

**Empresabio.com: red empresarial para la formulación
de proyectos y su vinculación con inversionistas**

Empresabio.com: red empresarial para la formulación de proyectos y su vinculación con inversionistas

Martín Santana • Irina Rymshina • Sandra Chávez



ESAN/Cendoc

SANTANA, Martín ; RYMSHINA, Irina ; CHÁVEZ, Sandra
Empresabio.com: red empresarial para la formulación de proyectos y su vinculación con inversionistas. – Lima : Universidad ESAN, 2011. – 136 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 23)

REDES EMPRESARIALES / PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA
/ ESTUDIOS DE VIABILIDAD / DIRECCIÓN DE PROYECTOS /
OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN / SITIOS WEB

HD 69 S8S35

ISBN 978-612-4110-00-9

Empresabio.com: red empresarial para la formulación de proyectos y su vinculación con inversionistas

Serie Gerencia para el Desarrollo 23
ISSN de la serie: 2078-7979

© Martín Santana, Irina Rymshina y Sandra Chávez, 2011

© Universidad ESAN, 2011

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, setiembre de 2011

Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401101651

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-10880

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

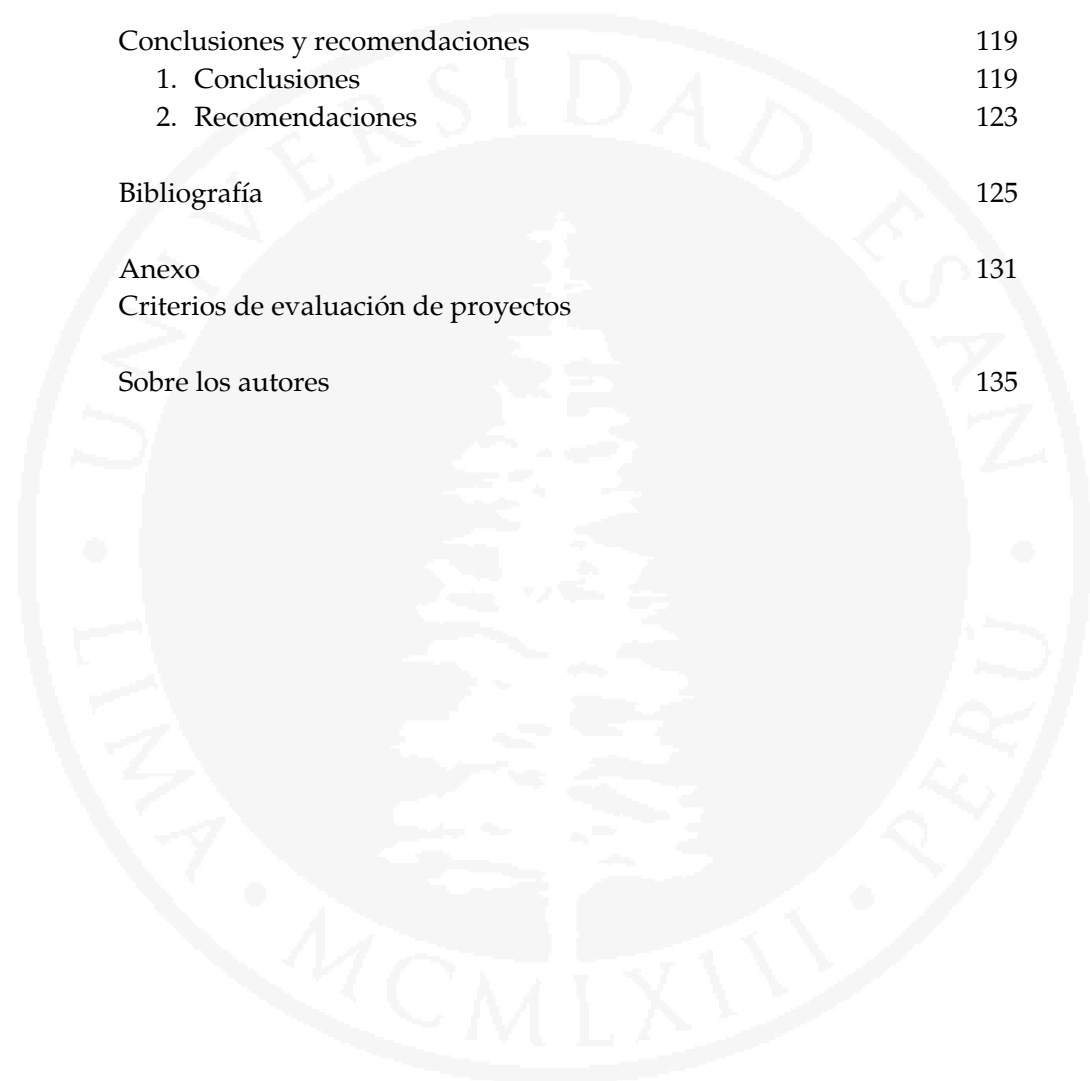
Impreso en el Perú / Printed in Peru

Índice

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual y metodología	17
1. Marco conceptual	17
1.1. Crecimiento económico del Perú	17
1.2. Incremento de la inversión extranjera	18
1.3. Mayor penetración de Internet	19
1.4. Aumento del número de mypes	20
2. Problemática actual	21
3. La idea de negocio	23
4. Necesidades insatisfechas	25
5. Metodología de la investigación	30
5.1. Entrevista	31
5.2. Observación	32
5.3. Encuesta	33
5.4. Alcance	34
Capítulo 2. Resultados y análisis de la investigación	35
1. Validación del proyecto	35
2. Entrevistas	36
3. Observación	40
4. Encuesta	44
4.1. Perfil de la empresa	44
4.2. Perfil del proyecto	46
4.3. Perfil del servicio	51
Capítulo 3. Empresa y análisis del mercado	55
1. Empresabio S.A.C.	55
1.1. Objetivos corporativos	56

1.2. Valores empresariales	57
1.3. Estructura organizacional	57
1.4. Servicios	59
2. Análisis del mercado	61
2.1. Clientes	61
2.2. Competidores	65
2.3. Las cinco fuerzas de Porter	73
Capítulo 4. Modelo de negocio y estrategias	77
1. Oferta de valor	77
2. Modelo de ingresos	77
3. Modelo de negocio	78
4. Estrategias de desarrollo y crecimiento	81
4.1. Estrategia de desarrollo	81
4.2. Estrategia de crecimiento	84
Capítulo 5. Planes de márketing y operaciones	87
1. Plan de márketing	87
1.1. Objetivos	87
1.2. Estrategia de posicionamiento	88
1.3. Estrategia de <i>marketing mix</i>	88
1.4. Marca y logotipo	92
2. Plan de operaciones	95
2.1. Cadena interna de valor	95
2.2. Protección legal	100
Capítulo 6. Evaluación económica y financiera	103
1. Parámetros de evaluación	103
2. Presupuestos de inversiones, costos y gastos	105
2.1. Inversión inicial	105
2.2. Inversiones futuras	105
2.3. Presupuestos de costos y gastos	106
3. Proyección de ventas	110
4. Resultados de la evaluación	111
4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	111
4.2. Flujo de caja proyectado	111
4.3. Valor actual neto y tasa interna de retorno	111

5. Evaluación de riesgos	114
5.1. Análisis de punto de equilibrio	114
5.2. Análisis de sensibilidad	115
5.3. Análisis de escenarios	117
Conclusiones y recomendaciones	119
1. Conclusiones	119
2. Recomendaciones	123
Bibliografía	125
Anexo	131
Criterios de evaluación de proyectos	
Sobre los autores	135



Introducción

La economía peruana año a año muestra un excelente desempeño. Durante 2009 se alcanzó una tasa de crecimiento del producto bruto interno (PBI) de 0.9%, lo que refleja su rápida capacidad de recuperación ante la crisis internacional, mientras la mayoría de países en el mundo decrecieron en términos económicos. Para el año 2010 el Perú registró una tasa de crecimiento del PBI de 8.8% y sus perspectivas económicas se mantienen positivas para los próximos años.

Si bien el país parece volverse cada vez más competitivo en materia económica, la debilidad de su sistema político eclipsa y amenaza el desarrollo de este crecimiento. En el Informe de Competitividad Global 2010-2011, elaborado por el Foro Económico Mundial, se muestran las fortalezas del Perú en materia económica pero se deja en evidencia su retraso en lo que se refiere a instituciones políticas.

Entre los problemas identificados en el mercado peruano, que repercuten negativamente en las micro y las pequeñas empresas (mypes), se encuentran la carencia de políticas gubernamentales promotoras de financiamiento; el alto costo del capital; las restricciones en su otorgamiento, principalmente las referidas a garantías; y la falta de una cultura crediticia.

El principal problema identificado radica en que los proyectos de negocio se encuentran dispersos en diferentes instituciones públicas y privadas. Si bien existen bancos de proyectos, estos tienen escasa cobertura y alcance. Además, los proyectos se formulan en formatos no digitales y en su mayoría están desactualizados.

Por esta razón, el objetivo principal del presente estudio es desarrollar un plan de negocio para una plataforma web que permita la formulación de proyectos y su vinculación con inversionistas nacionales e internacionales para demostrar su rentabilidad y aceptación. Con este propósito se efectuará el análisis del entorno, para determinar la problemática existente que represente oportunidades de negocio, y las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales, para identificar los servicios tentativos a implementarse en la plataforma. Asimismo, se establecerá el mercado objetivo para los servicios de una plataforma web de «emparejamiento» de proyectos y oportunidades de negocio con los inversionistas y los recursos necesarios para su ejecución, el perfil de los clientes, sus proyectos y el servicio a ofrecer.

Se busca así desarrollar un modelo de negocio adecuado para la plataforma web de emparejamiento de proyectos y oportunidades de negocios con los inversionistas y los recursos necesarios para su ejecución. Esto incluye un plan de márketing con este objetivo, además de las estrategias de desarrollo y crecimiento adecuadas para el negocio.

Para evaluar la viabilidad del proyecto se efectuará un análisis interno de la empresa propuesta y se identificarán las actividades y los procesos críticos para el éxito del negocio, los aspectos legales que consideren los riesgos inherentes a proyectos de tecnología de la información (TI) y la protección de la propiedad intelectual del negocio. La suma de estos elementos determinará la viabilidad económico-financiera y la rentabilidad del negocio propuesto.

Para la investigación se realizó una encuesta a 155 empresarios de Lima y provincias con el objetivo de identificar el perfil del cliente, el proyecto y el servicio; también se entrevistó a doce inversionistas, facilitadores y expertos en el tema de Silicon Valley con el objetivo de identificar factores claves del éxito para el negocio; y se realizaron observaciones de diez

empresarios residentes en las ciudades de Trujillo, Piura, Chiclayo e Iquitos para identificar sus necesidades y optimizar la plataforma.

Empresabio.com es una plataforma web que busca permitir a todo empresario, profesional o empresa formular, de manera interactiva, simplificada y estandarizada, proyectos de negocios, los cuales puedan ser entendidos claramente y evaluados por potenciales actores interesados como inversionistas, socios potenciales, fuentes de financiamiento, clientes y proveedores, entre otros. De este modo, Empresabio.com actúa como un banco de proyectos digital y se convierte en una plataforma electrónica y una red empresarial que permite la vinculación de proyectos y oportunidades de negocios con inversionistas, financistas o recursos empresariales necesarios para su ejecución.

Esta plataforma dirige sus servicios a clientes de micro y pequeñas empresas (mypes) que constituyen el 98.6% del total de empresas peruanas y aportan el 42.1% del PBI del país. Además, en un futuro cercano, la tendencia a la formalización de las empresas puede fácilmente duplicar el mercado actual, lo que representa una oportunidad para el incremento de la demanda.

Empresabio.com pretende posicionarse frente a los clientes empresarios como la primera red empresarial peruana, segura y confiable que les permita formular sus proyectos de negocios de manera sencilla y encontrar inversionistas. Por otro lado, se posiciona frente a los clientes inversionistas como una cartera digital confiable de proyectos estandarizados y actualizados que cuenta con el respaldo de organizaciones públicas y privadas promotoras del desarrollo empresarial. A continuación se describe la estructura del estudio.

El primer capítulo presenta la situación actual del negocio y describe las oportunidades existentes, los antecedentes de la idea de negocio y la identificación de las necesidades insatisfechas de los clientes empresarios y los inversionistas, como base para identificar los potenciales servicios a implementar en la plataforma. También incluye la metodología de la investigación del mercado que emplea la investigación exploratoria, para analizar el potencial de la idea de negocio, y la investigación descriptiva, para recopilar información acerca de los perfiles de los clientes, el servicio

y los proyectos. Con este propósito se aplicó encuestas a empresarios provenientes de Lima y provincias.

El segundo capítulo ofrece los resultados del trabajo de campo: la calificación de la idea del negocio; el desarrollo de las entrevistas efectuadas a diez inversionistas, facilitadores y expertos de Silicon Valley; los resultados de las encuestas a 155 empresarios de Lima y las principales provincias; y aquellos de las diez observaciones realizadas a empresarios de Trujillo, Piura, Chiclayo e Iquitos. Además, se desarrolla un análisis de la información recogida.

El tercer capítulo presenta a la empresa Empresabio S. A. C. y su propuesta de visión, misión, objetivos corporativos, valores empresariales, modelo organizacional y descripción de las unidades orgánicas y, finalmente, los servicios que ofrece la plataforma. En seguida se realiza el análisis del mercado dividido en análisis de los clientes y de la competencia. En el primero se desarrollan los criterios de segmentación de los clientes y la estimación de la demanda, y en el segundo se identifican y analizan los competidores y los productos sustitutos que puedan representar amenazas para el negocio. Además, se analizan las cinco fuerzas de Porter.

El cuarto capítulo desarrolla el modelo de negocio, lo que incluye la oferta de valor y los ingresos, con modelos basados en publicidad, suscripción, corretaje y cobro por uso. Asimismo, describe la estructura del modelo de negocio el cual presenta la interconectividad entre los actores participantes. También se ofrece el diseño de las estrategias: en primer lugar, la estrategia de desarrollo que utiliza la opción de posicionamiento estratégico Solución Integral al Cliente del Modelo Delta propuesto por Michael Dell, y las acciones a realizar; en segundo lugar, se diseñan las estrategias de crecimiento, para lo cual se ha desarrollado aquella de diversificación con la implementación de Empresabio Techpark, en el mediano plazo; y la estrategia de expansión geográfica a los mercados de Colombia, Chile y Brasil, en el largo plazo.

En el quinto capítulo se incluye el plan de márketing, dentro del cual se presentan los objetivos de márketing, la estrategia de posicionamiento, las estrategias de producto, precio y distribución, y las estrategias de comunicación y publicidad. Con este propósito se utilizan las siguientes

herramientas de marketing: página web de Empresabio.com, *social media marketing*, blogs, Google Adds, *banners*, *links*, enlaces mutuos, comunicados de prensa, participación en ferias y foros empresariales, publicación de artículos en revistas de negocios y televisión. Asimismo, se presenta el análisis de la marca, el logotipo y el eslogan. También se desarrolla el plan de operaciones, el cual describe la cadena interna de valor de la empresa, incluyendo un análisis de sus actividades primarias y de apoyo. Además, se presentan aspectos legales relacionados con la protección legal de la plataforma y el secreto comercial, la política de privacidad y seguridad de la información y las condiciones de uso de la plataforma.

En el sexto capítulo se presenta la evaluación económica y financiera del negocio. Allí se muestra la inversión realizada, los presupuestos de costos y gastos, el estado de ganancias y pérdidas proyectado, el flujo de caja proyectado, y el análisis del valor actual neto y la tasa interna de retorno. Además, se desarrolla una evaluación de riesgos a través de análisis de punto de equilibrio, puntos críticos, sensibilidad unidimensional y bidimensional y de escenarios.

Por último, se presentan las conclusiones extraídas del plan de negocio y las recomendaciones para el fortalecimiento y el crecimiento de Empresabio.com.

1

Marco conceptual y metodología

Este capítulo presenta el marco conceptual, la problemática actual, la idea de negocio, las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales y la metodología de investigación.

1. Marco conceptual

Esta sección se refiere a la importancia del crecimiento económico del país, la inversión extranjera, Internet y el número de pymes.

1.1. Crecimiento económico del Perú

La economía peruana viene demostrado un excelente desempeño. Durante el año 2009 se alcanzó una tasa de crecimiento del PBI de 0.9%, lo que refleja una capacidad de rápida recuperación ante la crisis internacional, mientras la mayoría de países en el mundo decrecieron en términos económicos. Para el año 2010 el Perú registró una tasa de crecimiento del PBI de 8.8%.

Las perspectivas económicas favorables para el país se mantienen para los próximos años, con expectativas de una tasa de crecimiento económico de 6.5% para el año 2011 y 6% para 2012 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2010a). Este crecimiento se ve potenciado por los diferentes

tratados de libre comercio (TLC) que el Perú ha negociado en los últimos años: diez firmados, cuatro en proceso y tres acuerdos de complementación económica.

Las perspectivas económicas favorables se traducen principalmente en anuncios sobre la ejecución de importantes proyectos de inversión, además de elevadas expectativas para el consumo interno. A esto se debe agregar la confianza generada en los agentes económicos a partir del manejo institucional responsable que han mantenido las diferentes autoridades económicas, con independencia de la filiación política del gobierno de turno. Asimismo, el bono demográfico marca un periodo de oportunidades económicas notables para el país, al liberar los recursos para invertir en el desarrollo económico (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2008).

No obstante la situación económica favorable, existen amenazas, las cuales se deben principalmente a un conjunto de riesgos de la economía internacional que pueden provocar la desaceleración del crecimiento económico del Perú y la disminución de los montos de inversión (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Cómex Perú], 2010). Otra amenaza importante es la incertidumbre del futuro del país que depende del resultado de las elecciones presidenciales de 2011.

1.2. Incremento de la inversión extranjera

El fortalecimiento económico del Perú en las últimas décadas se ha traducido en un creciente interés de empresarios extranjeros por encontrar oportunidades de inversión gracias a factores positivos como las bajas tasas de interés, el precio de los metales sostenidamente alto, un portafolio de inversión considerable, la ratificación de parte de Moody's de la calificación de Grado de Inversión para los bonos peruanos, la baja morosidad en el sistema bancario y el cada vez mayor acceso al crédito (Cómex Perú, 2010). Todo esto enmarcado en el fomento a la inversión extranjera como política de gobierno del Estado peruano.

En cuanto a la inversión extranjera directa (IED), según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Pro Inversión), y en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Legislativo 662 que estableció la obligación de registro de la inversión extranjera, se comprueba que, en 2009, la IED fue

de aproximadamente 19 millones de dólares y ha mostrado un notable crecimiento en los últimos años (Pro Inversión, 2010).

A fines de 2009 la IED se concentraba principalmente en los sectores minería y comunicaciones, que representaron el 21 y el 20%, respectivamente; seguidos por los sectores finanzas, industria y energía, lo que refleja la importancia de las exportaciones y la creciente fortaleza del mercado interno (Pro Inversión, 2010). Los países que más invirtieron en el Perú ese año fueron España (23%), el Reino Unido (20%) y Estados Unidos (15%).

Además, la tendencia mundial al cuidado del medio ambiente crea más oportunidades de atraer inversiones en proyectos ambientalmente amigables como energías limpias, tecnologías de reciclaje y control de emisión de gases en la atmósfera, entre otros (Artica y Mendoza, 2010).

Según una encuesta sobre la situación económica realizada por PricewaterhouseCoopers (PwC, 2010) a los principales gerentes de empresas de países sudamericanos, en el año 2010 el Perú era el segundo país más atractivo para realizar inversiones después de Brasil. Asimismo, de las empresas que planeaban invertir en el exterior en los próximos dos años, 54% consideraba Brasil, 34% el Perú, 34% Colombia, 31% Argentina y 28% Chile. Este entorno favorece la motivación para promover proyectos de inversión públicos y privados de grandes y pequeñas empresas peruanas.

1.3. Mayor penetración de Internet

La mejora en la infraestructura tecnológica se ha visto apoyada por la incursión del capital extranjero mediante procesos de privatización cuyo principal campo son las telecomunicaciones. De esta manera, mientras en el año 2009 había más de 800 mil conexiones de banda ancha en Lima, Callao, Arequipa, La Libertad y Tacna, para el año 2011 se espera superar el millón.

Según Telefónica Negocios, área de Movistar Perú orientada a brindar tecnología a las micro y las pequeñas empresas (mypes), la conectividad de estas a los servicios de banda ancha registraba un crecimiento promedio de

10% al cierre del año 2009, cifra que va de acuerdo con la tendencia general de los países latinoamericanos.

Además, se debe considerar el aumento de la penetración de Internet que en el año 2010 llegaba a 8 millones de usuarios, cifra equivalente a 27% de la población, lo que mostraba un crecimiento de 223.4% en el periodo 2000-2010 (Éxitoexportador.com, 2010).

Los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), ejecutada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el tercer trimestre del año 2010, muestran que de la población que accede a Internet el 60% se conecta desde cabinas públicas, el 31% desde el hogar, el 15% desde su centro de trabajo y el 10% desde establecimientos educativos (INEI, 2010).

El avance de la telefonía móvil, claramente el segmento más dinámico, queda reflejado en los 27 millones de líneas móviles disponibles a junio de 2010; lo que significa que en cinco años las líneas celulares se han más que cuadruplicado (Acha, 2010). Se observa que, para el tercer trimestre del año 2010, 75% de los hogares cuenta con al menos un teléfono móvil, lo que muestra un ritmo de crecimiento de 6% (INEI, 2010).

A pesar de ello, el Perú está por debajo del promedio de los países mejor preparados para aprovechar las TI pues se encuentra en la etapa de familiarización y no cuenta con apoyo gubernamental, aunque tiene grandes ventajas para el desarrollo de negocios de TI (Ciganer-Albéniz, 2010).

1.4. Aumento del número de mypes

Las mypes constituyen uno de los pilares de la economía del Perú y el mundo. En los últimos años, gracias a su impresionante dinamismo, creatividad y espíritu emprendedor, se han consolidado como una de las fuentes más importantes de empleo, innovación y competitividad; factores que impulsan el crecimiento económico sostenido.

De acuerdo con estadísticas del Ministerio de la Producción (Produce), el 99% del total de empresas en el Perú son mypes; las cuales proporcionan el 77% del empleo y aportan el 42% del PBI nacional (Cómex Perú, 2010).

Además, la aceleración en la creación y la formalización de las mypes favorece el panorama económico de las empresas cuyo negocio radique en la canalización de recursos hacia estas.

El Decreto Legislativo 1086¹, del año 2008, promueve la competitividad, la formalización y el desarrollo de las mypes y el acceso al empleo adecuado al modificar sus características con base en dos criterios: número de empleados y monto de ventas anuales, como se observa en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. *Clasificación de empresas según tamaño*

Tipo de empresa	Número de empleados	Equivalente de ventas máximas anuales en UIT
Microempresa	1-10	Hasta 150
Pequeña empresa	1-100	Hasta 1700

Fuente: Decreto Legislativo 1086.

2. Problemática actual

El Perú parece volverse año a año un país más competitivo en materia económica; sin embargo, la debilidad de su sistema político eclipsa y amenaza el desarrollo de este crecimiento. En el Informe de Competitividad Global 2010-2011, elaborado por el Foro Económico Mundial, se muestran las fortalezas del país en materia económica pero se deja en evidencia su retraso en lo referente a instituciones políticas. Además, el informe advierte que la burocracia excesiva, la sobrerregulación, la corrupción y la falta de honradez en los contratos públicos, la escasa transparencia y la dependencia política del Poder Judicial imponen un significativo costo económico a los negocios y reducen la velocidad del proceso de desarrollo económico (Caballero, 2010).

Entre los problemas identificados en el mercado peruano que repercuten negativamente en las mypes se encuentran: la carencia de políticas

1. Decreto Legislativo 1086, del 28 de junio de 2008: Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente (recuperado el 12 de abril de 2011 de <<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/DecretosLegislativos/01086.pdf>>).

gubernamentales promotoras de financiamiento, el alto costo del capital, las restricciones en su otorgamiento, sobre todo las garantías exigidas, y la falta de una cultura crediticia.

El principal problema identificado radica en que los proyectos de negocio se encuentran dispersos en diferentes instituciones públicas y privadas. Si bien existen bancos de proyectos, estos tienen escasa cobertura y alcance. Además, los proyectos están formulados en formatos no digitales y en su mayor parte se encuentran desactualizados.

La captación tradicional de proyectos se realiza en forma presencial utilizando formularios complejos, los cuales no cuentan con tutoriales o suficientes herramientas de asistencia que faciliten la labor de los empresarios cuando estos son inexpertos en la formulación de proyectos. La dificultad inherente en el proceso de formulación de proyectos restringe el número de empresarios que pueden presentarlos y provoca que empresarios con proyectos rentables queden excluidos de las fuentes de financiamiento disponibles.

Entre otros problemas identificados se debe destacar el alto costo de la formulación de proyectos para los empresarios, quienes tienen que recurrir a servicios de consultoría debido a su insuficiente educación. Además, deben gastar en viajes para entregar informes sobre sus proyectos a las entidades públicas y privadas que proveen financiamiento, por lo general ubicadas en las ciudades capitales. Asimismo, la gran mayoría de proyectos se formula en español, lo que dificulta su promoción a escala internacional y limita su alcance.

Al no existir formatos estandarizados para la presentación de proyectos y planes de negocios, su evaluación y comparación resultan engorrosas. Igualmente, se omite información relevante para los inversionistas interesados, lo que ocasiona la búsqueda de proyectos en otros países, da como resultado un menor número de proyectos financiables peruanos y la disminución del flujo de inversiones provenientes del extranjero para oportunidades de negocios en el Perú.

La estrategia de promoción de inversiones de la mayoría de entidades públicas y privadas no contempla una participación emprendedora

en circuitos, foros y eventos empresariales a los que acuden empresarios dispuestos a invertir. De igual manera, sus estrategias de promoción de proyectos tampoco utilizan apropiadamente herramientas de difusión a través de Internet para la búsqueda de fondos de financiamiento.

El entorno económico favorable que se traduce en el incremento del número de las mypes formales y la IED en el Perú, entre otros factores favorables a la implementación de una plataforma web, incluyen: la mejora de la infraestructura tecnológica que ha permitido aumentar la penetración de Internet y el cambio en la actitud de los usuarios peruanos de Internet, quienes se acostumbran cada vez más a su empleo para efectuar transacciones financieras y otras actividades empresariales.

Entre otros factores favorables para la implementación del servicio se encuentra la necesidad de las mypes de contar con recursos financieros para realizar diferentes proyectos de negocios, estos recursos tienen un alto costo y restricciones en su otorgamiento, sobre todo referidas a la necesidad de contar con garantías y la falta de una cultura crediticia. Otros problemas que enfrentan los empresarios de las mypes al formular y entregar sus proyectos son: la necesidad de llenar formularios complejos, los altos costos de formulación y entrega, y las deficientes estrategias de promoción de proyectos por entidades públicas y privadas.

3. La idea de negocio

Después de analizar la situación económica y las oportunidades presentes en el sector empresarial peruano se concluye que el entorno es atractivo para empezar un nuevo negocio orientado a resolver los problemas existentes. La idea de negocio consiste en crear una empresa para prestar servicios de comunicación a empresas y emprendedores con las fuentes de financiamiento y otros servicios requeridos para llevar a cabo sus proyectos u otras iniciativas por medio de una plataforma web.

Se considera que el servicio es atractivo para las empresas porque les permite reducir sustancialmente sus costos de formulación, entrega y promoción de proyectos de negocios. Asimismo, contribuye a simplificar el proceso de formulación de proyectos con lo que crea oportunidades para los

empresarios excluidos de la posibilidad de formular un buen proyecto por falta de conocimientos empresariales. Dado que el servicio se basa en una plataforma web, incrementa sustancialmente el alcance de la promoción de los proyectos y elimina la necesidad de entrega presencial de estos, lo que permite su continua actualización. Este servicio se considera atractivo para los inversionistas y otros actores interesados en encontrar oportunidades de negocios en el Perú pues permite acceder a una base de datos de empresas y proyectos considerable y confiable, con información actualizada.

El componente tecnológico del negocio, la plataforma web, se encuentra en la última etapa de desarrollo y su versión beta se ha publicado en Internet. El desarrollo lo lleva a cabo la empresa Holosens S. A. C., en el marco del Contrato de Adjudicación de Recursos no Reembolsables 065-FINCyT-PIITEI-2010 otorgado por el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCyT).

Holosens es una empresa peruana especializada en el desarrollo de proyectos de plataformas tecnológicas y aplicaciones para entornos web y dispositivos móviles. Entre sus proyectos internos se encuentran: Empresatame.com, plataforma web de subasta inversa de préstamos hipotecarios; Papaya.pe (<www.papaya.pe>), plataforma para digitalización, almacenamiento, encriptación y distribución de contenido audiovisual en alta resolución para usuarios web y canales de televisión digital terrestre. Entre los proyectos de sitios web que ha desarrollado están Gran Hotel El Golf en Trujillo (<www.granhotelgolfrujillo.com>) y Youngman Automobile de China (<www.youngman.pe>).

Dada la experiencia de la empresa en el desarrollo de plataformas web, se puede concluir que cuenta con la calidad necesaria para atender con éxito a los clientes y satisfacer sus necesidades, lo que incrementa las probabilidades de éxito del negocio.

Inicialmente, la idea de un servicio de «emparejamiento» de proyectos e inversionistas nació en 1998 en Estados Unidos y se presentó a PSINet, una de las más grandes y experimentadas compañías del mundo especializada en servicios para negocios basados en comunicaciones mediante un Protocolo de Internet (IP), con más de 800 oficinas alrededor del mundo en esa época, y se obtuvo un compromiso de inversión por dos millones de dólares para el desarrollo de la plataforma. Sin embargo, el compromiso

se canceló por el estallido de la burbuja punto.com y la caída bursátil de las compañías que la acompañó.

La idea se retomó después de trece años y recibió mucha aceptación e interés por parte de empresarios, inversionistas y entidades públicas, lo que mostró su gran potencial, además que su supervivencia revela que no se trata de una moda pasajera sino una verdadera necesidad. El negocio por implementar es una versión de esta idea adaptada a las necesidades del mercado peruano y la realidad actual, con un nuevo modelo de negocio, estrategias de desarrollo y crecimiento, estrategias de marketing y plan de operaciones.

Actualmente, la plataforma cuenta con una base de datos de 60 mil proyectos de inversión pública prerregistrados, catalogados como viables por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF) en los últimos tres años y una base de datos de 4 mil inversionistas extranjeros prerregistrados. Asimismo, Pro Inversión utilizó la plataforma para la formulación y la preparación de más de veinte perfiles de empresas productivas peruanas, los cuales fueron aprobados para su promoción en la Cumbre APEC de 2010 por la Oficina de Promoción de Inversiones de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) en Tokio, Japón.

4. Necesidades insatisfechas

Para identificar el núcleo de oportunidad y definir los potenciales servicios a implementar se efectuó un análisis del proceso de decisión de diferentes clientes potenciales. El cuadro 1.2 muestra el proceso de decisión de los clientes empresarios.

Después de analizar las necesidades insatisfechas de los clientes empresarios se identifican los siguientes servicios potenciales para implementar en la plataforma y que representan valor para ellos: acceso a la información, formulación y evaluación de proyectos, difusión nacional e internacional de oportunidades de negocios y consultoría. Estos se explican a continuación:

- El acceso a la información se refiere a información relevante referida a avances tecnológicos, desarrollo de empresas, evolución de mercados, realidad empresarial nacional y mundial, indicadores financieros y económicos actualizados y estudios de mercado.
- La formulación y la evaluación de proyectos tratan sobre el acceso a una plantilla interactiva para la formulación de proyectos de inversión, fácil de entender, con ayudas visuales en cada campo y que permita una evaluación económico-financiera automática.
- La difusión nacional e internacional de oportunidades de negocios es la publicación de perfiles de empresas y/o proyectos en la plataforma, disponible 24 horas los siete días de la semana, con traducción automática a diferentes idiomas y acceso a una base de datos seleccionada de inversionistas confiables, clasificados según distintos criterios de búsqueda. Además, a la posibilidad de acceso a una red social empresarial para ampliar el número de contactos.
- La consultoría es un servicio de consultoría virtual de los siguientes tipos: tecnológica, gerencial, de márketing o especializada (legal, contable y de recursos humanos, entre otros).

El cuadro 1.3 presenta el proceso de decisión de los clientes inversionistas que permite identificar los posibles servicios a implementar en la plataforma.

Después de analizar las necesidades insatisfechas de los clientes inversionistas se identifican los potenciales servicios para implementar en la plataforma que representan valor para ellos: acceso a información y a una base de datos de proyectos de inversión.

El acceso a información se refiere a información relevante sobre la evolución del mercado nacional peruano, índices económicos y financieros, aspectos legales nacionales de los negocios con la posibilidad de traducción a diferentes idiomas. Asimismo, el acceso a una base de datos de proyectos de inversión se entiende como a un corpus seleccionado de oportunidades de negocio y proyectos de inversión estandarizados y confiables, clasificados según diferentes criterios de búsqueda, que se pueda traducir a diferentes idiomas y esté disponible las 24 horas y todos los días. Asimismo, el acceso a información adicional sobre la empresa

Cuadro 1.2. *Proceso de decisión de los clientes empresarios*

Etapa	Empresario	Necesidades insatisfechas
PRECOMPRA		
Origen	La idea del negocio nace en el empresario.	Necesidad de tener conocimiento sobre avances tecnológicos, desarrollo de empresas, evolución del mercado, realidad empresarial nacional y mundial.
Recopilación de información	El empresario investiga el mercado, los clientes y la tecnología que pueda servir para formular su proyecto.	Necesidad de acceder a fuentes primarias y secundarias para la recopilación de datos relevantes.
Formulación del proyecto	Se da paso a la elaboración del documento que sustentará el proyecto.	Necesidad de asesoramiento y consultoría debido a niveles insuficientes de educación y el poco conocimiento sobre los términos académicos para formular proyectos de negocios sólidos.
Evaluación del proyecto	El empresario evalúa la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto planteado.	Necesidad de contar con el conocimiento necesario o con las opiniones de expertos.
Recopilación de información	El empresario reúne la información acerca de las posibles fuentes de financiamiento o busca socios potenciales.	Necesidad de contar con acceso a información publicada <i>on-line</i> , clara y confiable y que no requiera de visitas a las sedes de las posibles fuentes de financiamiento.
Evaluación de condiciones de financiamiento	Se evalúan las opciones de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos necesarios para acceder al financiamiento y su monto.	Necesidad de acceder a condiciones favorables de financiamiento, tales como bajo costo de capital, requisitos razonables de documentación, y flexibilidad en el periodo y el monto de financiamiento, entre otros.
COMPRA		
Decisión de compra	El empresario presenta el documento del proyecto a las instituciones seleccionadas para acceder al financiamiento.	Necesidad de contar con un proceso de presentación sencillo que no requiera gastos adicionales ni esté limitado por el horario de la organización receptora.
Acuerdo	El empresario y el inversionista formalizan la relación por medio de un contrato.	Necesidad de acceder a consultoría legal y agilizar el trámite de formalización del contrato, lo que puede originar gastos adicionales.
POSCOMPRA		
Ejecución del proyecto	El empresario lleva a cabo el proyecto.	Necesidad de contar con profesionales y expertos en negocios para implementar el proyecto.

Elaboración propia.

Cuadro 1.3. *Proceso de decisión de los clientes inversionistas*

Etapa	Inversionista	Necesidades insatisfechas
PRECOMPRA		
Origen	Nace la idea de invertir.	Necesidad de tener conocimiento sobre procedimientos, estrategias de inversión y oportunidades de negocios.
Recopilación de información	El inversionista recopila información sobre el mercado de la potencial inversión y busca los proyectos de inversión, los cuales suele recibir directamente de los empresarios o de una empresa intermediaria.	Necesidad de contar con información confiable acerca de la situación en el mercado peruano y posibilidad de encontrar los proyectos con potencial existentes en el país, accediendo a un banco de proyectos peruano.
Evaluación	Evalúa los proyectos de inversión con base en la rentabilidad, la seguridad de mercado y la capacidad gerencial.	Necesidad de acceder a información y proyectos en inglés o la lengua nativa del inversionista y tener un contacto directo con este. Necesidad de encontrar proyectos estandarizados que cumplan los requerimientos internacionales en la información que presentan.
COMPRA		
Decisión de compra	Contacta al cliente directamente pagando una comisión a la empresa intermediaria, en caso la emplee.	Necesidad de omitir las comisiones adicionales y disminuir la dependencia de la información presentada por terceros y acceso a garantías de actores nacionales confiables.
POSCOMPRA		
Evaluación y comportamiento posteriores a la compra	Ejecución de la inversión.	Necesidad de monitorear la ejecución del proyecto por medio de visitas y reportes escritos.

Elaboración propia.

como fotografías, historial de ventas, etc. y la posibilidad de contactar directamente al empresario por medio de herramientas de redes sociales disponibles en la plataforma.

El cuadro 1.4 presenta el proceso de decisión de compra-venta industrial de los clientes que permite identificar los posibles servicios a implementar en la plataforma.

Cuadro 1.4. *Proceso de compra-venta industrial*

Etapa	Empresas	Necesidades insatisfechas
PRECOMPRA		
Origen	Reconocimiento de un problema o una necesidad que se puede resolver o satisfacer mediante la adquisición de un producto o un servicio específico y su descripción.	Necesidad de contar con estímulos internos como insumos para productos nuevos y externos (anuncios de vendedores o contacto con ideas nuevas).
Especificación del producto	La empresa desarrolla las especificaciones técnicas del producto.	Necesidad de efectuar el análisis de valor.
Búsqueda de proveedores	La empresa realiza una búsqueda para encontrar los mejores vendedores.	Necesidad de acceso a directorios actualizados de proveedores.
Solicitud de propuestas	La empresa invita a los proveedores calificados a presentar sus propuestas.	Necesidad de envío de solicitudes a todos los proveedores calificados.
Selección de proveedores	El centro de compras estudia a los proveedores y selecciona a uno o más.	Necesidad de acceso a información acerca de las empresas, como su historial de ventas y escala de producción.
COMPRA		
Especificación de pedido-rutina	La empresa prepara una especificación de pedido-rutina, el cual incluye el pedido final y detalla cuestiones como especificaciones técnicas, cantidad, tiempo de entrega, políticas de devolución y garantías.	Necesidad de efectuar reuniones para especificar los detalles.
POSCOMPRA		
Evaluación del desempeño	Revisión del desempeño del proveedor.	Necesidad de monitorear las entregas y el cumplimiento de las obligaciones.

Elaboración propia.

Después de analizar las necesidades insatisfechas de las empresas clientes se identifican los siguientes servicios potenciales para implementar en la plataforma: publicidad y mercado virtual.

La publicidad se entiende como el acceso a un servicio de promoción interactiva en la plataforma que utiliza los espacios destinados a la publicación de anuncios por medio de *pop ups*, *banners*, *skyscrapers* y botones, entre otros. El mercado virtual es el acceso a una plataforma tecnológica

que permita la publicación de ofertas de productos y servicios y el acceso a una base de datos de proveedores confiables, garantizados con sello de autenticidad de empresa verificada, y la posibilidad de enviar solicitudes a través de la plataforma.

5. Metodología de la investigación

La metodología de investigación que se efectúa para el estudio del mercado incluye investigación exploratoria y descriptiva, las cuales se han empleado para recoger información de cada una de las unidades de análisis de la evaluación (cuadro 1.5).

Cuadro 1.5. *Metodología de la investigación*

Unidad de análisis	Información necesaria	Alcance
INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA		
Idea de desarrollo de la plataforma web	Calificación de la idea por los expertos anónimos de FINCyT para su validación.	Criterios de evaluación.
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA		
Empresarios	Identificación de los perfiles de las empresas, los proyectos y los servicios.	Clientes.
Inversionistas, facilitadores y expertos en el tema de Silicon Valley	Recopilación de opiniones acerca de la idea del negocio y su probabilidad de éxito, estudio de los patrones y las metodologías de búsqueda, evaluación y selección de proyectos de inversión y conocimiento de las buenas prácticas de las empresas más destacadas de Silicon Valley.	Idea de negocio y factores claves de éxito.
Empresarios	Información sobre la aceptación del servicio por parte de los empresarios, identificación de sus necesidades y facilidad de uso de la versión beta de la plataforma.	Servicio y plataforma.

Elaboración propia.

La investigación exploratoria se usa como parte preliminar de la investigación para validar la idea de desarrollo de la plataforma web, determinar si tiene potencial de negocio y si su puesta en marcha podría ser viable con la aplicación de un modelo de negocio adecuado. La validación se realiza utilizando una fuente de datos secundarios representados por la calificación del proyecto por parte de expertos de FINCyT.

La investigación descriptiva se emplea para explorar las siguientes unidades de análisis: empresas, inversionistas, facilitadores y expertos en el tema de Silicon Valley, y empresarios.

En el caso de las empresas se busca identificar el perfil de estas, proyectos y servicios. Para este estudio se utiliza como herramienta una encuesta como fuente de investigación primaria; la cual abarca una muestra por conveniencia de 155 empresarios de Lima y provincias que cumplen con los siguientes criterios: ser dueño o gerente de alguna empresa, tener algún proyecto por realizar y acceso a Internet.

En cuanto a inversionistas, facilitadores y expertos en el tema de Silicon Valley el objetivo es obtener información sobre la probabilidad de éxito del servicio y los factores claves de éxito, e identificar los patrones y las metodologías de búsqueda, evaluación y selección de proyectos que permitan modificar la plataforma; además de conocer las buenas prácticas para implementarlas en la empresa. Se utiliza como herramienta la fuente de investigación primaria de la entrevista en profundidad, la cual se aplicó a doce profesionales.

Respecto de los empresarios se busca obtener información sobre la aceptación del servicio por parte de las empresas clientes y conocer sus aptitudes en cuanto a la formulación de sus proyectos y el manejo de la interfaz de la versión beta de la plataforma, la facilidad y la comodidad en su uso, entre otros factores que permitan adaptar el servicio a sus necesidades. Con este fin se realizó observaciones a diez empresarios residentes en las ciudades de Trujillo, Piura, Chiclayo e Iquitos.

5.1. Entrevista

El objetivo de las entrevistas es recopilar opiniones acerca de la idea de negocio: implementar una plataforma de emparejamiento de proyectos con inversionistas y determinar los factores claves del éxito. Asimismo, estudiar los patrones y los métodos de búsqueda, evaluación y selección de proyectos y oportunidades de negocio por parte de los inversionistas para identificar sus preferencias y necesidades con el objetivo de modificar la plataforma y el modelo de negocio para responder a estas. Además, conocer las buenas prácticas de las empresas de TI más destacadas de Silicon Valley para implementarlas y fomentar la innovación y el desarrollo empresarial.

Para su aplicación se utiliza el formato de entrevista no estructurada, dado que la muestra está constituida principalmente por directores y otros funcionarios de alto nivel de las empresas más conocidas de Silicon Valley, como Google, Twitter, LinkedIn, Yahoo y Facebook, entre otras, lo que dificulta el empleo de una encuesta de formato estructurado dado el alto poder de negociación y la ocupación de los entrevistados que imposibilita la elaboración de una entrevista estructurada con una duración predefinida e imponerles preguntas, por lo que resulta deseable seguir la conversación conforme esta fluye.

Aunque la entrevista no estructurada tiene menor validez y confiabilidad estadística que aquellas de formato estructurado y semiestructurado, permite explorar con mayor detalle el tema de interés, lo que brinda mayor valor a la investigación, dada la novedad del servicio y la posibilidad de captar información valiosa.

Debido a las dificultades para obtener visado a Estados Unidos las entrevistas fueron delegadas.

5.2. Observación

El objetivo de la observación es evaluar la capacidad de los empresarios para la introducción de perfiles de proyectos en la plataforma electrónica y recopilar la información de comportamientos, reacciones, actitudes, puntos de vista y aprendizaje de los empresarios en metodologías de formulación de proyectos, términos empresariales y uso de la plataforma electrónica. Además, probar la plantilla inteligente durante el llenado de las plantillas electrónicas en la plataforma para identificar puntos débiles en el proceso y poder modificar el servicio para satisfacer mejor las necesidades de los empresarios.

Como se ha señalado, se aplicó la técnica de observación a un total de diez empresarios de las principales provincias del Perú y se obtuvo así algunos proyectos de inversión. Los empresarios observados se seleccionaron por conveniencia, de acuerdo con los siguientes criterios: mypes formales con acceso a Internet y por lo menos un proyecto por realizar. Se empleó una observación estructurada formal, ya que se tenían claros los objetivos perseguidos con su aplicación.

El escenario para la observación fueron las instalaciones de las cámaras de comercio y producción de La Libertad, Piura, Loreto y Lambayeque, y algunas en las oficinas de las empresas observadas.

5.3. Encuesta

El objetivo general de la encuesta fue obtener información estadística para conocer las potenciales empresas clientes y sus necesidades, además de identificar su valoración de los servicios propuestos. Entre otros objetivos específicos que perseguía la encuesta están: identificar el perfil de las empresas clientes en relación con número de trabajadores, monto de ventas promedio anual y giro del negocio; establecer si las empresas clientes tienen al menos un proyecto de negocios por realizar; identificar el tipo de proyectos, el monto de financiamiento requerido y las modalidades para obtenerlo; conocer el grado de aceptación del servicio de emparejamiento, la formulación de proyectos, el acceso a la base de datos y el rango de los precios; y obtener propuestas de otros potenciales servicios para la plataforma.

Se decidió aplicar una encuesta personalizada debido a que su alcance es reducido, lo que permite lograr un acercamiento a cada uno de los encuestados y obtener mayor información sobre el tema. El cuestionario de la encuesta fue de tipo semiestructurado porque es difícil predecir todas las respuestas posibles, dado que existen muchos tipos de proyectos de inversión, formas de financiar los proyectos y potenciales servicios atractivos para incorporar a la plataforma.

Para llegar a establecer el tamaño de la muestra, inicialmente se definió la población, para lo cual se tuvo en cuenta los siguientes componentes: elemento (empresarios, dueños y/o gerentes generales), unidad de muestreo (mypes formales en actividad y de diferentes sectores industriales que cuenten con algún proyecto por realizar y acceso a Internet), alcance (Lima y provincias del Perú), tiempo (entre el 1 de enero y el 25 de marzo de 2011). Luego de analizar la población del estudio se procedió a la delimitación del marco muestral, el cual fue constituido por las bases de datos de egresados del Programa de Gestión de Pequeñas Empresas de la Universidad ESAN y los postulantes al Programa de FINCyT.

Dado que el mercado potencial incluye 105,718 mypes, el tamaño de la muestra, con un nivel de confianza de 95% y validez estadística, debería constar de 383 mypes escogidas aleatoriamente, es decir, que deberían provenir de todo el territorio nacional.

5.4. Alcance

Las limitaciones de recursos económicos, tiempo para el desarrollo del trabajo, recursos humanos para la aplicación de la encuesta y tiempo de movilización a las ciudades no permitieron llegar a cada una de estas empresas, por lo que se utilizó una muestra dirigida a 155 empresas seleccionadas según los criterios ya mencionados.

Además, dado que la muestra está compuesta por las bases de datos de mypes que pertenecen al Programa de Gestión de Pequeñas Empresas de la Universidad ESAN y los postulantes al Programa de FINCyT, los cuales no representan la mayoría de las empresas peruanas, los resultados obtenidos no tienen la misma validez estadística de una muestra aleatoria y la información posee un sesgo. A pesar de estas limitaciones, la encuesta cumple con los objetivos establecidos que pretenden afinar la información acerca del perfil del cliente y los servicios y determinar precios referenciales.

2

Resultados y análisis de la investigación

En este capítulo se trata la validación del proyecto, las entrevistas, la observación realizada y la encuesta aplicada.

1. Validación del proyecto

Para validar la idea del estudio se utilizó la aprobación del proyecto *Desarrollo de plataforma tecnológica de formulación, evaluación y promoción nacional e internacional de proyectos de inversión* realizado por FINCyT.

La evaluación y la aprobación del proyecto de desarrollo de la plataforma web tuvo dos etapas: la evaluación externa y la evaluación del Comité de Área. En la primera etapa el proyecto fue calificado por tres evaluadores externos de reconocida trayectoria y experiencia en evaluación de proyectos y obtuvo una calificación A-A-A-A, lo que significa que consiguió un puntaje alto en todos los criterios, lo que demostró su validez (ver anexo).

Los expertos confirmaron que el problema central estaba bien planteado, ya que no existe ninguna cartera de oportunidades de negocios y proyectos de inversión pública y privada con perfiles simplificados y estandarizados, por lo que puede tener un impacto importante para el desarrollo del país.

Además, la idea representa una oportunidad de negocio significativa que puede esperar una rentabilidad adecuada en el futuro, ya que en el Perú muchos empresarios adolecen de la capacidad para la formulación de proyectos de inversión. A pesar de que la tecnología que se utiliza en el proyecto no es innovadora, la aplicación que se le da sí lo es.

En la segunda etapa se realiza la evaluación por parte del Comité de Área integrado por especialistas de amplia trayectoria. Después de ser aprobado por la evaluación externa, el proyecto fue revisado y evaluado en función de las cinco áreas prioritarias establecidas por FINCyT y obtuvo el resultado de aprobado sin restricciones.

2. Entrevistas

Se efectuaron diez entrevistas a inversionistas, facilitadores y empresarios de TI destacados de Silicon Valley (cuadro 2.1).

Después de efectuar las entrevistas se concluyó que a inversionistas, facilitadores y empresas de TI les parece interesante, útil y de gran potencial la idea de la plataforma de emparejamiento de empresas con inversionistas, dado que esta permite estructurar y estandarizar los proyectos de inversión y reunirlos en un solo sitio.

Durante las entrevistas se identificó que entre las empresas de capital de riesgo que están surgiendo existe una mayor apertura a la exploración de servicios novedosos basados en las TI, lo que sugiere buenas oportunidades para el desarrollo de una plataforma web como la planteada.

Asimismo, se resaltaron los criterios de selección de proyectos de gran importancia para los inversionistas. Según Gonzalo Begazo (Google) el sector resulta muy importante para la oportunidad de negocios, particularmente para un «inversionista ángel», quien posee una idea muy clara sobre en qué sector desea invertir. Asimismo, resaltó que la idea de negocio debe estar validada por el mercado.

Se ha identificado que para la mayoría de los inversionistas entrevistados es importante que las oportunidades de negocios y proyectos de inversión

Cuadro 2.1. *Lista de entrevistados*

N.º	Nombre	Cargo	Empresa
1.	Gonzalo Begazo	Director de Corporate Accounting and Controls, Angel Investor*	Google
2.	Jeremy McCarthy	Fundador y Chief Executive Officer	Venture Loop
3.	Lee Ann Wilson	Directora de Programas Internacionales	SDForum
4.	Gamil Gran	Ejecutivo de Desarrollo de Negocios	Sierra Ventures
5.	Dr. Daniel Green	Council	Goodwin Procter
6.	Dr. Koji Osawa	Socio Senior y cofundador	Global Catalyst Partners
7.	Saeed Amidi	Chief Executive Office y fundador	Plug and Play Tech Center
8.	Tessa Cafiero	User Operations Associate	Facebook
9.	Alex McCauley	Business Operations Manager at Twitter (Empleado 12)	Twitter
10.	Joe Canella	Senior Account Manager	Google
11.	Anne Phan y Joelle Rauh	Senior Manager of Corporate Development y Executive of Corporate Development	Yahoo!
12.	Jonathan Lister	Country Manager de LinkedIn para Canadá y Director General para América Latina	LinkedIn

Elaboración propia.

* Personas que invierten en negocios esperando un retorno mayor que aquel de las inversiones tradicionales; a cambio de su inversión, a menudo se ven muy involucrados en el negocio. Los fondos por lo general varían entre 150 mil y 1.5 millones de dólares. La mayoría de los inversionistas ángeles son emprendedores exitosos que quieren ayudar a otros emprendedores a comenzar sus negocios.

estén clasificados de acuerdo con la etapa del proyecto. Según ellos, la vida del proyecto se divide en las siguientes etapas: inicio (*start up*), gestación, investigación y desarrollo (I&D), prototipo, implementación, crecimiento, escalamiento comercial, expansión, relanzamiento y reestructuración.

Se concluye que es necesario modificar la plataforma para reflejar los criterios de búsqueda utilizados por los inversionistas y estandarizar los proyectos en un formato que contenga información de interés para ellos.

Según Lee Ann Gilson (SDForum), el principal criterio de selección de proyectos de inversión es el sector en que se ubican. Su empresa está interesada en proyectos de los sectores tecnología, información y salud. También manifestaron interés en proyectos de TI las empresas Google,

Goodwin Procter y Plug and Play. Se concluye que es beneficioso para el negocio empezar reuniendo una masa considerable de proyectos de TI, ya que existen relaciones establecidas con empresas de inversión interesadas en invertir en ellos y contactos con empresas que pueden recomendar el uso del servicio.

De acuerdo con Jeremy McCarthy (Venture Loop), a pesar de que las empresas de inversión tienen presupuestos multimillonarios para financiamiento de proyectos son muy minimalistas y conservadoras en la contratación de servicios y la asignación de presupuestos para nuevos servicios. Venture Loop cobra 500 dólares estadounidenses (en adelante, dólares) mensuales por el acceso a la plataforma de bolsa de trabajo para empresas de tecnología. Ante esta situación se decidió implementar un modelo de negocio que ofrezca un servicio gratuito a los inversionistas. Para este entrevistado existe un celo competitivo por la información y los ejecutivos de capital de riesgo, sobre todo de las empresas líderes, quienes no desean compartir el uso de plataformas web, en particular si se trata de identificación de oportunidades de negocios.

Además, el doctor Daniel Green (Goodwin Procter) puso énfasis en la extrema confidencialidad de las empresas de capital de riesgo y los empresarios para compartir proyectos a través de una base de datos sobre la cual no tienen ningún control, y comentó que las empresas de capital de riesgo no desean que ninguna otra empresa conozca sus inversiones o actividades, sobre todo durante las etapas de prospección y evaluación. Su principal temor reside en perder el poder de negociación o la exclusividad. Por ello se concluye que es necesario desarrollar soluciones técnicas, en forma de aplicaciones, que permitan lograr el nivel de confidencialidad requerido por los inversionistas.

Según Gamil Gran (Sierra Ventures) existe la necesidad de que las empresas y sus actividades se encuentren geográficamente cerca del inversionista, puesto que se requiere un activo seguimiento de las inversiones realizadas. Se concluye que esta necesidad es un factor de riesgo para el negocio propuesto.

El doctor Koji Osawa (Global Catalyst Partners) recalcó que una de las barreras para la inversión de capital de riesgo es la inexistencia de un

instrumento financiero que sea compatible con el gobierno corporativo y permita a los inversionistas tener presencia e influencia sobre la empresa y, a la vez, proteger su responsabilidad limitada sobre las obligaciones de la empresa. En su opinión, una excelente alternativa para la inversión en capital de riesgo, o de inversionistas ángeles, es a través de empresas *offshore*, puesto que su regulación ya es conocida por los inversionistas y sus abogados, lo que permite la reducción de los costos tributarios y limita la responsabilidad y la designación de directores en la empresa donde invierten.

Plug and Play manifestó interés en apoyar la iniciativa de creación de un centro de operaciones para empresas de TI peruanas, con el objetivo de generar misiones a Silicon Valley y en un futuro conseguir la creación de un Pabellón Perú en Plug and Play, como centro de operaciones de empresas peruanas de TI en Estados Unidos. Se concluye que la estrategia de crecimiento por medio de la apertura de un parque tecnológico para empresas de TI presenta buenas oportunidades para el éxito del negocio propuesto.

Durante las entrevistas se identificaron las prácticas exitosas para fomentar la innovación y la generación de conocimiento y desarrollo. Por ejemplo, en Facebook, Google, Twitter y LinkedIn todas las oficinas tienen ambientes abiertos con escritorios y áreas compartidos para fomentar la innovación y la colaboración entre sus empleados. El recurso humano es muy joven y proviene de empresas de alta tecnología.

Facebook basa su crecimiento en la innovación y la actitud emprendedora de sus empleados. La política de la empresa es no castigar a los empleados por cometer errores sino, por el contrario, dar valor al emprendimiento y la inversión en nuevas ideas. Asimismo, tiene conciencia de que sus soluciones no van a durar para siempre, por eso se especializa en incrementar su capacidad de crear novedades con rapidez y probar con usuarios reales las ideas de manera instantánea.

Joe Canella (Google) define a Google como una fábrica de ideas, una empresa con estrategias y tácticas para fomentar la innovación. Considera que la creatividad no es la única clave para su éxito, sino también el rigor y la disciplina detrás de su enfoque. La empresa desarrolla ocho sesiones

de lluvia de ideas (*brainstorming*) cada año con cien ingenieros. El liderazgo de los más altos ejecutivos de Google reconoce que no es suficiente permitir que cualquier persona en la empresa pueda enviar ideas sobre las nuevas tecnologías y las empresas a listas de correo; por ello se ha instituido procesos de identificación de ideas y canalización de estas a la dirección, con horarios de oficina abiertos, como los profesores universitarios, en los cuales los empleados pueden exponer sus ideas. Además, todos los ingenieros tienen un día a la semana para desarrollar su propio proyecto, no importa cuán alejado esté de las competencias de la empresa.

Se puede concluir que es importante implementar las buenas prácticas para fomentar la creatividad y la innovación en la empresa. Entre las prácticas escogidas se encuentran: horario flexible de los empleados, utilización de las sesiones de lluvia de ideas, posibilidad de dedicar un 15% del tiempo al desarrollo de los proyectos propios, implementar el proceso de canalización de nuevas ideas a la gerencia y fomentar la colaboración entre los empleados.

3. Observación

Se efectuaron observaciones a empresarios de las ciudades de Trujillo, Piura, Chiclayo e Iquitos, sus datos se presentan en el cuadro 2.2.

De las diez observaciones realizadas se puede extraer las siguientes conclusiones: se ha observado que la mayoría de los empresarios se muestra muy interesada en el acceso al servicio de emparejamiento de empresas con inversionistas y otros recursos que estas requieren. Desde el inicio de la creación de la cuenta y hasta la fase final de la introducción de su proyecto se mostraron motivados por la comodidad en el llenado del perfil de su empresa y su proyecto en la plataforma, básicamente por la interactividad y la facilidad de uso.

Se constató que les agradó la combinación de colores y la presentación de la plataforma, esa fue su primera impresión favorable, lo que despertó su interés por conocerla más, saber cómo funciona y qué puede aportar para la introducción de sus proyectos.

Cuadro 2.2. *Lista de los empresarios observados*

N.º	Nombre	Cargo	Empresa	Lugar
1.	Richard García Valderrama	Presidente	Asociación de Exportadores de Calzado de Trujillo	Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, Trujillo
2.	Alfred Kobayashi Gutiérrez	Consultor Senior	Koo S. A. C.	Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, Trujillo
3.	Enrique Rodríguez Zamora	Gerente General	Ayni S. A. C.	Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, Trujillo
4.	Javier Castro Ramírez	Gerente General	Decor Mueble S. A. C.	Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, Trujillo
5.	William Ipanaqué Alama	Director de la Maestría en Ingeniería Mecánico Eléctrica	Universidad de Piura	Pabellón de Maestría en Ingeniería Mecánico Eléctrica de la Universidad de Piura, Piura
6.	Félix López Vergaray	Director del colegio (sacerdote)	Colegio Salesiano Don Bosco	Colegio Salesiano Don Bosco, Piura
7.	Javier Nizama Vásquez	Propietario	Fábrica de Dulces Finos Delicias del Inca	Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, Chiclayo
8.	David Villarreal Aguinaga	Gerente	Asociación de Promotores Agrarios de Lambayeque	Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, Chiclayo
9.	Jesús Alberto Vásquez Leiva	Propietario	Amazon Harvest S. A. C.	Cámara de Comercio, Industrias y Turismo de Loreto, Iquitos
10.	Dante Zevallos	Propietario	Sico Maderas S. A. C.	Cámara de Comercio, Industrias y Turismo de Loreto, Iquitos

Elaboración propia.

En la primera sección del uso de la plataforma web, aquella de registro de la cuenta en la plataforma, se observó que a algunos empresarios les toma mucho tiempo activarla, lo que les genera cierta incomodidad.

En el transcurso de la introducción de los datos del proyecto a la plataforma se pudo constatar que nueve de los diez empresarios observados tenían claros los lineamientos de sus proyectos, lo que facilitaba el uso de

la plantilla y la introducción de los datos de su proyecto en la plataforma, así como disminuía el tiempo de llenado de las plantillas. Por otro lado, uno de los empresarios observados mostró no tener claros los lineamientos de su proyecto y encontró una gran oportunidad en la plataforma por su fácil uso, simplicidad y orientación paso a paso para establecer un buen perfil para su proyecto.

En la primera parte de la introducción sobre los datos del perfil de la empresa la mayoría de los empresarios observados se mostraron conformes con la plataforma, ya que pueden registrar no solo una de sus empresas sino varias, al igual que pueden registrar más de un proyecto.

En la siguiente etapa de interacción con la plataforma los empresarios se mostraron cómodos porque es fácil de usar y entender, aunque hay ciertos términos empresariales que algunos no conocían, pero lograron superar esa limitación gracias a la ayuda que les ofrecen las plantillas en todos sus campos.

En la introducción del perfil del proyecto los empresarios observados mostraron ciertas limitaciones en algunos de los campos de las plantillas. En lo que se refiere al campo naturaleza del proyecto encontraron como dificultad la escasez de opciones para seleccionar pues muchos de sus proyectos no encajan en las que muestra la plataforma. En el campo periodo de tiempo los empresarios observados encontraron alguna dificultad para establecer el tiempo del proyecto con exactitud de meses o años. Asimismo, las opciones de los rangos de capital social son muy amplias, al igual que el volumen de ventas, lo que ocasionó cierta incomodidad, ya que las que aparecen en las plantillas no son equivalentes a las características de sus proyectos.

Igualmente, en el campo estructura de financiamiento no les queda claro el llenado de los porcentajes, tanto para el campo total de inversión como para aquel de recursos propios. La plataforma tampoco les permite darse cuenta de si están realizando bien la introducción de estos datos, o si su cálculo es el correcto, lo que ocasionó algún malestar. Por esta razón, sugirieron que la plataforma debería contar con un procedimiento de cálculo automático.

Por otro lado, en el campo requerimientos del proyecto los empresarios declararon que hay pocas opciones por lo que debería existir la opción «otros» para que puedan llenarlo a su conveniencia; al igual que en el campo categoría donde muchos no pudieron encontrar la categoría de proyecto adecuada para el suyo, pues las opciones de la plataforma resultaron insuficientes.

Por último, en los campos mercado objetivo y descripción del proyecto se observó que muchos de los empresarios tuvieron limitaciones para expresarse, ya que el campo no les permitía el llenado de mayor información.

Sin embargo, la aceptación de la plataforma por parte de los empresarios observados aumentó por la posibilidad que les brinda de introducir no solo datos cualitativos y cuantitativos sobre su empresa y proyectos, como fotografías, videos, logo, reconocimientos o premios recibidos, productos y proyectos de negocios, los cuales sustentan aún más la solidez del proyecto; sino también tener acceso a información de una base de datos de inversionistas nacionales y extranjeros y pertenecer a una red social empresarial.

Se pudo observar que a los empresarios les tomó 40 minutos en promedio la introducción del perfil de su empresa y su proyecto en la plataforma. En general, los empresarios tienen mucho interés por seguir usando la plataforma ya que les es de gran utilidad y en el transcurso de la introducción de los datos mostraron su conformidad.

La información recogida de las observaciones se utilizó para que la empresa pudiera hacer algunas modificaciones a la plataforma y redefinir algunos procesos en el llenado de las plantillas inteligentes que permitan una mejor adaptación a las necesidades de los empresarios potenciales clientes. Después de analizarlas se puede concluir que a los empresarios les parece útil el servicio porque permite estructurar de manera interactiva sus proyectos superando las limitaciones de conocimiento de la terminología empresarial. Sin embargo, la versión beta de la plataforma necesita algunas modificaciones para responder mejor a las necesidades de los empresarios.

4. Encuesta

Luego de efectuar la encuesta dirigida a 155 empresarios de mypes de las ciudades de Lima, Trujillo, Piura, Iquitos, Arequipa, Cusco, Tumbes, Moyobamba, Cajamarca y Chiclayo, entre otras, y reunir los datos se procedió a tabularlos. Esta tabulación arrojó los resultados con los cuales se realiza el análisis mediante la agrupación de los datos en perfil de la empresa, el proyecto y el servicio.

4.1. Perfil de la empresa

La pregunta ¿A qué se dedica su empresa? sirve para conocer el giro del negocio de la empresa y establecer el sector de actividad al que pertenece. Como se puede observar en la figura 2.1, la mayoría de empresas encuestadas pertenece al sector agroindustrial (17%). Asimismo, predominan los sectores producción y comercialización (14%), servicios (12%), TI (11%) y comercio B2B² (7%). De estos datos se concluye que es aconsejable concentrar los esfuerzos para promover la plataforma en empresas de estos sectores y buscar inversionistas interesados en ellos.

La pregunta ¿Cuántos trabajadores tiene? sirve para identificar el tamaño de la empresa. La clasificación de empresas según el número de trabajadores se presenta en la figura 2.2. Se observa allí que 40% de las empresas encuestadas tiene entre 5 y 15 trabajadores, 29% declara tener entre 16 y 30 trabajadores, y 21% posee menos de 5 trabajadores.

La pregunta ¿Cuál es el monto de ventas promedio anuales? sirve para identificar el tamaño de la empresa en términos monetarios. Como se observa en la figura 2.3, el 43% de las empresas encuestadas alcanza un monto de ventas promedio anual de entre 20 y 100 mil nuevos soles (en adelante, soles), el 28% registra un monto promedio anual de entre 100 y 500 mil soles, mientras que el 19% declara menos de 20 mil soles de ventas anuales.

Según los criterios legales de clasificación de las mypes establecidos en el Decreto Legislativo 1086 ya citado, el 58% de las empresas encuestadas son microempresas y el 42%, pequeñas empresas.

2. Modalidad de comercio electrónico orientada al negocio entre diferentes empresas a través de Internet.

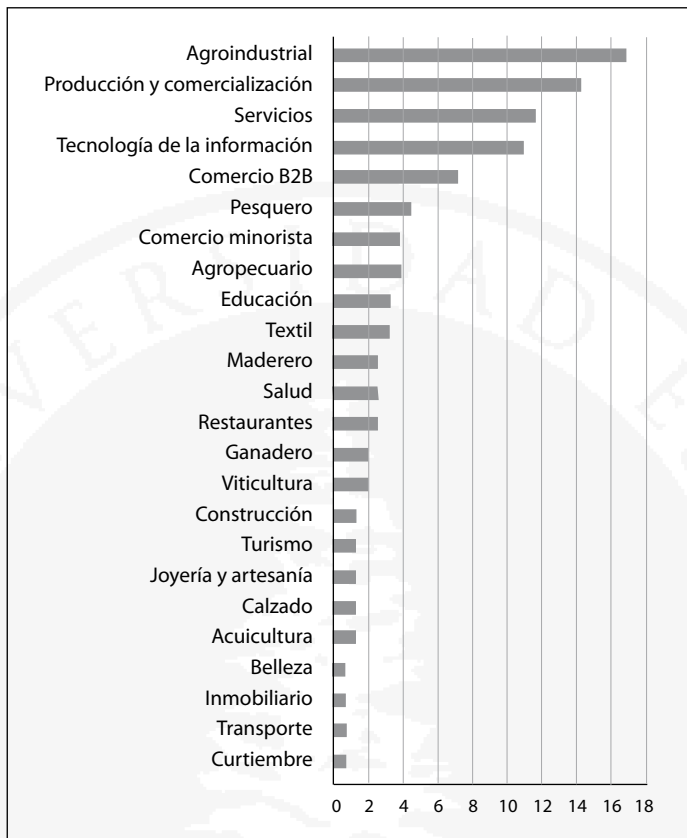


Figura 2.1. Clasificación de las empresas por sectores de actividad (porcentaje)

Elaboración propia.

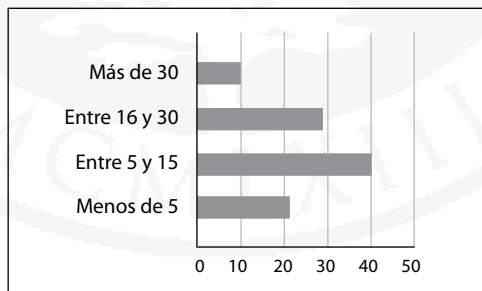


Figura 2.2. Clasificación de las empresas según número de trabajadores (porcentaje)

Elaboración propia.

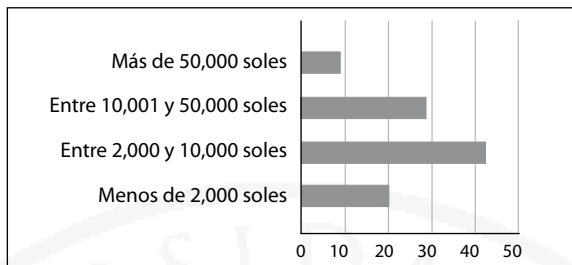


Figura 2.3. Clasificación de las empresas según monto de ventas promedio anual (porcentaje)

Elaboración propia.

La pregunta ¿Tiene algún proyecto por realizar? sirve de filtro para proseguir con la encuesta e identificar el porcentaje de empresas que cuenta con al menos un proyecto de negocio para realizar. Se encontró que 96% de las empresas encuestadas cuenta con al menos un proyecto por realizar, mientras que solo 4% no tiene ninguno. Esto significa que hay una buena oportunidad para la implementación de la plataforma de emparejamiento de empresas con los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos.

4.2. Perfil del proyecto

La pregunta ¿De qué tipo es el proyecto? sirve para identificar el tipo o la naturaleza del proyecto que la empresa encuestada tiene para realizar (figura 2.4).

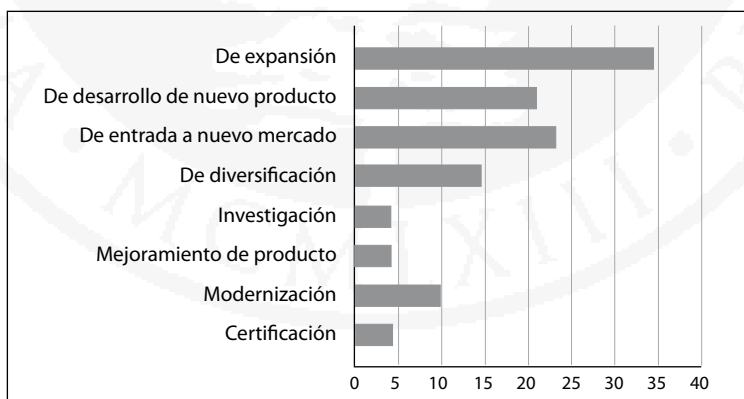


Figura 2.4. Clasificación de proyectos según tipo (porcentaje)

Elaboración propia.

Se observa que 34% de las empresas encuestadas cuenta con proyectos de expansión, el 23% con proyectos de entrada a nuevos mercados, el 22% con proyectos de desarrollo de nuevos productos y el 14% con proyectos de diversificación. Se concluye que en las mypes es más frecuente el desarrollo de proyectos de expansión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

Por otro lado, es menor el número de proyectos de modernización, mejoramiento de producto, certificación e investigación. Aunque existen muchos proyectos, se concluye que la mayoría posee poco valor agregado, tales como expansión o entrada a nuevos mercados, lo cual no es de mucho interés para los inversionistas.

La pregunta ¿Quién formula usualmente sus proyectos? sirve para identificar la modalidad a través de la cual las empresas encuestadas diseñan sus proyectos (figura 2.5). Se puede observar que el 44% de los encuestados los formulan ellos mismos, el 38% prefiere delegarlos a un consultor y 18% recurre a una empresa especializada.

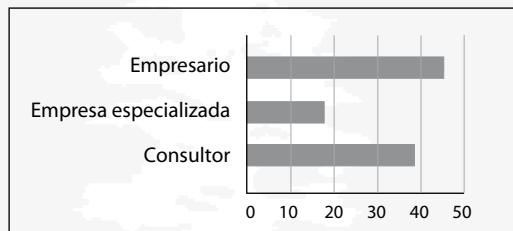


Figura 2.5. Modalidad de formulación de los proyectos (porcentaje)

Elaboración propia.

Se concluye que la mayoría de las empresas encuestadas prefiere usar el servicio de terceros para la formulación de sus proyectos, ya que carece de los conocimientos empresariales necesarios, el tiempo y los recursos tecnológicos, entre otros factores que no permiten su formulación independiente, lo que representa una oportunidad para el servicio de formulación de proyectos que utiliza plantillas inteligentes.

La pregunta ¿Cuánto paga por este servicio? sirve para identificar el precio del servicio de formulación de un proyecto a partir de conocer el pago que realizan las empresas encuestadas a los consultores o las empresas especializadas que formulan sus proyectos (figura 2.6). Se constata que el 41% de los encuestados paga entre 500 y 1,500 soles por la formulación de sus proyectos, el 34% de los encuestados paga entre 1,501 y 4 mil soles y un 18% paga entre 4,001 y 7 mil soles; mientras que 5% paga menos de 500 soles y solo 2% paga más de 7 mil soles.

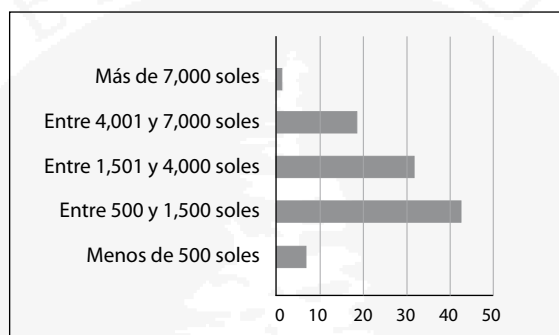


Figura 2.6. Precios del servicio de formulación de proyectos (porcentaje)

Elaboración propia.

Se concluye que la mayoría de las empresas encuestadas, alrededor de 75%, paga entre 500 y 4 mil soles por el servicio de formulación de proyectos, lo que representa una posible fuente de ingresos para el negocio propuesto.

La pregunta ¿Cuál es el monto de financiamiento que requiere para realizar su proyecto? sirve para identificar en términos monetarios el tamaño del proyecto por realizar (figura 2.7).

Se observa que 46% de los encuestados necesita entre 150 y 500 mil soles para realizar su proyecto, el 34% requiere entre 500 mil y 1 millón de soles para hacerlo, un 17% necesita menos de 150 mil soles, mientras que solo 3% requiere más de 1 millón de soles.

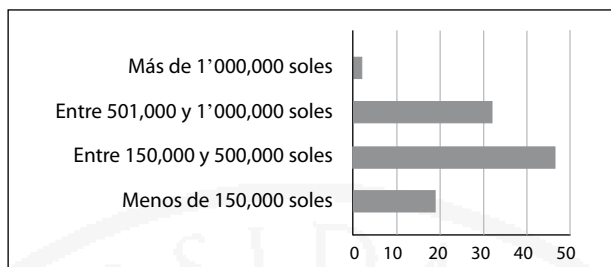


Figura 2.7. Clasificación de los proyectos por monto de financiamiento requerido (porcentaje)

Elaboración propia.

Dado que la mayoría de las empresas encuestadas cuentan con proyectos de pequeña envergadura, los cuales en su mayor parte son de interés, es aconsejable concentrar los esfuerzos de promoción en ellos.

La pregunta ¿Cómo piensa conseguir financiamiento para su proyecto y qué modalidades conoce? sirve para identificar las modalidades de financiamiento que usan y conocen las empresas encuestadas (figura 2.8). Se puede observar que el 26% de los encuestados piensa conseguir financiamiento a través de concursos públicos y/o privados de financiamiento, lo cual se debe a que la encuesta ha sido dirigida a empresarios que postularon para FINCyT, el 24% piensa recurrir a crédito bancario, un 19% se plantea buscar inversionistas, mientras que un 14% puede financiar su proyecto con recursos de su empresa.

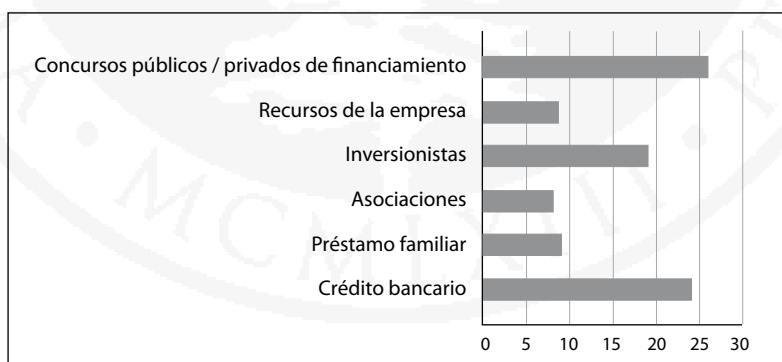


Figura 2.8. Modalidades de financiamiento que usan y conocen las empresas (porcentaje)

Elaboración propia.

Los resultados muestran que los empresarios están familiarizados con el financiamiento a través de inversionistas, lo que hace más fácil convertirlos en usuarios de la plataforma sin necesidad de explicarles con mayor detalle los beneficios del servicio.

La pregunta ¿Cómo cree que puede encontrar algún inversionista interesado en financiar su proyecto? sirve para identificar los medios que las empresas encuestadas conocen para encontrar inversionistas que otorguen financiamiento a sus proyectos. Asimismo, se utiliza como medio de control para identificar qué porcentaje de los encuestados está familiarizado con el uso de Internet (figura 2.9). Se puede observar que el 29% de los encuestados cree poder encontrarlos por medio de contactos personales, el 26% mediante la participación en ferias empresariales, un 24% a través del acceso a Internet y 21% por medio de organizaciones del Estado.

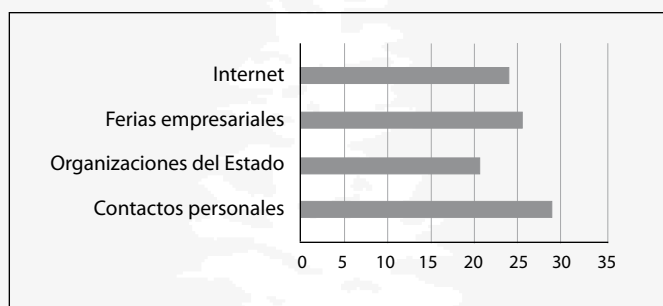


Figura 2.9. Medios utilizados para la búsqueda de inversionistas (porcentaje)

Elaboración propia.

Se concluye que los empresarios con conocimiento del uso de Internet, es decir que acceden a la red para la búsqueda de inversionistas, constituye un porcentaje relevante de los encuestados, lo que representa una oportunidad para la implementación de una plataforma web.

Además, debido a que las recomendaciones personales tienen mucha influencia en la búsqueda de inversionistas, es aconsejable implementar los elementos de una red social que permita recomendar a los inversionistas.

4.3. Perfil del servicio

La pregunta ¿Le gustaría acceder a una página web que le facilite el contacto con inversionistas? sirve de filtro para identificar la intención de uso del servicio de la plataforma. De los resultados obtenidos se observa que al 92% de los encuestados le gustaría acceder a una página web que facilite el contacto con inversionistas, mientras que a solo un 8% no le gustaría.

La pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el acceso a una base de datos de inversionistas nacionales e internacionales confiables? sirve para identificar el precio mensual que los empresarios clientes estarían dispuestos a pagar por el acceso a una base de datos de inversionistas (figura 2.10).

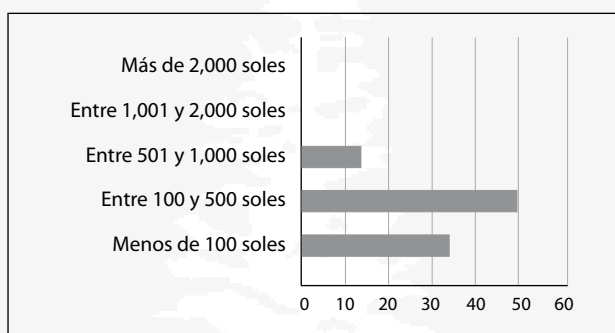


Figura 2.10. Precios tentativos mensuales por el acceso a una base de datos de inversionistas (porcentaje)

Elaboración propia.

Se puede observar que la mitad (50%) de los encuestados está dispuesta a pagar entre 100 y 500 soles, el 36% pagaría menos de 100 soles y solamente 14% podría pagar entre 500 y 1,000 soles; mientras que ninguno está dispuesto a pagar más de 1,001 soles por este servicio. Se concluye que el precio mensual por el servicio de acceso a una base de datos de inversionistas no debe exceder los 500 soles.

La pregunta ¿Estaría dispuesto a pagar un porcentaje del monto de inversión obtenida para financiar su proyecto por concepto de emparejamiento con inversionistas? sirve para identificar si los empresarios están

de acuerdo con pagar este porcentaje por el servicio de emparejamiento y, además, conocer el porcentaje dispuesto a pagar.

De los resultados obtenidos (figura 2.11) se observa que 83% de los encuestados está dispuesto a pagar un porcentaje del monto de inversión obtenida por el servicio de emparejamiento, mientras que 17% no está dispuesto a hacerlo.

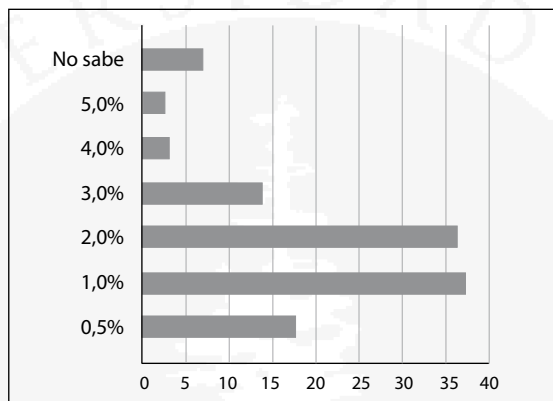


Figura 2.11. Monto de la comisión a cobrar por el emparejamiento con inversionistas (porcentaje)

Elaboración propia.

Del total de los encuestados que están dispuestos a pagar un porcentaje del monto de inversión requerida, el 37% está dispuesto a pagar 1%; el 36%, 2%; el 17%, 0.5%; el 14%, 3%; el 3%, 4 o 5%; mientras que 7% no sabe cuál sería el porcentaje apropiado. Se concluye que el porcentaje a cobrar por el servicio de emparejamiento con inversionistas no debe exceder de 2% del monto de financiamiento requerido.

La pregunta ¿Le gustaría acceder a una página web que le permita la formulación interactiva de su proyecto utilizando una plantilla inteligente? sirve de filtro para identificar la intención del uso de este servicio por medio del empleo de plantillas inteligentes en la plataforma.

Una plantilla inteligente consiste en una asistencia automática para la formulación del proyecto que ayude al empresario inexperto a plasmarlo de manera sencilla utilizando ayudas visuales y textuales en todos sus

campos. De los resultados obtenidos se observa que 86% de los encuestados desearían acceder a una página web que les permita la formulación interactiva de sus proyectos por medio del uso de plantillas inteligentes en la plataforma, mientras que a un 14% no le gustaría.

La pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? sirve para identificar el precio del servicio de formulación de proyectos por medio del uso de plantillas inteligentes en la plataforma (figura 2.12). Así, se puede observar en el gráfico que 40% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 100 y 500 soles, 30% pagaría menos de 100 soles, el 23% abonaría entre 501 y 1,000 soles y 8% está dispuesto a pagar entre 1,001 y 2 mil soles. Se concluye que el precio mensual por el servicio de formulación de proyectos mediante plantillas inteligentes no debe exceder los 500 soles.

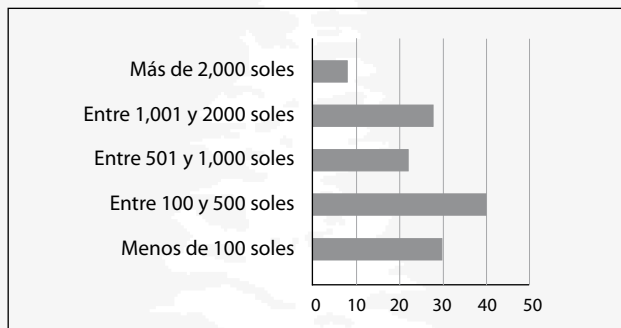


Figura 2.12. Precios tentativos mensuales por el servicio de formulación de proyectos (porcentaje)

Elaboración propia.

Por último, la pregunta ¿Qué otros servicios le gustaría encontrar en la página web? sirve para identificar los potenciales servicios a implementar en la plataforma (figura 2.13). Se puede observar que entre ellos figuran publicación de estudios de mercado (27%), consultoría legal (21%), compra-venta de productos *on-line* (21%), consultoría contable (15%) y publicación de comunicados de prensa (11%). A una minoría le gustaría encontrar otros servicios como financieros, talleres especializados, consultoría gerencial, información especializada y mesa de negociación. Se concluye que es aconsejable implementar los servicios de publicación de estudios de mercado, consultoría y publicación de comunicados de prensa.

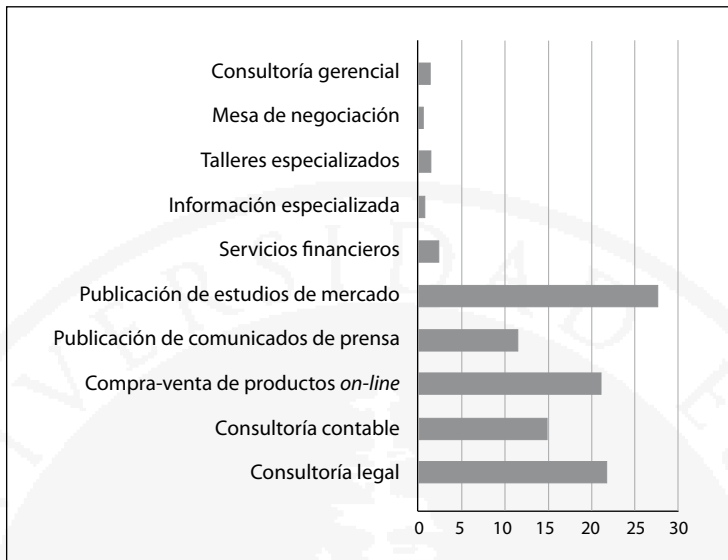


Figura 2.13. Potenciales servicios a implementar en la plataforma (porcentaje)

Elaboración propia.

Después de analizar las encuestas se puede concluir que el negocio propuesto tiene mucha probabilidad de éxito ya que los empresarios encuestados muestran mucho interés en acceder a los servicios propuestos. Asimismo, están dispuestos a pagar hasta 500 soles mensuales por servicios individuales y hasta 2% del monto de inversión requerida por el servicio de emparejamiento. Además, utilizan Internet como medio de búsqueda de inversionistas, lo que representa una oportunidad para el negocio.

Por otro lado, los empresarios afirman que contratan empresas especializadas y consultores para la formulación de sus proyectos, lo que representa una posibilidad de diversificación de los servicios mediante la ayuda presencial para la formulación de los proyectos.

3

Empresa y análisis del mercado

En este acápite se presentan las características de la empresa estudiada y el mercado que debe enfrentar.

1. Empresabio S. A. C.

La empresa independiente Empresabio S. A. C. nace como prolongación del proyecto de desarrollo de una plataforma web de emparejamiento de proyectos y oportunidades de negocios con inversionistas de la empresa Holosens S. A. C. que se convierte en la única propietaria de la plataforma Empresabio.com, la cual actualmente está disponible en Internet en su versión beta. Es una plataforma que permite a todo empresario, profesional o empresa formular de manera interactiva una idea o una propuesta de negocio de manera simplificada y con asistencia a través de plantillas inteligentes.

La idea de negocio se plasma en un proyecto concreto estandarizado, el cual pueda ser entendido con claridad y evaluado por potenciales actores interesados como inversionistas, posibles socios, fuentes de financiamiento, clientes y proveedores, entre otros.

La plataforma permite enfocar toda idea o propuesta desde una perspectiva económica empresarial. Así, Empresabio.com actúa como un banco de proyectos digital y se convierte en una plataforma electrónica, a la vez que una red social empresarial, que permite el emparejamiento de proyectos y oportunidades de negocios con inversionistas, financistas o los recursos empresariales necesarios para su ejecución.

La visión de la empresa es convertirse en una red empresarial latinoamericana que facilite los recursos necesarios para las empresas, permita transformar ideas en proyectos de inversión y emparejarlos con inversionistas para volverlos en negocios exitosos.

Su misión es facilitar los recursos necesarios para las empresas a través de una red empresarial virtual que permita transformar ideas en proyectos de inversión y emparejarlos con inversionistas para realizar negocios exitosos.

1.1. Objetivos corporativos

Los objetivos de la empresa son la lealtad al cliente, el beneficio, el crecimiento, el compromiso del empleado y la capacidad de liderazgo. La lealtad al cliente busca proporcionar servicios y soluciones de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes que merecen respeto y lealtad, lo que permitirá su fidelización.

La empresa espera obtener el suficiente beneficio económico para financiar su crecimiento y, al mismo tiempo, contribuir a crear valor para los accionistas y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos empresariales. Son objetivos de la empresa: ver los cambios en el mercado como una oportunidad de crecimiento, utilizar sus beneficios y capacidades para ofrecer servicios y soluciones que satisfagan las necesidades crecientes de los clientes y adaptar los servicios a sus nuevas necesidades.

Respecto de sus empleados pretende: hacer que compartan el éxito de la empresa de la que participan; proporcionarles oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento; crear entre todos un entorno de trabajo seguro, emocionante e integrador que valore la diversidad y reconozca las

contribuciones individuales; y hacer que estén satisfechos con su trabajo y valoren sus logros.

En cuanto a capacidad de liderazgo, la empresa busca crear líderes que tengan la responsabilidad de lograr resultados comerciales y ejemplificar los valores de la empresa en todos los niveles.

1.2. Valores empresariales

Los valores que la empresa promueven son la calidad, la innovación, el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo:

- Sobre la calidad, buscar el cumplimiento eficaz y eficiente de estándares de calidad internacionales que aseguren la satisfacción de las expectativas de los clientes al garantizar su crecimiento empresarial.
- En innovación se busca la generación constante de ideas creativas, plasmadas en proyectos de nuevas tecnologías que respondan a los requerimientos del mercado y promuevan el desarrollo tecnológico del país a escala nacional e internacional.
- El respeto está en función a la valoración de la gente a la cual se brinda un ambiente de trabajo armonioso, con aprecio individual y colectivo, y se fomenta el reconocimiento hacia los empleados y los clientes.
- La honestidad se refiere a la permanente integridad moral y transparencia en la gestión.
- Por último, se plantea el trabajo en equipo para motivar el desarrollo y el potencial emprendedor de los empleados.

1.3. Estructura organizacional

El modelo organizacional corporativo propuesto para Empresabio.com es un modelo funcional cuyas unidades de línea son las unidades orgánicas funcionales de marketing, operaciones y finanzas. Asimismo, operaciones se divide en unidades orgánicas por especialización del trabajo y funciones separadas en unidades, entre ellas las unidades de diseño, desarrollo y soporte.

De acuerdo con este esquema, su taxonomía es la de un organigrama jerárquico, ya que muestra las líneas de mando y la distribución de las unidades orgánicas según su rango, divididas en gerencia general, departamentos funcionales y unidades especiales. En cuanto a su taxonomía organimétrica, se trata de un organigrama vertical construido de arriba hacia abajo (figura 3.1).

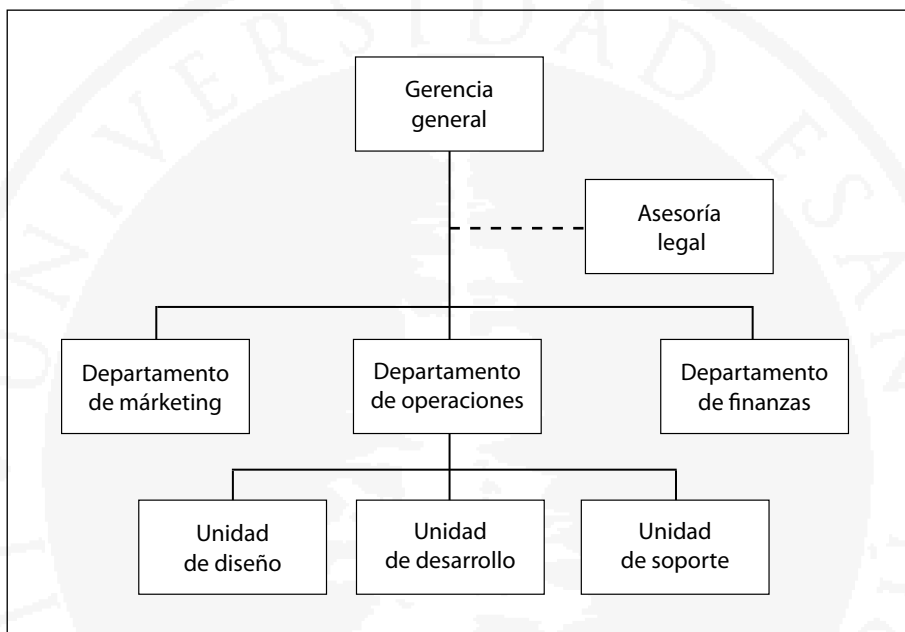


Figura 3.1. Organigrama de Empresabio S. A. C.

Elaboración propia.

La gerencia general es la unidad orgánica máxima de la empresa, integrada por el gerente general encargado de las gestiones principales de la organización, entre ellas: planificar los objetivos generales, tomar las decisiones, supervisar el presupuesto, coordinar las actividades con todos los departamentos de la empresa y supervisarlos; además de representar a la empresa frente a otras empresas, instituciones y organizaciones del Estado cuando sea necesario.

La asesoría legal es externa, se contrata para casos específicos y reporta directamente a la gerencia general.

El departamento de márketing está formado por un ejecutivo, quien se encarga de coordinar las campañas publicitarias en materia de auspicios, anuncios, publicaciones en revistas y diseño de material publicitario para la web, entre otros. Además, debe estructurar el presupuesto correspondiente a su gestión y tener a su cargo los estudios de mercado necesarios para el desarrollo de nuevos servicios o mejoramiento de los ya existentes y de las relaciones comerciales con clientes y aliados estratégicos.

El departamento de operaciones está compuesto por cuatro personas. La unidad de desarrollo la integra el jefe de programadores quien debe escribir, depurar y mantener el código fuente de la plataforma Empresabio.com. La unidad de diseño está compuesta por el diseñador de interfaz y el editor de contenidos; ellos cumplen las funciones de programar, proyectar, coordinar, seleccionar y organizar una serie de elementos para producir objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados y realizar la edición y la redacción de los contenidos publicados en la web. La unidad de soporte está compuesta por un técnico de computación y soporte, quien da apoyo técnico a los equipos.

El departamento de finanzas está formado por un analista financiero que realiza las funciones de mantener en orden la documentación de la empresa ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), tener al día los libros contables, llevar el control de entradas y salidas de dinero y administrar la emisión de cheques y su control con los bancos correspondientes.

1.4. Servicios

Empresabio.com es una plataforma web por medio de la cual se presta una serie de servicios:

- La formulación de perfil de la empresa y el proyecto es un servicio que permite hacerlo utilizando una plantilla inteligente que provee asistencia para simplificar el proceso de llenado de manera interactiva.
- La generación de documentos permite la estandarización de los perfiles de empresas y proyectos, lo que hace más sencilla su promoción entre los inversionistas.

- La traducción automática de todo el contenido de la página a los diez idiomas más hablados en el mundo incrementa notablemente el alcance de la plataforma y la difusión de los perfiles de empresas, proyectos y productos.
- El soporte virtual para el llenado de plantillas ofrece apoyo virtual en la formulación de perfiles de empresa y proyectos por medio de consultas en tiempo real.
- La promoción en la base de datos de inversionistas difunde los proyectos entre los inversionistas registrados en Empresabio.com. También lo hace con eventos relevantes como Perú Regiones, Expo Alimentaria y Cumbre de PYME del APEC, entre otros.
- El almacenamiento de información anexa ofrece el almacenamiento de cinco gigabytes por perfil con información adicional relevante sobre la empresa, el proyecto o el producto, sean documentos, videos o fotografías, y su descripción.
- La publicación de productos difunde información sobre los productos de las empresas en el Empresabio Marketplace (B2B), para su promoción entre las empresas registradas.
- Las solicitudes de productos con fotografías, útiles cuando el cliente busca un producto sin conocer su nombre. También el envío de cotizaciones *on-line* entre los usuarios de Empresabio Marketplace.
- La consultoría *on-line* permite efectuar consultas virtuales a los consultores de diferentes especialidades, tales como legal, contable y gerencial, entre otros. Estas consultas serán absueltas inicialmente en 24 horas.
- Los estudios de mercado dan acceso a estudios publicados por personas o entidades que los deseen vender.
- La posición destacada en portada faculta a colocar los perfiles de empresa, proyecto o producto entre los tres primeros resultados de búsqueda por palabras claves en la plataforma Empresabio.com.
- Otros servicios son la impresión del proyecto en forma estandarizada y la difusión de notas de prensa entre los principales medios de comunicación, sin garantizar su publicación.

- La certificación de las empresas registradas en la plataforma Empresabio.com, basada en los siguientes criterios: plantillas llenadas por lo menos al 90%, ausencia de problemas con la Sunat, confirmación del Registro Único del Contribuyente (RUC), domicilio legal, teléfono, *e-mail* y vigencia de poderes, entre otros.
- Y, por último, la publicación de *banners* en la portada de Empresabio.com, Empresabio Marketplace y otras páginas similares.

2. Análisis del mercado

Este acápite analiza la situación tanto de potenciales clientes como competidores de la empresa.

2.1. Clientes

Empresabio.com tiene como objetivo servir a dos tipos de clientes, empresarios e inversionistas, al vincular las oportunidades de negocio y los proyectos de inversión con los inversionistas y facilitar otros recursos necesarios para su ejecución.

Aunque no se establecen restricciones por tamaño, tipo y sector de empresas o empresarios individuales que pueden registrarse en la plataforma, inicialmente se planea dirigir las estrategias de *márketing* a las *mypes*.

Por otro lado, la plataforma está abierta para inversionistas de distintas escalas y orígenes. Inicialmente se centrará en inversionistas situados en los países desarrollados, en especial aquellos con mayores inversiones en el Perú como España, 23%; el Reino Unido, 20%; Estados Unidos, 15%; además de Holanda, Chile y Panamá.

2.1.1. Segmentación

Para identificar el perfil de las empresas integrantes del mercado objetivo de Empresabio.com se utilizan los siguientes criterios de segmentación: territorial, tamaño, propiedad, estatus, tecnología, aptitud y características (cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. *Criterios de segmentación de las empresas*

Criterio	Descripción
Territorial	Empresas peruanas de Lima y el interior
Tamaño	Micro y pequeñas empresas
Propiedad	Empresas privadas
Estatus	Empresas formales, establecidas y activas
Tecnología	Familiarizadas como usuarias de Internet
Aptitud	Empresas innovadoras y creativas
Característica	Empresas con proyectos por realizar

Elaboración propia.

Para identificar el perfil de los inversionistas integrantes del mercado objetivo de Empresabio.com se utilizan los siguientes criterios de segmentación: territorial, tamaño, propiedad, interés, tecnología y monto de inversión (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. *Criterios de segmentación de los inversionistas*

Criterio	Descripción
Territorial	Inversionistas peruanos y extranjeros de países desarrollados
Tamaño	Desde bancos e inversionistas institucionales de reconocida trayectoria y reputación hasta inversionistas particulares e inexpertos
Propiedad	Inversionistas públicos y privados
Interés	Inversionistas interesados en invertir en proyectos peruanos
Tecnología	Inversionistas familiarizados con Internet como usuarios
Monto de inversión	Sin limitaciones

Elaboración propia.

2.1.2. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda es un tema crítico para lograr el éxito del negocio, desarrollar un eficiente plan de marketing y realizar la evaluación económico-financiera. Además, dado lo innovador de la idea del negocio no se cuenta con datos históricos como base para estimar la demanda. Por otro lado, en el mercado no existen competidores con un buen posicionamiento cuya participación sirva de referencia.

Para definir el mercado total se tiene que la distribución del número de mypes formales e informales en el país es la siguiente: el sector formal cuenta con 880,983 empresas, mientras que el sector informal tiene 2'336,496 empresas (Instituto Cuánto, 2010). El mercado total para Empresabio.com está compuesto por todas las mypes formales; sin embargo, dada la tendencia al aumento de la formalización gracias a los cambios en la legislación peruana, el mercado total puede fácilmente duplicarse en un futuro cercano.

El mercado potencial está compuesto por las empresas formales mencionadas que tienen acceso a Internet. Debido a la ausencia de estadísticas confiables sobre el número de mypes formales que tienen acceso a Internet y por lo menos un proyecto por realizar, para calcular el tamaño del mercado potencial se utilizan los siguientes supuestos: según Telefónica Negocios 60% de las mypes tiene acceso a Internet (Telefónica Negocios, 2009). Asimismo, se estima que el porcentaje de empresas que cuenta con algún proyecto por realizar es 20%. Por tanto, el mercado potencial es de 105,718 mypes.

Este número incluye las empresas que tienen ideas de negocios aún no plasmadas en proyectos, ideas de negocios que varían desde muy simples hasta muy complejas e innovadoras, y proyectos de negocios que requieren financiamiento, el cual varía desde montos muy pequeños (modernización de alguna máquina) hasta muy grandes (implementación de un negocio nuevo).

El mercado objetivo, ya que Empresabio.com recién está entrando al mercado, es alcanzar alrededor de 4 mil mypes, las cuales representan el 4% del mercado potencial. Además, como se pretende implementar servicios de formulación, evaluación y promoción de proyectos, y otros servicios empresariales no relacionados con los proyectos, en la demanda están incluidas las empresas con y sin proyectos.

Por otro lado, al ser la principal barrera de entrada al mercado el reunir una masa crítica de empresas y proyectos, para lograr la demanda proyectada de 4 mil empresas es necesario formar alianzas estratégicas, establecer una política de precios adecuada y fomentar el tráfico directo a la plataforma.

La justificación de la demanda proyectada se basa en que Empresabio.com tiene un acuerdo firmado por cinco años con la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el cual especifica el uso de Empresabio Marketplace por 9 mil empresas asociadas a esta. Según ese acuerdo, estas empresas usarán gratuitamente el Marketplace. Además, es muy probable que, aparte de utilizar la plataforma para compra y venta B2B de sus productos, estas empresas requieran servicios adicionales para la formulación, la evaluación y la promoción de sus proyectos en caso los tengan, o acceso a otros servicios empresariales para el mejor manejo de las gestiones de su empresa.

Empresabio.com está en la etapa de negociación de un acuerdo con la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) para formar una cartera digital de proyectos y promoverlos durante la feria Expo Alimentaria. En la actualidad se encuentra en el proceso de capacitación de los empleados de ADEX en formulación de proyectos y uso de la plataforma. Según la información brindada por ADEX, muchos de sus asociados tienen ideas de negocios interesantes y proyectos por realizar.

Durante las visitas a las cámaras de comercio regionales efectuadas dentro de la investigación de mercado se ha identificado el interés por parte de sus presidentes de integrarse al proyecto para obtener recursos de fondos de inversión internacionales con el objetivo de capacitar a las mypes de sus regiones en formulación de proyectos utilizando la plataforma Empresabio.com.

La plataforma tiene un tráfico directo considerable aunque no está lanzada oficialmente y no cuenta con actividades de marketing y promoción. Por ejemplo, durante el periodo de marzo a abril de 2011 tuvo un promedio de 258 visitas diarias con un nivel de conversión de 0.37%. Asimismo, la plataforma cuenta con 500 empresas registradas que tienen por lo menos un proyecto por realizar.

En cuanto a la estimación de la demanda para los inversionistas, dado el poder de estos en el mercado y la necesidad de contar con una base de datos de proyectos de alta calidad para atraerlos, Empresabio.com planea utilizar las relaciones establecidas durante las entrevistas con los inversionistas de Silicon Valley para promover los proyectos relacionados con las TI. Por otro lado, promocionar las carteras de proyectos preparadas para

diferentes instituciones públicas y privadas en los eventos empresariales a los que acuden los inversionistas como Perú Regiones, Expo Alimentaria y Cumbre de PYME de APEC, entre otros. El objetivo de Empresabio.com es registrar 100 inversionistas.

La demanda proyectada de inversionistas es alcanzable, ya que inicialmente Empresabio.com utilizará a los inversionistas que tienen relaciones establecidas con la CCL, ADEX y otros aliados estratégicos. Asimismo, se efectuarán viajes de visita a los inversionistas extranjeros para captar su interés y convertirlos en usuarios de la plataforma pues, según la investigación de mercado efectuada, estos tienen mayor apertura a los servicios basados en la web y a los mercados en desarrollo.

2.2. Competidores

Primero se realiza una descripción de los competidores, luego se los analiza, se describen los productos sustitutos y se concluye con un *benchmarking* del sector.

2.2.1. Descripción de los competidores

Incuba Networks (<www.incubanetwork.com>) tiene como misión ofrecer a los emprendedores la plataforma y las herramientas adecuadas para la elaboración y la implementación de sus planes de negocios. Brindar a inversionistas nacionales y extranjeros las herramientas para encontrar proyectos de negocios viables en el Perú. Ofrece a empresarios y emprendedores peruanos en general asesoría y servicios especializados en temas de formación y desarrollo empresarial.

Entre los servicios que brinda se encuentran: incubación de proyectos o empresas, capacitación educativa y práctica y asesoría empresarial. La incubación de proyectos o empresas se basa principalmente en brindar apoyo a estudiantes, empresarios y emprendedores en general quienes buscan realizar un proyecto de negocio en el Perú. El servicio incluye asesoría y capacitación para el desarrollo de un plan de negocio; establecimiento del nexo entre planes de negocio e inversionistas y fuentes de financiamiento; capacitación en gerencia y administración de empresas; y apoyo organizacional en las áreas funcionales de contabilidad y finanzas, legal y recursos humanos.

El servicio de capacitación educativa y práctica incluye un conjunto de talleres, seminarios y capacitación sobre temas diversos como desarrollo de planes de negocio, emprendedurismo, márketing internacional, comunicación empresarial, *e-business*, ventas profesionales y muchos más. Asimismo, provee capacitación para la participación en distintos concursos nacionales e internacionales donde emprendedores o empresarios pueden presentar un proyecto con el fin de obtener financiamiento para realizar su idea de negocio.

El servicio de asesoría empresarial incluye asesoría *on-line* en diversos temas empresariales como constitución de empresas, gestión administrativa, contabilidad y tributación, planificación productiva, finanzas y márketing, entre otros.

Angel Investment Network (<www.angelesinversionistas.com>) es una red sudamericana de inversiones que brinda el servicio de conexión de emprendedores y ángeles inversores vía Internet. El sitio es propiedad de Angel Investment Network Ltd., una empresa de inversores con sede en Londres. El sitio está conectado a una red local, nacional e internacional de emprendedores e inversores. Con redes en América del Norte, América Latina, Europa y Australia, la Red de Ángeles Inversores es parte del grupo de ángeles más grande del mundo.

Sus servicios se orientan tanto a inversionistas como a empresarios. Los servicios para inversionistas ayudan a encontrar oportunidades de inversión por medio de un acceso gratis a una red de propuestas enviadas por emprendedores, las cuales varían desde capital para nuevas compañías hasta aquel para permitir el crecimiento de empresas exitosas. Los servicios para empresarios contribuyen a encontrar un inversor para el negocio por medio de la conexión *on-line* con inversores ángeles, empresas de capital de riesgo y fondos de inversión.

El *Instituto Invertir* (<www.invertir.org.pe>) tiene como misión fomentar el espíritu emprendedor capacitando, investigando y promoviendo el desarrollo de la pequeña y la mediana empresa a través de la incubación de negocios y la formación de mecanismos de inversión para negocios emergentes.

El Instituto Invertir promueve la formación de incubadoras de negocios y redes de inversionistas ángeles y fomenta una cultura emprendedora en el Perú a través de la promoción de incubadoras de empresas; la creación de una red de inversionistas privados capaces de aportar capital semilla, experiencia y contactos; la organización de foros como plataforma para establecer contactos entre empresas con alto potencial de crecimiento e inversionistas; la generación de proyectos empresariales viables entre jóvenes; y la realización de concursos de planes de negocio.

Además, realiza estudios y propuestas de políticas públicas favorables al desarrollo de las pequeñas empresas y una mentalidad proempresarial en el Perú a través de la elaboración y la publicación de estudios sobre el efecto del desarrollo empresarial en la reducción de la pobreza; la edición de un boletín mensual de políticas públicas para la promoción empresarial; la confección y la difusión de una revista para promover la capacidad emprendedora y el desarrollo de las pequeñas y las medianas empresas; y la edición y la difusión de casos de éxito empresarial como herramienta para fomentar la importancia que tiene la actividad empresarial para el desarrollo económico del país.

Desarrolla también programas de capacitación empresarial a través de capacitación orientada a la modernización y el crecimiento de las pequeñas empresas mediante programas de administración, finanzas y gestión comercial; convenciones ejecutivas orientadas a propietarios de empresas y gerentes locales con el fin de apoyar su acceso e inserción al mercado peruano de capitales; y capacitación de jóvenes con potencial de liderazgo en valores democráticos y cultura emprendedora.

Asimismo, cuenta con los siguientes programas para lograr sus objetivos: Business in Development Challenge (BiD), un concurso internacional que tiene como objetivo identificar planes de negocios y proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento y necesidad de capital y vincularlos con potenciales inversionistas; e Invertir Perú, la primera red formal peruana de inversionistas ángeles cuyo reto es financiar planes de negocios de pequeñas y medianas empresas y, al mismo tiempo, ofrecer una rentabilidad mejor a las alternativas tradicionales de inversión.

Fundación Perú (<www.fundacionperu.org>) es una entidad dedicada a impulsar la creación y el desarrollo de empresas innovadoras, dinámicas y globalmente competitivas. Su misión es promover e introducir innovaciones en las empresas peruanas a través del trabajo conjunto con los diversos sectores de la sociedad, en alianza con redes de conocimiento locales y globales.

Brinda los siguientes servicios a los empresarios: optimización del diseño técnico, comercial y financiero de los proyectos; articulación con redes tecnológicas especializadas, tanto en el país como en el extranjero; identificación de mercados objetivos y clientes; gestión de la inversión para la puesta en marcha de los proyectos; y asesoría para la constitución legal y la organización de empresas.

Por otro lado, entre los principales competidores para el servicio de mercado virtual B2B identificados se encuentran: *Tiggres.com* y *Alibaba.com*. En primer lugar, *Tiggres.com* (<www.tiggres.com>) es una página web en la cual compradores y vendedores pueden encontrarse y hacer negocios. Tiene el respaldo del Grupo ACP y Mibanco y ofrece un directorio comercial con más de 27 mil empresas registradas. El registro es gratuito y los empresarios pueden ingresar por sí mismos toda la información de su empresa, incluyendo logo, fotografías de su negocio y/o productos, y su ubicación en el mapa interactivo de Lima.

En segundo lugar, *Alibaba.com* (<www.alibaba.com>) es un líder de talla mundial en el comercio electrónico para pequeñas empresas. Fundado en el año 1999, cuenta con millones de compradores y vendedores en el mundo y facilita los negocios por medio de sus tres mercados electrónicos. Juntos, estos mercados electrónicos forman una comunidad de más de 56 millones de usuarios registrados en más de 240 países y regiones.

2.2.2. Análisis de los competidores

El cuadro 3.3 compara los competidores identificados en cuanto a los servicios que prestan y su disponibilidad.

Cuadro 3.3. Análisis comparativo de los competidores

Servicios	Empresabio.com	Incuba Networks	Angel Invest Networks	Instituto Invertr	Fundación Peru	Tigres.com	Alibaba.com
Plataforma tecnológica <i>on-line</i>	Cuenta	Cuenta	Cuenta	—	—	Cuenta	Cuenta
Formulación de proyectos <i>on-line</i>	Cuenta	Cuenta	Cuenta	—	—	—	—
Evaluación de proyectos	Cuenta	Cuenta	—	Cuenta	Cuenta	—	—
Promoción de proyectos	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta	Cuenta	—	—
Consultoría y asesoría <i>on-line</i>	Cuenta	Cuenta	—	—	—	Cuenta	—
Publicación de información empresarial	Cuenta	Cuenta	—	Cuenta	—	Cuenta	Cuenta
Publicación de estudios de mercado	Cuenta	—	—	—	—	—	—
Publicación de notas de prensa	Cuenta	—	—	—	—	—	—
Compra-venta <i>on-line</i>	Cuenta	—	—	—	—	Cuenta	Cuenta
Disponibilidad	Siempre	Siempre	Siempre	Temporal	Temporal	Siempre	Siempre

Elaboración propia.

Después de efectuar un análisis comparativo de los competidores se puede concluir que Incuba Networks es el competidor directo de mayor similitud con Empresabio.com, dado que es un portal web y ofrece servicios de emparejamiento de empresarios con potenciales inversionistas, asesoría empresarial y publicación de la información empresarial. Sin embargo, carece de un posicionamiento fuerte en el Perú, ya que no aparece en el buscador Google por las palabras claves (formulación de proyectos, inversionistas, financiamiento de proyectos, entre otros).

Además, tiene una interfaz poco atractiva, intuitiva y funcional; no permite la búsqueda directa de los inversionistas; y solo tiene tres criterios de selección de los proyectos de inversión. Asimismo, lo único que puede ver el inversionista interesado en el proyecto es el resumen ejecutivo, el cual tiene una descripción de la idea de negocio muy sucinta. Según los resultados obtenidos en las entrevistas con los expertos de Silicon Valley se puede concluir que la información que presenta este resumen ejecutivo es insuficiente (sector, monto, lugar e idea) para captar el interés de los inversionistas quienes están interesados en obtener la información acerca de la etapa del proyecto, su validación por el mercado, el tipo de financiamiento requerido y su localización, entre otros.

Por otro lado, Incuba Networks no cuenta con una base de datos considerable de proyectos e inversionistas, lo que se comprueba mediante visitas repetidas al portal en un periodo de cinco meses, en ellas se efectuó búsquedas de proyectos sin discriminación, por sectores, regiones y monto de inversión, y se identificó la existencia de un proyecto de inversión. Asimismo, antes de ser publicados en el portal, los planes de negocio pasan por un proceso de evaluación llevado a cabo por los empleados de Incuba Networks, quienes seleccionan solo algunos de acuerdo con criterios subjetivos y discriminan el resto de buenas ideas.

Los accionistas de Incuba Networks están trabajando en otros proyectos, entre los cuales se encuentra la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece). Los accionistas de Empresabio.com están en un proceso de negociación para formar una alianza estratégica con Capece.

Por su parte, Angel Investment Network es un competidor directo internacional y un portal que ofrece los servicios de emparejamiento de

empresarios con potenciales inversionistas. Sin embargo, carece de un posicionamiento fuerte ya que su nombre es muy común. Por otro lado, tiene una interfaz poco atractiva y funcional y, lo más importante, carece de una base de datos de proyectos e inversionistas considerable ya que en la búsqueda se obtiene en total 19 proyectos de inversión y 50 inversionistas particulares a escala internacional.

El Instituto Invertir y Fundación Perú son competidores indirectos pues no cuentan con una plataforma web para plasmar los proyectos y hacer el emparejamiento de empresas con inversionistas. Sin embargo, tienen el mismo mercado objetivo y proveen financiamiento por medio de programas y concursos. Asimismo, compiten con Empresabio.com en el aspecto de capacitación de empresarios y promoción de sus proyectos utilizando medios tradicionales (foros, conferencias y talleres, entre otros).

Finalmente, Tiggres.com y Alibaba.com representan una competencia fuerte para Empresabio Marketplace, pues poseen un fuerte posicionamiento y tienen una considerable masa de usuarios registrados. Asimismo, el portal Tiggres.com está patrocinado por Mibanco.

2.2.3. Productos sustitutos

Entre los productos sustitutos se encuentra la banca tradicional que otorga financiamiento para las empresas y sus proyectos. Es el medio más común y conocido para conseguir financiamiento, sin embargo, es también el más oneroso.

Otro tipo de productos sustitutos lo constituyen las entidades públicas y privadas que proveen financiamiento no reembolsable a las empresas innovadoras por medio de concursos. Entre ellas se encuentran Pro Inversión y FINCyT.

La misión de *Pro Inversión* (<www.proinversion.gob.pe>) es promover la inversión no dependiente del Estado peruano a cargo de agentes bajo el régimen privado para impulsar la competitividad del país y su desarrollo sostenible y mejorar el bienestar de la población. Pro Inversión trabaja con megaproyectos de sectores de negocios como agrícola, forestal, pesquero, turismo, textiles y fibras, minería, infraestructura y servicios. No representa

un peligro para Empresabio.com porque está orientado a otro mercado objetivo.

La misión de *FINCyT* (<www.fincyt.gob.pe>) es contribuir al incremento de la competitividad del país, fortaleciendo las capacidades de investigación e innovación tecnológica y promoviendo la articulación de empresa, universidad y Estado. Este programa se denomina Financiamiento para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT) para comunicar mejor sus actividades ante la comunidad académica, científica y empresarial. El programa financia proyectos de innovación tecnológica, investigación y desarrollo tecnológico, fortalecimiento y creación de capacidades y apoyo al fortalecimiento y la articulación del Sistema Nacional de Innovación.

FINCyT ha diseñado los concursos Pitei para empresas individuales; Pitea para empresas asociadas; misiones tecnológicas para financiar visitas a ferias o parques tecnológicos dentro o fuera del país; pasantías para financiar la formación técnica de personal de las empresas que incluyen gastos y viáticos; y asesoría especializada para motivar la innovación productiva de la empresa mediante la adopción y la difusión de conocimientos técnicos.

Destaca también el portal *Perú Regiones* (<www.peruregiones.pcm.gob.pe>) cuya función es promover oportunidades de negocios en las regiones del Perú.

2.2.4. Benchmarking

Después de efectuar el análisis de los negocios de diferentes partes del mundo parecidos a Empresabio.com se ha identificado las siguientes plataformas de emparejamiento de empresarios e inversionistas: Angel Capital Market.com, Younoodle.com, AngelList.com, MergeSkills.com y Seekinvestors.biz de Estados Unidos; Invest.gob de Turquía; CLLPP.com y Dad Asia Seed Capital de China; Estatedubai.com de Dubai; Serbia Business Angels Network de Serbia; Ymirproject.eu de Europa; Private-equity-Brasil.com de Brasil; y Sociosinversores.es de España.

Entre las ideas que han permitido que muchas de estas plataformas reúnan gran número de usuarios y son interesantes para aplicarlas en

Empresabio.com se encuentran la colaboración por parte de las instituciones del gobierno para fomentar la inversión en proyectos e incorporarlos a la página para atraer un mayor número de inversores y oportunidades de negocio; el establecimiento de relaciones con las principales universidades de las ciudades para acelerar su crecimiento; la traducción de las plataformas a varios idiomas; la promoción de ideas y proyectos sin discriminación por parte de los propietarios de la plataforma, cuya evaluación debe ser hecha por los interesados, es decir, los inversores; la implementación de bases de datos de profesionales y expertos de negocios que colaboren en el desarrollo de las ideas de negocios; y la organización de conferencias y foros de inversión para presentar los proyectos ante los inversionistas asistentes.

2.3. Las cinco fuerzas de Porter

Estas son la entrada de nuevos competidores, la intensidad de la competencia entre los ya existentes, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

2.3.1. Entrada de nuevos competidores

La principal barrera de entrada al mercado es poder reunir una masa crítica de empresas que cuenten con algún proyecto de negocio, los cuales están expresados en formato no digital y dispersos en las diversas entidades públicas y privadas, esto hace necesario contar con su apoyo para lograr el objetivo de llegar a la masa crítica y beneficiarse de las economías de escala en los costos.

Otra barrera de entrada es la capacidad para atraer a los inversionistas nacionales e internacionales gracias a una base de datos de proyectos actualizada y con buena reputación en el mercado. Además, es necesario contar con un conocimiento técnico para desarrollar y operar una plataforma web.

Se puede concluir que la barrera de entrada para competidores potenciales nuevos es alta debido a la dificultad de establecer relaciones y conseguir apoyo de entidades públicas y privadas e inversionistas.

2.3.2. Intensidad de la competencia entre los ya existentes

Aunque existen varios competidores directos en el mercado, no representan una gran amenaza para Empresabio.com al no tener un buen posicionamiento en el mercado ni contar con bases de datos de empresas e inversionistas. Sin embargo, la situación competitiva para Empresabio Marketplace es desfavorable, ya que existen varios competidores fuertes a escala nacional e internacional.

Por otro lado, ya que el mercado se encuentra en crecimiento, y en gran parte desatendido, no se requiere entrar en competencia directa, lo que disminuye el nivel de rivalidad entre los competidores.

2.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos están representados sobre todo por entidades públicas que se dedican al financiamiento de proyectos innovadores con recursos financieros del Estado o fondos de inversión extranjeros. Sin embargo, por lo general seleccionan megaproyectos y dejan de lado a las mypes con buenas ideas; lo que representa una gran oportunidad comercial. Asimismo, este tipo de financiamiento es irregular y requiere un proceso de solicitud complicado.

Por otro lado, las universidades en su mayoría proveen los servicios de formación integral de emprendedores y, en algunos casos, el financiamiento de las mejores ideas por medio de concursos. Además, la banca tradicional que otorga financiamiento al sector empresarial es un sustituto fuerte, ya que cumple con la misma función de financiar los proyectos y es un medio de financiamiento conocido, confiable y seguro, aunque tiene un costo alto.

La existencia de estos productos sustitutos representa una amenaza moderada para Empresabio.com.

2.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de Empresabio.com son aquellos que suministran bienes duraderos, útiles de oficina y servicios tecnológicos, como

alojamiento en servidores y consultorías especializadas en nuevas tecnologías, entre otros. Por otro lado, están los proveedores de información y los consultores que se registran en la plataforma para ofrecer sus servicios mediante el cobro de comisiones.

Dado el gran número de proveedores, la poca diferenciación entre ellos y la baja criticidad de sus servicios tienen un poder de negociación bajo.

2.3.5. Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de Empresabio.com son los empresarios que buscan financiamiento para sus proyectos y empresas y los inversionistas que aportan recursos financieros para esas empresas y proyectos. El poder de negociación de los empresarios es limitado dado su gran número. Asimismo, son directamente beneficiados por los servicios ofrecidos.

Por otro lado, el poder de negociación de los inversionistas es bastante alto, pues los recursos financieros que proveen son un insumo crucial del servicio. Además, se preocupan por la confidencialidad en la búsqueda de los proyectos para evitar la fuga de información. Se concluye que el poder de negociación de los inversionistas es una amenaza grande para Empresabio.com.

4

Modelo de negocio y estrategias

Este capítulo desarrolla la oferta de valor, el modelo de ingresos, el modelo de negocios y las estrategias de desarrollo y crecimiento.

1. Oferta de valor

La plataforma Empresabio.com es una puerta de integración que permite a inversionistas y empresarios establecer relaciones entre sí, mediante el acceso a bases de datos centralizadas de empresas, proyectos e inversionistas, y contratar otros servicios empresariales, como formulación, evaluación y promoción nacional e internacional de proyectos, a través de una red empresarial segura y confiable.

2. Modelo de ingresos

La estrategia de Empresabio.com integra varios servicios empresariales, lo que se refleja en el modelo de ingresos compuesto por diversos rubros como corretaje (*brokerage*), publicidad, suscripción y cobro por uso.

El *corretaje* consiste en la creación de mercados al atraer a compradores y vendedores en un solo sitio y facilitar las transacciones. Empresabio.com, como bróker, recibe una comisión por cada transacción que propicia,

porcentaje que varía para cada tipo de servicio. Entre los modelos de corretaje utilizados se encuentra el mercado de intercambio, que cubre el proceso de emparejamiento con consultores en el que los actores operan con independencia y cobran un porcentaje por cada consultoría realizada; y el mercado virtual, en el cual Empresabio.com cobra cuotas por disposición, listados mensuales y transacciones realizadas.

Sobre el modelo basado en *publicidad*, al disponer Empresabio.com de un contenido empresarial especializado, acompañado de servicios como correo electrónico, chat y foros, entre otros, tiene la oportunidad de vender publicidad en forma directa mediante la publicación de *banners*, botones, *pop ups* y posiciones destacadas en la búsqueda dentro de la plataforma, entre otros. Así, cobra a las empresas anunciantes una cuota variable de acuerdo con el tamaño del anuncio y la duración de la campaña publicitaria.

En el modelo basado en la *suscripción* se cobra a los usuarios de manera periódica (mensual, semestral, anual) por suscribirse a los servicios disponibles en la plataforma. Al hacerlo, combina el contenido libre con el contenido Premium (disponible solo para miembros) para incrementar el tráfico. Las cuotas de suscripción se cobran sin considerar las tasas de uso.

Por último, en el modelo basado en el cobro por *uso* se factura únicamente por la utilización de los servicios disponibles en la plataforma, lo que da a los usuarios control sobre su inversión.

3. Modelo de negocio

La interconectividad entre los actores incluidos en el modelo de negocio se presenta en forma esquemática en la figura 4.1.

Por un lado, se detallan las oportunidades de negocio con que cuentan los empresarios y, por el otro, los recursos necesarios para su aprovechamiento brindados por los socios potenciales, ambos plasmados en la plataforma Empresabio.com, lo que da como resultado alguno de los tipos de cooperación empresarial descritos; además de contar con el acceso a la cartera de proyectos e inversionistas y a la comunidad virtual que ofrece la plataforma. El modelo de negocio se esquematiza en la figura 4.2.

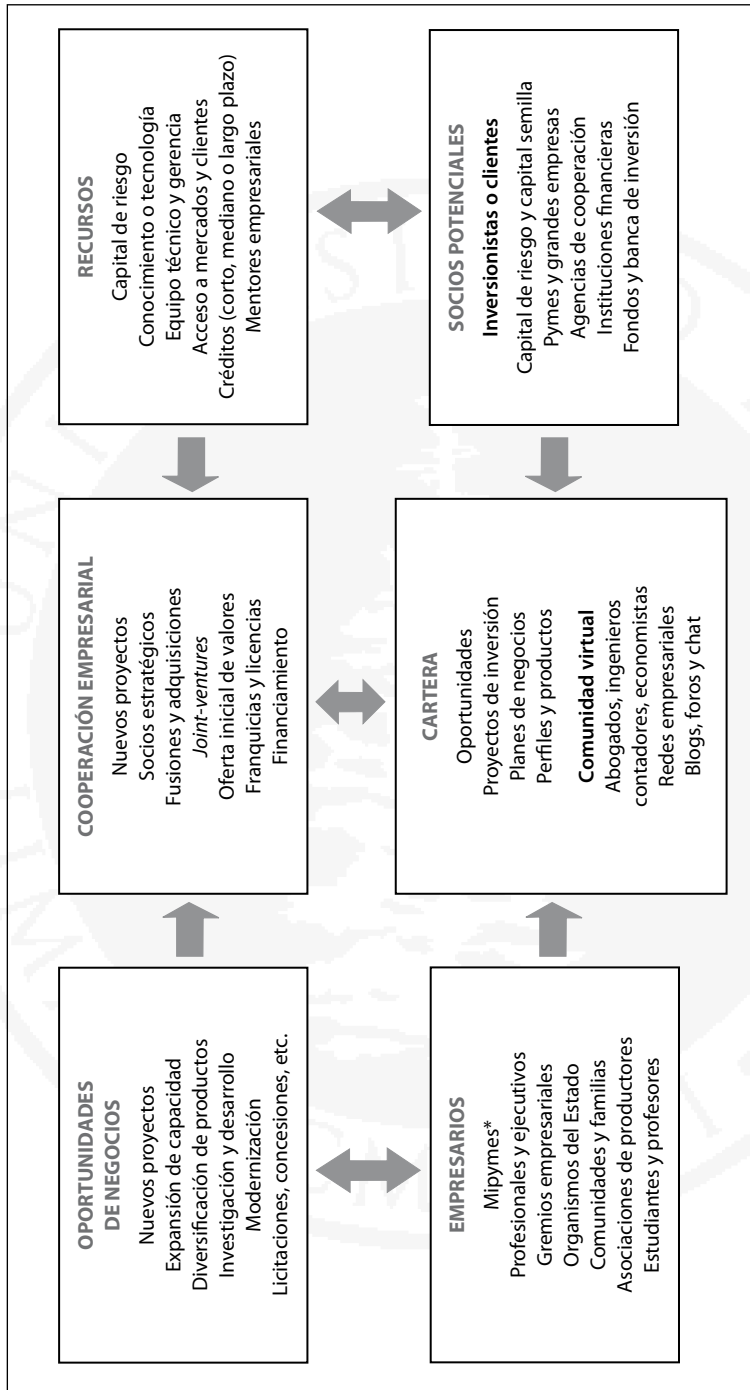


Figura 4.1. Actores del modelo de negocio

Elaboración propia.

* Mipymes: micro, pequeñas y medianas empresas.

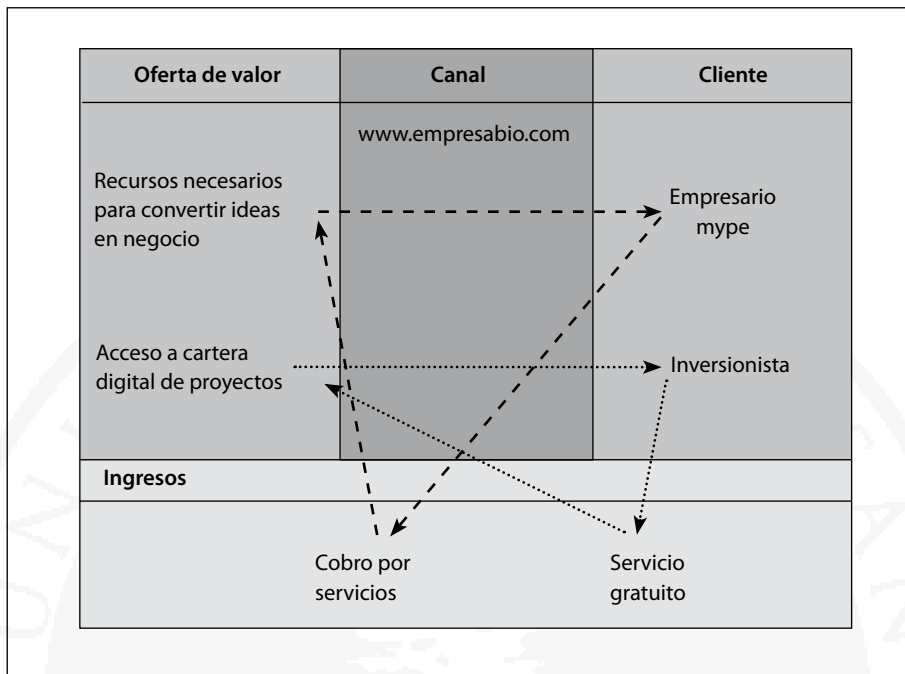


Figura 4.2. Modelo de negocio

Elaboración propia.

Empresabio.com sirve a dos tipos de clientes: mypes e inversionistas, la plataforma vincula las oportunidades de negocios y los proyectos de inversión con los inversionistas y facilita otros recursos necesarios.

Por un lado, los clientes de Empresabio.com son mypes formales, establecidas y activas de propiedad privada de Lima y provincias, cuyos dueños están familiarizados con Internet como usuarios, tienen una actitud creativa e innovadora y poseen por lo menos un proyecto por realizar. Por otro lado, los inversionistas, desde bancos e inversionistas institucionales de señalada trayectoria y reputación hasta inversionistas particulares e inexpertos, peruanos y extranjeros, principalmente de países desarrollados que tienen la intención de invertir en el Perú.

La distribución de los servicios se hace por medio de la plataforma y los ingresos provienen del cobro de los servicios requeridos por las empresas clientes para formular, evaluar y promover sus proyectos de negocios. Los

inversionistas, a su vez, reciben acceso gratuito a la plataforma, dado que durante la entrevista con Jeremy McCarthy (Venture Loop) se identificó que, a pesar de que estas empresas tienen presupuestos multimillonarios para el financiamiento de proyectos de inversión, son muy minimalistas y conservadoras en la contratación de nuevos servicios.

4. Estrategias de desarrollo y crecimiento

Son dos las principales estrategias que se aplican: de desarrollo y crecimiento.

4.1. Estrategia de desarrollo

Después de efectuar el análisis del mercado se concluye que la intensidad competitiva actual no representa una amenaza mayor para el negocio, por lo cual no se requiere implementar una estrategia orientada a crear una ventaja competitiva para diferenciar a Empresabio.com de sus competidores.

De los resultados de las 155 encuestas y las diez observaciones realizadas a empresarios de Lima y provincias se pudo concluir que el servicio de Empresabio.com tiene buena aceptación, ya que es de gran valor para ellos y les permite cubrir sus necesidades insatisfechas.

Por ello, se utiliza la opción de posicionamiento estratégico Solución Integral al Cliente del Modelo Delta, propuesta por Michael Dell (Hax & Wilde, 2001), ya que la naturaleza del negocio permite la relación de Empresabio.com con los clientes de forma personalizada mediante la entrega de una proposición de valor enfocada a satisfacer sus necesidades puntuales. Esto significa que el cliente está ubicado en el centro de la estrategia de Empresabio.com, la cual consiste en establecer una relación constructiva y de largo plazo con los clientes, basada en la confianza, la colaboración y el beneficio mutuo.

Empresabio.com, en lugar de entrar en una guerra con los competidores, busca la cooperación con empresas complementarias para establecer en conjunto el deseado vínculo con los clientes.

No se pretende dar un servicio nuevo, sino una nueva forma de formular, evaluar y promover las oportunidades de negocios, los proyectos de inversión y el acceso a otros recursos empresariales requeridos. Además, para la empresa la marca es la plataforma en la cual aprovechará la sabiduría del grupo y hará que la experiencia de sus usuarios sea simple, permitiéndoles ayudarse a sí mismos.

Aunque es imposible anticiparse a todas las necesidades de los clientes, Empresabio.com se anticipará a necesidades fundamentales como: interfaz atractiva, intuitiva y funcional, confidencialidad asegurada, servicio personalizado y traducción automática a diez idiomas, entre otros. Empresabio.com monitoreará la experiencia de sus usuarios y responderá a las nuevas necesidades identificadas mediante la adaptación constante de la plataforma.

La empresa realizará las siguientes acciones para formalizar su estrategia de desarrollo: formar alianzas estratégicas, crear soluciones técnicas que permitan la integración con socios estratégicos, reunir una base de datos de los proyectos del sector de TI, fomentar la innovación y la creatividad, construir un equipo comprometido, utilizar buenas prácticas de gestión y desarrollo, y emplear Internet móvil. Como se explica a continuación:

- *Desarrollar alianzas estratégicas.* Dado que la principal barrera de entrada al mercado es reunir una masa crítica de empresas con proyectos y lograr una buena reputación en el mercado, Empresabio.com busca desarrollarlas con organizaciones clave de la industria que ayuden a tener credibilidad, relaciones públicas, publicidad, promoción y mayor tráfico para la plataforma web. Estas alianzas suelen dar lugar a ventajas compartidas por sus integrantes con el objetivo de lograr sus propios intereses y satisfacer sus necesidades. Este es un elemento clave de la estrategia de Empresabio.com y permitirá lograr el tráfico inicial para la plataforma, creándose así barreras de entrada para nuevos competidores. Empresabio.com planea establecer alianzas estratégicas flexibles con las siguientes entidades públicas y privadas: CCL, ADEX, Universidad ESAN, Centrum Católica, cámaras de comercio regionales, cámaras de comercio binacionales, PromPerú y Plug and Play, entre otros.

- *Crear soluciones técnicas que permitan la integración con los socios estratégicos.* Empresabio.com va a aprovechar su *know-how* para ofrecer soluciones técnicas disponibles o nuevas en el mercado que permitan la colaboración entre los socios estratégicos, optimizando los procesos.
 - *Desarrollar relaciones con las figuras clave del sector empresarial.* Empresabio.com planea establecer relaciones estratégicas con las personas claves que tengan intereses y objetivos similares a realizar, incentivando la asociatividad para sumar esfuerzos, compartir ideales y dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas.
 - *Reunir una base de datos de los proyectos del sector de TI.* Después de analizar las entrevistas con inversionistas, facilitadores y expertos de Silicon Valley se decidió centrarse en reunir una base de datos de proyectos de TI significativa, dado que estos inversionistas manifestaron su interés en invertir en este sector y, además, existe la relación con empresas de inversión y el contacto con las empresas que pueden recomendar el uso de la plataforma Empresabio.com.
 - *Fomentar la innovación y la creatividad.* Empresabio.com planea aprovechar la creatividad y la innovación de sus empleados para desarrollar nuevas ideas e implementar nuevos servicios para la plataforma y así obtener recursos económicos no reembolsables y otros beneficios de entidades nacionales y extranjeras que brindan apoyo a *startups*³.
 - *Formar un equipo comprometido.* Empresabio.com orienta sus esfuerzos a la formación de un equipo altamente comprometido, compuesto por las personas adecuadas para sus puestos, lo que no necesariamente significa reunir personas altamente calificadas sino con las actitudes deseables como satisfacción con las tareas de su puesto, compromiso con la empresa y el equipo, y creatividad, entre otras.
3. Negocios con una historia de funcionamiento limitada pero con grandes posibilidades de crecimiento. Por lo general son empresas que provienen del mundo del emprendimiento, es decir, emprendedores que levantan compañías que aportan positivamente al desarrollo de sus países y de ellos mismos al promover prácticas asociadas a la innovación, el desarrollo de tecnologías, empleos de calidad, mejor distribución de la riqueza, etc.

- *Utilizar buenas prácticas de gestión y desarrollo.* Empresabio.com planea implementar las buenas prácticas identificadas durante las entrevistas con los expertos de Silicon Valley como horario flexible de los empleados, utilización de sesiones de lluvia de ideas, posibilidad de los empleados de dedicar 15% de su tiempo al desarrollo de sus propios proyectos, formalizar el proceso de canalización de nuevas ideas a la gerencia y fomentar la colaboración entre los empleados.
- *Utilizar Internet móvil.* Debido al aumento del número de teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles en el Perú, Empresabio.com ha resuelto adaptar la plataforma para ser utilizada por dispositivos móviles como *smartphones* y tabletas táctiles, lo que va a permitir hacer el servicio más interactivo y accesible, lograr una mayor utilización y generar más tráfico para la plataforma.

4.2. Estrategia de crecimiento

Empresabio.com planea crecer orgánicamente por medio de un incremento en las ventas de 5% acumulativo anual.

En el mediano plazo se propone utilizar una estrategia de diversificación por medio de la apertura de Empresabio Techpark. Idea que consiste en crear un centro de operaciones compartido por diez empresas dinámicas peruanas de TI que tengan las siguientes características: desarrollo de plataformas web, aplicaciones para dispositivos móviles y/o videojuegos; incorporación de buenas prácticas para lograr el crecimiento de las empresas, la capacitación permanente de su personal y el fomento de la innovación en productos y servicios; dinámica que les permita beneficiarse del intercambio in situ; y, finalmente, el desarrollo de redes empresariales.

Empresabio Techpark pretende facilitar a las empresas sus redes de inversionistas, fondos de capital y fuentes de financiamiento para apoyarlas en la investigación y el desarrollo, la innovación y el escalamiento comercial de los emprendimientos. Anualmente se planea que las empresas participen en misiones tecnológicas a Silicon Valley, donde visiten, junto con las autoridades peruanas, las universidades de Standford, Berkeley y San Francisco, inversionistas individuales e institucionales y empresas

importantes de tecnología como Google, Yahoo, PayPal, Amazon, Apple, Facebook y Twitter.

Durante las entrevistas, Saeed Amidi (Plug and Play) manifestó su interés de apoyar la creación de un centro de operaciones para empresas de TI peruanas, con el objetivo de generar misiones a Silicon Valley y en un futuro lograr la formación de un Pabellón Perú en Plug and Play, como centro de operaciones de empresas peruanas de TI en Estados Unidos.

En el largo plazo, Empresabio.com planea utilizar una estrategia de expansión geográfica intensiva por etapas, entrando a nuevos mercados como Colombia, Chile y Brasil. Se ha escogido estos países porque ya comparten características con el Perú como: crecimiento económico sostenido, gobiernos favorables al mercado y fiscalmente responsables, abundancia de oportunidades de alto crecimiento de los negocios, agenda de libre comercio asertiva y existencia de acuerdos de colaboración entre ellos.

Además, del total de las empresas que tienen planes para invertir en el exterior en los próximos dos años, el 54% piensa invertir en Brasil, el 34% en Colombia y el 28% en Chile. Asimismo, Colombia, Perú y Chile ya han comenzado el proceso de vincular sus bolsas de valores con el objetivo de crear un mercado integrado que represente alrededor de 21% de las acciones latinoamericanas por capitalización a fines de 2011. Brasil, a su vez, posee la mayor bolsa de valores de la región.

5

Planes de márketing y operaciones

Este acápite se ocupa de desarrollar los planes de márketing y operaciones propuestos para la nueva empresa.

1. Plan de márketing

El plan de márketing incluye los objetivos, la estrategia de posicionamiento, el *marketing mix*, y la marca y el logotipo.

1.1. Objetivos

Tomando como base los resultados obtenidos en el trabajo de campo, entre ellos el interés de la mayoría de los empresarios encuestados en acceder a los servicios de Empresabio.com, la alta disposición de pago por dichos servicios y su gran interés por el acceso a estos, además de contar con una marca que tiene un alto grado de recordación y familiaridad con el público, se hace posible el logro de los siguientes objetivos de márketing: para el segundo año conseguir un tráfico de 100 mil visitas únicas y un nivel de conversión en usuarios de 0.5% y lograr posicionar la marca Empresabio.com con una imagen de seguridad y confianza y un 30% de reconocimiento; para el tercer año se espera conseguir una masa crítica de 3 mil proyectos

y 100 inversionistas; y al quinto año 6% de participación del mercado y ventas anuales superiores a un millón de soles.

1.2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento frente a los clientes empresarios se basa en promocionar Empresabio.com como la primera red empresarial peruana segura y confiable que permite a los empresarios formular sus proyectos de negocios de manera sencilla y facilita el contacto con inversionistas.

La estrategia de posicionamiento frente a los clientes inversionistas se basa en promocionar Empresabio.com como una cartera digital confiable de proyectos estandarizados y actualizados, que cuenta con el respaldo de las organizaciones públicas y privadas promotoras del desarrollo de empresas.

1.3. Estrategia de *marketing mix*

Esta incluye el producto, el precio, la distribución y la promoción.

1.3.1. Producto

La estrategia de producto se basa en ofrecer a los clientes los servicios de una manera flexible que les permita escoger una mezcla de servicios agrupados en membresías, o acceder a servicios individuales según sus necesidades. Son tres los tipos de membresía: Platino, Dorada y Plateada, los cuales se diferencian por el número de servicios que incluyen. Además, la suscripción a estas puede ser anual, semestral o mensual.

La membresía Platino permite la formulación de perfiles y proyectos, la generación de documentos estandarizados, la traducción automática a diez idiomas, el soporte al llenado de plantillas virtuales, la promoción entre bases de datos de inversionistas, el almacenamiento de información anexa, la publicación de productos con fotografías y el envío de cotizaciones *on-line*. La membresía Dorada permite, además, la consultoría *on-line*, el estudio de mercado, la posición destacada en portada y la impresión del proyecto. Finalmente, la membresía Plateada incluye la difusión de notas de prensa, la certificación de la empresa y *banners* publicitarios.

1.3.2. Precio

Al encontrarse el servicio de Empresabio.com en su etapa de introducción, la estrategia de precios es utilizar diferentes campañas promocionales de descuentos en la modalidad de ofertas, para que los usuarios puedan acceder a los servicios de manera gratuita o con descuentos de 50% en el año 1 y hasta 15% en el año 5. El precio del servicio depende de la membresía escogida o del número de servicios individuales contratados.

Después de analizar los resultados de las 155 encuestas se concluye que 70% de los empresarios encuestados está dispuesto a pagar hasta 500 soles mensuales por los servicios individuales de Empresabio.com. Sin embargo, al estar compuesto el actual mercado objetivo por mypes y debido al nivel de precios de los servicios web empresariales, se decidió establecer los precios que se muestran en el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. *Precios de los servicios*

Servicio	Medida	Precio (soles)
SUSCRIPCIONES		
Membresía Plateada anual	Paquete	0
Membresía Dorada anual	Paquete	280
Membresía Dorada semestral	Paquete	180
Membresía Dorada trimestral	Paquete	110
Membresía Platino anual	Paquete	370
Membresía Platino semestral	Paquete	260
Membresía Platino trimestral	Paquete	150
SERVICIOS INDIVIDUALES		
Consultoría <i>on-line</i> rápida	Consulta	10
Consultoría tradicional	Consulta	80
Publicación y difusión de notas de prensa	Nota	30
Impresión de documentos estandarizados	Impresión	3
Certificación de empresa	Certificación	70
Estudios de mercado	Estudio	30
	Estudio	100
	Estudio	300
Publicación de productos	Producto por mes	3
PUBLICIDAD		
<i>Banners</i> publicitarios	1,000 impresiones	3
Posición destacada en portada	1,000 impresiones	15

Elaboración propia.

A pesar de que el 83% de los empresarios encuestados está dispuesto a pagar hasta 2% del monto de la inversión requerida por el servicio de emparejamiento con inversionistas, se decidió no realizar cobro alguno por este servicio como una estrategia de entrada al mercado.

1.3.3. Distribución

Por la naturaleza intangible de los servicios, la distribución se efectúa por medio de la plataforma Empresabio.com, la cual es accesible 24 horas al día y los 7 días de la semana, desde cualquier ubicación territorial.

1.3.4. Promoción

Los esfuerzos de comercialización de Empresabio.com están dirigidos hacia la ejecución de las estrategias empresariales, la construcción de la conciencia de marca y la generación de tráfico para la plataforma. Se espera que la combinación de márketing creativo y las asociaciones con entidades públicas y privadas resulten en numerosos visitantes frecuentes a Empresabio.com quienes se conviertan en fieles clientes.

Empresabio.com planea utilizar la siguiente variedad de herramientas de márketing en y fuera de línea: página web, Social Media Marketing, blogs, Google, video tutoriales, publicidad en Internet por medio de la utilización de *banners*, *links* y/o enlaces mutuos, material impreso y recuerdos con el logo empresarial, un boletín de Empresabio.com, comunicados de prensa, participación en ferias y foros empresariales, publicación de artículos en revistas especializadas y de negocios, televisión y visitas a inversionistas. Como se indica a continuación:

- *Página de Empresabio.com* (<www.empresabio.com>). Por la naturaleza del negocio, Empresabio.com tiene una página en Internet que contiene toda la información acerca de la empresa, servicios y novedades, y que será utilizada como un canal de promoción y comunicación continuo.
- *Social Media Marketing*. Empresabio.com planea utilizar las redes sociales más populares en el Perú como Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn para familiarizar a los clientes potenciales con la marca y los servicios que ofrece. La clave del éxito es la publicación

constante de materiales relevantes y útiles en los perfiles de Empresabio.com, con los botones de las redes sociales en su plataforma que permitan compartir la información y el acceso a esta.

- *Blogs*. Empresabio.com decidió crear un blog corporativo para difundir la información acerca de la empresa y los servicios que brinda. Asimismo, utilizar los blogs que se construyen en torno a temas empresariales y que tengan un número de usuarios considerable, pagando al autor por la publicación de artículos acerca de Empresabio.com y utilizando el contenido creativo para crear interés y generar márketing que promueva la empresa de manera informal.
- *Google*. Empresabio.com planea utilizar Search Engine Optimization (SEO) para lograr aparecer en una posición y una categoría alta dentro de la página de resultados para determinados términos, frases y claves de búsqueda seleccionados. La estrategia para lograrlo es la indexación de las páginas relacionadas para incrementar el número de *links* asociados con la plataforma que provengan de las páginas con extensiones .org, .edu y .gov; igualmente, la optimización del contenido para lograr la presencia de los términos clave. En la actualidad la versión beta de la plataforma cuenta con 233 mil páginas indexadas. Además, Empresabio.com ha resuelto utilizar Google AdWords para hacer campañas publicitarias porque permite captar clientes potenciales interesados y brinda los siguientes beneficios: alto nivel de eficacia, pago por clics, segmentación precisa, flexibilidad y control.
- *Videos tutoriales*. Se crearán videos tutoriales para informar sobre el funcionamiento del servicio y el llenado de plantillas, utilizando empresarios conocidos del medio; por ejemplo, ganadores de premios como Presidente para mypes o Mejor Emprendedor del Año, entre otros.
- *Publicidad en Internet por medio de utilización de banners, links y/o enlaces mutuos*. La estrategia para lograrlo es a través de la colocación de banderas de afiliados en los sitios de los socios estratégicos como CCL, ADEX, Universidad ESAN y Centrum Católica, entre otros. Estos anuncios son pequeños *banners* que, al hacer clic sobre ellos, llevan a los usuarios a la página de Empresabio.com. Asimismo, Empresabio.com debe establecer afiliaciones con los sitios que

tienen contenido empresarial relevante y enlazarlos con la plataforma a cambio de un enlace desde esta.

- *Material impreso y recuerdos con el logo empresarial.* Empresabio.com desarrolla esta estrategia a través del uso de material impreso informativo y recuerdos (lapiceros, USB y llaveros, entre otros) que tengan el logo y la marca de Empresabio.com para distribuirlos entre los clientes potenciales.
- *Boletín de Empresabio.com.* Por medio de la distribución de un boletín virtual, Empresabio.com llega a sus usuarios en forma personalizada para informarles acerca de novedades, ofertas y promociones.
- *Comunicados de prensa.* La estrategia consiste en crear contenidos creativos de noticias y actividades recientes para captar la atención de diferentes medios impresos y digitales, y lograr su publicación gratuita en los medios nacionales e internacionales.
- *Participación en ferias y foros empresariales.* Empresabio.com planea acudir a ferias empresariales nacionales e internacionales, sea como participante o visitante, para establecer relaciones estratégicas con la comunidad empresarial y lograr su reconocimiento.
- *Publicación de artículos en revistas especializadas y de negocios.* Publicación de publirreportajes en revistas especializadas y de negocios para comunicar las novedades de Empresabio.com y sus servicios.
- *Televisión.* Para promover sus actividades, Empresabio.com planea conseguir invitaciones para participar en los programas empresariales de televisión.
- *Visitas a inversionistas.* Con igual objetivo se piensa realizar visitas a inversionistas para contactarlos y presentar la plataforma Empresabio.com.

1.4. Marca y logotipo

Este acápite analiza la marca y el logotipo elegidos para Empresabio y Empresabio.com.

1.4.1. Análisis de la marca

La marca Empresabio es un nombre que nace de la combinación de las palabras «empresa» y «sabio». La creación de la marca Empresabio es altamente estratégica ya que fue creada para reflejar la esencia y la naturaleza del negocio, es decir, una plataforma empresarial para la formulación, la evaluación y la promoción de oportunidades de negocios y proyectos de inversión que incluye una comunidad de empresas innovadoras que saben lo que necesitan para lograr sus objetivos y alcanzar el éxito.

La marca sugiere buena calidad del servicio, ya que está enfocada en la creación y la distribución del conocimiento, lo que se refleja en la palabra «sabio». Asimismo, explicita que se trata de un producto relacionado con los negocios, al emplear la palabra «empresa».

Según los criterios comerciales y de márketing, la marca Empresabio es general y se recuerda con facilidad. Por otro lado, puede representar algunos problemas durante la expansión a nuevos mercados internacionales que no sean de habla hispana, pues no comunicaría al consumidor el significado del producto y el servicio. Al mismo tiempo, presenta buena posibilidad de extensión de la línea de productos a otras categorías, ya que puede hacerse extensiva a cualquier producto o servicio relacionado con los negocios o el sector empresarial.

La marca Empresabio es adaptable a cualquier medio publicitario e instrumento promocional, y es coherente con el diseño de la plataforma. Encaja muy bien con la imagen de la empresa, ya que es un producto de calidad y presta servicios innovadores y confiables.

Según los criterios lingüísticos, la marca Empresabio es fácil de leer y no presenta problemas de pronunciación en la mayoría de los países, ya que no incluye combinaciones de letras difíciles de pronunciar. La partícula *.com* incluida en el logo tiene que pronunciarse de acuerdo con el idioma del país pero no cambia la idea de que es un negocio basado en Internet. Asimismo, la marca Empresabio es agradable al oído.

De acuerdo con los requisitos morfológicos, la marca Empresabio es buena porque es una sola palabra; sin embargo, contiene cuatro sílabas lo

que podría causar dificultades de recordación, pero como tiene asociación directa con la palabra empresa esta se facilita.

Si se considera los requisitos semánticos, el nombre Empresabio es positivo porque se asocia con empresa, sabio, bio. Todas las palabras utilizadas en la marca representan conceptos bien conocidos y generales, lo que significa que no va a pasar de moda fácilmente. Como un nombre abstracto es fácilmente traducible a otros idiomas (tiene posibilidad de ser escrito en letras de otros alfabetos, por ejemplo, ruso o chino, entre otros).

1.4.2. Análisis del logotipo, el eslogan y otros símbolos de la marca

Empresabio.com utiliza como logotipo el siguiente símbolo (figura 5.1):

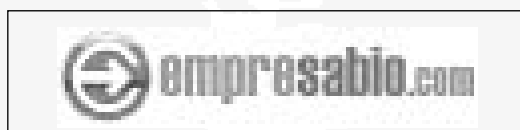


Figura 5.1. Logotipo de Empresabio.com

Fuente: <www.empresabio.com>.

El logotipo de Empresabio.com está compuesto por la marca Empresabio, la partícula .com y la imagen de una letra «e» estilizada de color blanco, situada dentro de un círculo de color naranja. La letra «e» contiene una flecha en la parte media.

El logotipo de Empresabio.com no tiene buen nivel de reconocimiento entre el público objetivo, dado que es una empresa nueva en el mercado y la plataforma no ha sido lanzada oficialmente. El logotipo de Empresabio.com crea cierto sentimiento de familiaridad, ya que utiliza la letra «e» estilizada que se asocia con Internet y los negocios. Asimismo remite a la imagen del euro, lo que a su vez se asocia con recursos financieros.

El logotipo de Empresabio.com es muy específico, ya que contiene la marca y la letra «e» estilizada, lo que hace fácil su asociación con un negocio innovador basado en Internet y, a su vez, es coherente con los valores de la empresa como innovación, modernidad y alta calidad.

Además es bastante sencillo, no representa dificultades para ser interpretado por los consumidores y es fácil de exportar porque no va a provocar asociaciones indeseables.

Es un logotipo corporativo ya que puede representar una gran gama de servicios empresariales y de conocimiento; y es positivo porque se asocia con conocimiento, empresa, Internet y dinero, términos todos que denotan una buena posición.

Por último, funciona bien para Empresabio.com, ya que permite posicionar la marca, al incluir el nombre y la partícula .com.

Se propone el siguiente eslogan para Empresabio.com: *Proyecta tus ideas de negocios*. El eslogan produce un efecto positivo para la marca. Al ser Empresabio.com una marca muy general que puede ser utilizada para una amplia variedad de productos, el eslogan sirve para explicar la marca, comunicar que se trata de una plataforma de formulación, evaluación y promoción de oportunidades de negocios y proyectos de inversión. Es un eslogan corto, sencillo, notable, fácil de memorizar y motivador para los clientes.

2. Plan de operaciones

El plan de operaciones considera la cadena interna de valor y la protección legal como aspectos básicos para el desarrollo del negocio.

2.1. Cadena interna de valor

Para un mejor entendimiento del funcionamiento de Empresabio.com se analizan las principales actividades primarias y de apoyo que permiten crear valor para los clientes.

2.1.1. Actividades primarias

Dentro de las actividades primarias de Empresabio.com se desarrolla la logística de entrada, que consiste principalmente en la contratación de servicios tecnológicos y el establecimiento de relaciones con los proveedores de consultoría e información.

Para llevar a cabo las actividades operativas se utiliza la estrategia de alojamiento de todas las bases de datos en la nube, utilizando las granjas de servidores Codero localizadas en Estados Unidos. Esta estrategia se escogió porque no requiere adquisición de ningún tipo de *hardware* adicional, lo que disminuye considerablemente el monto de la inversión inicial. Por otro lado, permitirá satisfacer los picos de la demanda producto de la naturaleza del negocio y estar preparados ante la posibilidad de un crecimiento explosivo; lo que garantiza la estabilidad del funcionamiento del servicio y evita tiempos de inactividad excesivos que podrían causar molestias en los usuarios.

En lo que se refiere a los proveedores del servicio de consultoría, los consultores tienen la posibilidad de registrarse en la plataforma creando un perfil, cuyo cumplimiento de los requisitos establecidos será previamente evaluado. Entre ellos figuran contar con licencia para ejercer la profesión, presentar una hoja de vida actualizada y referencias personales. Respecto de los proveedores de información (estudios de mercado, planes de negocios y otros trabajos de investigación), estos se registran libremente en la plataforma.

Las actividades de operación de Empresabio.com se dividen en las etapas preoperativa y operativa. En la primera se desarrolla la plataforma Empresabio.com utilizando el código abierto comúnmente conocido como LAMP. Para culminar su desarrollo es necesario implementar el sistema de pagos PayPal, por medio del cual se va a realizar el cobro de los servicios prestados de manera automática y con aceptación de las tarjetas de crédito Visa, MasterCard, Amex, Diners y Discovery.

La figura 5.2 presenta las funciones de la plataforma de acuerdo con cada actor de la transacción; asimismo, se detallan las funciones automáticas que incluye.

La plataforma utiliza una base de datos de proyectos referenciales para crear un sistema de asistencia inteligente que ayude al empresario inexperto a plasmar su proyecto de manera sencilla. El sistema de sugerencias se maneja en tiempo real, es pertinente a la oportunidad de negocios que se ingrese y genera al final un documento estandarizado. La generación del documento estandarizado está basada en una herramienta tecnológica, la

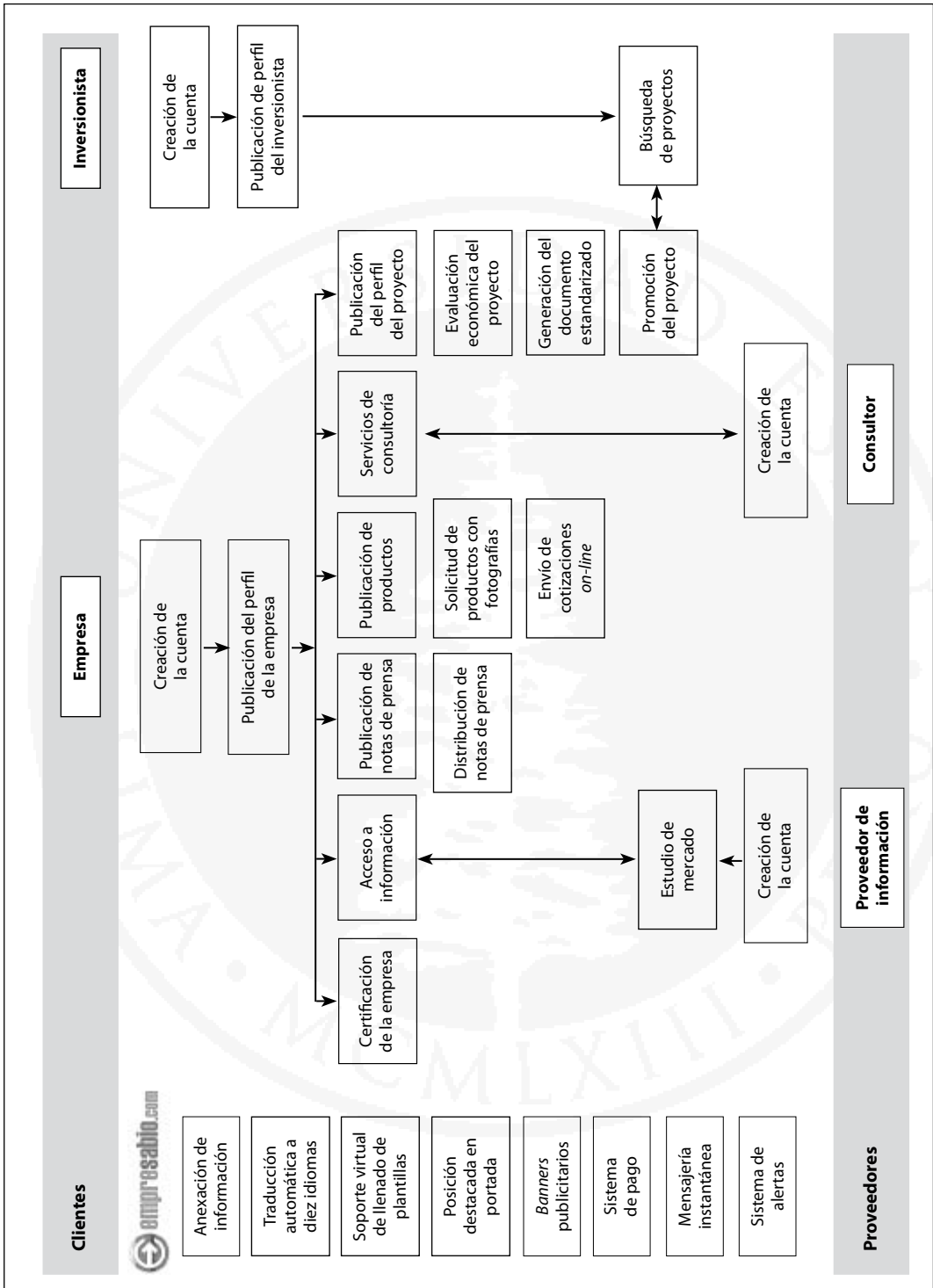


Figura 5.2. Funciones de la plataforma Empresabio.com

Elaboración propia.

cual está completamente desarrollada e incorporada en la plataforma y no requiere recursos financieros y humanos adicionales para su ejecución.

La plataforma cuenta con herramientas tecnológicas incorporadas que permiten lograr un nivel de seguridad de la información acerca de empresas, inversionistas y proyectos; asimismo, asegura la confidencialidad de las búsquedas. Esto significa que los empresarios y los inversionistas podrán decidir cuanta información exponer al público y cuanta mantener confidencial.

Además, Empresabio.com dispone de un módulo de difusión nacional e internacional de proyectos de negocios, todos traducidos a diez idiomas e indexados en forma automática en los principales buscadores de Internet, lo que crea más oportunidades de ser encontrados por inversionistas afines. Igualmente, la traducción automática está basada en una herramienta tecnológica, la cual está completamente desarrollada e incorporada en la plataforma y no requiere recursos financieros y humanos adicionales para su ejecución.

El emparejamiento de proyectos de negocios con inversionistas se efectúa de forma automática en función de los criterios importantes para ellos. Estos criterios se identificaron durante las entrevistas realizadas, entre otros son: etapa del proyecto, tipo de inversión requerida y localización del proyecto. Los resultados se presentan a los inversionistas con la periodicidad que estos hayan determinado en su plantilla de registro. La plantilla del inversionista constituye un documento esencial para establecer los criterios para producir resultados de forma automatizada. De esta manera, el inversionista recibe sin ninguna acción por su parte los proyectos de negocio que pueden ser de su interés.

Asimismo, la plataforma tiene una serie de videos tutoriales destinados a informar a empresarios e inversionistas sobre el servicio y a asistir en el llenado de las plantillas, simplificando el proceso.

Empresabio.com incorpora la función *Mis búsquedas* que actúa como un agente virtual de búsqueda de proyectos. El inversionista puede efectuar búsquedas de proyectos concretos con criterios diferentes o iguales a las preferencias establecidas en su perfil. Por tanto, esta es una alternativa más

activa de búsqueda de proyectos que ofrece la posibilidad de guardarlos, editarlos y monitorearlos.

La etapa operativa comienza con el lanzamiento oficial del servicio y consiste en operar la plataforma llevando a cabo los procesos y dando atención y soporte a los usuarios, lo cual se extiende a lo largo de la vida del negocio.

Las operaciones consisten en el mantenimiento de la plataforma por parte del personal según sus funciones. Asimismo, estos se dedican a corregir los problemas reportados mediante soluciones que deben sustituir la versión de la plataforma que se encuentre en funcionamiento.

La atención de las consultas cotidianas de los usuarios se realizará por medio de un sistema de mensajería instantánea incorporado en la plataforma. Estas pueden ser atendidas en un plazo no mayor de seis horas, de acuerdo con su complejidad. Todas las consultas se almacenan en una base de datos que permite automatizar las respuestas. Además, las consultas complejas u otro tipo de reclamos son reenviados al programador encargado del manejo de incidencias y atendidos en un plazo no mayor de 24 horas, de acuerdo con su complejidad.

Es importante que Empresabio.com informe constantemente acerca de la implementación de nuevos servicios, la modificación de los servicios actuales, el mantenimiento de la plataforma y otras novedades por medio de la distribución de un boletín virtual personalizado, que refleje la preocupación por sus clientes.

Las actividades de márketing y ventas consisten en el establecimiento de las alianzas estratégicas, el desarrollo y el lanzamiento de campañas publicitarias tanto de Empresabio.com como de aquellas conjuntas con sus aliados estratégicos.

Por otro lado, el editor de contenidos es la persona encargada del mantenimiento y la actualización continua de los perfiles de Empresabio.com publicados en las redes sociales y de la información contenida en el blog corporativo.

2.1.2. Actividades de apoyo

Las actividades empresariales se van a llevar a cabo en una oficina alquilada y con la utilización de equipos tecnológicos de las marcas líderes del mercado que serán repuestos continuamente para garantizar actividades ininterrumpidas y de calidad. Asimismo, se planea adquirir equipos tecnológicos novedosos en forma continua para usarlos en la adaptación del servicio a sus sistemas operativos.

Por otro lado, las actividades de selección de personal las lleva a cabo el gerente general, debido al tamaño de la empresa y el alto costo de contratación de servicios de reclutamiento de personal. Por el mismo motivo se terceriza la asesoría legal.

Los procesos organizacionales se basan en la aplicación de buenas prácticas como: horario flexible de los empleados, utilización de las sesiones de lluvia de ideas, posibilidad de dedicar un 15% del tiempo al desarrollo de proyectos propios, implementación de la canalización de nuevas ideas a la gerencia y fomento de la colaboración entre los empleados.

2.2. Protección legal

Es necesario tomar medidas de precaución para proteger a Empresabio.com de usos abusivos. Uno de los aspectos más importantes es la protección de los derechos de propiedad intelectual, es decir, el registro de la marca, el logotipo y el eslogan; el registro del nombre del dominio, la patente de los métodos comerciales utilizados en la plataforma y la toma de precauciones respecto de la divulgación de secretos comerciales; confidencialidad; y pólizas de seguros.

El registro de la marca, el logotipo y el eslogan de Empresabio.com está en proceso en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

En cuanto al registro del nombre de dominio, que es fácil de utilizar, representativo de la marca y el carácter de la empresa, Empresabio.com es propietario del dominio <www.empresabio.com>, el cual debe ser renovado anualmente con el pago de diez dólares, aproximadamente.

Es importante asegurar que todos aquellos que posean información estratégica firmen un acuerdo de confidencialidad. Y es necesario considerar la suscripción de una póliza de seguros que cubra los costos jurídicos si Empresabio.com tuviese que iniciar acciones contra los infractores, publicando un aviso en la plataforma para disuadirlos. Otro aspecto importante es hacer saber al público que el contenido de la plataforma está protegido y la empresa posee determinados derechos de propiedad intelectual. Es conveniente incluir los símbolos ®, © u otros equivalentes para alertar al público acerca de que el material está protegido por derechos de autor.

Por otro lado, es necesario hacer saber al público el uso que puede hacer del contenido, lo que consiste en publicar las condiciones de uso y la política de privacidad explicando la posición de la empresa respecto de la utilización de la plataforma y la información.

Finalmente, Empresabio.com debe controlar el acceso de los usuarios al contenido de la plataforma y su uso, lo que consiste en utilizar medidas tecnológicas de protección que limiten el acceso a la información publicada a los usuarios que no acepten determinadas condiciones para utilizarla o no hayan pagado por ella. Esto se logra por medio del otorgamiento de licencias a los usuarios.

Durante una entrevista realizada al doctor Jonathan Storper (Estudio Hanson Bridgett) se concluyó que para programas de *software* o plataformas web se recomienda no proteger la propiedad intelectual a través de patentes, porque estas requieren descripciones completas. Lo que resulta más apropiado es proteger la propiedad intelectual a través de las modalidades de secreto comercial y registro de marcas.

Después de analizar las ventajas y las desventajas de las diferentes modalidades de protección de la propiedad intelectual y efectuar un *benchmarking* de las empresas del sector de TI, Empresabio.com escogió utilizar el secreto comercial para la protección de la propiedad intelectual, ya que esta modalidad de protección no está sujeta a límites temporales y continúa de manera indefinida siempre que el secreto no se revele al público, no entraña costos de registro, tiene un efecto inmediato y no requiere obedecer requisitos de divulgación de la información de una autoridad gubernamental.

6

Evaluación económica y financiera

Para la evaluación económica y financiera del plan de negocios de Empresabio.com se tiene en cuenta el desarrollo de las estrategias, la estructura de costos y la estructura de inversiones. Con este fin se analizan los estados financieros proyectados consistentes en el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja, para luego calcular y analizar el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Además, se ha realizado análisis de punto de equilibrio y de sensibilidad para identificar los puntos críticos en la viabilidad económica y financiera de Empresabio.com. Se concluye con un análisis de escenario pesimista.

1. Parámetros de evaluación

El horizonte de evaluación considerado para desarrollar el análisis del presente plan de negocios se determina en función al periodo de vida de los activos principales del negocio, los cuales son básicamente equipos tecnológicos con una vida útil de cinco años, al final de los cuales serán repuestos. Por lo tanto, la evaluación económica y financiera del plan de negocio tiene un horizonte de evaluación de cinco años.

Para esta evaluación se consideran algunos supuestos que se estiman relevantes y fundamentales para el posterior análisis. Estos son: la moneda de referencia es el nuevo sol, ya que los precios y pagos se establecen en esta moneda; la inflación no se toma en cuenta para el análisis porque no es significativa debido a que en el corto plazo no superará los dos dígitos, según proyecciones del BCRP; de acuerdo con las normas de la Sunat y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), para el caso del negocio se usa el método de depreciación en línea recta, con un porcentaje de depreciación de 20%, al tener los activos una vida útil de cinco años; y respecto de la amortización, de acuerdo con las normas, se amortiza la inversión inicial en intangibles en un periodo de diez años.

De otro lado, para la comisión de proveedores, es decir el pago a consultores y proveedores de información, se considera un 70% del ingreso por ventas provenientes de los servicios de consultoría y venta de estudios de mercado.

El incremento de los costos variables se asume en 5% acumulativo, de acuerdo con las ventas, y el de los costos fijos, en 2% anual.

La inversión inicial para el desarrollo de la plataforma asciende a 469,105 soles. De este monto los accionistas aportan 201,944 soles y el FINCyT, 267,161 soles.

El capital de trabajo se calcula con base en el total de egresos de caja correspondientes a un periodo de dos meses y asciende a 88,718 soles, el cual se incrementará de acuerdo con el crecimiento de los egresos.

La relación deuda/capital se considera nula debido a que Empresabio.com no utiliza financiamiento bancario. La tasa de impuesto a la renta es 30%.

Finalmente, el retorno de capital exigido por los accionistas es 30%.

2. Presupuestos de inversiones, costos y gastos

Se consideran en este punto la inversión inicial, las inversiones futuras y los presupuestos de costos y gastos.

2.1. Inversión inicial

Para el desarrollo inicial de la plataforma Empresabio.com se requiere una inversión de 46,105 soles destinada a diferentes rubros: recursos humanos; consultorías; gastos operativos e insumos; otros costos; y bienes, maquinarias, equipos e instrumentos (cuadro 6.1).

Cuadro 6.1. *Inversión inicial desagregada (soles)*

Rubro	Año 0
Recursos humanos	259,800
Consultorías	68,091
Gastos operativos e insumos	25,232
Otros costos elegibles	57,193
Bienes, maquinarias, equipos e instrumentos	58,790
Total	469,106

Elaboración propia.

2.2. Inversiones futuras

En los años 2, 3, 4 y 5 se invierten 3 mil soles cada año, destinados a la compra de equipos tecnológicos nuevos para adaptarlos a la plataforma. Además, en el año 5 se realiza una reposición de los activos fijos adquiridos al inicio del proyecto, esta reposición se valoriza en un monto similar de 58,790 soles (cuadro 6.2).

Cuadro 6.2. *Inversiones futuras (soles)*

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de desarrollo	58,790	—	—	—	—	58,790
Nuevos equipos	—	—	3,000	3,000	3,000	3,000

Elaboración propia.

2.3. Presupuestos de costos y gastos

Como parte del proceso de planificación financiera se realizó la asignación de recursos de acuerdo con las estrategias y los objetivos establecidos para Empresabio.com. Con este fin se elaboraron los siguientes presupuestos: de márketing, recursos humanos, servicios, gastos operativos y gastos financieros.

2.3.1. Presupuesto de márketing

Detalla los gastos de todas las partidas necesarias para las operaciones del área de ventas y márketing, es decir, los gastos de todas las actividades de publicidad y promoción y el pago de remuneraciones al personal encargado del área. El monto de este presupuesto asciende a 134,500 soles (cuadro 6.3).

Cuadro 6.3. *Presupuesto de márketing*

Rubro	Soles
Personal del Departamento de Márketing	36,000
Publicidad y promoción	76,500
Investigación de mercado	4,000
Viajes y gastos personales	18,000
Total	134,500

Elaboración propia.

Asimismo, dentro del presupuesto de márketing se detallan los gastos en publicidad y promoción necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas del negocio. El monto por este concepto asciende a 76,500 soles (cuadro 6.4).

2.3.2. Presupuesto de recursos humanos

Incluye los gastos en remuneraciones de todo el personal de Empresabio.com. Se establece que la modalidad de pago será por medio de recibos por honorarios. El presupuesto de recursos humanos asciende a un monto de 238,800 soles (cuadro 6.5).

Cuadro 6.4. *Gastos en publicidad y promoción (soles)*

Rubro	Número	Costo unitario	Costo total
Google Adds	4	1,500	6,000
Publicaciones contratadas en blogs	10	600	6,000
<i>Banners y links</i>	15	300	4,500
Participación en ferias empresariales	4	2,500	10,000
Publicación en la revista <i>Perú Exporta</i> (ADEX)	2	2,500	5,000
Publicación de publlirreportaje de una página en diario <i>El Comercio</i>	1	15,000	15,000
Material impreso y recuerdos	1	30,000	30,000
Total			76,500

Elaboración propia.

Cuadro 6.5. *Presupuesto de recursos humanos (soles)*

Rubro	Meses	Costo unitario	Costo total
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Gerente general	12	4,500	54,000
Analista financiero	12	2,800	33,600
Asesoría legal	4	3,000	12,000
Subtotal			99,600
PERSONAL DE MÁRKETING			
Ejecutivo de márketing	12	3,000	36,000
Subtotal			36,000
PERSONAL OPERATIVO			
Jefe de programadores	12	3,000	36,000
Editor de contenidos	12	2,200	26,400
Diseñador de interfaz	12	1,900	22,800
Técnico de computación y soporte	12	1,500	18,000
Subtotal			103,200
Total			238,800

Elaboración propia.

2.3.3. Presupuesto del costo de servicios (ventas)

Detalla los costos incurridos en la prestación de los servicios en la plataforma Empresabio.com. Del total de ingresos por servicios de consultoría y publicación de información se paga a los consultores y proveedores de información 70%. Este presupuesto asciende a 261,588 soles (cuadro 6.6).

Cuadro 6.6. *Presupuesto del costo de servicios (ventas)*

Rubro	Total
Personal operativo	103,200
Consultores (70% de las ventas)	118,524
Proveedores de información (70% de las ventas)	20,580
Servicios tecnológicos	19,284
Total	261,588

Elaboración propia.

Asimismo, dentro de este presupuesto el concepto de servicios tecnológicos se ha desarrollado con mayor detalle (cuadro 6.7).

Cuadro 6.7. *Gastos en servicios tecnológicos (soles)*

Descripción	Meses	Costo unitario	Costo total
Servidor dedicado Web	12	1,057	12,684
Internet	12	350	4,200
SSL	12	200	2,400
Total			19,284

Elaboración propia.

2.3.4. Presupuesto de gastos operativos

Detalla los gastos necesarios para la dirección del negocio, agrupa los gastos de ventas, que corresponden al presupuesto de marketing, y los gastos administrativos. Asciende a 254,860 soles (cuadro 6.8).

Cuadro 6.8. *Presupuesto de gastos operativos (soles)*

Rubro	Total
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Personal administrativo	99,600
Gastos administrativos	20,760
Subtotal	120,360
GASTOS DE VENTAS	
Presupuesto de marketing	134,500
Subtotal	134,500
Total	254,860

Elaboración propia.

2.3.5. Presupuesto de gastos financieros

Se refiere al gasto por el uso de un sistema electrónico de pago mediante una entidad bancaria y el correspondiente impuesto a las transacciones financieras (ITF), que asciende al 0.05% del ingreso por ventas para cada año del periodo de evaluación (cuadro 6.9).

Cuadro 6.9. *Presupuesto de gastos financieros (soles)*

Rubro	Meses	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sistema electrónico de pagos	12	300	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
ITF	1	0.05%	262.47	413.39	485.04	627.52	753.02
Total			3,862.47	4,013.39	4,085.04	4,227.52	4,353.02

Elaboración propia.

Estos presupuestos de costos y gastos se desarrollaron para el primer año de operación del negocio. En cuanto a los siguientes periodos se establece una política de crecimiento, para lo cual se ha realizado una separación de costos variables y fijos. En el caso de los costos variables, el nivel de crecimiento va de acuerdo con las ventas y en el de los costos fijos se considera un nivel de crecimiento de 2% por año, como precaución para cubrir imprevistos o efectos de la inflación en el mercado.

3. Proyección de ventas

Después de haber recogido y analizado la información relevante en el estudio de mercado se estima una demanda de 4 mil empresas clientes suscritas a la plataforma y dispuestas a adquirir sus servicios. En el cuadro 6.10 se puede observar que la mezcla de servicios está compuesta por membresías, servicios individuales y publicidad, que tienen una contribución al ingreso por ventas de 55, 14 y 31%, respectivamente. Dado que el mayor volumen de ingresos proviene del servicio de membresías, se concluye que el negocio es líquido ya que este cobro se efectúa antes de la prestación del servicio.

Cuadro 6.10. *Mezcla de servicios*

Rubro	Contribución a los ingresos (%)
Membresías	55
Servicios individuales	14
Publicidad	31
Total	100

Elaboración propia.

Por otro lado, la contratación de los servicios no es excluyente, cada empresa cliente puede contratar la mezcla de servicios que desee. Para simplificar el cálculo de ventas se ha usado el precio de mezcla de 68 soles, proveniente de la ponderación de la distribución de los servicios.

Se proyecta un ingreso anual por ventas de 524,935 soles para el año 1. Asimismo, se estima un crecimiento acumulativo de 5% en las ventas a partir del año 2 y llegar a un crecimiento de 20% para el año 5, en el cual se proyecta un ingreso por ventas de 1'506,049 soles (cuadro 6.11).

Cuadro 6.11. *Proyección de ingresos por ventas*

Periodo	Tasa de descuento (%)	Tasa de crecimiento (%)	Ventas con descuento (soles)
Año 1	50	0	524,935
Año 2	25	5	826,773
Año 3	20	10	970,080
Año 4	10	15	1'255,041
Año 5	10	20	1'506,049

Elaboración propia.

Además, se establece una política de descuento por concepto de ofertas, las cuales se aplicarán a las ventas totales. Las tasas de descuento serán de 50, 25, 20, 10 y 10% para los años 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente. Dado que la política de descuentos es atractiva para los clientes, maximiza la seguridad en el logro del nivel de ventas proyectado y, además, permite realizar ajustes en los porcentajes de ser necesario.

4. Resultados de la evaluación

Se incluye aquí el estado de ganancias y pérdidas, el flujo de caja y el VAN y la TIR proyectados.

4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Para realizar la evaluación económica se ha proyectado el estado de ganancias y pérdidas a los años 1, 2, 3, 4 y 5. En el primer año de operación se muestra una pérdida de 41,098 soles, situación que cambia a partir del año 2, manteniéndose una tasa creciente de utilidades hasta el último año del periodo de evaluación, en el cual las utilidades netas llegan a 535,231 soles. Asimismo, la pérdida en el año 1 favorece la retención de utilidades en los siguientes años, debido a la disminución del pago de impuesto a la renta (cuadro 6.12).

4.2. Flujo de caja proyectado

Se proyecta el flujo de caja para evaluar la rentabilidad del negocio, el cual se compone de flujo de caja operativo, flujo de inversión y flujo de financiamiento (cuadro 6.13). El flujo de caja económico es positivo en todos los años del periodo de evaluación, a pesar de que el estado de ganancias y pérdidas muestra una pérdida para el primer año. En el flujo de caja operativo ya no se considera los montos de depreciación y amortización. En el flujo de financiamiento se muestra el monto aportado por FINCyT, el cual tiene intereses nulos pues es no reembolsable.

4.3. Valor actual neto y tasa interna de retorno

Los resultados del flujo de caja arrojan un VAN económico de 50,166 soles, lo que indica que el negocio es económicamente rentable para la empresa,

Cuadro 6.12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado de Empresabio.com (soles)

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	524,935	826,773	970,080	1'255,041	1'506,049
Costo de servicios (ventas)	261,588	270,993	288,097	314,746	413,088
Depreciación	11,758	12,358	12,958	13,558	14,158
Amortización	33,965	33,965	33,965	33,965	33,965
Utilidad bruta	217,624	509,457	635,060	892,772	1'044,838
Gastos de administración	120,360	122,767	125,222	127,727	130,281
Gastos de ventas	134,500	137,190	139,934	142,732	145,587
Utilidad operativa	-37,236	249,500	369,903	622,313	768,969
Gastos financieros	3,862	4,013	4,085	4,227	4,353
Utilidad antes de impuestos	-41,098	245,486	365,818	618,085	764,616
Impuesto a la renta	0	61,316	109,745	185,425	229,385
Utilidad neta	-41,098	184,170	256,073	432,659	535,231

Elaboración propia

es decir, el VAN es positivo descontando la inversión inicial y los gastos preoperativos.

Por otro lado, el VAN del accionista asciende a un monto de 317,327 soles, lo que significa que el negocio es bastante rentable, ya que, además del pago del costo de su capital aportado, el accionista obtendrá un monto adicional.

En cuanto a la tasa interna de retorno, se muestra una TIR económica de 33%, la cual supera el costo promedio ponderado, lo que significa que el negocio es también económicamente rentable. Por otro lado, la TIR del accionista es de 60%, el doble del costo del capital exigido, además es mayor al rendimiento de los sectores más rentables en el mercado peruano. Asimismo, se muestra que la inversión se recupera en el tercer año de operación, situación favorable para los accionistas.

Cuadro 6.13. *Flujo de caja proyectado de Empresabio.com (soles)*

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
Ventas		524,935	826,773	970,080	1'255,041	1'506,049
Ingresos		524,935	826,773	970,080	1'255,041	1'506,049
Remuneraciones del personal operativo		103,200	105,264	107,369	109,517	111,707
Pago a consultores		118,524	124,450	136,895	157,429	188,915
Pago a proveedores de información		20,580	21,609	23,770	27,335	32,802
Pago de servidor dedicado web		12,684	12,938	13,196	13,460	13,729
Pago de servicio de Internet		4,200	4,284	4,370	4,457	4,546
Pago de SSL		2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Pago por reposición de equipos		0	0	0	0	58,790
Depreciación		11,758	12,358	12,958	13,558	14,158
Amortización		33,965	33,965	33,965	33,965	33,965
Remuneraciones del personal administrativo		99,600	101,592	103,624	105,696	107,810
Gastos administrativos		20,760	21,175	21,599	22,031	22,471
Gastos de ventas		134,500	137,190	139,934	142,732	145,587
Gastos financieros		3,862	4,013	4,085	4,227	4,353
Impuesto a la renta		0	61,316	109,745	185,425	229,385
Total de egresos		566,033	642,603	714,007	822,381	970,817
Total de flujo de caja operativo	0	4,624	230,493	302,995	480,182	583,354
FLUJO DE INVERSIÓN						
Inversión inicial	469,105					
Requerimiento de capital de trabajo	86,718	99,380	111,181	129,144	153,782	0
Inversión en capital de trabajo	86,718	12,661	11,801	17,962	24,639	153,782
Inversiones futuras en activos fijos	0	0	3,000	3,000	3,000	3,000
Flujo de inversión total	-555,824	-12,661	-14,801	-20,962	-27,639	150,782
Flujo de caja económico	-555,824	-8,037	215,692	282,033	452,543	734,137
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Monto provisto por FINCyT	267,161					
Intereses		0	0	0	0	0
Flujo total de financiamiento	267,161	0	0	0	0	0
Flujo de caja total	-288,662	-8,037	215,692	282,033	452,543	734,137

Elaboración propia.

5. Evaluación de riesgos

Para realizar esta evaluación se realizan los análisis de punto de equilibrio, sensibilidad y escenarios.

5.1. Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio para Empresabio.com es de aproximadamente 16,977 servicios prestados (figura 6.1). Para ese nivel de servicios, el punto de equilibrio monetario es equivalente a un monto de ventas de 580,888 soles para el año 1 (cuadro 6.14).

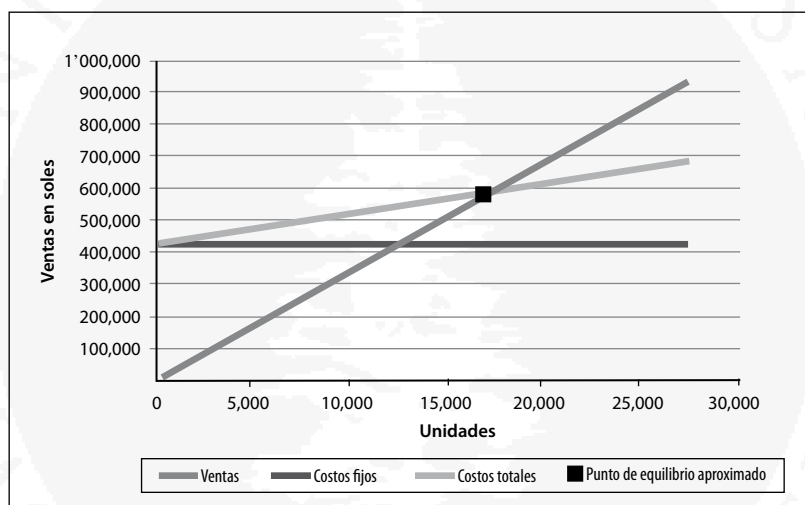


Figura 6.1. Punto de equilibrio

Elaboración propia.

Cuadro 6.14. Análisis de punto de equilibrio monetario (soles)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	524,935	826,773	970,080	1'255,041	1'506,049
Costos variables	139,366	146,472	161,150	185,392	222,471
Margen de contribución	385,568	680,300	808,930	1'069,648	1'283,578
Costos fijos	426,667	434,814	443,111	451,563	518,962
Utilidad	-41,098	245,486	365,818	618,085	764,616
Punto de equilibrio monetario	580,888	528,432	531,385	529,829	608,909

Elaboración propia.

Se concluye que el número mínimo de servicios que Empresabio.com debe prestar para obtener un beneficio cero debe ser 16,977, aproximadamente, los cuales representan un monto de ventas de 580,888 soles.

Como resultado del análisis de punto de equilibrio se constata que el mayor volumen de costos está representado por los costos fijos, lo cual incrementa el riesgo del negocio; ya que si se produce un descenso en las ventas será menor el margen para cubrirlos. Esta situación se debe a que la capacidad máxima que la infraestructura tecnológica y el personal operativo pueden soportar corresponde a una demanda de 200 mil usuarios. En conclusión, llegar a una masa crítica podrá disminuir los riesgos y minimizar el impacto de los costos fijos.

5.2. Análisis de sensibilidad

Existen dos variables relevantes en el análisis financiero de Empresabio.com consideradas puntos críticos del negocio: el precio de la mezcla y la variación de la demanda estimada.

El análisis de puntos críticos para el precio de la mezcla da un límite inferior igual a 54 soles, lo que significa que el precio de la mezcla podría reducirse hasta en 21%. En cuanto a la variación de la demanda estimada, el límite inferior es igual a 2,965 usuarios, lo que indica que el número de usuarios podría reducirse hasta en 26%.

Se concluye que el negocio representa una buena oportunidad ya que no es muy sensible a los cambios en la demanda y el precio, y puede soportar los riesgos inherentes al cambio en estas variables.

Del análisis de sensibilidad unidimensional realizado se puede concluir que el negocio es más sensible al precio, ya que presenta una mayor elasticidad respecto de la otra variable analizada, la demanda (cuadro 6.2). Esto significa que por cada aumento o disminución de 1% en el precio el VAN cambiará en la misma dirección en 5%. Además, por cada aumento o disminución de 1% en la demanda el VAN cambiará en la misma dirección en 4%.

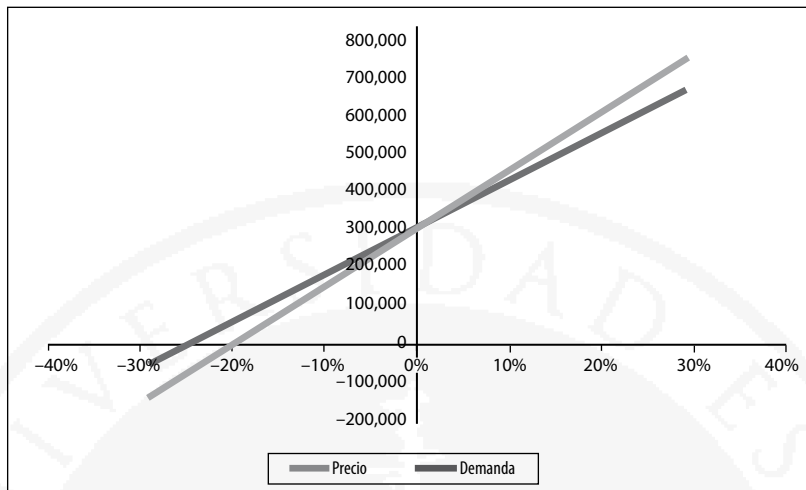


Figura 6.2. Análisis de sensibilidad unidimensional

Elaboración propia.

Asimismo, se realizó un análisis de sensibilidad bidimensional donde se demuestra la afirmación anterior: en un entorno de precio bajo (una disminución de 19%) las ventas podrían bajar hasta en 3% para obtener un VAN negativo; en un entorno de precio medio (sin variación en el precio) las ventas pueden disminuir hasta en 25% para obtener un VAN negativo (figura 6.3).

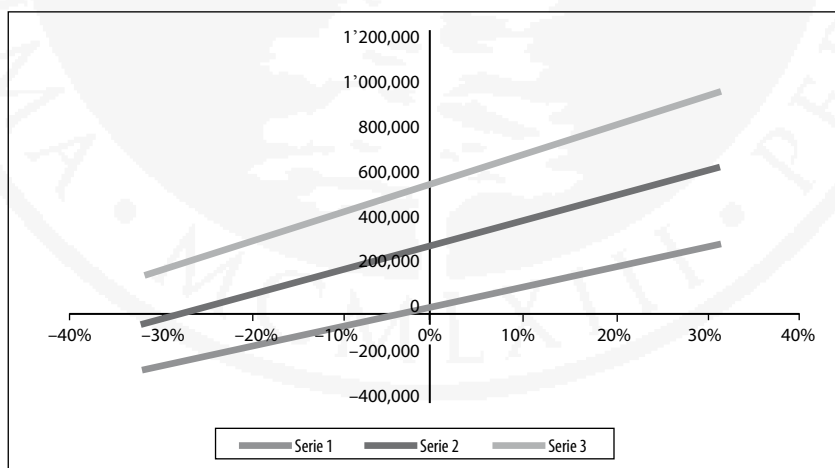


Figura 6.3. Análisis de sensibilidad bidimensional

Elaboración propia.

5.3. Análisis de escenarios

Para el análisis de escenarios con un escenario pesimista se ha realizado algunas variaciones en las variables demanda anual y porcentaje de crecimiento en las ventas. Se estima una disminución en la demanda de 20%, lo que significa que de las 4 mil empresas clientes en el escenario real se considera un total de 3,200 empresas clientes para este escenario.

Además, se estima un crecimiento acumulativo de 3% en las ventas a partir del año 2012, llegando a un crecimiento de 12% para el año 2015; lo cual se diferencia del escenario realista en un 2% acumulativo anual. Las demás variables del estudio se mantienen constantes.

Después analizar el flujo de caja se obtiene una VAN del accionista de 4,275 soles, lo que significa que el negocio es rentable. Por otro lado, la TIR del accionista es 30%, mayor al costo de capital exigido por estos, lo que demuestra que el negocio es rentable.

El análisis financiero de Empresabio.com demuestra que el negocio es rentable y representa muchas oportunidades, ya que muestra una rentabilidad por encima del promedio del mercado. Además, no es muy sensible a los riesgos de este al ser capaz de soportar variaciones en las variables más críticas: precio y demanda. Asimismo, estas afirmaciones se sustentan en la evaluación de un escenario pesimista, ya que con la disminución en la demanda se obtiene un VAN positivo y una TIR mayor a la exigida por los accionistas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El entorno económico favorable, la problemática existente y las necesidades insatisfechas de las mypes y los inversionistas hacen atractiva la implementación de un negocio basado en la prestación de servicios por medio de una plataforma web de formulación de proyectos y su vinculación con inversionistas.

Después de efectuar las entrevistas a los expertos en el tema de Silicon Valley se puede concluir que la idea del negocio tiene buenas perspectivas de éxito. Asimismo, se identificaron los criterios importantes para los inversionistas en la búsqueda y la selección de proyectos, lo que ha permitido modificar la plataforma y el formato de los proyectos.

Por otro lado, las entrevistas realizadas permitieron establecer relaciones de colaboración con algunas empresas visitadas, lo que tiene un efecto favorable para la reputación de Empresabio S. A. C. y el logro del posicionamiento deseado.

Los resultados de las encuestas son alentadores ya que muestran que un 96% de las empresas encuestadas cuenta con al menos un proyecto

por realizar, de estos un 22% es de desarrollo de nuevos productos y un 14%, de diversificación. Estos son los proyectos de mayor interés para los inversionistas.

Además, los resultados muestran que los empresarios están familiarizados con el modo de financiamiento a través de inversionistas, ya que un 19% de ellos piensa utilizar este medio. Igualmente, un 24% de los encuestados emplea Internet para la búsqueda de inversionistas, lo que facilita su conversión en usuarios de Empresabio.com sin necesidad de explicar en mayor detalle los beneficios del servicio. A su vez, a un 92% de los encuestados le gustaría acceder a los servicios propuestos y un 70% está dispuesto a pagar hasta 500 soles mensuales por ellos.

Por otro lado, todos los empresarios observados manifestaron una buena aceptación de la plataforma pues les permite introducir no solo datos cualitativos y cuantitativos de su empresa, proyectos de negocio y productos como fotografías, videos, logo, reconocimientos y premios, que sustenten aún más la solidez de sus proyectos; sino también acceder a la información de una base de datos de inversionistas nacionales y extranjeros y pertenecer a una red empresarial que hace posible el intercambio de ideas y experiencias. Asimismo, el servicio les parece útil porque sirve para estructurar de manera interactiva los proyectos y superar así las limitaciones de sus conocimientos sobre terminología empresarial.

Empresabio.com dirige sus servicios a los clientes mypes que constituyen un 99% del total de empresas peruanas y aportan el 42% del PBI del país. Asimismo, la tendencia a la formalización de las empresas puede fácilmente duplicar el mercado total en un futuro cercano.

Aunque existen varios competidores directos en el mercado, no representan una amenaza importante para Empresabio.com, al no contar con un buen posicionamiento ni bases de datos importantes sobre empresas e inversionistas. Por otro lado, ya que este mercado se encuentra en etapa de crecimiento, y en gran parte desatendido, no existe la necesidad de entrar en una competencia directa, lo que disminuye el grado de rivalidad.

El modelo de negocio propuesto para Empresabio S.A.C. está basado en la prestación de servicios por medio de una plataforma web que permita a

las empresas formular, de manera interactiva, simplificada y con asistencia a través de plantillas inteligentes, proyectos de negocios. Los ingresos provienen del cobro de los servicios requeridos por las empresas para formular, evaluar y promover sus proyectos de negocios. Los inversionistas, a su vez, reciben acceso gratuito a la plataforma, dado que son muy minimalistas y conservadores en la contratación de nuevos servicios.

La estrategia de desarrollo propuesta es Solución Integral al Cliente del Modelo Delta, la cual da prioridad a las necesidades de los clientes y permite establecer una relación constructiva y de largo plazo con estos, basada en la confianza, la colaboración y el beneficio mutuo.

Para formalizar su estrategia de desarrollo es necesario formar alianzas estratégicas aparte de las ya existentes con la CCL y ADEX; crear soluciones técnicas que permitan integrar y adaptar la plataforma a los sistemas operativos de diferentes dispositivos móviles; desarrollar relaciones con las figuras clave del sector empresarial; construir un equipo comprometido; y fomentar la innovación y la creatividad entre sus empleados para desarrollar nuevas ideas e implementar nuevos servicios.

Las estrategias de crecimiento propuestas son la diversificación por medio de la apertura, en el mediano plazo, de Empresabio Techpark y la expansión, en el largo plazo, a países de la región como Colombia, Chile y Brasil.

Empresabio.com quiere lograr un posicionamiento frente a los clientes empresarios como la primera red empresarial peruana segura y confiable que les permita formular sus proyectos de negocios de manera sencilla y encontrar inversionistas. Por otro lado, se posiciona frente a los clientes inversionistas como una cartera digital confiable de proyectos estandarizados y actualizados que cuenta con el respaldo de organizaciones públicas y privadas promotoras del desarrollo empresarial.

Empresabio.com ofrece a sus clientes servicios de una manera flexible, pues les permite escoger una mezcla de estos según sus necesidades. El precio depende de la mezcla escogida, pero el monto no supera los 500 soles, de acuerdo con lo que declararon estar dispuestos a pagar los empresarios entrevistados.

Para promover sus servicios y actividades Empresabio.com planea utilizar herramientas de márketing en y fuera de línea, junto con márketing creativo y asociaciones con entidades públicas. Empresabio.com pone énfasis en la utilización de márketing basado en Internet, dado su alto impacto para el negocio y bajo costo. Por otro lado, utiliza visitas a los inversionistas nacionales e internacionales para presentarles el servicio y establecer relaciones de colaboración.

Después de efectuar el análisis económico-financiero se concluye que el negocio es rentable pues arroja un VAN económico de 50,166 soles y una TIR económica de 33%. Dado que la inversión inicial de 469,105 soles fue cofinanciada por FINCyT por un monto de 267,161 soles con un costo cero de capital, el proyecto arroja un VAN del accionista de 317, 328 soles y una TIR del accionista de 60%, lo que es el doble del costo de capital exigido por estos. Se demuestra así que el negocio es rentable. Además, se obtiene una utilidad de 184,170 soles en el año 2 y se mantiene un nivel de utilidades creciente hasta el último año del periodo de evaluación: 535,231 soles de utilidades netas para el año 5.

Asimismo, el negocio no es muy sensible a los riesgos del mercado al ser capaz de soportar variaciones del precio de 21% y de la demanda de 26%, constituyendo estas las variables más críticas del negocio.

Después de analizar el flujo de caja bajo un escenario pesimista se obtiene un VAN del accionista de 4,275 soles y una TIR de 30%, lo que significa que el negocio sigue siendo rentable ante una disminución de 20% en la demanda.

Para proteger la empresa y la plataforma de probables usos abusivos se ha escogido la modalidad de protección de la propiedad intelectual en forma de secreto comercial. Asimismo, se ha registrado la marca Empresabio en Indecopi, se ha comprado el dominio <www.empresabio.com> y establecido las condiciones de uso y la política de privacidad de la plataforma.

2. Recomendaciones

Las principales recomendaciones que surgen de la investigación son las siguientes:

- Evaluar la apertura de una oficina de Empresabio S.A.C. en alguna zona *offshore* para canalizar las inversiones extranjeras en proyectos peruanos, dado que durante la entrevista con el doctor Koji Osawa (Global Catalyst Partners) se identificó que entre los riesgos de invertir en el mercado peruano se encuentra la inexistencia de un instrumento financiero que permita a los inversionistas tener presencia e influencia sobre la empresa y, a su vez, proteja su responsabilidad limitada sobre las obligaciones de la empresa. Según su opinión, la solución de este problema es a través de empresas *offshore*, puesto que su regulación ya es conocida por los inversionistas y sus abogados, permiten reducir los costos tributarios y limitar la responsabilidad mediante la designación de directores en las empresas en las cuales invierten.
- Acelerar la apertura de Empresabio Techpark, dado que durante la entrevista con Gonzalo Begazo (Google) se identificó su intención de tener una oficina en este e involucrar a más profesionales y empresas de la comunidad de innovación y emprendimiento en TI nacionales e internacionales.
- Crear una solución tecnológica en forma de una aplicación que permita canalizar los proyectos de inversión nuevos directamente a los inversionistas para su evaluación, manteniendo la confidencialidad frente al resto del público y solo si son rechazados mostrarlos en la plataforma. Esto porque durante las entrevistas con Jeremy McCarthy (Venture Loop) y el doctor Daniel Green (Goodwin Procter) se identificó la existencia de un celo competitivo por la información y que los ejecutivos de capital de riesgo, sobre todo de las empresas líderes, no desean compartir el uso de plataformas web sobre las cuales no tienen ningún control, en particular si se trata de la identificación de oportunidades de negocios, sobre todo por el temor a perder el poder de negociación o la exclusividad.

- Considerar la posibilidad de prestar servicios de formulación de proyectos a través de una consultoría tradicional, ya que después de analizar los resultados de las 155 encuestas realizadas se identificó que la mayoría de las empresas encuestadas prefiere emplear el servicio de terceros para la formulación de sus proyectos por carecer de los conocimientos empresariales necesarios, el tiempo y los recursos tecnológicos, entre otros factores. Asimismo, se identificó que aproximadamente 75% pagan entre 500 y 4 mil soles por este servicio, lo que representa una posible fuente de ingresos para la empresa.
- Revisar la posibilidad de representar fondos de inversión internacionales para destinarlos a financiar los proyectos de negocios peruanos que se encuentran en la plataforma Empresabio.com. Esto se debe a que, a pesar de la situación económica favorable, existen amenazas políticas que podrían reducir el flujo de inversión hacia el Perú. Por otro lado, existe mucho interés por parte de los fondos de inversión extranjeros en invertir en los proyectos peruanos para fomentar el desarrollo del país.
- Realizar una investigación exploratoria de los mercados desarrollados o en vías de desarrollo, entre los cuales se encuentran Rusia, India y China, y de los mercados que cuentan con empresarios más familiarizados con Internet, proyectos de mayor valor agregado y una actitud más abierta en materia de compartir proyectos para que Empresabio.com pueda dirigirse a estos mercados si ocurriese que en el mercado peruano no tuviese una demanda apropiada.

Bibliografía

- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del márketing estratégico* (4.ª ed.). Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Márketing (ESIC).
- Acha, R. (2010, 19 de setiembre). Tocando la realidad. *Semana Económica* (Lima, Apoyo Publicaciones), N.º 1239, Suplemento Especial Telecomunicaciones.
- Alle, V. (2002). De la cadena a la red de valor. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 48, 18-24.
- Alonso Coto, M. (2008). *El plan de márketing digital: blended marketing como integración de acciones on y off-line*. Madrid: Prentice Hall.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* (1.ª ed.). México, D. F.: Pearson / Prentice Hall.
- Amaya Amaya, J. (2010). *Sistemas de información gerenciales: hardware, software, redes, internet, diseño* (2.ª ed.). Santa Fe de Bogotá: Ecoe.
- Apaza Meza, M. (2005). *Planeación financiera, flujo de caja y estados financieros proyectados*. Lima: Pacífico.
- Artica, N. & Mendoza, G. (2010). *Sector medioambiental en el Perú, marco regulatorio, actores y oportunidades de negocio*. Lima: Universidad ESAN.

- Baldeón Medrano, J., Espinoza Rivera, L., Granda Gayoso, J. & Vega Lizarme, L. (2009). *Modelo tecnológico de integración de servicios en el marco estratégico de la competitividad MYPE en el Perú*. Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información. Lima: Universidad ESAN.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2010a). *Encuesta de expectativas macroeconómicas*. Recuperado el 24 de febrero de 2011 de <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Encuestas/Expectativas-PBI.xls>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2010b). *Series estadísticas anuales*. Recuperado el 24 de febrero de 2011 de <<http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>>.
- Begazo, G. (2009). Internet y la evolución de la población digital. *Punto de Equilibrio*, 18(102), 4-5.
- Caballero, G. (2010, 1 de noviembre). La burocracia y corrupción reducen el desarrollo económico peruano. *El Comercio*. Lima.
- Castro, J. N. (2005). *Investigación integral de mercados: decisiones sin incertidumbre*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Céspedes Santisteban, H., Farfán Herrera, J., Gamarra Morales, G. & Valencia Bazalar, S. (2009). *Plan de negocio para el desarrollo de una empresa de gestión de compras en grupos*. Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información. Lima: Universidad ESAN.
- Chiappori Samengo, C. (2009). Las PYME peruanas al mundo: fuentes de empleo, innovación y competitividad. *Negocios Internacionales (Cómex Perú)*, 12(144), 6-7. Recuperado de <www.comexperu.org.pe/archivos/revista/agosto09/portada_144.pdf>
- Ciganer-Albéniz, I. (2010, 4 de octubre). El Perú puede jugar en las ligas mayores de la tecnología. *Semana Económica* (Lima, Apoyo Publicaciones), 1241, 26-27.
- Cómex Perú (Sociedad de Comercio Exterior del Perú). (2010, febrero). 2010: economía peruana crecería a pesar de entorno internacional incierto. *Negocios Internacionales* (Lima, Cómex Perú), 13(150), 24-25.
- Dulanto, C., Gonzales, K., Peñaflor, R. & Rivera, L. (2010). *Planeamiento, diseño e implementación de una plataforma web para administrar una red social de adolescentes limeños*. Programa de Alta Especialización (PAE) en Tecnología de la Información Aplicada al Márketing. Lima: Universidad ESAN.

- Eglash, J. (2001). *Cómo preparar un plan de negocios.com: una guía para el empresario de Internet con todo lo que necesita saber sobre planes de negocio y alternativas de financiación*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Escudero Cabada, A. (2004, noviembre). *Metodología de formulación de proyectos de inversión*. Perú: Proyecto Fortalecimiento de ONG PERÚ / Grupo Pachacámac / InWent / DED.
- Éxitoexportador.com. (2009). *Estadísticas del Internet en América*. Recuperado el 29 de marzo de 2011 de <<http://www.exitoexportador.com/stats2.htm>>.
- Fernández Güell, J. M. (2001). Cadena de valor del comercio electrónico. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 43, 62-65.
- Fernández Nogales, A. (2002). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- Garrido Koechlin, J. J. (2009). FODA Perú. *Negocios Internacionales* (Lima, Cómex Perú), 12(143), 26-27.
- González Salazar, D. M. (2007). *Plan de negocios para emprendedores al éxito: metodología para el desarrollo de nuevos negocios*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Grande Esteban, I. & Abascal Fernández, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Grande Esteban, I. & Abascal Fernández, E. (2006). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (8.ª ed.). Madrid: ESIC.
- Gutiérrez Villavicencio, L., Tafur Bravo, D. & Valencia Llerena, J. (2010). *Plan de negocio para proveer software como servicio (SaaS) para la gestión comercial a la pequeña empresa del cluster textil de Gamarra, subsector ventas minoristas de confecciones*. Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información. Lima: Universidad ESAN.
- Hax, A. & Wilde, D. (2001). *The Delta Project*. Nueva York, NY: Palgrave Mcmillan.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M. & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (12.ª ed.). México, D. F.: Pearson / Prentice Hall.
- Instituto Cuánto. (2010). *Anuario Estadístico: Perú en números 2010*. Lima: Instituto Cuánto.

- Lara Navarra, P. & Martínez Usero, J. (2002). Comercio electrónico: la fidelización del usuario. *El Profesional de la Información*, 11(6), 408-420.
- Laudon, K. & Guercio Traver, C. (2009). *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad* (4.ª ed.). México, D. F.: Pearson / Prentice Hall.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información gerencial* (8.ª ed.). México, D. F.: Pearson.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2008). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital* (10.ª ed.). México, D. F.: Pearson / Prentice Hall.
- Lawrence, G. (1997). *Fundamentos de inversión*. México, D. F.: Oxford University Press.
- Loufatti, E. (2010). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning / ESAN.
- Mayorga, D. & Araujo, P. (2007). *El plan de marketing*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Pacheco Coello, C. & Pérez Brito, G. (2008). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. México, D. F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008). *Perú: crecimiento y distribución de la población. Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Lima: INEI.
- Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010, julio-setiembre). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Informe Técnico 4. Lima: INEI.
- Perú. Pro Inversión (Agencia de la Inversión Privada). (2010). *¿Por qué invertir en el Perú?: Resultados macroeconómicos*. Recuperado el 20 de marzo de 2011 de <<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>>.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2010, julio). *Encuesta de ambiente económico en Sudamérica*. Santiago de Chile: PricewaterhouseCoopers.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). *Finanzas corporativas* (8.ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Sáinz de Vicuña Ancín, J. (2008). *El plan de marketing en la práctica* (12.ª ed.). Madrid: ESIC.

- Telefónica Negocios. (2009). Conectividad de pymes a servicios de banda ancha crecerá 10% este año. *Boletín de Gobierno Electrónico*, 10(310). Recuperado el 15 de abril de 2011 de <http://www.peru.gob.pe/pm/portales/portal_ongei/publicaciones_historial/publicaciones310/ongei_publicaciones.asp?Publi=5>.
- Toma Inafuko, J. & Rubio Donet, J. (2008). *Estadística aplicada: segunda parte*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Valderrey Sanz, P. (2010). *Investigación de mercados*. Madrid: StarBook.
- Villajuana, C. (2009). *Los 7 tejidos estratégicos: un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Ciencias y Humanidades (UCH).
- Zamorano García, E. (2008). *Análisis financiero para la toma de decisiones en las empresas*. México, D. F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Anexo

Criterios de evaluación de proyectos

Criterios / subcriterios	Ponderación
CATEGORÍA: PLAN DE NEGOCIOS QUE SUSTENTA EL PROYECTO	
1. Rentabilidad y viabilidad comercial (sostenibilidad)	0.2
1.1. Identificación de los puntos críticos de producción y/o comercialización del producto comercial nuevo o a mejorar que impiden alcanzar el éxito del Plan de Negocios	
1.2. Las soluciones propuestas para superar las limitaciones de producción y/o comercialización detectadas aseguran los atributos del producto o servicio que es objeto del Plan de Negocios	
1.3. Existen planes de contingencia coherentes para afrontar posibles riesgos de la oferta y/o demanda del producto o servicio nuevo o mejorado	
1.4. Sustento de mercado (demanda a ser atendida con el Plan de Negocios ha sido identificada y cuantificada), existe un potencial de aplicación comercial de la innovación propuesta	
1.5. Estrategia de comercialización (ventajas del producto o servicio frente a su competencia y propuesta de inserción al mercado)	
1.6. Análisis económico del proyecto adecuadamente sustentado (flujo de caja proyectado)	
CATEGORÍA: PLAN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO	
2. Problemática identificada	0.2
2.1. Concordancia entre el Plan de Negocios y el Plan de Investigación y Desarrollo propuesto: existe coherencia entre la problemática identificada —sin proyecto— y el Plan de Investigación y Desarrollo (actividades, metodología y resultados esperados)	
2.2. Importancia del problema identificado (naturaleza del problema, ámbito y población objetivo)	
2.3. El análisis de las causas del problema identificado y la tecnología a desarrollar o mejorar reflejan un planteamiento coherente cuyos resultados contribuirán a la solución del problema	



3. Viabilidad y calidad técnica del proyecto	0.2	
3.1. Originalidad del proyecto y grado de innovación, contribución al avance técnico		
3.2. Situación de antecedentes e investigaciones recientes sobre el problema central a ser resuelto con el proyecto		
3.3. Coherencia entre el problema central, los objetivos y las actividades		
3.4. Coherencia entre actividades, productos y resultados esperados		
3.5. Riesgos del proyecto adecuadamente identificados y planes de contingencia coherentes		
3.6. Justificación tecnológica del proyecto		
3.7. Consistencia metodológica y de instrumentos frente al problema identificado		
3.8. Solidez de los resultados esperados del proyecto y replicabilidad de estos contribuyen al incremento de la productividad y la competitividad	0.1	
4. Capacidad técnica de la entidad solicitante y las entidades colaboradoras (si las hubiere)		
4.1. Antecedentes técnicos de la entidad solicitante y las entidades colaboradoras (si las hubiere) aseguran alcanzar los resultados esperados del proyecto		
4.2. Composición, calificaciones y experiencia del personal comprometido con el proyecto garantizan la calidad técnica de las actividades		
4.3. Pertinencia del equipamiento, bienes, materiales e infraestructura que se destinarán a la ejecución del proyecto	0.1	
CATEGORÍA: ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA		
5. Asociación estratégica y capacidad financiera y gerencial de la entidad solicitante y las entidades colaboradoras (si las hubiere)		
5.1. Sinergias que genera la Asociación Estratégica (entidad solicitante + entidades colaboradoras), lo que constituye una base adecuada para el cumplimiento del objetivo general del proyecto		
5.2. Grado de articulación con universidades o centros de investigación y desarrollo		
5.3. Capacidad de la entidad solicitante y las entidades colaboradoras (si las hubiere) para llevar a cabo el proyecto desde el punto de vista gerencial		
5.4. Capacidad de la entidad solicitante y las entidades colaboradoras (si las hubiere) para cumplir con los compromisos de los aportes financieros al proyecto (monetarios y/o no monetarios), situación financiera de la empresa	0.1	
5.5. Capacidad de la entidad solicitante de poner en práctica los resultados del proyecto		



CATEGORÍA: ANÁLISIS DE IMPACTOS	
6. Impactos esperados	0.1
6.1. Impactos en tecnología	
6.2. Impactos económicos y sociales como la generación de empleo directo e indirecto entre otros indicadores	
6.3. Impactos ambientales y viabilidad ambiental	
6.4. Prospectiva tecnológica relacionada con la innovación propuesta	
CATEGORÍA: PRESUPUESTO DEL PROYECTO	
7. Análisis del presupuesto del proyecto	0.1
7.1. Magnitud del aporte monetario y/o no monetario de la entidad solicitante y las entidades colaboradoras (si las hubiere) para la ejecución del proyecto	
7.2. Relevancia del subsidio otorgado (aporte del FINCyT) para la realización del proyecto	
7.3. Racionalidad del presupuesto para la realización del proyecto (coherencia entre los costos de las actividades y el logro de resultados).	
Subtotal	1.0
8. Adecuación a las áreas prioritarias del FINCyT	0.1
Nota final	1.1

Fuente: Holosens S. A. C.

Sobre los autores

Martín SANTANA ORMEÑO

msantana@esan.edu.pe

Profesor principal de la Universidad ESAN. Ph. D. en Administración por la Florida International University, Estados Unidos; M.Sc. en Sistemas de Información por la HEC Montreal, Canadá; posgrado en Informática de Ensimag, Francia; y bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima. En el periodo 2008-2009 realizó un año sabático como profesor visitante en la Graduate School of Asia-Pacific Studies de la Universidad de Waseda, Japón. Actualmente sus investigaciones se centran en los procesos de implementación de proyectos de gobierno electrónico cuyos resultados han sido publicados en diversos medios y libros especializados, como *Journal of Asia-Pacific Studies*, *Journal of Computer Personnel*, series de libros sobre *Global e-Governance e InformationTechnology* publicadas por las editoriales IOS Presse e IGI Global, respectivamente, entre otros. Asimismo ha formado parte del comité editorial de diversas publicaciones académicas, como *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, *IOS Press Series on Global e-Governance* y *Latin American and Caribbean Journal of the Association for Information Systems*.

Irina RYMSHINA

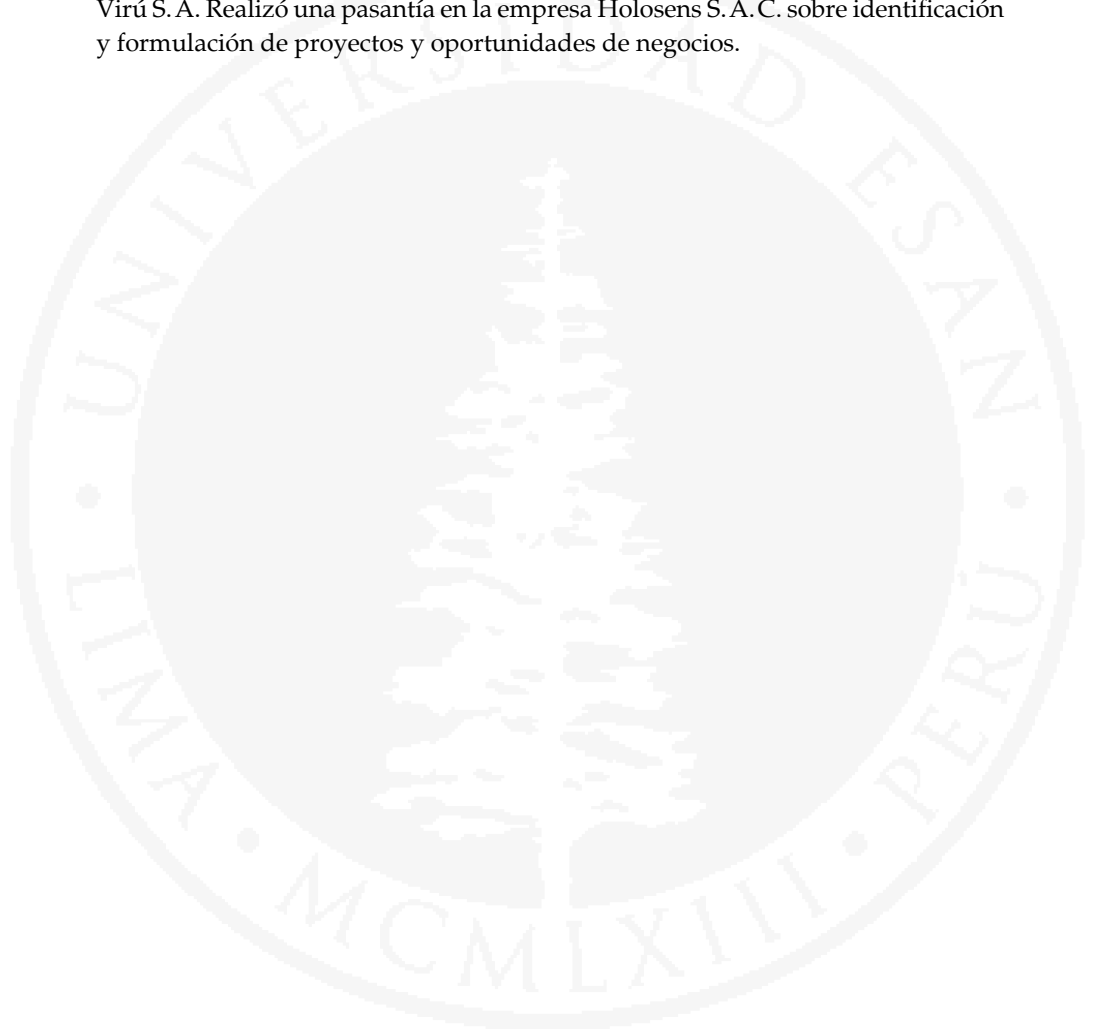
irina@holosens.com

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN, con mención en Tecnologías de la Información, y economista por la Universidad de Consumo Cooperativo de Moscú (MCCU), con especialización en Finanzas y Créditos. Actualmente se desempeña como ejecutiva de desarrollo de negocios en Holosens S. A. C., empresa dedicada al desarrollo de plataformas web y aplicaciones para dispositivos inteligentes, y como asesora en gerencia estratégica del directorio del Centro de Medicina Hiperbárica S. A. En Moscú, trabajó como economista y asesora de la alta gerencia de NPO EPI-ABS Holding, corporación multinacional del sector energía. Cuenta con experiencia profesional en identificación, formulación, evaluación y gestión de proyectos y nuevos emprendimientos (*startups*).

Sandra CHÁVEZ SARAVIA

sandri_0107@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN, máster en Marketing Intelligence por la Universidad ESIC, España, y licenciada en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo. Experiencia profesional en las áreas de administración y recursos humanos de importantes empresas, como Sociedad Agrícola Virú S. A. Realizó una pasantía en la empresa Holosens S. A. C. sobre identificación y formulación de proyectos y oportunidades de negocios.



Impreso por
Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.
en setiembre de 2011
Calle Los Plateros 142, Ate
Lima, Perú
Teléfono 625-3535
ventas@cecosami.com
www.cecosami.com