

Para fortalecer el modelo de negocio mejorando significativamente la eficiencia y calidad del servicio ofrecido, se sugiere aplicar tecnologías como el machine learning, para mejorar la experiencia del usuario en el uso del aplicativo móvil. La implementación de esta tecnología puede ayudar a personalizar la experiencia del

usuario al ofrecer recomendaciones personalizadas y sugerencias basadas en sus patrones de uso y preferencias. Así también otras tecnologías como la automatización robotizada de procesos (RPA) puede ser de mucha ayuda para mejorar la eficiencia de los procesos internos como es el proceso de reclutamiento de vendedores. La automatización del proceso de reclutamiento puede acelerar la validación y aprobación de los nuevos vendedores, reduciendo el tiempo necesario para llevar a cabo estas tareas y sus costos operativos asociados.

Es importante mantener un monitoreo continuo de los cambios legislativos que puedan producirse en el país, principalmente en el contexto de las plataformas de intermediación. Dado que estas leyes aún están en una fase temprana de desarrollo, es posible que puedan surgir cambios significativos que pudieran tener un impacto significativo en nuestro modelo de negocio. Por lo tanto, es crucial estar actualizado para la toma de medidas proactivas. Así mismo es recomendable mantener una comunicación constante con expertos en la materia para estar al tanto de cualquier novedad en el marco legal que pueda afectar el funcionamiento de las plataformas de intermediación.

En el contexto actual de pandemia, es imprescindible que todos los actores involucrados en cualquier actividad tomen las medidas para garantizar la seguridad y la salud de las personas. Especialmente en el caso de aquellas actividades que involucren contacto directo con otras personas, como es el caso de los vendedores con los potenciales clientes. Es por ello que se recomienda que se implementen estrictamente los protocolos sanitarios establecidos por las autoridades gubernamentales, tales como el uso de mascarillas, el distanciamiento social, la ventilación adecuada y la limpieza de superficies y objetos de uso común. Además, estos protocolos de seguridad deben ser actualizados periódicamente de acuerdo con las recomendaciones de las autoridades sanitarias.

Adicionalmente se pueden considerar otros servicios complementarios a nuestro modelo de negocio como son los servicios orientados a optimizar los catálogos digitales publicados por las MYPES. Dentro de estos servicios podemos incluir los servicios de fotografía para crear imágenes nuevas y personalizadas, la edición de imágenes para

mejorar la calidad de estas, el redimensionamiento para que las imágenes se ajusten mejor al formato del catálogo digital y optimizaciones diversas para que el catálogo digital se cargue rápidamente en el aplicativo y se vea bien en los diferentes dispositivos.

## ANEXOS

### ANEXO I. LISTADO DE PREGUNTAS

FACTOR	SUB-FACTORES	PREGUNTA
General	Perfil entrevistado	1. Podría comentarnos sobre su experiencia laboral en su sector.
	Postpandemia	2. ¿Qué perspectivas posee sobre el sector textil?
MYPES sector Textil	Uso del servicio	3. ¿Cuáles son los factores clave para que las MYPES incrementen sus ventas a través de la plataforma de intermediación?
	Perfil del Vendedor	4. Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de los vendedores independientes para impulsar las ventas de las MYPES?
	Perfil de la MYPES	5. Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de las MYPES para utilizar una plataforma de intermediación digital?
Vendedores	Uso del servicio	6. ¿Cuáles son los factores clave para que los vendedores incrementen sus ingresos a través de esta plataforma de intermediación y cómo crees que la plataforma pueda apoyar a las actividades del vendedor?
	Comisiones	7. ¿Considera viable el cobro de comisiones por la venta de productos textiles en provincia mediante la plataforma?
Plataforma Tecnológica	Viabilidad Técnica	8. ¿Considera usted que es viable implementar una plataforma de intermediación entre MYPES del sector textil y vendedores?
	Factores Críticos	9. ¿Qué factores son críticos para implementar una plataforma de intermediación?
	Infraestructura	10. ¿Qué infraestructura se recomienda al desplegar una plataforma de intermediación?
	Importancia de IT	11. ¿Cuál es la importancia de la tecnología de la información en el sector textil?
	Ciberseguridad	12. ¿Qué factores de seguridad a nivel de tecnología considera son críticos al implementar este tipo de solución?
Aspectos Legales	Responsabilidades Legales	13. ¿Cuáles son las responsabilidades legales de un negocio de intermediación?
	Plataformas de Intermediación	14. ¿Cuál es la base legal que permite a las empresas de intermediación realizar operaciones en el Perú?
	Términos y Condiciones	15. ¿Cuál es la base legal que se debe tomar en cuenta para la elaboración de los términos y condiciones del negocio?
Modelo de Negocio	Viabilidad del Negocio	16. ¿Cuál es su opinión general sobre este modelo de negocio?
		17. ¿Qué recomendaciones finales se debería tener en cuenta para este modelo de negocio?
	Escalabilidad	18. ¿Cuál considera que sería el potencial de escalabilidad para este modelo de negocio?

## ANEXO II. ENTREVISTAS A EXPERTOS

Entrevista 001

Nombre entrevistado(a): Christian Portilla Blanco

Experto(a) en: Sector Textil

Empresa: RC KNITS

Cargo: Gerente General

1.- ¿Podría comentarnos sobre su experiencia laboral en su sector?

He trabajado anteriormente en una fábrica de hilados durante 1 año y he sido apoyo de gerencia durante 4 años en la actual empresa, en la cual estoy a cargo de la gerencia. He participado tanto en ferias nacionales como internacionales y he tenido la oportunidad de conocer el mercado a nivel nacional e internacional.

2.- ¿Qué perspectivas posee sobre el sector textil?

Tenemos expectativas de mejora en este año 2023, dado que ciertos costos de importación con los que se hacen los insumos de las telas y otros materiales relacionados bajarán, además de que la inflación se proyecta a la baja. Dependerá mucho de la coyuntura mundial y de cómo se desarrolle la economía de USA también, dado que es el principal importador de prendas de vestir. El tipo de cambio según se proyecta se mantendrá en un promedio de 3.8-3.9 con lo cual favorecería creo aun al exportador. Esperamos que se den las condiciones para que el sector crezca.

3.- ¿Cuáles son los factores clave para que las MYPES incrementen sus ventas a través de la plataforma de intermediación?

Creerí-a que se puedan transmitir los beneficios de las prendas de manera efectiva y lograr una diferenciación, ya que hay muchos tipos de oferta por diferentes plataformas. Por otro lado, que lleguen precios razonables al consumidor, en el mercado hay mucha oferta barata por productos chinos que no tienen la misma calidad que un producto peruano. Finalmente, el perfil del vendedor también es importante. Sin duda hay muchas aristas que se tienen que tener en cuenta, pero creerí-a que las que menciono pueden hacer una diferenciación.

4.- Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de los vendedores independientes para impulsar las ventas de las MYPES?

Serí-a ideal que tenga conocimiento del sector, en caso fuera posible. Personas jóvenes, que sean motivadas y que tenga poder de convencimiento. Deben centrarse en conocer bien el producto y su valor agregado. Hay mucha oferta de ropa en el mercado, solo dando un mensaje diferente y convincente se puede lograr algo. El hecho de que vendedor y empresa se conozcan podría ayudar.

5.- Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de las MYPES para utilizar una plataforma de intermediación digital?

En principio que sean formales y que tengan la capacidad de poder contar con stock para una venta por intermediación y que puedan renovarlo. Por otro lado, que le sea

rentable asumir alguna comisión por una venta indirecta. Dirí-a también que tengan o puedan tener un producto diferenciado y que ayude a la estrategia de ventas.

6.- ¿Cuáles son los factores clave para que los vendedores incrementen sus ingresos a través de esta plataforma de intermediación y cómo crees que la plataforma pueda apoyar a las actividades del vendedor?

Que tengan conocimiento del producto, que vendedor y empresa se conozcan en algún momento. Ventas al por mayor a tiendas multimarca o tiendas por departamento.

7.- ¿Considera viable el cobro de comisiones por la venta de productos textiles en provincia mediante la plataforma?

Si lo considero viable.

8.- ¿Considera usted que es viable implementar una plataforma de intermediación entre MYPES del sector textil y vendedores?

Si.

9.- ¿Qué factores son críticos para implementar una plataforma de intermediación?

Transparencia, efectividad y agilidad.

10.- ¿Qué infraestructura se recomienda al desplegar una plataforma de intermediación? No sé a qué se refiere.

11.- ¿Cuál es la importancia de la tecnología de la información en el sector textil?

Actualmente en las MYPES creo que se usa muy poco, pero creo que podrá ser de gran ayuda.

12.- ¿Qué factores de seguridad a nivel de tecnología-a considera son críticos al implementar este tipo de solución?

En el tema de las transacciones monetarias podrí-a ser así como en el manejo de la información.

13.- ¿Cuáles son las responsabilidades legales de un negocio de intermediación?

No lo tengo claro.

14.- ¿Cuál es la base legal que permite a las empresas de intermediación realizar operaciones en el Perú?

No lo tengo claro.

15.- ¿Cuál es la base legal que se debe tomar en cuenta para elaborar los términos y condiciones del negocio?

No lo tengo claro.

16.- ¿Cuál es su opinión general sobre este modelo de negocio?

Me parece viable, pero se debe de considerar la cantidad de oferta qué hay en el mercado.

17.- ¿Qué recomendaciones finales se debería tener en cuenta para este modelo de negocio?

Enfocarse en la diferenciación al momento de la venta.

18.- ¿Cuál considera que sería el potencial de escalabilidad para este modelo de negocio?

Me parece que sí es un negocio escalable.

Entrevista 002

Nombre entrevistado(a): Jean Carlos Guillen Jurado

Experto(a) en: Sector Ventas

Empresa: Servicios Modales Perú

Cargo: Analista

1.- ¿Podría comentarnos sobre su experiencia laboral en su sector?

17 años en el sector de ventas.

2.- ¿Qué perspectivas posee sobre el sector textil?

De crecimiento Post pandemia.

3.- ¿Cuáles son los factores clave para que las MYPES incrementen sus ventas a través de la plataforma de intermediación?

Atención al cliente, tecnología de la APP, productos de calidad con medidas standard.

4.- Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de los vendedores independientes para impulsar las ventas de las MYPES?

Comprometidos con su crecimiento laboral, enfocados en atención al cliente y con conocimientos de Apps.

5.- Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de las MYPES para utilizar una plataforma de intermediación digital?

Las empresas deben tener un conocimiento básico de tecnología, estar formalizadas, deben tener los términos y condiciones claros del servicio y contar con productos diferenciados para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la tecnología para hacer crecer su negocio.

6.- ¿Cuáles son los factores clave para que los vendedores incrementen sus ingresos a través de esta plataforma de intermediación y cómo crees que la plataforma pueda apoyar a las actividades del vendedor?

Capacitación constante, dinámica de ventas implementar las apps para seguimiento constante de clientes.

7.- ¿Considera viable el cobro de comisiones por la venta de productos textiles en provincia mediante la plataforma?

Definitivamente considero viable el cobro de comisiones, la venta en línea se ha vuelto cada vez más popular en todo el mundo y en el Perú no debe ser la excepción, especialmente debido a la pandemia que nos ha obligado a cambiar la manera en que

hacemos compras. El cobro de comisiones es una forma justa para que los vendedores continúen ofreciendo un buen servicio.

8.- ¿Considera usted que es viable implementar una plataforma de intermediación entre MYPES del sector textil y vendedores?

Claro estamos en plena era digital, mes tras mes aumentan las ventas por plataformas y se necesita aprovechar el momento.

9.- ¿Qué factores son críticos para implementar una plataforma de intermediación?  
La tecnología digital y los términos de dicha intermediación.

10.- ¿Qué infraestructura se recomienda al desplegar una plataforma de intermediación?  
La tecnología adecuada y el personal capacitado.

11.- ¿Cuál es la importancia de la tecnología de la información en el sector textil?  
Primordial frente a la era digital. La tecnología mejora la eficiencia y la calidad. Las empresas textiles que adoptan la tecnología de la información pueden mejorar sus ventas y aumentar su rentabilidad en un mercado competitivo.

12.- ¿Qué factores de seguridad a nivel de tecnología considera son críticos al implementar este tipo de solución?  
Información encriptada, enfocándonos en la seguridad de la información de los clientes para garantizar la seguridad de la información y la confianza de los clientes en la plataforma.

13.- ¿Cuáles son las responsabilidades legales de un negocio de intermediación?  
No lo tengo claro.

14.- ¿Cuál es la base legal que permite a las empresas de intermediación realizar operaciones en el Perú?  
No lo tengo claro.

15.- ¿Cuál es la base legal que se debe tomar en cuenta para elaborar los términos y condiciones del negocio?  
No lo tengo claro.

16.- ¿Cuál es su opinión general sobre este modelo de negocio?  
Me parece ideal para la era digital, por un lado, el uso de una plataforma de venta en línea puede aumentar el alcance y la visibilidad de los productos textiles de las empresas en provincia, lo que les va a permitir llegar a un público más amplio y aumentar sus ventas y por el lado de los consumidores de todo el país les va a permitir acceder a una variedad de productos textiles.

17.- ¿Qué recomendaciones finales se debería tener en cuenta para este modelo de negocio?  
La capacitación constante es importante para que los vendedores mejoren sus habilidades y conocimientos y con ello mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la productividad.

18.- ¿Cuál considera que sería el potencial de escalabilidad para este modelo de negocio?

Es un negocio escalable que podría abarcar no solamente productos textiles sino también otros bienes. Aprovechando estas oportunidades se puede diversificar sus fuentes de ingresos y aumentar la rentabilidad.

Entrevista 003

Nombre entrevistado(a): Axel Cardenas Zevallos

Experto(a) en: Sector Textil

Empresa: Redsmoda

Cargo: Gerente General

1.- ¿Podría comentarnos sobre su experiencia laboral en su sector?

El sector textil es muy cambiante, tienes que siempre estar con la moda del momento, tanto en productos como en tecnología. Mi experiencia ha sido satisfactoria, poseo una marca de ecommerce orientado a la venta mayorista. Comencé con una tienda física en Gamarra y giré al rubro de ecommerce unos años después.

2.- ¿Qué perspectivas posee sobre el sector textil?

De recuperación. El sector textil fue golpeado duramente por pandemia, en todos los niveles de la escala de producción se sintió mucho el bajón. Actualmente estamos en proceso de recuperación, pero siempre la coyuntura nacional también juega un papel muy importante en los pronósticos que tenemos de las ventas anuales.

3.- ¿Cuáles son los factores clave para que las MYPES incrementen sus ventas a través de la plataforma de intermediación?

Control de inventario, marketing digital y un canal adecuado de ventas orientado al mundo digital.

4.- Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de los vendedores independientes para impulsar las ventas de las MYPES?

Los vendedores deben tener un conocimiento básico del marketing digital y las ventas online.

5.- Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de las MYPES para utilizar una plataforma de intermediación digital?

MYPES con poca o nula presencia digital, negocios familiares donde todos se encargan de la producción y ventas presenciales dejando poco espacio a las ventas digitales

6.- ¿Cuáles son los factores clave para que los vendedores incrementen sus ingresos a través de esta plataforma de intermediación y cómo crees que la plataforma pueda apoyar a las actividades del vendedor?

Buen control de inventario, rápida respuesta a solicitudes y preguntas, capacitación en manejo de la plataforma.

7.- ¿Considera viable el cobro de comisiones por la venta de productos textiles en provincia mediante la plataforma?

Si lo considero viable.

8.- ¿Considera usted que es viable implementar una plataforma de intermediación entre MYPES del sector textil y vendedores?

Si.

9.- ¿Qué factores son críticos para implementar una plataforma de intermediación?  
Precios accesibles, control de inventario, buenas relaciones con fabricantes.

10.- ¿Qué infraestructura se recomienda al desplegar una plataforma de intermediación?  
Web, app, redes sociales.

11.- ¿Cuál es la importancia de la tecnología de la información en el sector textil?  
Muy importante, esto permite tomar mejores decisiones a la hora de generar planes de venta.

12.- ¿Qué factores de seguridad a nivel de tecnología considera son críticos al implementar este tipo de solución?  
Seguridad en datos personales, sobre todo.

13.- ¿Cuáles son las responsabilidades legales de un negocio de intermediación?  
No tengo mucha información.

14.- ¿Cuál es la base legal que permite a las empresas de intermediación realizar operaciones en el Perú?  
No tengo mucha información.

15.- ¿Cuál es la base legal que se debe tomar en cuenta para elaborar los términos y condiciones del negocio?  
No tengo mucha información.

16.- ¿Cuál es su opinión general sobre este modelo de negocio?  
Es una idea interesante, sin embargo, me preocupa el modelo informal del rubro textil actualmente como para coordinar con vendedores el tema de las comisiones. Aparte me preocupa la renuencia de MYPES con mucha tradición que ven el ecommerce como un modelo de negocio peligroso para ellos. Se necesita mucho trabajo de campo.

17.- ¿Qué recomendaciones finales se debería tener en cuenta para este modelo de negocio?  
Analizar si los precios para el público final van a ser atractivos después de todas las comisiones que habrá en el intermedio.

18.- ¿Cuál considera que sería el potencial de escalabilidad para este modelo de negocio?  
Bien trabajado puede convertirse en un mercado libre.

Entrevista 004

Nombre entrevistado(a): Oreste Sibille Palacios

Experto(a) en: Consultor en Comercio

Empresa: -

Cargo: -

1.- ¿Podría comentarnos sobre su experiencia laboral en su sector?

Consultor Técnico en PROMPEX - Comisión para la Promoción para las Exportaciones. Hoy PROMPERU

2.- ¿Qué perspectivas posee sobre el sector textil?

Las perspectivas son muy positivas para este sector, actualmente, se encuentran en franca recuperación, luego de una baja demanda por la pandemia a finales del 2019.

3.- ¿Cuáles son los factores clave para que las MYPES incrementen sus ventas a través de la plataforma de intermediación?

Las MYPES, deben tener un adecuado conocimiento de las bondades y proyecciones de las plataformas digitales (APPS, redes sociales, Webs, et.) o buscar asesoramiento técnico, a fin de entender las ventajas de conocer otras alternativas de venta

4.- Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de los vendedores independientes para impulsar las ventas de las MYPES?

Deben contar con un buen conocimiento del sector textil. Conocer sobre las características del mercado nacional que incluye el mercado regional y el mercado internacional. Conocer el comportamiento de los potenciales demandantes.

5.- Según su experiencia, ¿Cuál debería ser el perfil de las MYPES para utilizar una plataforma de intermediación digital?

Las MYPES deben hacer el esfuerzo de conocer sobre el uso de las plataformas digitales, evaluar las ventajas y bondades de su aplicación, así como buscar asesoramiento de especialistas.

6.- ¿Cuáles son los factores clave para que los vendedores incrementen sus ingresos a través de esta plataforma de intermediación y cómo crees que la plataforma pueda apoyar a las actividades del vendedor?

Los vendedores deben contar con experiencia o conocimientos de plataformas digitales, deben evaluar el sistema o aplicativo que más se podría adecuar a la empresa que está asesorando, debe también, contar con conocimiento del mercado textil (nacional, regional y de exportación).

7.- ¿Considera viable el cobro de comisiones por la venta de productos textiles en provincia mediante la plataforma?

Las empresas que hacen uso de estas plataformas digitales manejadas por terceros deben pagar un porcentaje, previamente definido sobre las comisiones, estas deben tener en cuenta el volumen de ventas, tipo de mercado, etc.

8.- ¿Considera usted que es viable implementar una plataforma de intermediación entre MYPES del sector textil y vendedores?

Es bastante viable de implementar plataformas de intermediación entre las MYPES del sector textil y los vendedores, siempre y cuando definan sus obligaciones, responsabilidades y sus acuerdos

9.- ¿Qué factores son críticos para implementar una plataforma de intermediación?

Uno de los factores críticos preponderantes es la selección y desarrollo de una plataforma adecuada a la intermediación de productos textiles, puesto que es un sector que tiene una infinidad de productos que ofrecer al mercado (diseño, modelo, carta de colores, talla, etc.), donde se resalte sus potencialidades y facilidad en su manejo.

10.- ¿Qué infraestructura se recomienda al desplegar una plataforma de intermediación?

La que más se adecua a los requerimientos de las empresas, después de realizar un análisis realista, tanto por su versatilidad y costos.

11.- ¿Cuál es la importancia de la tecnología de la información en el sector textil?

El sector textil, es un sector muy amplio y variado donde se encuentra un gran número de micro y pequeñas de empresas y que producen una gran variedad de productos textiles, y esto hace la necesidad de contar con tecnologías de información para dar a conocer masivamente sus productos.

12.- ¿Qué factores de seguridad a nivel de tecnología considera son críticos al implementar este tipo de solución?

Los factores de seguridad deben de estar de acorde con las bondades que cuentan los sistemas tecnológicos, a fin de dar seguridad a los potenciales clientes para no ser adulterados sus ventas.

13.- ¿Cuáles son las responsabilidades legales de un negocio de intermediación?

Las responsabilidades legales de estos tipos de negocio deben estar señalados expresamente en los compromisos que todo contrato legal sea firmado entre las entidades, bajo la tutela del derecho del poder judicial

14.- ¿Cuál es la base legal que permite a las empresas de intermediación realizar operaciones en el Perú?

No conozco en detalle las bases legales en estas actividades. Supongo que debe existir porque, cada vez se va haciendo más utilizado por las empresas de los diferentes sectores productivos en el país.

15.- ¿Cuál es la base legal que se debe tomar en cuenta para elaborar los términos y condiciones del negocio?

Es de suponer que para elaborar los términos y condiciones de referencia se debe enmarcar en las bases legales actuales, a fin de evitar malentendidos a lo largo de la ejecución de las operaciones.

16.- ¿Cuál es su opinión general sobre este modelo de negocio?

Al existir mucha competencia entre las MYPES del sector textil, cada empresa debe buscar la mejor manera de ampliar sus canales de ventas y uno de ellos con mejores y mayores posibilidades son el uso de las plataformas digitales. Sean operados por las mismas empresas textiles o contratar a empresas especializadas en este campo.

17.- ¿Qué recomendaciones finales se debería tener en cuenta para este modelo de negocio?

Las MYPES del sector textil deben evaluar seriamente las bondades de utilizar como un medio de ventas el uso de plataformas digitales, a través de empresas o personal que conozcan el uso de estas tecnologías.

18.- ¿Cuál considera que sería el potencial de escalabilidad para este modelo de negocio?

El potencial de desarrollar este modelo en el sector textil, sin duda va ayudar al incremento de las potenciales ventas, adaptándose a las circunstancias cambiantes, sin perder calidad en los servicios ofrecidos.

### **ANEXO III. DISEÑO DE ENCUESTA A MYPES**

Bienvenido(a)

La presente encuesta tiene el objetivo de capturar sus apreciaciones sobre una nueva plataforma que le permita contar con vendedores para acceder a nuevos mercados e incrementar sus ventas.

De antemano, les damos las gracias por participar en esta encuesta.

1. ¿Cuántos años tiene en el sector textil?
  - a. Menor a 1 año
  - b. Entre 1 y 5 años
  - c. Entre 5 y 10 años
  - d. Entre 10 y 15 años
  - e. Mayor a 15 años
  
2. ¿Cuántos empleados estables tiene tu empresa en promedio?
  - a. Menor a 10 empleados
  - b. Entre 10 y 50 empleados
  - c. Entre 50 y 250 empleados
  - d. Más de 250 empleados
  
3. ¿En cuánto estima su facturación mensual como empresa?
  - a. Menor de 10,000 soles
  - b. Entre 10,000 y 20,000 soles
  - c. Entre 20,000 y 50,000 soles
  - d. Entre 50,000 y 100,000 soles
  - e. Mayor a 100,000 soles
  - f. No de desea decirlo

¡Descripción de la plataforma TE LO VENDO!

La plataforma le permite publicar sus productos y disponer de una red de vendedores calificados en todo el país, dispuestos a vender tus productos permitiéndole acceder a nuevos mercados e incrementar tus ventas, a cambio de una comisión negociable para los vendedores.



Esta plataforma funciona de la siguiente manera:

- Registra tu empresa.
- Publica tu catálogo y comisiones.
- Elige la red de vendedores calificados.
- Negocia y llega a un acuerdo en la comisión.
- Atiende las órdenes de compra de tus nuevos vendedores.
- Monitorea el incremento de tus ventas en tiempo real.

4. ¿Consideraría ser parte de la plataforma TE LO VENDO!?

- a. Sí
- b. No

5. ¿Cuánto de comisión estaría dispuesto a ofrecer por la venta al por mayor de tus productos?

- a. 1% - 5%
- b. 5% - 10%
- c. 10% - 15%
- d. 15% +
- e. N/A

6. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por la membresía mensual de la plataforma TE LO VENDO!?

- a. Menos de 50 soles
- b. Entre 50 y 100 soles
- c. Entre 100 y 200 soles
- d. Más de 200 soles
- e. N/A

7. De las siguientes funcionalidades de la plataforma ¿Cuáles consideras más relevantes para su negocio? (Pregunta de selección múltiple)

- a. Gestión de ventas (Pedidos, Historial y descuentos)
- b. Pagos integrados en la plataforma
- c. Calificación de los Vendedores y Empresas
- d. Ubicación en tiempo real de los vendedores
- e. Recomendaciones automáticas para encontrar los mejores vendedores para sus productos
- f. N/A

8. ¿Cuántos años de experiencia considera que como mínimo debe poseer el vendedor para que comercialice tus productos?

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5
- g. 6
- h. 7
- i. 8
- j. 9
- k. +10

9. ¿Cuáles son las condiciones de pagos con la que venderías tus productos? (Pregunta de selección múltiple)

- a. Al contado
- b. Contra entrega
- c. Consignación
- d. 50% al inicio y el resto a 30 días
- e. Venta al crédito a 1 mes
- f. Venta al crédito más de 1 mes
- g. N/A

10. ¿Qué cantidad mínima de productos por transacción espera recibir de los vendedores?

- a. Menor a 5 docenas
- b. Entre 5 y 10 docenas
- c. Entre 10 y 50 docenas
- d. Entre 50 y 100 docenas
- e. Mayor de 100 docenas
- f. N/A

11. ¿En qué ciudad les gustaría incursionar primero? (Pregunta de selección múltiple)

- a. Lima Metropolitana
- b. Norte (Trujillo, Chiclayo, Piura)
- c. Sur (Ica y Arequipa)

- d. Centro (Huancavelica, Junín y Ayacucho)
- e. Oriente (Loreto, San Martín y Pucallpa)
- f. Todo el Perú
- g. N/A

¡Muchas gracias!

## ANEXO IV. DISEÑO DE ENCUESTA A VENEDORES

Bienvenido(a)

La presente encuesta tiene el objetivo de capturar sus apreciaciones sobre una nueva plataforma que le permita vender productos del sector textil de Gamarra en tu localidad, en base a comisiones y de acuerdo a tu disponibilidad.

De antemano, les damos las gracias por participar en esta encuesta.

1. ¿Cuál es su zona de influencia de ventas?

- a. Lima
- b. Moquegua
- c. Tacna
- d. Arequipa
- e. Ica

2. ¿Cuál es tu experiencia en ventas?

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 5 años
- c. Más de 5 años
- d. No tengo experiencia

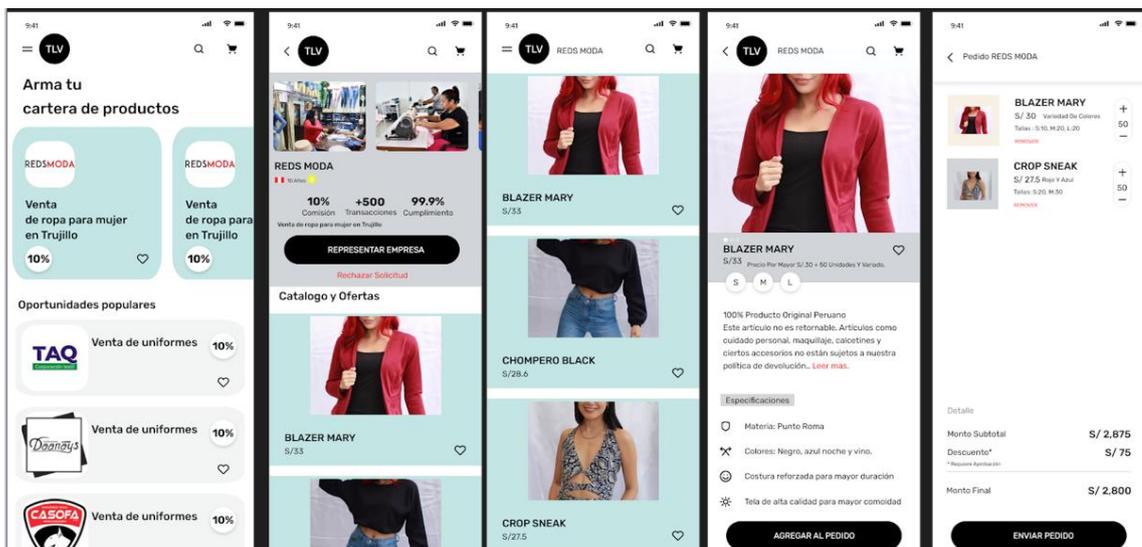
3. ¿Qué porcentaje de comisión esperas recibir?

Considera que no hay sueldo básico y las ganancias son solo por comisión.

- a. 1% - 5%
- b. 5% - 10%
- c. 10% +

¡Descripción de la plataforma TE LO VENDO!

La plataforma le permite recibir catálogos de productos de diferentes empresas de Gamarra y marcas del sector textil listos para su venta y podrá negociar las mejores comisiones del mercado.



Esta plataforma funciona de la siguiente manera:

- Regístrate en la plataforma.
- Accede a múltiples catálogos de diversos productos con excelentes comisiones.
- Vende los productos en cualquier momento disponible.
- Enviar las órdenes de compra.
- Incrementa tus ingresos con las comisiones previamente acordadas.

4. ¿Consideraría ser parte de la plataforma TE LO VENDÓ!?

- a. Si
- b. No

5. De las siguientes funcionalidades de la plataforma ¿Cuáles consideras más relevantes? (Pregunta de selección múltiple)

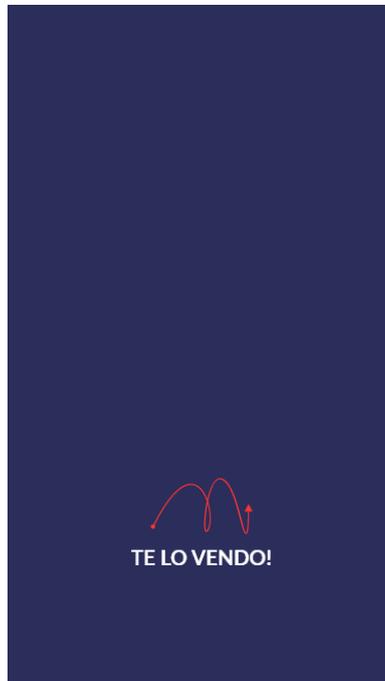
- a. Gestión de Clientes
- b. Gestión de Órdenes de compra
- c. Catálogo de Productos
- d. Negociación de comisiones
- e. Calificación de empresas

¡Muchas Gracias!

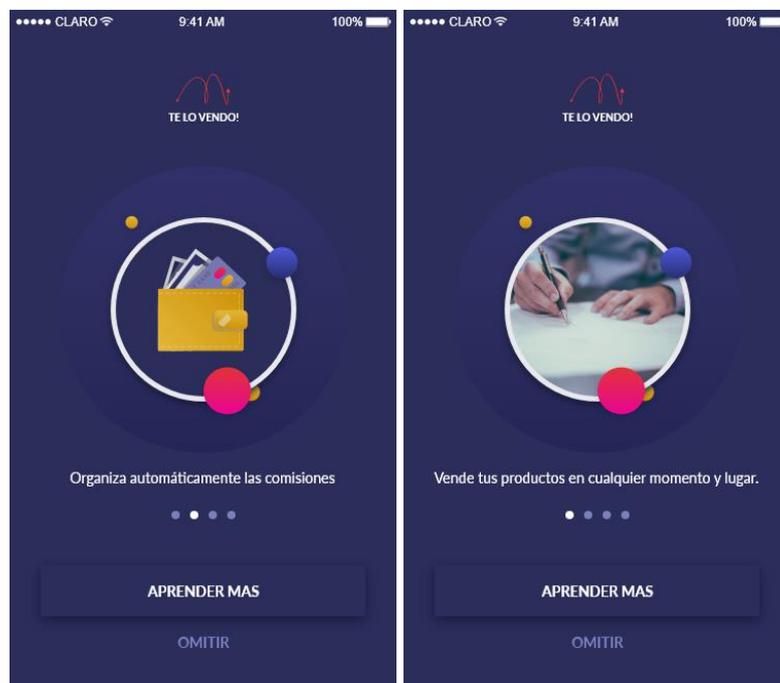
## ANEXO V. PROTOTIPOS DE INTERFAZ DE USUARIO

### Aplicación Móvil MYPES

1. Bienvenida: Pantalla de precarga se mostrará el logo de la solución con una animación.



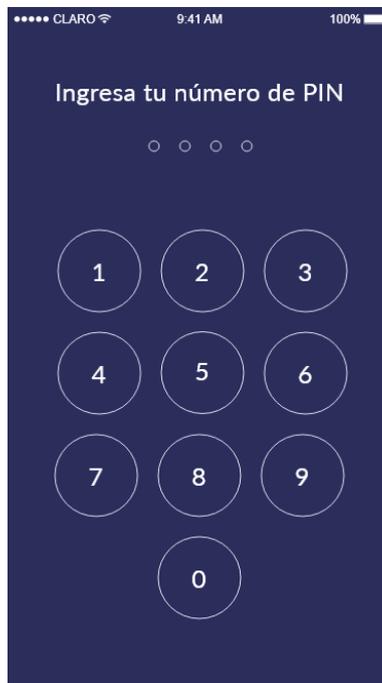
2. Tutorial: Pantallas de ayuda y explicación de la aplicación paso a paso.



3. Inicio de sesión con Huella: Después de configurar la huella digital se podrá iniciar fácilmente si el dispositivo cuenta con el hardware necesario.



4. Inicio de sesión con PIN: Inicio de sesión sencillo con 4 dígitos previa configuración.



5. Inicio de sesión con correo y contraseña: Inicio de sesión clásico con correo y contraseña, esta es la forma predeterminada.



6. Recuperar contraseña: Opción para recuperar contraseña usando el correo electrónico del usuario.



7. Crear nueva cuenta: Registro de nuevo MYPES en la plataforma.



8. Invitar a tus colegas: Opción para invitar a otras MYPES a unirse a la plataforma por correo electrónico.



9. Dashboard: Resumen de ingresos y últimas transacciones

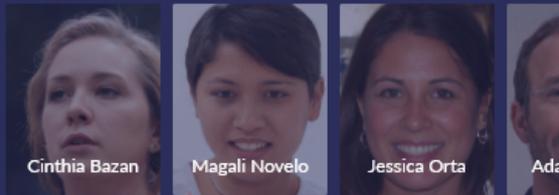
Dashboard

S/. 17,910,21

VISA  
4567 1234 5678 9123  
FECHA VENC  
12/24

Equipo de ventas

Ver todos



Ultimas transacciones

Ver todos

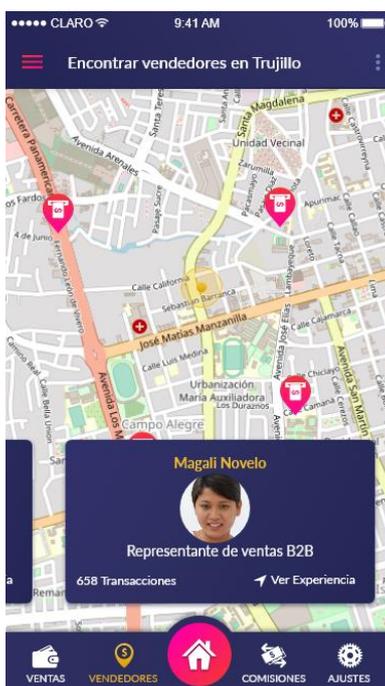
- Comercial Trujillo E.I.R.L. +S/8,000  
11/12/2022 15:12
- Comisión vendedor TRU -S/800  
11/12/2022 15:12
- Novedades Chilcayo S.A. +S/7,900  
11/12/2022 15:12
- Comisión vendedor CHI -S/790  
11/12/2022 15:12
- Butiquee Amoretta ICA +S/3000  
11/12/2022 15:12
- Comisión vendedor ICA -S/300  
11/12/2022 15:12
- BAZAR GYR ICA +S/900  
11/12/2022 15:12

MAS TRANSACCIONES

10. Seleccionar ciudad: Seleccionar ciudad de interés para buscar vendedores disponibles.



11. Buscar vendedores en mapa: Lista de vendedores ubicados en su zona de trabajo



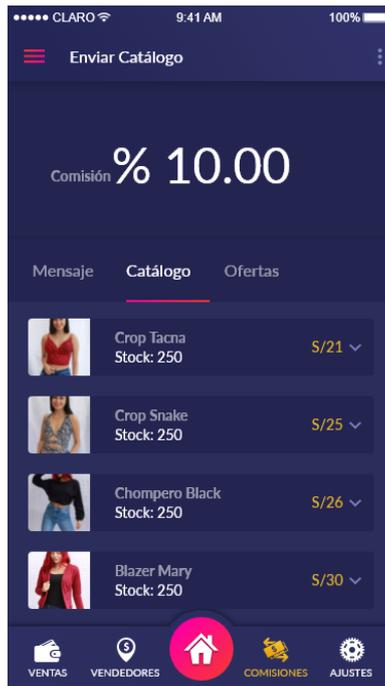
12. Recomendaciones automáticas: Opción de recomendación automática de vendedores dependiendo de las características de los productos precargados.



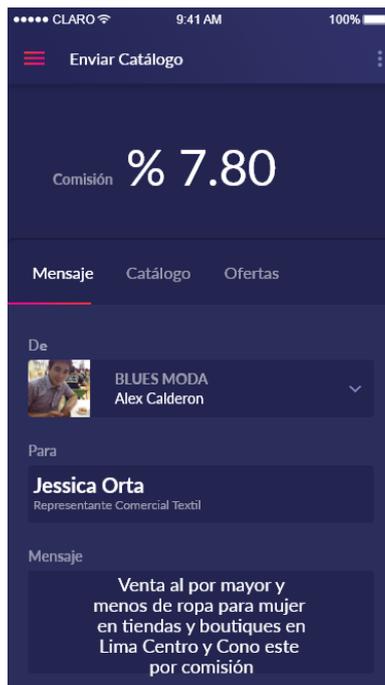
13. Perfil del vendedor: Perfil completo de vendedores disponibles.



14. Enviar catalogo Y ofertas: Opción de enviar propuesta de servicio de ventas.



15. Negociar comisiones: Opción de aceptar o rechazar una propuesta.



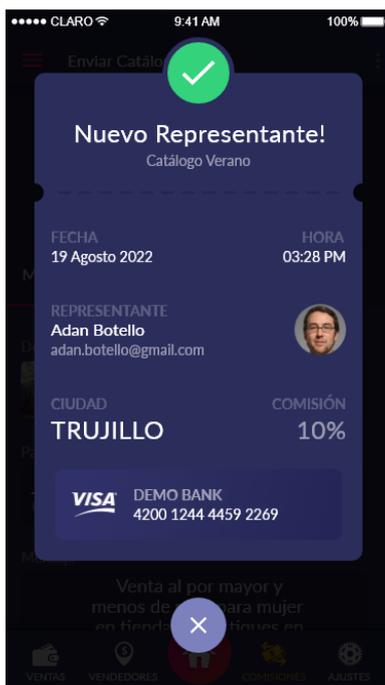
16. Enviar clientes propuestas: Opción para compartir clientes fijos a los nuevos vendedores.



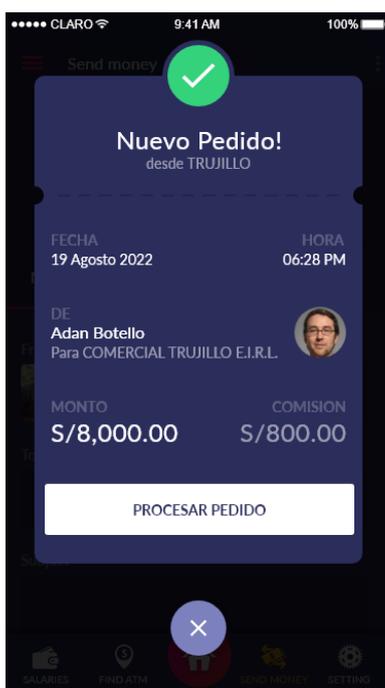
17. Autorización de envío: Opción de seguridad para autorizar la solicitud.



18. Notificación nuevo vendedor: Notificación de trato completado para el vendedor.



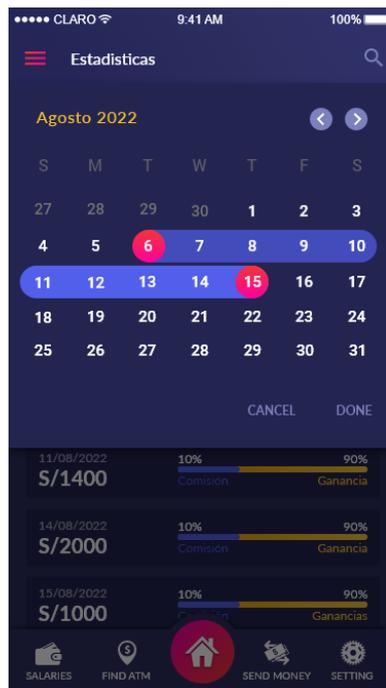
19. Notificación nueva pedido: Cuando el vendedor realice una compra se enviará automáticamente una notificación a la MYPES



20. Aprobación de descuentos: El vendedor tendrá la posibilidad de negociar descuento por volúmenes considerables y la MYPES dará una aprobación final.



21. Estadísticas: Sección de reportes de ventas



## Aplicación Móvil Vendedores

### 1. Dashboard: Resumen de oportunidades



2. Perfil empresa: El vendedor podrá revisar el perfil de la MYPES y ver la valoración de los demás vendedores.

9:41 📶 🔋

< **TLV** 🔍 🛒



**REDS MODA**  
🇵🇪 10 Años 5

<b>10%</b> Comisión	<b>+500</b> Transacciones	<b>99.9%</b> Cumplimiento
------------------------	------------------------------	------------------------------

Venta de ropa para mujer en Trujillo

**REPRESENTAR EMPRESA**

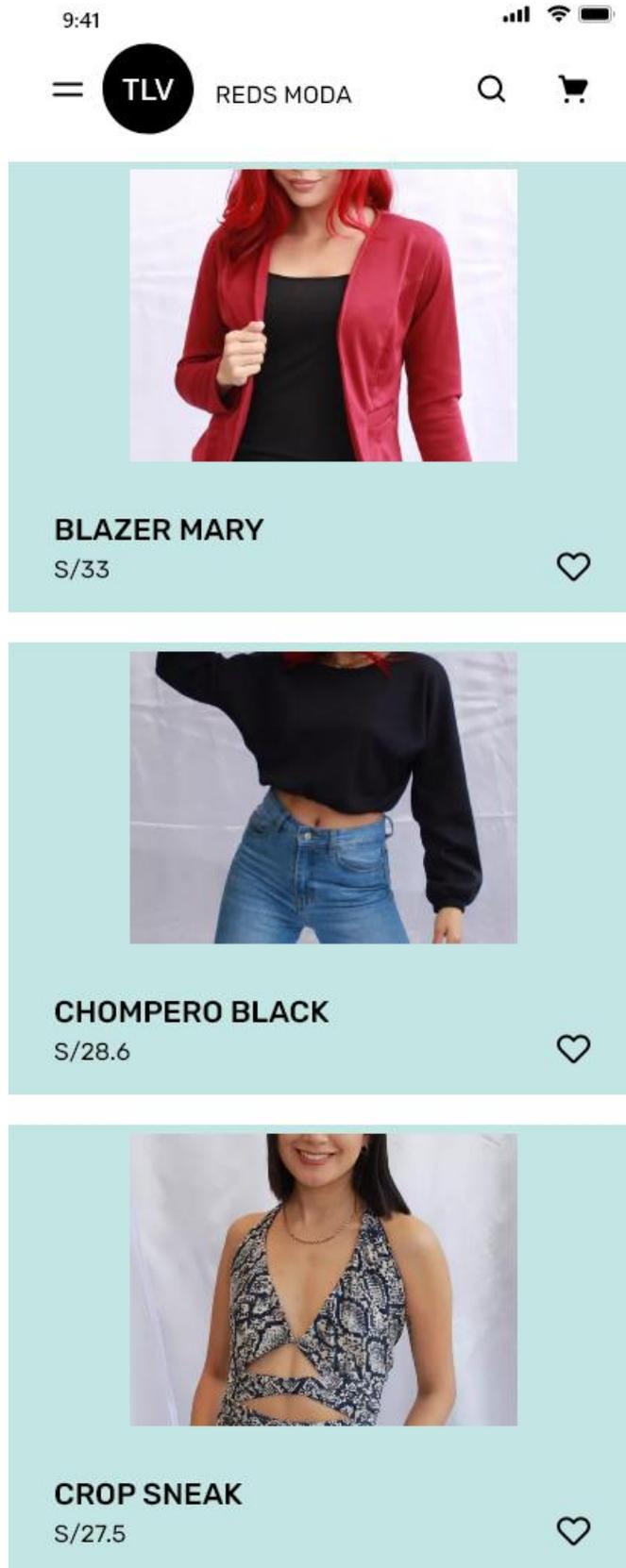
### Productos



**BLAZER MARY**  
S/33 ♡



3. Catalogo empresas: El vendedor podrá recibir el catálogo de la MYPES para decidir si trabajar o no con la empresa.



4. Ofertas empresas: Opción de visualización de ofertas de la MYPES.

The screenshot shows a mobile application interface for a clothing store. At the top, the status bar displays the time 9:41, signal strength, Wi-Fi, and battery icons. Below this is a navigation bar with a back arrow, a circular logo containing 'TLV', the text 'REDS MODA', a search icon, and a shopping cart icon. The main content area features a large image of a woman with red hair wearing a red blazer over a black top. Below the image is a grey product information box containing the text 'BLAZER MARY', 'S/33', and 'Precio Por Mayor S/,.30 + 50 Unidades Y Variado.' along with a heart icon and three size selection buttons labeled 'S', 'M', and 'L'. Underneath this box is a paragraph of text: '100% Producto Original Peruano. Este artículo no es retornable. Artículos como cuidado personal, maquillaje, calcetines y ciertos accesorios no están sujetos a nuestra política de devolución.. Leer mas.' Below the text is a section titled 'Especificaciones' with four items: 'Materia: Punto Roma', 'Colores: Negro, azul noche y vino.', 'Costura reforzada para mayor duración', and 'Tela de alta calidad para mayor comoidad'. At the bottom of the page is a large black button with the white text 'AGREGAR AL PEDIDO'.

9:41

TLV REDS MODA

**BLAZER MARY**

S/33 Precio Por Mayor S/,.30 + 50 Unidades Y Variado.

S M L

100% Producto Original Peruano  
Este artículo no es retornable. Artículos como cuidado personal, maquillaje, calcetines y ciertos accesorios no están sujetos a nuestra política de devolución.. [Leer mas.](#)

**Especificaciones**

- Materia: Punto Roma
- Colores: Negro, azul noche y vino.
- Costura reforzada para mayor duración
- Tela de alta calidad para mayor comoidad

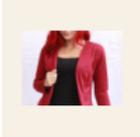
AGREGAR AL PEDIDO

5. Nuevo Pedido: El vendedor podrá registrar el pedido seleccionando el producto y agregando la cantidad.

9:41 📶 📶 🔋

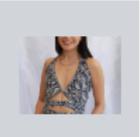
← Pedido REDS MODA

---



**BLAZER MARY**  
S/ 30 Variedad De Colores  
Tallas : S:10, M:20, L:20  
[REMOVED](#)

+  
50  
-



**CROP SNEAK**  
S/ 27.5 Rojo Y Azul  
Tallas: S:20, M:30  
[REMOVED](#)

+  
50  
-

Detalle

Monto Subtotal	<b>S/ 2,875</b>
Descuento*	<b>S/ 75</b>
<small>* Requiere Aprobación</small>	
Monto Final	<b>S/ 2,800</b>

**ENVIAR PEDIDO**

## BIBLIOGRAFIA

- Fitch Ratings. (15 de Marzo de 2022). *Weakening Governance a Risk for Peru Economy, Ratings*. Obtenido de <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/weakening-governance-risk-for-peru-economy-ratings-15-03-2022>
- A., C. (2020). *So what is a Digital Platform anyway?*. Obtenido de <https://www.equalexperth.com/blog/our-thinking/so-what-is-a-digital-platform-anyway/>
- Alcaraz, F. (17 de mayo de 2017). *Mercados de doble cara (I): Características y estrategia*. Obtenido de Blog New Deal: <http://blognewdeal.com/fuensanta-alcaraz/mercados-de-doble-cara-i-caracteristicas-y-estrategia/>
- Alcor Fund. (6 de noviembre de 2020). *A step by step guide on customer discovery process*. Obtenido de Alcor Fund: <https://alcorfund.com/insight/a-step-by-step-guide-on-customer-discovery-process/>
- Amazon. (19 de 09 de 2022). *AWS Pricing Calculator*. Obtenido de Amazon Web Services: <https://calculator.aws/#/estimate?id=c60ff4acbf2f725e4e0b60b1a35eee73efaa516c>
- Andina, A. (2021). *PRODUCE Impulsa reactivación del comercio en Gamarra y Mesa Redonda*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-impulsa-reactivacion-del-comercio-Gamarra-y-mesa-redonda-865634.aspx>
- Arela, R., Riesco, G., & Chávez, G. (2020). *Ica: Lo bueno y lo malo del empleo en Ica. Informe del Centro de Estudios en Economía y Empresa*. Obtenido de Universidad Católica San Pablo (USCP): <https://ucsp.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/lo-bueno-y-lo-malo-del-empleo-en-ica.pdf>
- Arellano, R. (30 de Marzo de 2022). *La Oportunidad de Gamarra*. Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/la-oportunidad-de-Gamarra/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/>
- BBVA. (7 de Abril de 2022). *BBVA Research ajusta previsión de crecimiento de la economía peruana para 2022 y 2023*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-ajusta-prevision-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-2022-y-2023/>
- BCRP. (Junio de 2022). *Reporte de Inflación - Junio 2022*. Obtenido de [bcrp.gob.pe: https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf)
- Blank, S. (16 de 12 de 2021). *Customer Discovery*. Obtenido de Steve Blank: <https://steveblank.com/slides/>
- CCG . (17 de Mayo de 2022). *Gamarra exige se reduzca importación de ropa china*. Obtenido de Camara de Comercio de Gamarra: <https://www.camaraGamarra.org.pe/Gamarra-exige-se-reduzca-importacion-de-ropa-china/>

- Deloitte. (2019). *The rise of the platform economy*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-hc-the-rise-of-the-platform-economy-report.pdf>
- DigiBank. (2021). *What is Electronic Payment?* Obtenido de <https://www.dbs.com/digibank/in/articles/pay/what-is-electronic-payment>
- Empleo, M. d. (01 de Junio de 2022). *Resultados de la encuesta de demanda ocupacional para el 2022*. Obtenido de Resultados de la encuesta de demanda ocupacional para el 2022: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/3044223-demanda-de-ocupaciones-a-nivel-nacional-2022>
- Fernando Cuadros. (29 de Junio de 2021). *Emprendedores: importaciones afectan a MYPES*. Obtenido de La Republica: <https://larepublica.pe/economia/2021/06/29/emprendedores-de-Gamarra-importaciones-afectan-a-MYPES/>
- Fuentes, O. (21 de septiembre de 2021). *Marketing Digital: Qué es y sus ventajas*. Obtenido de IEBS School: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>
- Gestión. (07 de Junio de 2022). *A más de diez meses del gobierno de Castillo, qué dicen los indicadores económicos de Perú*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/a-mas-de-diez-meses-del-gobierno-de-castillo-que-dicen-los-indicadores-economicos-de-peru-noticia/>
- Gestión. (2022). *Perú Apps: mercado de aplicaciones móviles alcanzará los S/80 millones a cierre de año*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-apps-mercado-de-aplicaciones-moviles-alcanzara-los-s80-millones-a-cierre-de-ano-noticia/>
- GETSMARTER. (2018). *What is a two-sided market and why does it matter?*. (“Two-Sided Markets: An Overview - MIT”) . Obtenido de <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/what-is-a-two-sided-market-and-why-does-it-matter/>
- INEI. (2020). *LAS MIPYME EN CIFRAS 2019*. Lima: MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN.
- INEI. (2021). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Lima: INEI.
- INEI. (2022). *Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*. . Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2022.pdf>
- J., R. (s.f.). *The Modern Two-Sided Marketplace Business Model To Go With In 2022*. Obtenido de <https://klizos.com/two-sided-marketplace-business-model-to-go-with-in-2022/>
- Jhonson, G. (Enero de 2021). *E-commerce en provincias: Un reto pendiente*. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/e-commerce-en-provincias-un-reto-pendiente>
- L., F. (2019). *Platform economy*. . Obtenido de <https://www.techtarget.com/searchcio/definicion/platform-economy>

- La República. (09 de Septiembre de 2022). *El Indecopi recibió más de 340 denuncias contra decreto que regula la tercerización laboral*. Obtenido de [www.larepublica.pe](http://www.larepublica.pe):  
<https://larepublica.pe/economia/2022/09/09/tercerizacion-laboral-el-indecopi-recibio-mas-de-340-denuncias-contradecreto-que-lo-regula/>
- Lovick, S. (6 de marzo de 2020). *5 Problems The Sharing Economy Is Solving*. Obtenido de Business Because: <https://www.businessbecause.com/news/in-the-news/6678/sharing-economy-problems-solving>
- Lovick, S. (6 de marzo de 2020). *What Is The Sharing Economy?* Obtenido de Business Because:  
<https://www.businessbecause.com/news/insights/6736/what-is-the-sharing-economy>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean* (2nd ed.). Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Medios de Pago Internacional. (15 de 12 de 2021). *Medios de Pago Electrónico*. Obtenido de Medios de Pago Internacional:  
<https://www.mediosdepagointernational.es/mediosdepagoelectronico>
- Perez Colin, J. (30 de julio de 2021). *La importancia de las plataformas digitales para negocios*. Obtenido de Jorge Perez Colin: <https://blog.jorgeperezcolin.mx/la-importancia-de-las-plataformas-digitales-para-negocios/>
- PQS, R. (19 de Agosto de 2022). *PQS*. Obtenido de “Se busca alcalde...” – Por Susana Saldaña, presidenta de la Asociación Empresarial Gamarra Perú:  
<https://pqs.pe/opinion/se-busca-alcalde-por-susana-saldana-presidenta-de-la-asociacion-empresarial-gamarra-peru/>
- Producción, M. d. (2020). *Directorio de MIPYME*. Obtenido de Ministerio de la Producción Perú: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeedirectorio/directorio-mipyme>
- Produce. (2020). *Directorio de MIPYME*. Obtenido de Ministerio de la Producción:  
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeedirectorio/directorio-mipyme>
- Redacción PQS. (3 de Agosto de 2022). *Gamarra: en primer semestre de 2022 solo alcanzó un 40% de ventas en comparación con 2019*. Obtenido de PQS:  
<https://pqs.pe/actualidad/economia/Gamarra-en-primer-semestre-de-2022-solo-alcanzo-un-40-de-ventas-en-comparacion-con-2019/>
- Republica, L. (13 de Enero de 2020). *Gamarra: Ventas cayeron 8% en el 2019*. Obtenido de La Republica:  
<https://larepublica.pe/economia/2020/01/13/Gamarra-ventas-cayeron-en-8-en-el-2019/>
- Ries, E. (2011). *The lean startup* (1st ed.). New York, United States: Crown Business.
- S., W. (2022). *Digital Platforms: A Brief Introduction*. Obtenido de <https://www.bmc.com/blogs/digital-platforms/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2020*. Obtenido de

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-MYPES-2020.pdf>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2022). *El 86% de las MYPES peruanas fueron informales en 2021 y sus ventas fueron un 27% menores que las de 2019, pese a reactivación económica.*

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2022). *El 86% de las MYPES peruanas fueron informales en 2021 y sus ventas fueron un 27% menores que las de 2019, pese a reactivación económica.* Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-86-de-las-MYPES-peruanas-fueron-informales-en-2021-y-sus-ventas-fueron-un-27-menores-que-las-de-2019-pese-a-reactivacion-economica>

Supreme Court UK. (19 de Febrero de 2021). *Uber BV and others (Appellants) v Aslam and others (Respondents) - Press Summary.* Obtenido de <https://www.supremecourt.uk/press-summary/uksc-2019-0029.html>

The Economist Group. (2022). *Peru Economy, Politics and GDP Growth Summary - The Economist Intelligence Unit.* Obtenido de <https://country.eiu.com/peru>