



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“CHAMBA PARA VENEDORES”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

HUAMAN CAMPOMANES CINTIA MARIELENA

MAGUIÑO RAFFO MIGUEL EDUARDO

MARKY ALBERCA ROBERTO

MORA DEVOTO URSULA MARIA

TRECEÑO FONTECHA GORKA NICOLAS

YAI PEN TAMAYO CARLOS EDUARDO CESAR AUGUSTO

Asesora: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, abril 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **GABI UJIKE**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“CHAMBA PARA VENDEDORES”**, presentado por:

	Nombre del alumno (s)
1	HUAMAN CAMPOMANES CINTIA MARIELENA
2	MAGUIÑO RAFFO MIGUEL EDUARDO
3	MARKY ALBERCA ROBERTO
4	MORA DEVOTO URSULA MARIA
5	TRECEÑO FONTECHA GORKA NICOLAS
6	YAIPEN TAMAYO CARLOS EDUARDO CESAR AUGUSTO

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin, el 07 de julio de 2023 dando el siguiente resultado:

CHAMBA PARA VENDEDORES

INFORME DE ORIGINALIDAD

3 %	3 %	0 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Fecha: 07 de julio de 2023

RESUMEN EJECUTIVO

En el Perú, actualmente, empresas de diferentes sectores dedicadas a las ventas de productos y/o servicios enfrentan un problema de alta rotación de personal; el Perú es uno de los países con mayor índice de rotación laboral en toda Latinoamérica. Este problema amerita una atención y un gran esfuerzo por parte de los directivos de las organizaciones, pues, además de causar efectos negativos en el clima laboral, impacta en el funcionamiento de cualquier negocio afectando los ingresos y rentabilidades de la empresa. Por tanto, el reclutamiento y selección del personal se ha convertido en una preocupación para las organizaciones, debido a los largos plazos y los elevados presupuestos que ello representa para conseguir el perfil adecuado.

Por otro lado, la inteligencia artificial ha demostrado ser una herramienta esencial para la optimización de los procesos de selección de personal, sobre todo cuando los plazos para su reemplazo deben ser cortos.

Dentro del análisis del diagnóstico situación del entorno y del mercado, existen muchos factores tanto externos como internos que muestran ventajas y oportunidades para el negocio, lo que nos ha permitido trazar como estrategia la diferenciación en el servicio. En ese sentido, la presente tesis desarrolla el análisis de un negocio de reclutamiento del personal basado en el uso de una plataforma digital con ayuda de inteligencia artificial, negocio que, de acuerdo con la evaluación realizada, es rentable.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
CAPÍTULO I. LA OPORTUNIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO	1
1. Idea de negocio	1
2. Descripción del problema	2
3. Modelo de negocio.....	3
4. Oportunidades identificadas.....	4
5. Conclusiones	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	6
1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1. Entorno político.....	6
1.2. Entorno económico	6
1.3. Entorno social-demográfico	7
1.4. Entorno tecnológico	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.3. Cadena de valor interna.....	11
3. Conclusiones	13
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	14
1. Objetivos	14
1.1. Objetivo general.....	14
1.2. Objetivos específicos	14

2. Sondeo de mercado	14
3. El mercado objetivo	15
3.1. Perfil del potencial cliente.....	15
3.2. Segmento del mercado empresas	16
3.3. Segmento de usuarios objetivo.....	17
4. Metodología	18
5. Validación del modelo de negocio.....	18
6. Estimación de la demanda.....	21
7. Conclusiones	23
CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	25
1. Visión	25
2. Misión	25
3. Valores	25
4. Objetivos estratégicos	25
5. Estrategia competitiva.....	26
6. Fuentes de ventaja competitiva a medio/largo plazo	27
7. Estrategias de crecimiento.....	29
8. Conclusiones	30
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	31
1. Objetivos de marketing	31
2. Estrategia de segmentación	31
2.1. Definición de mercado	31
2.2. Segmentación de mercado por público objetivo	32
2.3. Segmentación de mercado por tipo de cliente/usuario.....	32
3. Posicionamiento y diferenciación	33
3.1. Posicionamiento	33

3.2. Ventaja diferencial	33
3.3. Propósito de la marca	34
4. Estrategias de marketing mix	34
4.1. Producto	34
4.2. Precio	37
4.3. Plaza.....	38
4.4. Promoción	39
5. Presupuesto del plan de marketing.....	39
5.1. Resumen del presupuesto de marketing.....	40
6. Acciones de marketing.....	40
7. Conclusiones	42
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES.....	43
1. Objetivos del plan de operaciones.....	43
2. Estrategias y planificación de operaciones.....	43
3. Diseño del proceso	44
4. Actividades preoperativas y operativas.....	46
4.1. Constitución y puesta en marcha de la empresa.....	46
4.2. Puesta en marcha de la plataforma tecnológica <i>e-commerce</i>	46
4.3. Incorporación y desarrollo del equipo inicial.....	47
4.4. Lanzamiento de la marca y marketing	47
4.5. Operación y ventas.....	48
5. Presupuesto del plan de operaciones.....	50
6. Conclusiones	50
CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	51
1. Objetivos del plan de recursos humanos	51
2. Estructura organizacional.....	51

3. Estrategias de administración de recursos humanos	52
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	52
5. Conclusiones	53
CAPÍTULO VIII. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS	54
1. Forma jurídica y estructura societaria	54
2. Protección de datos	54
3. Conclusiones	55
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA	56
1. Objetivos del plan financiero	56
2. Hipótesis financieras (supuestos).....	56
3. Estructura del negocio.....	57
3.1. Previsión de ingresos (ventas).....	57
3.2. Previsiones de inversión inicial.....	58
3.3. Previsiones de gastos	59
4. Estado de resultados.....	61
5. Flujo de caja proyectado a 3 años y estructura del financiamiento.....	62
5.1. Necesidades financieras	62
5.2. Viabilidad financiera.....	64
6. Análisis de sensibilidad.....	65
7. Riesgos y planes de contingencia.....	65
8. Conclusiones	68
CAPÍTULO X. RESPONSABILIDAD SOCIAL	69
1. Identificación de grupos de interés	69
2. Objetivo del plan de responsabilidad social.....	69
3. Conclusiones	71

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
1. Conclusiones	72
2. Recomendaciones.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Business model canvas</i> del negocio Chamba para Vendedores.....	3
Tabla 2.	Crecimiento necesario de usuarios	22
Tabla 3.	Matriz de Ansoff de Chamba para vendedores.....	29
Tabla 4.	Objetivos de marketing.....	31
Tabla 5.	Mercado potencial, objetivo y meta	31
Tabla 6.	Segmentación de mercado por público objetivo.....	32
Tabla 7.	Segmentación del mercado por tipo de cliente	32
Tabla 8.	Análisis VRIO de la propuesta Chamba para Vendedores	33
Tabla 9.	Presupuesto de marketing anuales durante 3 años.....	40
Tabla 10.	Cronograma preoperativo y de inicio de operación.....	49
Tabla 11.	Presupuesto implementación plataforma.....	50
Tabla 12.	Presupuesto anualizado de recursos humanos	53
Tabla 13.	Datos de entrada para proyección de ventas.....	58
Tabla 14.	Cálculo de tarifas promedio.....	58
Tabla 15.	Ingresos anualizados proyectados	58
Tabla 16.	Previsiones de inversión	59
Tabla 17.	Resumen de inversiones y gastos de activos por año	59
Tabla 18.	Cálculo de depreciación de activos fijos	59
Tabla 19.	Datos de entrada para el cálculo de los gastos.....	60
Tabla 20.	Resumen de gastos anuales de nómina de personal y operación.....	60
Tabla 21.	Resumen anualizado del estado de resultados proyectado	61
Tabla 22.	Resumen de flujo proyectado por años.....	62
Tabla 23.	Necesidades financieras.....	62
Tabla 24.	Cuotas del financiamiento	63
Tabla 25.	Cálculo del WACC.....	64
Tabla 26.	Resultado de los ratios financieros	64
Tabla 27.	Escenarios para el análisis de sensibilidad	65

Tabla 28.	Consideraciones para la evaluación de riesgos.....	65
Tabla 29.	Consideraciones para la evaluación del impacto	66
Tabla 30.	Niveles de riesgo	66
Tabla 31.	Evaluación de riesgos y plan de contingencia	67
Tabla 32.	Grupos de interés y sus expectativas	69
Tabla 33.	Principales indicadores del plan de responsabilidad social	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución del PBI Perú 2015-2022	6
Figura 2.	Evolución de la inflación Perú 2015-2022	7
Figura 3.	Distribución de la población económicamente activa (PEA)	8
Figura 4.	Tiempo promedio (días) para cobertura de una vacante.....	9
Figura 5.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
Figura 6.	Cadena de valor interna	11
Figura 7.	Estrategias diferenciadoras.....	44
Figura 8.	Diagrama del flujo del proceso.....	45
Figura 9.	Arquitectura de la plataforma tecnológica.....	47
Figura 10.	Organigrama del personal para el primer año	51
Figura 11.	Organigrama del personal a partir del segundo año	52
Figura 12.	Estado de resultado por años	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuestas a expertos del mercado en contratación y ventas	78
Anexo 2. Resultados de las encuestas a los vendedores	80
Anexo 3. Resultados de las encuestas a empresas	82
Anexo 4. Atributos principales que se distinguen en páginas de internet sobre búsquedas de empleo en el Perú	85
Anexo 5. Selección de empresas por subsector, cantidad de empleados y facturación promedio.....	86
Anexo 6. Mapa de empatía b2h tomadores de decisión.....	87
Anexo 7. Mapa de empatía de vendedores.....	88
Anexo 8. Lienzo de propuesta de valor.....	89
Anexo 9. Lienzo de propuesta de valor vendedores.....	90
Anexo 10. Datos y resultados de la evaluación económica-financiera	91

CAPÍTULO I. LA OPORTUNIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO

1. Idea de negocio

La empresa se configura como una *startup*, que brindará una solución rápida en la búsqueda, evaluación y contratación de personal para ventas, de acuerdo con el perfil solicitado por el cliente a través de una plataforma digital. El negocio proporcionará servicios tanto a empresas como a personas (postulantes) en un *marketplace* especializado.

Los principales usuarios de este servicio, por un lado, son los clientes negocio, es decir, las empresas privadas del Perú, con un alto volumen de fuerza de ventas y alta rotación de personal de ventas, y, por otro lado, también como usuarios están las personas (postulantes) con interés de cubrir posiciones de ventas, las mismos que podrán acceder a la plataforma para encontrar ofertas de trabajo.

El negocio pretende que los clientes negocio tengan acceso a un mercado de ofertas de candidatos postulantes, a través de una plataforma digital, la cual contará con los siguientes servicios clave:

- **Publicación de ofertas:** Las empresas podrán publicar vacantes a través de la página web y otros canales que se emplearán para llegar al mayor número de potenciales candidatos como redes sociales, bolsas de trabajo u otros. Las ofertas conducirán a un enlace que permitirá concluir un análisis del mejor candidato mediante un test.
- **Evaluación de perfiles mediante el Chamba Test:** Los candidatos podrán tener acceso para completar un formulario, en donde se plantean preguntas y ejercicios claves que permiten un análisis profundo de las habilidades blandas, competencias técnicas y evaluaciones psicométricas del postulante. Este análisis de los perfiles de los candidatos se realiza mediante algoritmos basados en inteligencia artificial (IA).
- **Visualización de los candidatos seleccionados:** La plataforma brindará un panel de control a las empresas para filtrar, ordenar y categorizar a los candidatos según la probabilidad de éxito que tendrán en el puesto que se busca cubrir. Asimismo, se mostrará la información desde un panel central que permita filtrar los requisitos específicos del puesto y obtener acceso a los datos de cada candidato.
- **Generación automática de entrevistas:** El cliente podrá tener acceso a un panel de control que le permita agendar videollamadas, enviar mensajes o *emails* y llamar a los candidatos a través de su celular.
- **Acceso a un mercado de ofertas especializado:** Los usuarios o postulantes al puesto tendrán acceso a un servicio web con ofertas dirigidas a personal de ventas de las principales empresas del Perú. Podrán guardar, llevar seguimiento y acceder a información relevante de los sectores donde se originan las ofertas de empleo.

- Caracterización del perfil del candidato. Los postulantes tendrán acceso mediante registro a recomendaciones sobre ofertas seleccionadas, consejos sobre mejora de perfil y herramientas de crecimiento personal con carácter formativo.

La propuesta de negocio tiene como objetivo proporcionar una herramienta única que ayude al equipo decisor y/o usuario de las empresas (empresas de tamaño medio-alto por número de empleados), a la toma de decisiones en la contratación de personal. Asimismo, se plantea que la plataforma digital sea un sitio de referencia para los candidatos o postulantes en la búsqueda de empleo especializado en la actividad de ventas.

2. Descripción del problema

En la actualidad, existen empresas de distintos sectores que afrontan una alta rotación del personal de ventas cuyos costos de reposición son elevados. Asimismo, el reclutamiento y selección del personal se ha convertido en una preocupación, debido al plazo y el elevado presupuesto que conlleva conseguir el perfil adecuado.

A pesar de las nuevas tendencias del mercado en ventas virtuales para ciertos sectores, el personal de ventas sigue siendo un factor importante como principal generador de ingresos que determina el éxito o fracaso de una empresa. Es por ello que muchas empresas están tratando de destinar mayores recursos con la finalidad de potenciar las capacidades y habilidades de dicho personal y retener el talento. Sin embargo, a pesar de los grandes esfuerzos, muchos de los sectores, y en especial el sector *retail* en el Perú, continúan presentando altos índices de rotación de su personal de ventas.

Un artículo publicado en la página web de la institución educativa ESAN (2019) indica lo siguiente: “En los últimos años, el Perú ha sido uno de los países con mayor índice de rotación laboral en toda Latinoamérica. Con un promedio de 20 %, está por encima de la media de la región (10,9 %)”, según un informe de PWC publicado en un portal local.

De igual manera, en el mismo artículo, Rosana Patricia Vargas Masías, docente del PAE en Gestión Avanzada de Recursos Humanos, indica que ello puede analizarse bajo diversas ópticas y que varían entre el tipo de organización, características del sector, coyuntura del mercado en el que se ubica la compañía, entre otras. La especialista menciona, además, lo siguiente:

La rotación puede originarse por una necesidad relacionada con la etapa de vida profesional, un desequilibrio entre las expectativas, la oferta de la empresa o problemas netamente personales o profesionales. Existe una desmotivación y saturación entre la persona y el puesto que desempeña, lo que origina este problema. Claro está, la rotación cuesta rentabilidad a la organización, pues debe invertir en la captación de otro talento que cubra el puesto, en capacitarlo y asumir el tiempo para su adaptación.

Por otro lado, según la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu), la rotación del personal es de un 15 % anual, pese a que la cifra ideal es de un 7 %. Esto no solo genera pérdida de recursos económicos, tiempo y la fuga de talentos, sino que representa que los empleados que abandonan una empresa lleven consigo el crecimiento, habilidades y competencias adquiridas en la organización (Ledda Narváez, 2014).

Generalmente un personal que no está alineado con las metas trazadas por la empresa impacta negativamente en la productividad de esta y, además, tiende a sentirse desmotivado o insatisfecho, razones que hacen que deserte de la organización. Por tanto, un adecuado y oportuno reclutamiento y selección de personal, así como contar con procesos eficientes y dinámicos, ayudará a obtener un perfil conveniente para el puesto de ventas que requiera un cliente y en el menor tiempo posible.

3. Modelo de negocio

El siguiente *business model canvas* caracteriza los principales atributos del negocio, presentando las asociaciones, actividades y recursos claves, así como la propuesta de valor y las relaciones. Asimismo, presenta la estructura de costos junto con las fuentes de ingreso estimadas.

Tabla 1.

Business model canvas del negocio Chamba para Vendedores

<p>Asociaciones clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Red de empresas que publican en la página -Red de usuarios que buscan trabajo a través de la página - Empresas desarrolladoras de tecnología -Empresas centrales de riesgo y antecedentes -Plataformas de publicación de ofertas de empleo -Empresas de procesado de pago (Visanet, Yape, Paypal, Pay-u) 	<p>Actividades claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma web - Gestión de base de datos -Contacto con el cliente para requerimiento de personal - Homologación del perfil requerido - Comunicación de la oferta de la vacante a través de los canales - Proceso de selección virtual - Evaluación del personal - Marketing y promoción del negocio -Gestión del CRM para seguimiento relación con el cliente 	<p>Propuestas de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketplace</i> que facilita la visibilidad de ofertas de diferentes posiciones de ventas del mercado para usuarios personas - Acceso rápido a procesos de selección, por medio de la plataforma web para usuarios personas - Eficiencia y rapidez en la contratación del personal para empresas, con un mayor alcance y precisión en la selección - Acceso web a una herramienta flexible y personalizada para la gestión de los perfiles 	<p>Relaciones con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia presencial - Asistencia virtual: email, redes sociales - Asistencia telefónica - Plataforma web - Acceso a la plataforma con usuarios personales, sea empresa o persona. - <i>Feedback</i> de empresas y usuarios 	<p>Relaciones con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas del Perú con alto volumen de fuerza de ventas y con alta rotación de personal - Usuarios en búsqueda de posiciones de trabajo en ventas
	<p>Recursos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de ventas - Algoritmos de reclutamiento y selección - Plataforma tecnológica - Base de datos de vendedores - Venta y captación <i>e-commerce</i> 		<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa - <i>E-commerce</i> - Plataforma web para móvil - App/<i>smartphones</i> - Plataforma web 	

		seleccionados para empresas - Capacitaciones de negocios y aptitudes para puesto de ventas para usuarios personas		
Estructura de costos: - Costo de desarrollo - Costo de la operación - Costo de marketing - Costo comercial (de fuerza de venta) - Costos de administración y servicio - Inversión y mantenimiento de plataformas		Fuentes de ingreso: - Pago del servicio por reclutamiento - Comisión por posición cubierta - Tarifa de suscripción - Tarifa por servicios adicionales (BI) - Anuncios destacados - Capacitaciones y entrenamiento		

4. Oportunidades identificadas

El mercado de reclutamiento y selección presenta oportunidades de digitalización para poder entregar a los clientes, propuestas que mejoran los servicios tradicionales. Es preciso mencionar que, actualmente, las organizaciones se enfrentan a los siguientes desafíos:

- Altos costos de reclutamiento debido a la rotación de personal.
- Incumplimiento de metas de ventas de las empresas.
- El canal tradicional de búsqueda de empleo a través de anuncios en prensa o publicación en medios escritos se encuentra actualmente en claro retroceso.
- Los portales digitales son los medios que se muestran como la primera opción para los postulantes en la búsqueda de empleo. La actual oferta es generalista en cuanto al perfil del personal requerido.
- Necesidad por parte de las empresas de potenciar el talento humano, fomentar la motivación, y mejorar el nivel de compromiso de sus vendedores.
- Necesidad de las empresas de poder contar con personal con competencias para el puesto de ventas, filtrando a aquellas personas que no poseen las competencias deseadas.
- Necesidad de evitar pérdidas de tiempo y los costos que ello implique.

Según *PriceWaterhouseCoopers Perú* (2017), en su estudio 20 años dentro de la mente de los CEO... ¿Qué viene a continuación?, actualmente 77 % de los CEO están preocupados por la escasez de habilidades clave. Asimismo, el 60 % indicó que es necesario crear una mano de obra calificada y educada. En ese mismo sentido, el 88 % de los CEO encuentran difícil reclutar personas con habilidades para resolver problemas.

Es de conocimiento general que, en muchas empresas, el área de recursos humanos suele utilizar diferentes técnicas creativas y herramientas de reclutamiento que batallan contra la rotación del personal, siendo este uno de los principales indicadores que muestra la eficiencia del proceso de contratación. Asimismo, las empresas son conscientes de cómo esto puede impactar en los costos de la empresa y, por ende, en su rentabilidad.

Además, cabe resaltar que no todas las empresas peruanas se encuentran enfocadas en la retención o el desarrollo del talento humano, lo cual incluye planes de desarrollo de personal, generación de valor, desarrollo de motivaciones, entre otros factores que permiten un crecimiento mutuo (empresa-trabajador), y sostenible contribuyendo de esa manera a cumplir con los objetivos empresariales y personales. Asimismo, es importante analizar la problemática o las razones por las cuales se producen las renunciaciones o despidos en los sectores, y cómo contribuyen en el problema de la rotación del personal.

5. Conclusiones

Como se mencionó en el capítulo descrito, la rotación de personal en el sector ventas es un problema latente que enfrentan las empresas hoy en día, produciendo altos costos para las empresas, afectación a la productividad, la motivación y la satisfacción de los empleados. Para poder mitigar dicho riesgo, es importante que las empresas sepan escoger al personal de sus ventas a través de un proceso de reclutamiento y selección eficiente y dinámico que permita seleccionar al mejor candidato para el puesto en el menor tiempo posible.

La digitalización del mercado es una herramienta que mejora los servicios tradicionales, por lo que los portales digitales se están convirtiendo en la primera opción tanto para los postulantes en la búsqueda de empleo, como para las empresas que necesitan personal con competencias para el puesto de ventas.

La idea de negocio incorpora varios componentes diferenciales en una propuesta integral para el reclutamiento del personal de ventas. Se espera, con este negocio, poder brindar una solución al problema de contratación de personal que afrontan los clientes de empresa, además de proporcionar ayuda a los postulantes para mejorar sus perfiles, elevar sus conocimientos aplicados, así como autoevaluarse.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno

1.1. Entorno político

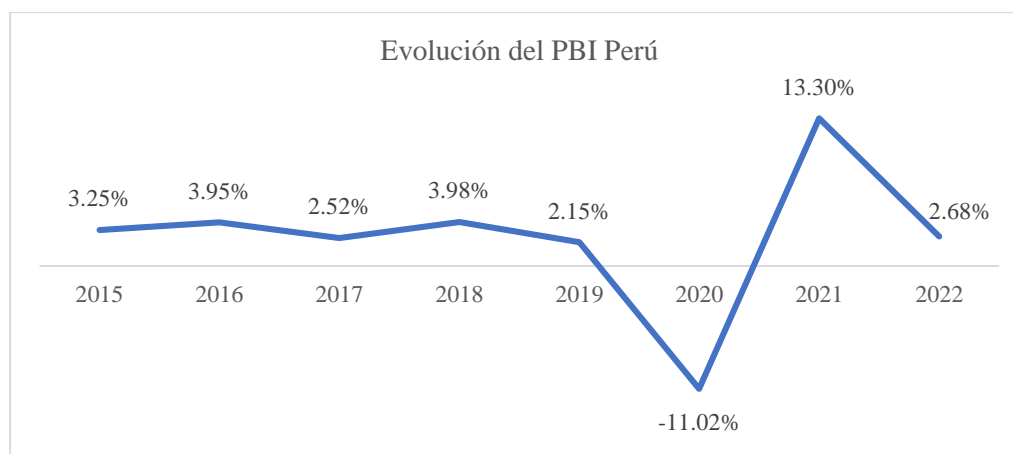
Actualmente se sigue atravesando una profunda crisis política, iniciada inclusive desde antes de la vacancia del expresidente Pedro Castillo, aunado a ello, las manifestaciones a lo largo del país que aún no han cesado. Esta crisis y los conflictos sociales asociados generan incertidumbre y discontinuidad en la capacidad productiva del país. Sin una estabilidad política clara, la inversión privada podría sufrir una recesión, lo cual impactaría directamente en el mercado potencial del modelo de negocio que se desea impulsar.

1.2. Entorno económico

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, en el año 2021 la variación del PBI fue de 13.3 %. La economía peruana se recuperó en comparación con el año 2020, año cuya cifra cayó a -11.02 %, debido al impacto de la pandemia. El principal crecimiento se dio en los sectores construcción (37.8 %) y manufactura (18.9 %). Asimismo, el consumo privado creció 11.4 %, mientras que la inversión privada creció en 36.6 %. La Figura 1. muestra la evolución del PBI desde el año 2015:

Figura 1.

Evolución del PBI Perú 2015-2022

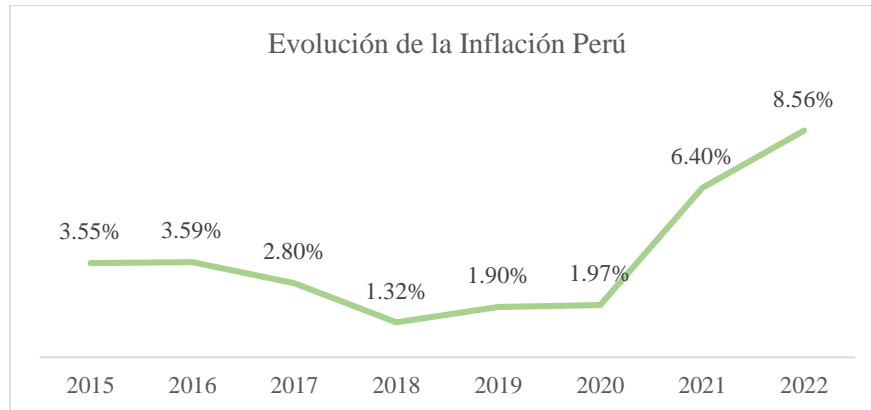


Fuente: INEI, 2023.

Con respecto a la inflación, los precios de la economía peruana han mostrado una tendencia al alza. Es así como el aumento de precios en *commodities* agrícolas y energéticos, sumado al aumento de costos en los fletes marítimos y el tipo de cambio, han generado que la inflación en el Perú sea de 6.4 % en el año 2021. La Figura 2. muestra la evolución de la inflación desde el año 2015:

Figura 2.

Evolución de la inflación Perú 2015-2022



Fuente: INEI, 2023.

Como se puede observar, los parámetros macroeconómicos son sólidos, lo que podría generar confianza en la inversión del sector privado y, por lo tanto, mayor oportunidad de mercado a las ventas del servicio que se desea promover.

1.3. Entorno social-demográfico

El Perú tiene una población de 33.04 millones de habitantes con una tasa de crecimiento anual de 1.7 %, según el INEI (INEI, 2023). Asimismo, la tasa de desempleo en el Perú registrada en el año 2022 fue de 10.7 %, además el 12.2 % de la población entre 21 y 35 años cuenta con estudios superiores.

Sobre las cifras, se puede decir que existe un potencial de población en el Perú que se podría captar como candidatas para el modelo de negocio que se está planteando, tomando en cuenta el porcentaje de población con estudios superiores y el porcentaje de desempleo actual.

1.4. Entorno tecnológico

La pandemia del COVID-19, declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una emergencia de salud pública, trajo consigo una serie de desgracias. No obstante, ha tenido un impacto positivo en la tecnología, inclusive logró cambiar las metodologías y formas de trabajo.

Los avances en tecnología están ayudando a eliminar barreras y, actualmente, se cuenta con muchas innovaciones relacionadas con el sector salud, telecomunicaciones y *big data*.

En ese sentido, para el desarrollo de la plataforma tecnológica del modelo negocio que se quiere implementar, existiría una buena oferta de proveedores.

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

La contratación de personal en el Perú ha venido evolucionando en su oferta con una gran cantidad de empresas que ofrecen servicios como la captación de personal, capacitación, entrenamiento del personal, servicios de administración de nómina, entre otros, en donde la calidad de dichos servicios y su costo relacionado son factores determinantes para la rentabilidad de las empresas que requieren de dichos servicios.

De igual manera, existen diversas formas de procedimientos de contratación de personal en donde cada vez más la tecnología es un factor clave de éxito, pues con ello se puede lograr agilizar los procesos, reducir los riesgos de una contratación fuera del perfil, incrementar la cantidad de postulantes y mejorar la elección para una posición. Ello, finalmente, se traduce en la mejora de los procesos, reducción en el costo por rotación del personal e incremento en la productividad, por lo que las empresas deben estar actualizadas en cuanto a tendencias tecnológicas.

Se puede observar que la concentración del 72.5% de la población económicamente activa (PEA) se encuentra en los sectores agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, servicios no personales y comercio. La figura 3 muestra la distribución por todos los sectores económicos:

Figura 3.

Distribución de la población económicamente activa (PEA) por sectores económicos



Fuente: Ministerio del Trabajo, 2022

La rotación laboral es uno de los temas críticos en Perú, de acuerdo con el estudio de Indicadores Saratoga de PWC, el índice promedio de rotación de personal en el Perú es de 20.7%, muy por encima del promedio de Latinoamérica que es de 10.9%. Este mismo estudio indica que la

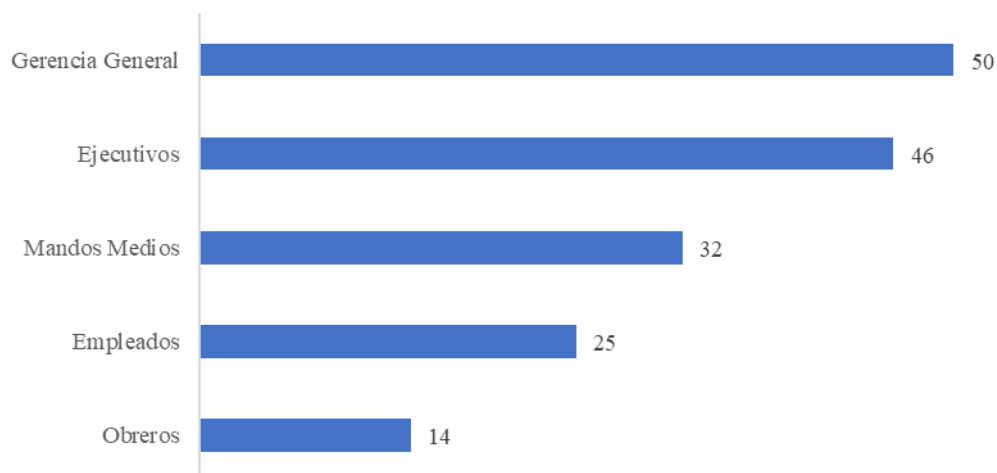
rotación voluntaria en Perú es de 9.8% y la de Latinoamérica es de 5.4%, manteniendo la proporción.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2022), en un estudio indica que en el sector formal privado de más de 100 trabajadores en empresas privadas, se puede apreciar que el sector con mayor variación es el sector de servicios, teniendo el número más alto de 19.1 de variación en septiembre del 2022, demostrando un pico de crecimiento y la cantidad de movimiento en el sector, el cual es un factor positivo para la propuesta de negocio de captación de personal.

La rotación laboral se ve aún más impactada con los tiempos de cobertura de una vacante, según el Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos 2021 que realizó PWC, el tiempo de contratación para cubrir una vacante de empleado es de 25 días. La figura 4 muestra los tiempos promedios por cada tipo de puesto:

Figura 4.

Tiempo promedio (días) para cobertura de una vacante



Fuente: PWC (2021)

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, Michael E. (1979) se puede destacar los siguientes desafíos y oportunidades:

Figura 5.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



En el desarrollo del modelo Porter, para este servicio es evidente la existencia de un mercado maduro y con una forma tradicional de interacción, que se califica como sustitutos al modelo de negocio o competencia indirecta.

En esta descripción de competencia indirecta, se puede encontrar:

- *Outsourcing* de ventas, empresas que suministran equipos de ventas completo sin generar vínculo con la empresa contratista. En este modelo el índice de rotación de personal no es cuantificable a la empresa, sin embargo, genera ineficiencias por el bajo nivel de fidelidad con el producto a vender.
- Áreas internas de reclutamiento: Empresas que apuestan por que su área de RRHH genere la búsqueda y contratación interna con ayuda de base de información propias. Al no tener

gran alcance en redes sociales y comunicación el resultado se hace ineficiente en tiempos de respuesta.

- *Head Hunter*, que se encarga del proceso de selección y búsqueda de las empresas. Usualmente orientados a la búsqueda de perfiles más especializados y de mayor nivel salarial. Los postulantes del nivel venta, pocas veces se ven identificados con las búsquedas generadas por este tipo de empresas.

Frente a estos modelos de servicio se considera que la suma de: amplia base de datos exclusiva de vendedores, la personalización de la plataforma a los requerimientos de perfil de cliente, algoritmo de *match* desarrollados, lo que permite ser para los clientes, la mejor alternativa en búsqueda y selección de personal, reduciendo los niveles de rotación y por ende el tiempo de capacitación invertido en su fuerza de ventas, lo cual de manera natural se traduce en la mejora en sus ventas.

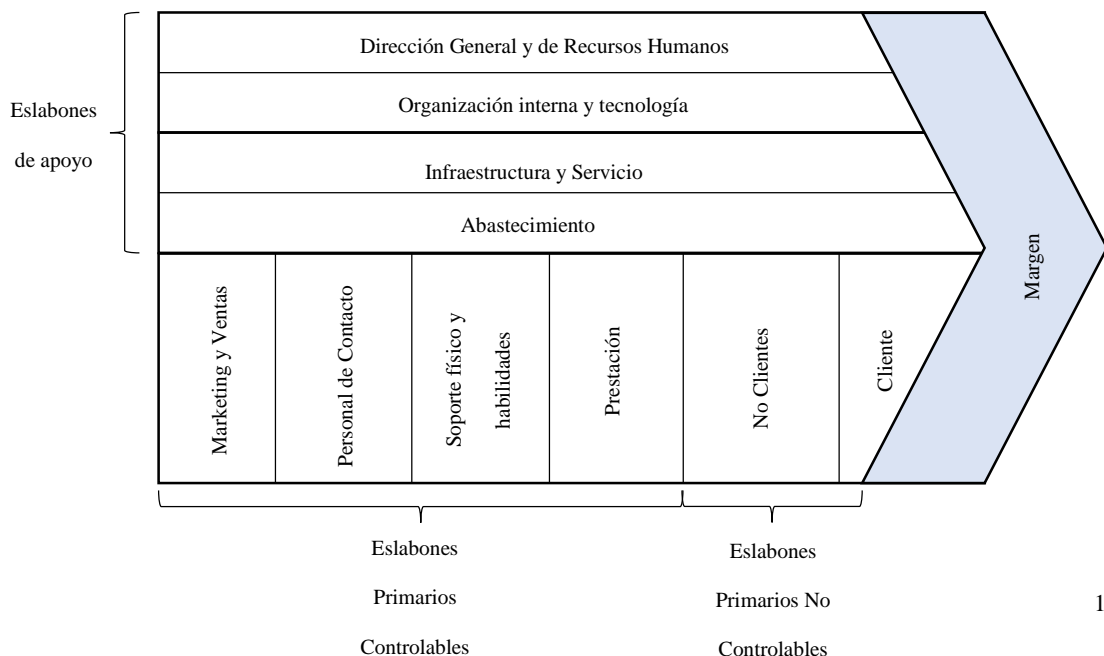
Tal cual se muestra en el gráfico de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes B2B, la amenaza de nuevos competidores y la de productos sustitutos tienen mucha relevancia y se pueden considerar como amenazas altas. De allí la relevancia de vender hacia nuestros clientes nuestro valor agregado al servicio y generar un alto nivel de recordación del mismo.

2.3. Cadena de valor interna

La cadena de valor interna, según Porter, Michael E. (1985), muestra el modelo de negocio con las actividades de la empresa para entender sus costes, fuentes actuales y ventaja competitiva con respecto a la competencia. Es una herramienta para optimizar los procesos de manera eficiente, incrementar la producción y fidelizar a los clientes.

Figura 6.

Cadena de valor interna



A continuación, se describirán los elementos de la cadena de valor interna:

- Eslabones primarios controlables
 - Marketing y ventas: Se realizará una venta consultiva brindando una asesoría para definir junto con las empresas el perfil de los candidatos a contratar: anuncio en redes sociales.
 - Personal de contacto: Se contará con personal que realizará ventas consultivas a los distintos clientes.
 - Soporte físico y habilidades: El personal contará con habilidades que permitan acompañar a las empresas a diseñar un perfil idóneo optimizando las actividades requeridas para ello.
 - Las herramientas y evaluaciones diseñadas por los expertos permitirán encontrar candidatos que encajen perfectamente con los perfiles requeridos.
 - Prestación: La plataforma ofrecerá un acceso rápido y eficiente a los procesos de selección.
- Eslabones primarios no controlables
 - Clientes: B2B/B2H (empresas) y B2C (postulantes)
 - Otros clientes: Empresas que deseen invertir en publicidad dentro de la plataforma web.
- Eslabones de apoyo
 - Dirección general y de recursos humanos: Contará con una estructura organizacional que asegure el éxito de la empresa.
 - Organización interna y tecnología: La plataforma web será el principal recurso que permitirá facilitar la prestación del servicio.
 - Infraestructura y servicio: La organización contará con un espacio físico con las condiciones necesarias para su óptimo funcionamiento.
 - Abastecimiento: Se realizará la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos indispensables para la prestación del servicio.
 - Margen de servicio: Es el valor o utilidad que generaría el servicio que se está brindando.
- Actividades clave

Las actividades claves para poder alcanzar la propuesta de valor son:

- Desarrollo y mantenimiento de plataforma web
- Gestión de base de datos

- Homologación del perfil requerido: Se trabajará el requerimiento de personal con cada empresa con el objetivo de homologar cada perfil considerando sus necesidades.
- Proceso de selección virtual: Mediante herramientas y evaluaciones que realizarán los candidatos en la plataforma.
- Marketing del negocio: Para ayudar a comercializar el producto.
- Los recursos/activos claves
 - Plataforma tecnológica: El recurso clave es la plataforma web, la cual contiene algoritmos de reclutamiento y selección de personal basados en *machine learning*.
- Los socios/asociaciones/proveedores claves
 - Empresa de desarrollo de tecnología
 - Red de usuarios que quieran postular a las oportunidades laborales que se ofrecerán en la plataforma
 - Anunciantes que deseen invertir en publicidad dentro de la plataforma
 - Elementos claves de los ingresos, los costos y las Inversiones necesarias

3. Conclusiones

Aunque actualmente la situación política no se encuentre totalmente estable, los parámetros macroeconómicos se mantienen dentro de una relativa estabilidad; el crecimiento a nivel de PIB se mantiene en niveles discretos pero positivos y la inflación y otros indicadores se encuentran en valores controlados.

A nivel tecnológico, al igual que en muchos otros países, la pandemia del COVID-19 ha traído como consecuencia el forzado avance acelerado de la tecnología; la adopción de herramientas digitales en el día a día va en aumento, así como la inversión de todas las empresas en digitalizarse.

En cuanto al entorno laboral centrado en Perú, el sector servicios es el que más incrementa número de contrataciones y junto con su mayor porcentaje de rotación destaca por su gran dinamismo. Se detecta una oportunidad en este conjunto de circunstancias que son favorables para una empresa dedicada a servicios de contratación.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Validar el lanzamiento de la compañía mediante el análisis de la industria y el mercado sobre posibles compradores potenciales y usuarios.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales desafíos de la industria de contratación de personal y búsqueda de empleo, así como las tendencias del mercado objetivo y tamaño de este. En el sondeo de mercado y análisis de mercado objetivo se precisan estos puntos.
- Reconocer comportamientos de la fuerza de ventas en su búsqueda de trabajo, así como los principales puntos de dolor y retos de las personas que deciden las contrataciones. Las encuestas con candidatos y entrevistas a profesionales del sector permitirán conocer los dos principales interesados del *marketplace* propuesto.
- Que las empresas y postulantes encuentren valor en la propuesta del negocio y estén dispuestos a utilizar y/o pagar por los servicios brindados. Para ello, se presentan los principales hallazgos, así como oportunidades en la prestación de un servicio de contratación (atributos más valorados de un servicio de búsqueda de empleo) y los desafíos a los que se enfrenta la fuerza de ventas en su desarrollo profesional.
- Realizar un análisis cuantitativo que permita tener una estimación de la demanda presente, así como del posible crecimiento.
- Determinar la demanda del mercado de los servicios ofrecidos que se brinda a las empresas para el reclutamiento de la fuerza de ventas, así como comprobar su disposición en la compra.
- Estimar el número de potenciales clientes y usuarios de nuestra plataforma

2. Sondeo de mercado

El canal tradicional de búsqueda de empleo a través de anuncios en prensa o publicación en medios escritos se encuentra actualmente en claro retroceso; actualmente son los portales digitales los medios que se muestran como la primera opción para postulantes en la búsqueda de empleo.

En el mercado de reclutamiento de personal, se pueden encontrar empresas que ofrecen una variedad de ofertas de servicios tanto a usuarios de sus portales que buscan empleo, como a empresas que necesitan contratar personal. La oferta de los principales portales está caracterizada

por un enfoque generalista en cuanto a la selección de candidatos, escogiendo, en su mayoría, profesionales y técnicos en busca de posiciones que van desde *junior*, rango medio y gerencial en las empresas (ver Anexo 4).

Por el lado de los servicios ofrecidos a las compañías, se pueden encontrar distintas propuestas, en su mayoría centradas en el acompañamiento en el proceso de selección. En cuanto a posiciones a cubrir, según algunos portales de reclutamiento como *Bumeran*, el 40 % de sus búsquedas son para áreas comerciales y administrativas que cuentan con la mayor rotación de personal, el 20 % para posiciones técnicas y el restante para las demás áreas.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las grandes compañías en sus operaciones es la selección de personal y que esta se ajuste de la mejor manera a sus necesidades. El tiempo empleado en la selección de perfiles sigue siendo un problema álgido, debido al gran número de candidatos a seleccionar; existen pocas propuestas en el mercado que permitan tener una selección ajustada a las posiciones que se requieren. En ese sentido, la poca precisión en la selección del perfil para la posición demandada suele impactar en la permanencia del trabajador en el nuevo puesto de trabajo.

Por otro lado, los avances en tecnología surgidos en los últimos años ofrecen soluciones innovadoras que permiten mejorar de forma sustancial varias etapas del proceso de selección, la IA aplicada mediante técnicas de *machine learning* y el empleo de grandes cantidades de datos se reconocen como un conjunto de herramientas con grandes posibilidades en el sector.

- Razones de interés

- Existe una necesidad constante de cubrir puestos de personal de ventas, debido a la alta rotación que existe en el mercado.
- No existe en el mercado una plataforma que consolide una base de datos únicamente de vendedores, que lance una oferta, evalúe y realice la mejor búsqueda del perfil solicitado por un cliente.
- Existen posibilidades de brindar otros servicios adicionales que complementen el servicio principal mejorando los procesos de adaptación y el desarrollo del personal reclutado.

3. El mercado objetivo

3.1. Perfil del potencial cliente

La plataforma es un *marketplace* con dos caras que se centran en los siguientes perfiles:

- Empresas privadas del Perú con alto volumen de fuerza de ventas y con alta rotación de personal en los canales no especializados. Dentro de estas organizaciones los usuarios y

decisores de compra serán: gerente general, gerente de ventas/comercial, gerentes de recursos humanos.

- El universo de usuarios objetivo son personas que deseen registrar sus datos y aplicar a procesos de selección para posiciones de venta. Los usuarios de este servicio serán postulantes que deseen tener acceso a las ofertas que mejor se ajusten a su perfil, con un proceso de contratación sencillo, lo más transparente posible y que tenga las condiciones bien definidas.

3.2. Segmento del mercado empresas

En la búsqueda de personal comercial, el mercado laboral lucha constantemente con los altos índices de rotación en las posiciones base de su estructura. Las empresas mantienen procesos de reclutamiento de manera tradicional, con publicaciones cuyos resultados no siempre cubren las expectativas ni para la compañía ni para el candidato. Los factores como el tiempo necesario para incorporar los candidatos al puesto o las deserciones tempranas son aspectos claramente mejorables.

En cuanto a la búsqueda de posiciones por parte del candidato o postulante, esta se brinda mediante servicios *online*, en donde el postulante se sigue enfrentando a procesos con altas barreras de entrada. La experiencia de uso de la plataforma sigue estando condicionada, en gran medida, a las necesidades de la empresa, con el candidato repitiendo procesos o invirtiendo mucho tiempo en la inscripción.

El objetivo del plan de ventas contempla el despliegue inicial y presencia durante los primeros años en el mercado de Perú. Según INEI (Demografía Empresarial en el Perú: I Trimestre, 2019), en el país existe un total de 2,7 millones de empresas, aproximadamente, para lo cual el servicio estará dirigido a un segmento específico de ese total de empresas.

Para encontrar la segmentación adecuada, se plantean tres factores principales para los cuales se estima que el servicio será adecuado:

- Volumen de facturación: Empresas que facturan más de 10 millones de soles anuales presentan una alta correlación con un número alto de empleados y, de acuerdo con la estimación realizada, son un mayor volumen de nuevas incorporaciones debido al porcentaje de rotación.
- Sector: Empresas en determinados sectores cuentan con una fuerza de ventas que representa un porcentaje alto de su personal. Inicialmente se puede verificar en los sectores de bebidas, comercializadoras, industria alimentaria, informática, intermediación financiera, construcción y telecomunicaciones. Dentro de estos sectores podemos identificar que cuentan con subsectores con alto porcentaje de personal en ventas.

- Número de empleados: A partir de 20 empleados, la rotación media, aunque varía por sector, ya indica que la empresa afrontará necesidades de contratación de forma anual.

Con estas consideraciones en la selección del mercado, se encuentran, según la base de datos del servicio Perú Top Publications (2018), alrededor de 3,000 empresas en el Perú. Ello permite dimensionar el mercado objetivo. Si se hace un ajuste elevando el número de empleados a 100, se obtienen alrededor de 800 empresas que se identifican dentro del mercado meta. Adicionalmente, si se aumentara uno de los factores anteriores, el volumen de facturación, situándose en 4 millones de soles anuales, este número de compañías como mercado potencial aumenta hasta 42,000 empresas.

3.3. Segmento de usuarios objetivo

La fuerza de ventas es una variable clave en el éxito de una empresa. Es así como Armstrong y Kotler (2003) afirman lo siguiente:

La fuerza de ventas desempeña un papel importante: trabaja con los mayoristas y detallistas para conseguir su apoyo y para ayudarles a vender más eficazmente los productos de la empresa. La fuerza de ventas funciona como un eslabón decisivo entre una empresa y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a ambos amos: Al que vende y al que compra. (p. 393)

La fuerza de ventas compuesta por los vendedores necesita una serie de características personales, unos conocimientos y habilidades profesionales, principalmente, sobre el producto, el cliente, la competencia, la propia empresa, estrategias y técnicas de ventas, comunicación y la organización de su trabajo, entre otros. Las empresas tienen mucha responsabilidad en mantener a su fuerza laboral y en velar por su mejor desarrollo profesional. Chung *et al.* (2021) afirman que “La gestión eficaz de la fuerza de ventas es vital para el éxito de las organizaciones impulsadas por las ventas”.

Los usuarios de la plataforma de búsqueda de empleo serán principalmente población urbana del Perú, hombres y mujeres en edad laboral que estén en búsqueda de trabajo en posiciones de venta, asistencia al cliente, *call center* y posiciones relacionadas con el proceso de captación comercial de clientes. Según el INEI (2017), un 21.4 % (3,355,679) de la población económicamente activa en el país (PEA) ocupada se desempeñó como trabajador de servicio y vendedor de comercio y mercados, lo que se encuentra relacionado con las ventas. Asimismo, el INEI también se muestra que, en el mercado peruano, después de las profesiones relacionadas con la agricultura o con carga física y manual, la venta es la segunda en necesidad de mano de personal y, además, “estas ocupaciones requieren, en su gran mayoría, de programas de entrenamiento y capacitación para las ocupaciones de venta o comercio” (INEI, 2017).

4. Metodología

Para comprobar el interés de los candidatos con perfil vendedor, se ha calculado el tamaño de muestra finita con un nivel de confianza del 90%, un error de estimación máximo aceptado de 11% y una probabilidad de que el evento ocurra del 50%. El tamaño de muestra según estos parámetros es de 60 personas, por lo cual se realizaron esta cantidad de encuestas a la PEA del sector de ventas que laboran o han laborado como vendedores (ver Anexo 2).

En el caso del análisis de la viabilidad de este servicio para la venta a empresas, se han realizado entrevistas a profundidad a cinco gerentes de recursos humanos de distintos rubros (ver Anexo 1). También se han lanzado encuestas con un muestreo por conveniencia con datos de hasta cinco gerentes en posiciones de decisión de compra o altamente influyentes en el proceso de evaluación de servicios de reclutamiento (ver Anexo 3).

El dimensionamiento final de la demanda se obtiene empleando fuentes de información secundaria, en este caso la base de datos Perú Top Publications (2018), que junto con los hallazgos obtenidos en las entrevistas en profundidad y encuestas permiten realizar una estimación del volumen de negocio para una empresa de nuestras características.

5. Validación del modelo de negocio

- Entrevistas con expertos

Para el estudio de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en su contratación de personal, y especialmente en su fuerza de ventas, se ha realizado una encuesta, así como una serie de entrevistas y conversaciones con directivos expertos con competencia en el ámbito de recursos humanos y ventas o en su dirección. Las entrevistas se han llevado a cabo para recoger información relevante sobre el mercado de contratación, así como también descubrir hallazgos y ventanas de oportunidad para construir servicios que ayuden a estas compañías.

Se han realizado entrevistas a cinco perfiles gerenciales, hombres y mujeres, entre 30-50 años, de distintos rubros (*retail*, bienes de consumo, seguros, alimentación, financiero). La elección de estas entrevistas estuvo basada en obtener información de juicios de experto del sector. Asimismo, las entrevistas realizadas han girado en torno a tres temas: reclutamiento, rotación y perfil del vendedor. En cada uno de estos campos se ha encontrado enfoques particulares y puntos de mejora que permiten extraer conclusiones y vías de exploración para la propuesta de negocio:

- Reclutamiento. En todos los casos el reclutamiento es visto como un proceso de vital importancia para la compañía, ya que el área comercial tiene el primer contacto con los clientes. En todos los casos se contempla como un proceso crítico que puede ser delegado o externalizado en alguna de sus partes, pero debe ser monitorizado y controlado de forma exhaustiva. La incorporación de candidatos puede variar en tiempos, pero este proceso no

debe perjudicar al negocio de ninguna manera: una cuenta desatendida es un grave problema en términos de pérdida de ingresos. Cuando se cuenta con un socio de reclutamiento existen varios indicadores que pueden medir la satisfacción, pero el principal, es el éxito del candidato en el puesto, su permanencia en la empresa y su contribución al negocio.

- Rotación. El porcentaje de rotación varía entre sectores, teniendo desde un 5 % hasta un 40 % de rotación anual y suele dividirse entre voluntaria en involuntaria. En el caso de una rotación voluntaria, que es cuando el trabajador decide salir de la posición, suele ser esta la más difícil de calcular por parte de la compañía en términos de predictibilidad y de costos asociados. La rotación tiene aspectos positivos valorados por la empresa como la captación de talento nuevo o adaptación al cambio de necesidades en los perfiles. Asimismo, una rotación descontrolada o demasiado elevada puede suponer costos inesperados en la organización y un clima laboral muy negativo para la atracción de talento. Controlar estos porcentajes suele ser complicado e influyen causas internas y externas en las compañías, por ejemplo, que entre un competidor grande en un determinado sector puede influir en gran medida a la rotación en los demás jugadores. Una métrica para tener en cuenta en las organizaciones, más allá de la rotación, es la permanencia media del trabajador en el puesto. Tener calculados los costes de reclutamiento y formación del empleado permite calcular cuál será el periodo mínimo que debe permanecer un empleado en el puesto para no suponer pérdidas a la compañía.
- Perfil del vendedor. La edad del vendedor varía principalmente en función del tipo de producto o servicio ofertado. Para la venta de productos tangibles, como, por ejemplo, bienes de consumo o medicina, los vendedores suelen ser jóvenes en la franja de 18-30. Para la venta de productos intangibles como seguros o planes de retiro, el vendedor suele contar con mayor experiencia. Las habilidades del vendedor deben ser tanto blandas como técnicas, y existen determinadas habilidades más valoradas que otras en función de varios factores, como: tipo de producto que se vende (tangible/intangible), tipo de comprador objetivo, escenario del vendedor (campo, tienda, teléfono) e incluso se podría llegar hasta por organización para la que trabaja. Se puede encontrar que el encaje del trabajador no solo requiere un trabajo de caracterización del perfil del candidato, sino también de la empresa a la que postula, así también, se trata de encontrar la mejor combinación, y hay aspectos de las compañías como su cultura organizacional que puedan determinar en gran medida el éxito en la incorporación.

Por último, los entrevistados estarían dispuestos a pagar por un servicio que por el mismo precio fuera más preciso, garantizara que los contratados son los indicados con un periodo de prueba y redujera su rotación en niveles esperados. Se valida en las entrevistas la información obtenida en

las encuestas, en donde se indica el precio típico de este tipo de servicios para las empresas, el mismo que generalmente representa el sueldo de un mes de la persona a contratar como comisión para el reclutador.

Asimismo, de dichas entrevistas se pudo obtener como información que, actualmente las empresas cuentan con personal propio que se encarga de la selección y reclutamiento de personal o contratan los servicios de agencias de contratación y selección de personal.

- Encuestas a potenciales usuarios

En la propuesta para los candidatos, se debe tener en cuenta una serie de características en el servicio, las cuales deben ser atractivas para conseguir atraer el talento. Para determinar el tamaño de la muestra finita se ha considerado un nivel de confianza del 90%, un error de estimación máximo aceptado de 11% y una probabilidad de que el evento ocurra del 50%. El tamaño de muestra es de 50 encuestas, las características de los usuarios son:

- Edades comprendidas: entre 18-45 años
- Candidatos con un puesto de venta en la actualidad, con experiencia en ese campo y un 80 % con intención de seguir desarrollándose en esa actividad
- Residentes en Lima/Callao (78.2 %) y provincias (21.8 %)
- Nivel de estudio universitarios (50.9 %), profesional técnica (30.9 %) secundaria (16.4 %)
- Rango de salario de su último empleo: 1,500-3,000 soles (60 %), 750-1,500 soles (32.7 %), más de 3,000 soles (3.6 %)

La encuesta aplicada ha permitido medir algunos factores claves que los vendedores encuentran en su jornada para la búsqueda de empleo. Las entrevistas han permitido obtener las siguientes conclusiones:

- Procesos de selección en los últimos 3 meses. El 54.5 % no ha participado en ningún proceso; el 40 %, en 1 a 3; el 3.6 %, en 3 a 5. Aquí cabe señalar la etapa de confinamiento y pandemia que afecta al país y la economía para ponderar estos resultados.
- Medios por los que han conseguido sus últimos empleos. Una amplia mayoría de vendedores (81.8 %) afirma que alguno de sus últimos empleos lo ha conseguido mediante portales de internet, aparece también con un porcentaje alto vendedores que también han obtenido alguno de sus últimos empleos por recomendaciones de amigos/conocidos, con un 20 %. Se puede comprobar cómo las agencias con un 10.9 % y los medios de prensa o escritos (3.6 %) son ya menos preferidos.

- Empleo de plataformas *online*. Un porcentaje minoritario no está dado de alta en estos servicios (5.5 %), mientras que una mayoría se encuentra registrada en un portal (49.1 %) y otra parte muy importante está registrada en más de una plataforma (45.4 %), y de este porcentaje los usuarios más activos registrados en más de tres portales son el 3.6 %.
- Importancia de características de servicios *online* de búsqueda de empleo. Las encuestas han permitido hacer la siguiente clasificación de funcionalidades/características según la importancia que le dan los usuarios, de mayor a menor:
 - Acceder a cursos de interés. 35 candidatos lo valoran como muy importante.
 - Recomendaciones para mejorar el perfil. 34 candidatos lo valoran como muy importante.
 - Salario definido en la oferta. 32 candidatos lo valoran como muy importante.
 - Envío de ofertas y posiciones que se ajusten al perfil. 32 candidatos lo valoran como muy importante.
 - Calidad de las empresas que anuncian vacantes. 31 candidatos lo valoran como muy importante.
 - Puesto bien detallado en la oferta. 30 candidatos lo valoran como muy importante.
 - Número de ofertas de empleo anunciadas. 29 candidatos lo valoran como muy importante.
 - Facilidad de darme de alta en la plataforma. 29 candidatos lo valoran como muy importante.
 - Saber cuántos candidatos hay ya inscritos en la oferta. 26 candidatos lo valoran como muy importante.

Se puede detectar que las diferencias no son tan grandes en las características más valoradas, pero existe una cierta distancia entre las primeras y la última. Se tiene también que el proceso para darse de alta tampoco está entre las primeras, por lo que no debe ser un obstáculo en nuestro sistema para una buena caracterización del candidato. Adicionalmente, como también se puede comprobar en la comparativa de plataformas digitales en Perú (ver Anexo 4), los servicios digitales de acceso a publicaciones de ofertas e inscripción en ellas para los postulantes son gratuitos.

6. Estimación de la demanda

La demanda identificada en el mercado debe tener un tamaño atractivo para que la empresa tenga la capacidad de crecimiento y rentabilidad esperada. El modelo de negocio tipo *marketplace* de

doble cara hace necesario estimar tanto la demanda de usuarios postulantes en la plataforma como la de empresas que publican ofertas de empleo.

- **Postulantes**

En el caso de los usuarios, existe un universo en el país, según el INEI (2019), de 3,355,679 vendedores en el mercado. No obstante, la selección tendría en cuenta perfiles que empleen herramientas en línea para la búsqueda de empleo o estén dispuestos a adoptarlas.

Por la parte de captación de usuarios, el potencial de oferta de candidatos a las empresas contratantes está altamente relacionado con la cantidad de perfiles de candidatos que se puedan tener registrados en la plataforma. Según el informe anual de Infojobs y Esade (2022), el número de personas apuntadas por oferta varía en las distintas posiciones de venta, desde 15 hasta 60 con una media de 30 aproximadamente; este dato apuntaría el máximo número de usuarios por ofertas publicadas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta principalmente dos factores de reducción que hace que los usuarios en la plataforma no se correspondan con el número total de ofertas por esa media de candidatos por oferta. Los candidatos se apuntan a varias ofertas y las posiciones de venta suelen ofertar más de 1 vacante para una misma descripción del puesto. De igual modo la lista corta habitual para una entrevista personal se sitúa en 6-10 personas. Dadas las características de nuestros procesos de selección, esperamos tener un factor de disminución de *curriculums* para cada proceso, este número de 30 se veía reducido por el número de contrataciones típico de las publicaciones de nuestros clientes objetivo para posiciones de ventas. Estas cifras nos dan un estimado del volumen de usuarios que será necesario manejar en nuestra plataforma. Según nuestra cantidad esperada de ofertas publicadas y posiciones a cubrir tendremos una tabla de crecimiento esperado.

Tabla 2.

Crecimiento necesario de usuarios

Crecimiento necesario de usuarios para contrataciones previstas			
Objetivos	1er año	2do año	3er año
Número de contrataciones publicadas estimadas	344	1,636	3,700
Rango usuarios registrados y activos en la plataforma	5,000-10,000	30,000-40,000	80,000-90,000

- **Cientes de empresas**

Se calcula la demanda del mercado empresa utilizando como fuente secundaria la base de datos de Perú Top Publications de las 10,000 principales empresas del Perú. Para ello, se calcula la

demanda “Q” total que indica el tamaño aproximado de mercado por año, enmarcándolo como mercado objetivo.

En primer lugar, se cuantifica el número de empresas objetivo (n) teniendo en cuenta la cantidad de empresas que se obtiene de la segmentación realizada en la base de datos de empresas del Perú por volumen de facturación, empleados y sector.

Los siguientes factores a tener en cuenta son el número de contrataciones anuales con su periodicidad (q), que junto al precio medio por servicio (p) obtenido en nuestras entrevistas y encuestas da la cifra de negocio estimada para el sector objetivo.

$$Q = n \times q \times p$$

Donde:

Q = Demanda total del mercado

n = número de compradores existentes en el mercado

820 empresas, detalladas en el Anexo 5, cumplen con los siguientes criterios:

- Más de 100 empleados
- Más de USD 3,000,000/año de facturación
- En los sectores objetivo (bebidas, comercializadoras, industria alimentaria, informática, intermediación financiera, laboratorios, construcción y telecomunicaciones)

q = cantidad de compras en un periodo de tiempo

- Fechas de contratación masiva anuales (4): campaña escolar, Día de la Madre, Fiestas Patrias, Día del Niño, campaña de Navidad.
- Media de empleados contratados en cada campaña en el top de empresas del Perú con perfil de ventas en los sectores seleccionados (8)
- $q = 32$
- p = precio promedio de la compra
- Promedio de la comisión por contratación (1,700 soles)

Entonces: $Q = 820 \times 32 \times 1,700 = 44,608,000$ soles/año

7. Conclusiones

El mercado de contratación cuenta con una demanda amplia, donde actores tradicionales y empresas con propuestas diferenciales tienen espacio para el servicio ofrecido, por lo cual el modelo propuesto por Chamba para Vendedores tiene un alto potencial de crecimiento aprovechando los recursos de una plataforma digital.

Existe una necesidad constante de cubrir puestos de personal de ventas, debido a la alta rotación en este sector, pero no hay una plataforma en el mercado que se enfoque únicamente en la selección de vendedores. Los avances en tecnología, como la IA y el aprendizaje automático, ofrecen soluciones innovadoras para mejorar la selección de personal y reducir el tiempo empleado en el proceso. Además, existe la posibilidad de brindar servicios adicionales que complementen el servicio principal y mejoren los procesos de adaptación y desarrollo del personal reclutado.

El mercado seleccionado meta para empresas incluye aquellas con un volumen de facturación mayor a 3 millones de dólares anuales, en ciertos sectores con alta fuerza de ventas y con un número de empleados mayor a 100. En cuanto a los usuarios de la plataforma, serán principalmente hombres y mujeres en edad laboral de área urbana en busca de trabajo en posiciones de venta y servicios al cliente.

En las entrevistas, se identificaron desafíos comunes en el reclutamiento, rotación y perfil del vendedor, y por lo cual se confirma la importancia del reclutamiento como un proceso crítico que no debe perjudicar al negocio y que puede ser externalizado, pero a su vez debe ser controlado.

Asimismo, las encuestas indican que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un servicio que garantice una selección precisa, un periodo de prueba y reduzca la rotación a niveles esperados.

Una amplia mayoría de vendedores (81.8 %) afirma que alguno de sus últimos empleos lo ha conseguido mediante portales de internet, y de todas las características de un servicio de búsqueda de empleo destacan el acceso a cursos de interés como la más relevante.

Por la parte de la demanda, se estima que en el país existen más de 3 millones de potenciales vendedores. De este número a nivel país considerando la previsión de ventas, resulta necesario inscribir en la plataforma digital entre 5,000-10,000 usuarios el primer año, con una necesidad de crecimiento progresivo para llegar a 80,000-90,000 registros en el tercer año. En cuanto al tamaño de negocio de contratación, se estima que el mercado meta con un número aproximado de 800 empresas tiene un presupuesto destinado a contrataciones de aproximadamente 45 millones de soles al año.

Para calcular el tamaño de la muestra de vendedores, empresas y candidatos se tomó un nivel de confianza del 90%. Por otro lado, se tomó un margen de error de 11% para vendedores/candidatos, que es el porcentaje de variación aceptable que se considera.

CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión

Ser el mejor aliado de las empresas y los postulantes en el proceso de reclutamiento y selección del personal de ventas a nivel nacional.

2. Misión

La misión de Chamba para Vendedores es conectar a los mejores vendedores del Perú con las empresas que buscan personal con experiencia y talento en ventas, y de esa manera ayudar en su crecimiento.

Chamba para Vendedores provee un espacio virtual a través de un *marketplace* en el que los postulantes pueden encontrar oportunidades de empleo de calidad, contribuyendo de esa manera a su desarrollo profesional. Y, a su vez, las empresas pueden encontrar los perfiles más adecuados para las posiciones de venta que requieren. De esa manera, busca ser la plataforma digital más precisa y eficiente del mercado en la selección del personal de venta.

Con una plataforma tecnológica que emplea IA, las compañías podrán seleccionar los mejores perfiles para las posiciones más indicadas. Se trata de tener a la persona correcta en el sitio adecuado.

3. Valores

- Humanidad: El capital humano es el pilar de nuestro mercado. Aseguramos un trato digno y ético para cada candidato.
- Innovación: Partimos del uso de inteligencia artificial y automatización de procesos, lo que nos permite una mejora constante para cada uno de los servicios.
- Integridad: Estamos comprometidos con la integridad personal y profesional de nuestra organización y la de nuestros clientes y usuarios.
- Alcance: Podemos llegar a cualquier zona geográfica que conecte al candidato con empresas que requieran reclutar personal.
- Lealtad: Somos leales al cumplimiento de nuestros compromisos con nuestros colaboradores, clientes y usuarios, y garantizamos la privacidad de la información de los clientes y usuarios.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de chamba para vendedores, como *startup* que es, están comprendidos en hacer un modelo de negocio de excelente servicio, escalable y rentable.

Considerando el periodo de evaluación del proyecto y la naturaleza de este, se esperan lograr los siguientes objetivos estratégicos:

- Posicionamiento y consolidación de base de datos especializada en vendedores del Perú
Año 1: de 5 a 10 mil usuarios / Año 2: de 30 a 40 mil usuarios / Año 3: de 80 a 90 mil usuarios
- Posicionamiento en el mercado como empresa de reclutamiento y selección de personal especializado en vendedores del Perú
Año 1: 17 clientes / Año 2: 55 clientes / Año 3: 100 clientes
- Incremento de ingresos alineados a tipo de modelo de negocio (*Startup* – crecimiento exponencial)
Año 1: más de 0.5 millones de soles / Año 2: cuadruplicar las ventas del año 1 / Año 3: triplicar las ventas del año 2.
- Conseguir un proyecto económica y financieramente rentable con un VAN y TIR positivo, mayor que el COK definido, al finalizar el 3er año.

5. Estrategia competitiva

De acuerdo con la matriz de estrategias genéricas de Porter (1980), existen principalmente tres estrategias competitivas: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Asimismo, dentro de la estrategia de enfoque concurren dos variantes: enfoque en costes o enfoque en diferenciación, siendo esta última la estrategia seguida por Chamba para Vendedores, que busca una diferenciación enfocada a un segmento específico del mercado.

La estrategia de diferenciación contempla satisfacer las necesidades de contratación de personal de ventas en un menor tiempo frente a los canales de reclutamiento tradicionales. Por medio de la automatización de procesos, la empresa buscará un posicionamiento ligado a la transformación digital. El enfoque en un determinado perfil de los candidatos usuarios, es el de vendedor/a. Esta característica permite construir una plataforma cuyo objetivo es convertirse en un portal de referencia para la categoría, así como ser la primera opción para los candidatos.

Las empresas clientes podrán realizar la selección del perfil que encaje con los valores de la empresa, encontrando el perfil del candidato que mejor se ajuste a su búsqueda, basado en habilidades cognitivas y blandas, así como en su inteligencia emocional. Existen estudios que indican que los trabajadores con más rendimiento en la cúspide de una organización son un 85% más productivos que el trabajador de rendimiento medio, (Hunter, Schmidt, & Judiesch, 1990). En ese sentido Goleman (1998) atribuye el éxito en el rendimiento de un empleado en un tercio a las habilidades técnicas y cognitivas, y en dos tercios a la inteligencia emocional. Para Goleman

(2007) la inteligencia emocional es el principal factor predictor de éxito de los empleados en el trabajo.

Asimismo, la estrategia general buscará explotar y desarrollar los principales beneficios de la plataforma tanto para los clientes tipo empresarial como para los usuarios postulantes, seleccionando los siguientes para las empresas:

- a) Eficiencia en costos en la contratación. Mediante selección automatizada de perfiles las empresas podrán contratar por un menor costo que el ofrecido por la competencia tradicional apoyada en procesos manual.
- b) Rapidez en la selección de candidatos. La diferenciación tecnológica permite entregar perfiles a las empresas con mayor eficiencia en tiempos.
- c) Precisión en la selección de candidatos. Mediante la caracterización de los candidatos con la creación de perfiles cognitivos y psicológicos y una adecuada clasificación se ofrece una mejor predicción de éxito de la futura incorporación.

En cuanto a los candidatos, se presentan los siguientes beneficios para que la plataforma sea preferida respecto a otras:

- b) Contenidos relevantes y formación que sirven para mejorar el perfil del candidato. La formación específica con foco en ventas busca posicionar la marca Chamba para vendedores como el primer portal al que dirigirse para estar al tanto de las oportunidades de empleo.
- c) Ofertas ajustadas al perfil. Mediante una caracterización más precisa del candidato se podrán referenciar mejores coincidencias. Asimismo, la información más relevante para los vendedores será destacada para que puedan tomar la mejor decisión de postulación.
- d) Recomendaciones para mejorar el perfil. Para cada candidato se recomendarán acciones de mejora que sirvan al postulante en la mejora continua de su curriculum.

Este conjunto de beneficios se considera diferencial respecto a la oferta actual en Perú, como se puede comprobar en el conjunto de características de la competencia en este tipo de plataformas de publicaciones de oferta (ver Anexo 4).

6. Fuentes de ventaja competitiva a medio/largo plazo

Las ventajas competitivas de mediano/largo plazo continúa con la estrategia de enfoque en diferenciación y se consideran clave para perseguir el *market share* y posicionamiento de los primeros lugares en la industria. Con estas ventajas, se generarán barreras de entrada que permitirán que Chamba para Vendedores sea un negocio sostenible en el tiempo.

- e) Innovación constante

Al ser una de las empresas pionera en implementar este modelo de negocio en el Perú, cuyo objetivo es un *marketplace* de puestos de trabajo orientado a ventas, con eficiencia y con un proceso digital en línea de reclutamiento y selección de personal, buscará generar un impacto significativo en el mercado durante el primer año de funcionamiento, entrando a la mente del consumidor (*top of mind*) como la única alternativa ideal para conseguir el personal de ventas idóneo para los puestos requeridos. A través de su departamento comercial, se buscará detectar las necesidades insatisfechas de los clientes e innovar constantemente para lograr satisfacerlas.

f) Información sobre las postulaciones

Chamba para Vendedores permitirá generar referencias a través de la opinión de los usuarios, dicha información será clave y ayudará a los demás postulantes a elegir la alternativa más confiable, dentro de las opciones de la plataforma web.

g) La calificación

El postulante obtendrá una calificación dentro de un proceso de selección en la plataforma de Chamba para Vendedores, la cual servirá como métrica para sustentar la calidad del servicio, pudiendo, incluso, ser usada para mejorar su hoja de vida. Esto también les servirá a las empresas para analizar las métricas de los que postularon.

h) Base de datos

La base de datos brindará una concentración de personas pertenecientes a un mercado segmentado de vendedores con aptitudes, actitudes y cualidades para futuras convocatorias. Al ser una de las empresas pioneras en ofrecer este servicio, se tendrá una base de datos con información de preferencias que no podrá ser obtenida en otros lugares, y será ofrecida al mercado.

i) Intermediación comercial

Se buscará que la plataforma se configure como un canal importante de reclutamiento y selección para que las principales empresas del sector *retail* ofrezcan sus posiciones de ventas al público adecuado. Se buscará acuerdos de exclusividad con las principales empresas de *retail* para los perfiles de venta en los primeros años del negocio, ofreciendo costo cero para que coloquen publicidad en la plataforma durante el primer año.

j) *Business intelligence*

La empresa podrá utilizar la plataforma como herramienta para administrar los procesos de selección, otorgando un *dashboard* de control de procesos. Esto le dará el poder de gestionar y controlar todos los procesos de selección en línea, pudiendo visualizar distintos indicadores para conocer si sus decisiones han sido las adecuadas, obteniendo patrones de éxito en la selección y otros datos que servirán para mejorar su estrategia en la contratación.

k) Capacitaciones y entrenamiento

El equipo de formación elaborará, junto con el cliente, programas adaptados a las necesidades de cada rubro. Será un nivel de especialización en la formación que no se encuentra en la competencia, y se considera que se podrá encargar esta etapa a empresas con una propuesta de valor en ese terreno y que tengan modelos de formación disponibles.

A largo plazo, se espera que la plataforma sirva no solo como conexión entre personas que quieren postular a una posición de ventas y empresas que ofrecen una posición, sino que permita también dentro de la plataforma, adquirir nuevos servicios de conocimientos, como por ejemplo clases de liderazgo, marketing o ventas.

l) Anuncios y búsqueda rápida

La propuesta es que la plataforma ayude de una manera rápida a poder encontrar el talento que el cliente desea. Para ello, contará con un acceso personalizado a las publicaciones o anuncios de reclutamiento, con la finalidad de tener un alto tráfico de usuarios que pueda hacer preasignaciones de puestos de trabajo con postulantes. Del mismo modo, la empresa anunciante podrá tener un determinado perfil que puede estar determinado por varios factores, como cultura empresarial, tipo de contratación, venta de un determinado producto, entre otros. El algoritmo utilizado podría colocar a los postulantes como potenciales candidatos de éxito en las publicaciones, dependiendo del grado de afinidad con la posición de trabajo.

7. Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento tiene como línea principal la diferenciación y, por lo tanto, apunta a la selección de mercados a los cuales solo la empresa esté en capacidad de ofrecer valor. Como sostienen Armstrong & Kotler, “una compañía solo debería penetrar en segmentos donde sea capaz de ofrecer un valor superior al cliente y lograr ventajas sobre sus competidores” (2003, p. 79).

Empleando la matriz de Ansoff se pueden identificar las distintas posibilidades de crecimiento de la compañía (Ansoff, 1957).

Tabla 3.

Matriz de Ansoff de Chamba para vendedores

	Servicios a brindar	
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado -Servicio estándar -Servicio <i>premium</i>	Desarrollo de productos -Consultoría -Capacitaciones
	Desarrollo de mercados	Diversificación
Nuevos	-Nuevos países de región	-Publicidad -Venta de contenidos

	-Alianzas con otras plataformas de agregación de ofertas	-Especialización en otro nicho
--	--	--------------------------------

Sobre estas estrategias para el corto y medio plazo, el foco será la penetración de mercado. La propuesta de servicios a empresas, ajustada a dos diferentes tipos de clientes, es la seleccionada para comenzar a ganar cuota de mercado.

Para el largo plazo se apostará por desarrollar productos que complementen la oferta inicial y aprovechen la huella de mercado buscada en la etapa de penetración. Servicios adicionales como consultoría o capacitaciones formarán parte del portafolio. Los recursos de la empresa en creación de contenido y esa experiencia servirán para ir creciendo en la reputación de expertos del sector.

8. Conclusiones

La misión de la empresa es conectar a los mejores vendedores del Perú con las empresas que buscan talento en ventas para crecer. Para dicha misión se establecen objetivos estratégicos que están relacionados con la habilidad para tener presencia en los principales empleadores del país, tanto por tamaño como por facturación. De la misma manera, en el campo de los vendedores se propone llegar a contar con una base de datos de especialista de venta que sea la mayor del Perú.

La estrategia del negocio se plantea por diferenciación, la cual tendrá como objetivo satisfacer las necesidades de contratación de personal de ventas en un menor tiempo frente a los canales de reclutamiento tradicionales. La elección del sector busca poder aportar un elemento experto y de voz autorizada que pueda separar la propuesta de la competencia que se dedica a reclutamiento.

Se presenta una serie de ventajas competitivas de la plataforma que en conjunto se estima que engloben una propuesta de negocio diferencial con respecto al servicio tradicional o a las actuales plataformas web de publicación de ofertas.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, se contempla principalmente la penetración de mercado con una propuesta diferenciada de servicio para los clientes (estándar y *premium*) con una herramienta de IA. El desarrollo de nuevos productos se consideraría para el largo plazo.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

1. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing tienen como ejes principales: el crecimiento de la base de datos de postulantes, cuidando la calidad y vigencia del estado de disponibilidad de los candidatos; el crecimiento en número de clientes; elevar la tasa de recompra de los clientes año a año y cuidar la tasa de retención de clientes para que se mantenga en niveles saludables para el negocio.

Tabla 4.

Objetivos de marketing

Objetivos de marketing a corto, medio y largo plazo			
Áreas	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Número de postulantes en la plataforma	Obtener 10,000 postulantes calificados de la base de datos el primer año	Ampliar la base de datos a más de 40,000 postulantes activos en la plataforma	Conseguir una base de datos especializada en postulantes de ventas de más de 90.000 candidatos
Crecimiento clientes	Obtener un cierre de ventas anual en el primer año de 68 servicios	Obtener un crecimiento mensual de clientes a partir del segundo año del 10 %	Obtener un crecimiento mensual de clientes a partir del tercer año del 5 %
Recompra	Obtener una recompra media de al menos 4 veces al año por cliente	Obtener una recompra en el top 50 % de clientes de al menos 6 veces al año por cliente	Obtener una recompra en el top 50 % de clientes de al menos 8 veces al año por cliente
Retención	Mantener todos los clientes conseguidos durante el primer año	Mantener por encima del 95 % la tasa de retención	Mantener por encima del 90 % la tasa de retención

2. Estrategia de segmentación

2.1. Definición de mercado

En primer lugar, definimos el mercado potencial, objetivo y meta. Para ello, se ha cuantificado mediante el estudio de mercado los objetivos potenciales, objetivos y meta tanto para los clientes empresa como para los usuarios de la plataforma.

Tabla 5.

Mercado potencial, objetivo y meta

Variable	Criterios
Mercado potencial	Empresas del Perú que facturan más de 4 millones de soles al año y cuentan con más de 20 empleados
	Postulantes a posiciones de empleo.
Mercado objetivo	Empresas en Perú que facturan más de 10 Millones de soles al año y tienen más de 20 empleados.
	Postulantes a posiciones de venta.
Mercado meta	3.000 empresas
	6.000 postulantes a posiciones de venta

2.2. Segmentación de mercado por público objetivo

La segmentación por tipo de cliente para el mercado empresas tiene en cuenta los distintos sectores y subsectores. En cuanto a los usuarios de la plataforma, se segmenta por su ubicación geográfica y datos demográficos.

Tabla 6.

Segmentación de mercado por público objetivo

Variable	Criterios	Descripción
Sector clientes	Rubro	Comercializadoras: <i>retail</i> , bienes de consumo, farmacias
		Intermediación financiera: seguros, banca
		Bebidas: cerveza, vino, gaseosas
		Alimentaria: industria, lácteos, molinería, confitería, panadería
		Telecomunicaciones
Localización geográfica usuarios	Geográfica	Perú
		Principales núcleos urbanos del país.
Demografía usuarios	Sexo	Masculino y femenino
	Edad	Entre 18 y 35 años
	Ocupación	Asesor de ventas, atención al cliente, <i>Call center</i>
	NSE	C y D

2.3. Segmentación de mercado por tipo de cliente/usuario

La segmentación por tipo de cliente para el mercado empresas tiene en cuenta los distintos sectores y subsectores. En cuanto a los usuarios de la plataforma, se segmentan por su ubicación geográfica.

Tabla 7.

Segmentación del mercado por tipo de cliente

Variable	Criterios	Descripción
Tipo de cuenta clientes	Volumen de compras	Clientes empresariales con compras recursivas con un volumen superior a 20 contrataciones al año
		Clientes con volumen de compra inferior a 20 compras al año
Usuarios	Experiencia	Candidatos en búsqueda de una mejora de su perfil
		Candidatos con experiencia laboral de más de 3 años

3. Posicionamiento y diferenciación

3.1. Posicionamiento

Kotler & Armstrong definen al posicionamiento como “la organización de una oferta para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta” (2007, p. 599).

El posicionamiento deseado para Chamba para Vendedores es el de ser considerado como un servicio que entrega beneficios diferenciales para la búsqueda y contratación personal de ventas de forma rápida y alineada a la necesidad. La empresa está enfocada en la diferenciación tecnológica, la eficiencia y la calidad del servicio para distar de la competencia y ofrecer un valor agregado a los clientes.

En el mercado existen plataformas para publicación de ofertas de empleo con una oferta más generalista en contraposición con Chamba para Vendedores, que ofrece la especialización en un sector específico del mercado laboral, que, por el lado de los usuarios busca hacer que esa especialización genere beneficios a los candidatos, aportando una mayor afinidad a sus interés y contenidos de mayor relevancia para su crecimiento profesional.

3.2. Ventaja diferencial

A continuación, se presenta el análisis VRIO de la empresa de búsqueda y selección de personal en el Perú con una tabla.

Tabla 8.

Análisis VRIO de la propuesta Chamba para Vendedores

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organizacional
Plataforma con algoritmo basado en IA para selección de candidatos	Sí	Sí	Si	Sí
Especialización en la búsqueda y selección de personal en el sector de ventas y atención al cliente	Sí	Sí	No	Sí
Herramienta para clientes de gestión de procesos de contratación	Sí	Sí	No	Sí
Marketplace de publicación de ofertas especializado	Sí	Sí	No	Sí

- **Valioso:** Los principales recursos identificados se consideran valiosos para los clientes y usuarios de la plataforma. El empleo de tecnología para hacer una selección precisa y rápida junto con la especialización son factores principales que se consideran diferenciales.
- **Raro:** Se considera que todos los recursos son raros, ya que o no existen en el mercado o se les encuentra de forma muy poco frecuente. El *marketplace* de publicación de ofertas podría ser el que se encuentra de forma agregada dentro de otros buscadores de empleo, no obstante, no se identifica como un nicho en el que ya exista competencia con la especialización de la empresa.

- **Difícil de imitar:** La especialización en el sector, tanto por el lado de los clientes empresa como por el lado de los postulantes, y las herramientas tipo SaaS para controlar un determinado proceso no se consideran difíciles de imitar por separado. La propuesta conjunta sí es diferencial, pero no se puede dejar de lado que medio plazo se debe crecer para tener una cuota suficiente de mercado que refuerce la posición de la compañía.
- **Organizacional:** La empresa incluye esta capacidad de forma organizacional para aprovechar el algoritmo de manera efectiva e integrarlo en sus procesos de selección de personal. La estructura de la empresa y su propósito tienen marcada vocación de contribuir al desarrollo del talento. La tecnología y su integración para que la propuesta de negocio sea diferencial estarán también aseguradas por una jefatura de tecnología en la mesa de dirección.

En conclusión, el análisis VRIO sugiere que la empresa de búsqueda y selección de personal en el Perú tiene una ventaja competitiva sostenible en el mercado gracias al algoritmo basado en IA, utilizado para seleccionar a los candidatos. Este recurso es valioso, raro, difícil de imitar y organizacional, lo que indica que la empresa tiene una posición diferenciada en el mercado de búsqueda y selección de personal. El conjunto de características de la empresa se considera diferenciales con un periodo a medio plazo en el que sería necesario afianzar el negocio para aprovechar los principales recursos.

3.3. Propósito de la marca

Generar mejores beneficios para los colaboradores y la empresa en la relación laboral, producto de encontrar las personas adecuadas para las misiones adecuadas. El alineamiento de expectativas de candidatos y empleadores brinda oportunidades de crecimiento para los empleados y logra hacer más eficientes a las áreas de recursos humanos en sus retos. Permite generar sostenibilidad en el uso de recursos y brindar oportunidades de desarrollar mejores planes de crecimiento y líneas de carrera.

4. Estrategias de marketing mix

4.1. Producto

Según Porter (1980), existen tres tipos de estrategias que pueden ser abordadas por empresas para construir ventajas competitivas: administración de costos, diferenciación y enfoque. Existen, a su vez, dos tipos de enfoque: enfoque en costos y enfoque con diferenciación. El servicio de reclutamiento especializado que ofrece Chamba para Vendedores, para los clientes empresa, apuesta por una estrategia de enfoque de diferenciación. Centrándose en un sector específico de la fuerza de trabajo y con el apoyo de la tecnología, se busca elevar el nivel de servicio y satisfacción de los clientes empresariales, así como también ofrecer una mejor experiencia a los candidatos.

El servicio contará con una plataforma digital que entregará la solución para un proceso de selección rápida, y con IA, que brinda un acercamiento muy próximo al perfil requerido. Asimismo, la herramienta facilita los procesos de selección, ahorra costos de procesos y mejora la rapidez de reposición de las posiciones por cubrir, con entregables de alta calidad.

Atendiendo a una alta demanda en puestos de personal de ventas y con un elevado porcentaje de rotación en esas posiciones, se considera que una nueva propuesta apoyada en la digitalización y la utilización de técnicas modernas de análisis de datos pueden construir una propuesta diferencial.

La compañía apuesta por ser especialista en los desafíos y requerimientos del personal de ventas. Como punto clave en la caracterización de candidatos, se propone un cuestionario a los postulantes (*Chambatest*) que construirá los perfiles mediante una prueba que mida habilidades cognitivas y blandas, así como la inteligencia emocional. El *Chambatest* será el modelo que sirva de evaluación para todos los usuarios que se registren en la plataforma. Sobre las tres dimensiones sobre las que se construye: habilidades cognitivas, habilidades blandas e inteligencia emocional, se podrán calibrar distintos perfiles acordes a cada empresa que contribuyan a buscar el mejor encaje en su cultura empresarial.

Las principales características de la oferta de servicios de reclutamiento y selección son las siguientes:

- Eficiencia en los costos del proceso de selección y rapidez en la contratación del personal.
- Precisión en la selección de candidatos. Evaluación de perfiles mediante test de inteligencia emocional, psicológico y cognitivo. Selección y clasificación mediante algoritmos de *machine learning*.
- Monitorización e información precisa de los procesos. Plataforma que genera que el acceso sea inmediato con mayores índices de conectividad.

El catálogo del servicio de reclutamiento propuesto tendrá dos niveles, los cuales estarán en función de la necesidad de la empresa y del tiempo que se necesite para completar el proceso:

- Servicio estándar

En principio, los candidatos son seleccionados de acuerdo con la descripción del cliente.

El tiempo para este proceso en la selección podrá variar en función del número de candidatos. Habitualmente este proceso tiene una duración de 7-15 días. Las empresas que utilizan estos servicios requieren un nivel de personal relativamente bajo por proceso.

Las empresas que tengan un volumen de 1 a 20 servicios anuales entrarían dentro de esta categoría. La propuesta de servicio presentaría una mejora diferencial con respecto a los servicios

tradicionales de reclutamiento en términos de precisión, tarifa, seguimiento del proceso y rapidez en la búsqueda.

- Servicio *premium*

En este servicio, los candidatos podrán ser presentados a los clientes en modalidad rápida. En este caso, mediante un modelo de suscripción del cliente a la plataforma tendrá acceso a una serie de candidatos preseleccionados para sus posiciones con una alta rotación habitual. Entre los atributos diferenciales tendrán con esta modalidad:

- Interlocución de un *key account manager*, quien gestionará las necesidades de los clientes adelantándose a demandas y atendiendo sus intereses de la forma más personalizada.
- Candidatos en 24 horas. En el momento que se tiene la necesidad de cubrir una baja, se podrá tener un *pool* de candidatos en hasta 24 horas.
- Construcción de modelo específico de habilidades blandas, cognitivas e inteligencia emocional que permita calibración a los perfiles seleccionados por la plataforma para asegurar el mejor encaje en su empresa.
- Servicio de garantía. Si en los primeros 15 días la reciente incorporación no sigue en la compañía, se cubrirá la reposición de un sustituto sin ningún costo.
- Monitorización avanzada de los procesos. Se tendrá una herramienta que brindará: la programación y gestión de las entrevistas, comunicación mediante plataforma intermedia para no utilizar correos empresariales personales, recordatorio de tareas.
- Asistencia para la descripción de posiciones con las características del candidato que más se ajuste a la posición.

En el caso de los usuarios persona, el servicio que ofrece Chamba para Vendedores tiene una estrategia de enfoque de diferenciación. La propuesta de acceso a ofertas especializadas en un determinado nicho y los contenidos diseñados y enfocados en ese público hacen que los candidatos en busca de estas posiciones obtengan mejoras con respecto a las plataformas tradicionales. La plataforma propondrá estos servicios:

- Acceso a un mercado de ofertas en línea. Con una especialización en posiciones de venta, la ventaja competitiva estará en ser referencia para las posiciones más interesantes en el sector comercial, teniendo, además, conocimiento de las principales preocupaciones de los candidatos a este tipo de ofertas. Por otro lado, se ofrecerá la máxima información sobre el puesto, el sueldo preciso o más aproximado que tendrán los candidatos, así como el menor tiempo para la entrevista en caso sean seleccionados.

- Inscripción a ofertas de trabajo y contacto con la empresa contratante. En la plataforma, el candidato podrá saber qué porcentaje de coincidencia tiene su perfil con la oferta publicada. Este paso permitirá dar al candidato un *feedback* rápido para evaluar y mejorar sus competencias para las posiciones que más le interesen.
- Camino de carrera. Para mejorar su hoja de vida, el candidato recibirá información y recomendaciones sobre cursos o habilidades que podrá mejorar.
- Cursos especializados. Una oferta de cursos en línea con la venta y el crecimiento de carrera como motivos principales. Vendedores de éxito y profesionales de distintas áreas relacionadas como finanzas, administración o contabilidad podrán también brindar formación en alianza con la empresa.
- Otros servicios. Para generar contenido y atraer candidatos, se pondrá a disposición *webinars* gratuitos, los cuales se realizarán en alianzas con profesionales del rubro a cambio de publicidad. Por otro lado, debe haber una oferta más avanzada con cierto nivel académico o de relevancia. La modalidad *online* será la preferida, mediante cursos síncronos o asíncronos. Por lo tanto, los ponentes serán voces académicas o profesionales reconocidas. Para una proyección a futuro, y aprovechando el volumen de usuarios, se podrá ofrecer cursos puntuales con un costo menor al que podrían conseguir en instituciones donde estos formadores están habitualmente. Cursos con un nivel de escuela técnica o universidad se podrán dar desde la plataforma a un precio ligeramente inferior.

4.2. Precio

Se tiene, al igual que en producto, una diferenciación clara entre servicios a clientes empresariales y servicio a candidatos. Para los clientes empresariales se tiene dos propuestas que tratan de simplificar el acceso y tarificación. Estas propuestas de precio tienen un enfoque de estrategia de enfoque diferencial, pero también incorporan un componente competitivo de cara a volúmenes amplios de contratación:

- **Tarifa estándar:** Para clientes con menores necesidades de volumen en contratación y que no tengan una demanda constante y planificada de reposición de personal, para lo cual se ofrece un precio en la media del mercado. Actualmente, un precio de referencia estándar en los servicios de reclutamiento es de un sueldo del empleado. Es decir, si el empleado finalmente seleccionado entra a cobrar en la compañía 3,000 soles, una tarificación regular en el mercado de contratación sería una comisión por esa cantidad. Se buscará un posicionamiento basado en un servicio de calidad y precisión, y que mediante el uso de herramientas tecnológicas puede entregar una propuesta igualmente ajustada a ese precio.

- Tarifa *premium*: Para clientes con gran rotación de personal y con un flujo relativamente calculado de personas. La tarifa por empresa variará en función del número de personas, y en función del volumen se podrá otorgar descuentos sobre la tarifa estándar. En este caso, el precio final vendrá marcado por una negociación donde se involucre a la dirección comercial. El precio propuesto para el modelo de negocio estará ajustada a la tarifa convencional del mercado (igual a un sueldo), pero con descuentos competitivos por volumen o fidelidad según cliente.

La estrategia de precios en el caso de usuarios será competitiva; será gratis el acceso a los principales servicios. Apalancando en las características de *marketplace* de la plataforma se podrá aportar estos servicios diferenciales especializados sin costo para el usuario. En el caso de los candidatos, la adopción y registro debe ser fácil. El acceso a postulación en posiciones será gratuito, las líneas de carrera sugeridas también lo serán, así como las herramientas de capacitación principales.

- Otros ingresos proyectados a futuro

Además de los ingresos principales, se proyecta a futuro (después de los 3 años de puesta en marcha del negocio), contar con ingresos por otros servicios.

Para los candidatos, todos los servicios serán gratuitos. La plataforma debe crecer en número de usuarios de forma rápida y nuestra captación es clave para atraer empresas, por lo tanto, las barreras deben ser mínimas en el alta de usuarios.

4.3. Plaza

Se tendrán varios puntos de contacto con los clientes y usuarios. Para los clientes empresariales, se venderá de forma directa:

- El canal *online* será la puerta de entrada para presentar y conocer los servicios. Con un registro sencillo de la empresa en la web, se podrá iniciar una definición de perfil de búsqueda, publicación de oferta y completar un proceso hasta el pago del servicio mediante nuestra pasarela de pago.
- Mediante la fuerza comercial propia se atenderán cuentas del segmento *premium* pudiendo tener mejor visibilidad, proyección y seguimiento en las ventas. La oficina de referencia donde se tendrá la sede estará ubicada en una zona céntrica de Lima, por ser la mayor ciudad en el país, cerca de los principales centros empresariales donde puedan estar nuestros potenciales clientes.

Para los usuarios candidatos que busquen empleo, la estrategia será directa y mediante socios: buscarán alianzas con escuelas técnicas y universidades para que el portal de acceso esté referido desde sus servicios de empleo. Este es uno de los primeros sitios de contacto de una persona en

búsqueda de empleo. Fuera de internet es necesario estar presente también en eventos relacionados con la gestión del talento. Se emplearán recursos después de un correspondiente análisis para auspiciar eventos del sector.

4.4. Promoción

Para atraer clientes empresariales se emplearán técnicas de ventas personales, publicidad y relaciones públicas, como:

- Desarrollo de un catálogo y material de soporte que explique los beneficios de los servicios como son el ahorro de costos de los procesos de contratación y tiempo en las convocatorias.
- Blog y generación de noticias relevantes. Creación de contenido relacionado con la venta, economía, mejora de habilidades y otros relacionados.
- Los clientes que se sumen a la cartera demostrarán la confiabilidad de los servicios por medio de testimoniales de los gerentes de ventas y de los postulantes que hayan logrado obtener puestos de trabajo.

Para atraer usuarios, los recursos en el terreno *online* estarán distribuidos para marketing directo, publicidad y relaciones públicas, principalmente en las siguientes acciones:

- Campañas digitales en Google Ads, Facebook Ads y LinkedIn Ads, que demuestren las soluciones a los problemas de reclutamiento que pueden tener los clientes.
- Generación de contenido de interés relacionado con la capacitación en ventas.
- Para mejorar el posicionamiento SEO (*search engine optimization*) se creará un blog que abordará temas básicos en la gestión de clientes potenciales y la atención a clientes para atraer a más usuarios a la plataforma y a la suscripción de esta. Interesa realizar gestión para personas que busquen: trabajo, vendedor, chamba, formación en ventas, mejora personal, crecimiento laboral, mejorar salario.

5. Presupuesto del plan de marketing

El presupuesto de marketing tiene como partida principal a la nómina del personal; sin embargo, también será necesario tener en cuenta otros gastos como las instalaciones requeridas para el desarrollo de sus funciones, servicios tercerizados, herramientas, entre otros.

Durante el primer año se requerirá cubrir el puesto de *community manager*, que tendrá, además, una función mixta como analista de marketing digital. Este puesto reportará a la gerencia general durante este periodo, y contará con el soporte de servicios operativos tercerizados. Esta tercerización estaría vigente hasta el primer año y medio del negocio, dado que a partir del mes 19 ingresaría todo el equipo de marketing proyectado, entre las que estarían: jefe de marketing,

community manager, analista de marketing digital, diseñador gráfico, camarógrafo/editor de video y redactor.

En cuanto a la inversión destinada a publicidad digital, se iniciará con anuncios de reconocimiento en Adwords de Google, Facebook Ads y LinkedIn Ads, luego consideración y finalmente de generación de tráfico para la captación de prospectos.

5.1. Resumen del presupuesto de marketing

Se muestra el resumen del presupuesto de marketing en la siguiente tabla:

Tabla 9.

Presupuesto de marketing anuales durante 3 años

Resumen de gastos de marketing anuales durante 3 años			
Nómina del personal	Año 1	Año 2	Año 3
Personal de marketing	70,560	320,166	405,632
Gastos de operación	Año 1	Año 2	Año 3
Ocupación (renta de oficina coworking)	13,680	61,560	82,080
Gastos de agencia digital, productora audiovisual, publicidad, etc.	12,000	6,000	0
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros	456	2,052	2,736
Licencia de Windows y Office	473	2,130	2,840
Marketing digital	44,400	44,400	44,400
Total, gastos anuales de marketing	71,009	116,142	132,056
Total, de gastos anuales de marketing (S/)	141,569	436,308	537,688

Los resultados de los costos del plan de marketing nacen de supuestos sobre la base de experiencias y criterios legítimos del mercado actual.

6. Acciones de marketing

- Acciones para clientes empresa
 - Creación de un manual de identidad corporativa: Para que toda la comunicación empresarial maneje una coherencia visual en sus piezas digitales y físicas, una de las primeras acciones será realizar un manual que permita una comunicación profesional y visualmente estética para el sector al que nos dirigimos.
 - Logotipo: el logotipo debe transmitir la identidad de la empresa, por lo que requerirá de un estudio.
 - Variantes del logotipo: El logotipo deberá adaptarse a todos los soportes.
 - Colores corporativos: La selección de colores responde a los objetivos de cómo queremos posicionarnos.

- Fuentes tipográficas: La fuente utilizada en toda la comunicación de la empresa deberá estar alineada para facilitar los mensajes de identidad y cultura empresarial.
- Creación de papelería corporativa: Recursos como tarjetas de presentación, documentos membretados, entre otros que requieran de impresión.
- Aplicaciones digitales: Comunicación digital acorde al segmento empresarial para la web, videos y contenido en redes sociales.
- Creación de un slogan: La empresa, al necesitar una gran presencia digital, deberá comunicar con su eslogan su identidad para que sea fácil de reconocer y se destaque su ventaja diferencial.
- Creación de *merchandising*: Material promocional coherente y de utilidad.
- Creación de contenido audiovisual: Se realizarán videos explicativos de los beneficios del servicio, tutoriales de uso de la plataforma y testimoniales tanto de vendedores como gerentes comerciales donde se destaque su experiencia y satisfacción del servicio.
- *Mailing* de alto impacto: Se creará un mecanismo de *mailing* que sea atractivo y que, además, tenga la precaución de no llegar a la bandeja de *spam*.
- Creación de un catálogo virtual: Se creará un catálogo para clientes corporativos donde se expliquen los beneficios de la adquisición del servicio.
- Acciones para usuarios
 - Blog: Se utilizará un blog especializado en ventas y atención al cliente escrito por especialistas que permita posicionamiento SEO, mayores visitas a la web y mayor variedad de elección de postulantes a los distintos puestos de trabajo publicados en la plataforma.
 - Creación de contenido de valor en redes sociales: Por medio de las redes sociales podremos contar con un público a la expectativa de la información que compartamos y ello elevará la cantidad de postulantes a los puestos de trabajo ofrecidos.
 - Creación de *webinars* gratuitos: El aumento del consumo de *webinars* nos permitirá llegar a un público ya preparado para recibir estos contenidos gratuitos, ampliar una base de datos mediante un registro y promocionar los cursos con mayor facilidad al mencionarlos al cierre de cada *webinar*.
 - Suscripción a un boletín digital vía *e-mail* o WhatsApp: Mediante la suscripción el usuario autoriza recibir información sobre convocatorias laborales, nuevos artículos del blog, *webinars* y cursos.

- *Brochure* digital de los cursos: Medio informativo para explicar el contenido del curso, los especialistas que lo dictarán, precios, medios de pago y toda la información relevante.
- Video marketing: Videos testimoniales de personas posicionadas en los mercados mediante el uso de la plataforma, entrevistas y contenido de valor relevantes.

7. Conclusiones

El posicionamiento de Chamba para Vendedores se centra en ofrecer un servicio de búsqueda y contratación de personal de ventas especializado y eficiente, que utiliza tecnología avanzada para entregar beneficios diferenciales a sus clientes. En ese sentido, el análisis VRIO sugiere que la empresa tiene una ventaja competitiva sostenible en el mercado, debido al algoritmo basado en IA utilizado para seleccionar a los candidatos.

Por otro lado, el propósito de la marca se enfoca en generar mejores beneficios para colaboradores y empresas a través de la búsqueda y selección adecuada de personal. Chamba para Vendedores busca no solo ser una empresa de búsqueda y selección de personal, sino también un facilitador del crecimiento y la sostenibilidad laboral.

El servicio de reclutamiento especializado que ofrece Chamba para Vendedores está basado en una estrategia de enfoque de diferenciación, que busca centrarse en un sector específico de la fuerza de trabajo y ofrecer una mejor experiencia a los clientes empresariales y candidatos, mediante el uso de tecnología y técnicas modernas de análisis de datos. La plataforma propone dos niveles de servicio, estándar y *premium*, y ofrece características diferenciales como eficiencia en costos, precisión en la selección de candidatos y monitorización avanzada de procesos. En el caso de los usuarios persona, la plataforma propone acceso a un mercado de ofertas en línea, inscripción a ofertas de trabajo, contacto con la empresa contratante y mejora del perfil. En general, la estrategia de enfoque de diferenciación en combinación con la tecnología y técnicas modernas de análisis de datos pueden construir una propuesta diferencial y mejorar la experiencia del cliente y candidato.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

1. Objetivos del plan de operaciones

En línea con el objetivo de negocio, se ha considerado un plan de operaciones que permita asegurar la diferenciación de la empresa y el despliegue eficiente de la puesta en marcha.

Para el inicio y establecimiento del negocio se consideran tres etapas principales:

- **Preoperativa:** Los socios serán los principales responsables de las acciones claves para la formación de la compañía. El tiempo aproximado de duración será de un mes. En esta etapa todavía no habrá personal contratado y la empresa aún no se encuentra constituida.
- **Preoperativa-despliegue:** Se considera esta etapa como el inicio de la operación incorporando al equipo inicial que comienza con el desarrollo de las principales actividades operativas para la planificación y puesta en marcha del negocio dando importancia y teniendo como meta iniciar las operaciones lo antes posible. El objetivo, en esta etapa, será construir un producto mínimo viable, posicionar la marca y conseguir las primeras cuentas, las cuales serán tres importantes iniciativas donde enfocar esfuerzos. La estimación para este periodo es de 3 meses.
- **Operación:** A partir de este punto un porcentaje alto de las actividades básicas para el funcionamiento de empresa ya habrán sido completadas. Mediante un trabajo continuo se deberá hacer seguimiento a los planes estratégicos, así como incorporar mejoras. Los planes podrán ser corregidos mediante cambios controlados.

Para esta planificación se tendrá la premisa de comenzar a tener ingresos lo antes posible y para ello, la estrategia inicial será exigente en plazos y con una metodología ágil y abierta a cambios iniciales.

Con ello, se propone tener avances rápidos en varios aspectos: tener un producto mínimo viable en 4 semanas para poder presentar a los clientes, así como contar con los primeros materiales de difusión y de producto también en las primeras 4 semanas.

2. Estrategias y planificación de operaciones

Las estrategias planteadas para nuestro plan de operaciones son:

- **Estrategia en calidad:** Lograr y mantener la satisfacción en los procesos de búsqueda, considerando para ello menor tiempo de búsqueda, nivel de rendimiento del personal contratado, reducción en rotación de personal contratado.
- **Estrategia en servicio al cliente:** Acompañamiento constante por un asesor especializado aun en los procesos autogestionables desde nuestra página web. Para ello, es relevante contar con una cartera de clientes asignada por asesor.

- Estrategia de tecnología: Asegurar capacidades de nuestros servidores para asegurar el correcto funcionamiento y almacenamiento de una base de datos considerable, actualización constante de nuestra plataforma y flexibilidad de esta para adaptarse y adecuarse a las necesidades de la empresa.
- Estrategia de información y comunicación: En línea con la estrategia de tecnología, el algoritmo no tendrá el mismo nivel de calidad si no contamos con una base de datos robusta y diversa, por lo tanto, es prioridad también comunicarnos con los postulantes mantenerlos activos en nuestra plataforma y con información actualizada.

Cada una de estas estrategias diferenciadoras, necesitan de un plan de trabajo que asegure:

Figura 7.

Estrategias diferenciadoras

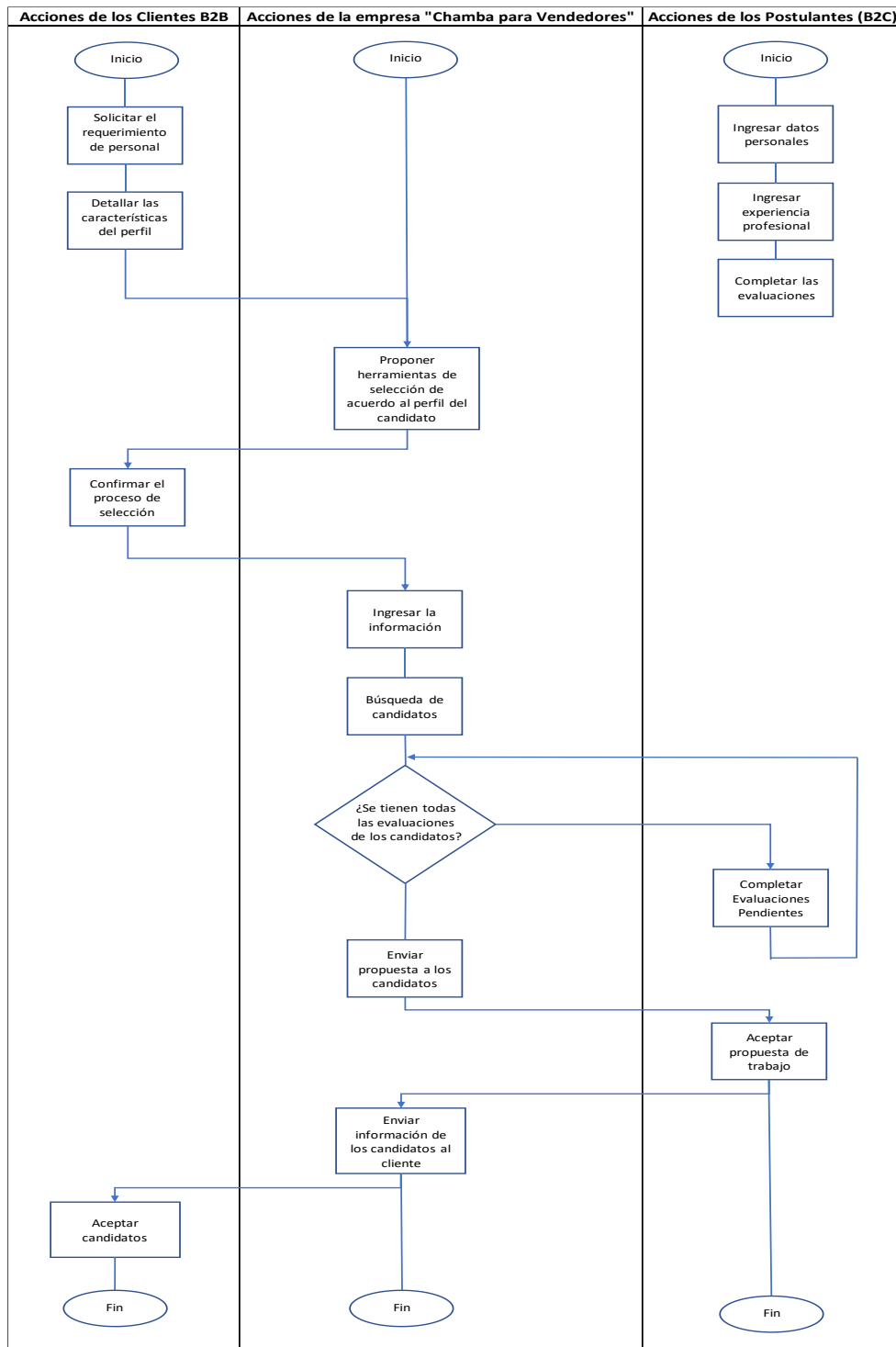
Calidad	Servicio al cliente	Tecnología	Información
Encuestas de satisfacción de manera periódica. Evaluación de KPI en procesos concluidos, hasta 3 meses después.	Medir la capacidad de atención por vendedor. Asegurar reuniones periódicas con todos los clientes.	Plan de mantenimiento y actualización de plataforma. Plan de back up de información. Plan de revisión de capacidad de servidores.	Plan de actualización periódica de base de datos. Interacción con postulantes.

3. Diseño del proceso

A continuación, presentamos el flujo general de nuestro modelo de negocio:

Figura 8.

Diagrama del flujo del proceso



El flujo del modelo de negocio propuesto consiste en definir un perfil del postulante y las herramientas de selección con el cliente B2B, y que con esta información se realice la búsqueda de candidatos con los algoritmos que tiene la plataforma. Una vez identificados los candidatos

potenciales se les pedirá que realicen las evaluaciones correspondientes y se enviarán los que califiquen al cliente B2B para que los acepte.

4. Actividades preoperativas y operativas

Se pueden listar como principales actividades las siguientes:

4.1. Constitución y puesta en marcha de la empresa

- Establecimiento legal de la compañía

Se consideran todas las gestiones necesarias para la constitución legal de una empresa, entre ellas: elevar minuta de constitución a registros públicos, inscripción ante la Sunat y otras gestiones de constitución, así como los poderes correspondientes de los representantes legales.

- Reclutamiento del personal clave inicial y proveedor tecnológico

Habiendo constituido la empresa, podemos iniciar a contratar el personal mínimo que permita desarrollar las bases del lado administrativo y operacional, entre ellos:

- Personal de administración: Asegurando los temas de *compliance*.
 - Personal comercial: Asegurando el relacionamiento y búsqueda de clientes
 - Proveedor tecnológico: Asegurando la estructura tecnológica adecuada. Se buscará un proveedor con la experiencia adecuada y el respaldo técnico.
- Cerrar acuerdos de financiamiento

Se realizarán las gestiones bancarias tales como la gestión para los préstamos de inversión, aperturas de las cuentas bancarias de la empresa, entre otras.

- Implementación de oficina.

Se alquilarán las oficinas de *coworking* que faciliten la administración y disminuyan el tiempo de implementación. Además, con ello se buscará proporcionar todos los espacios necesarios para una interrelación adecuada con los clientes.

4.2. Puesta en marcha de la plataforma tecnológica *e-commerce*

Aunque ya se cuente con el algoritmo de búsqueda correspondiente, se necesitará definir la estructura de nuestra plataforma en dos frentes: B2B y B2C.

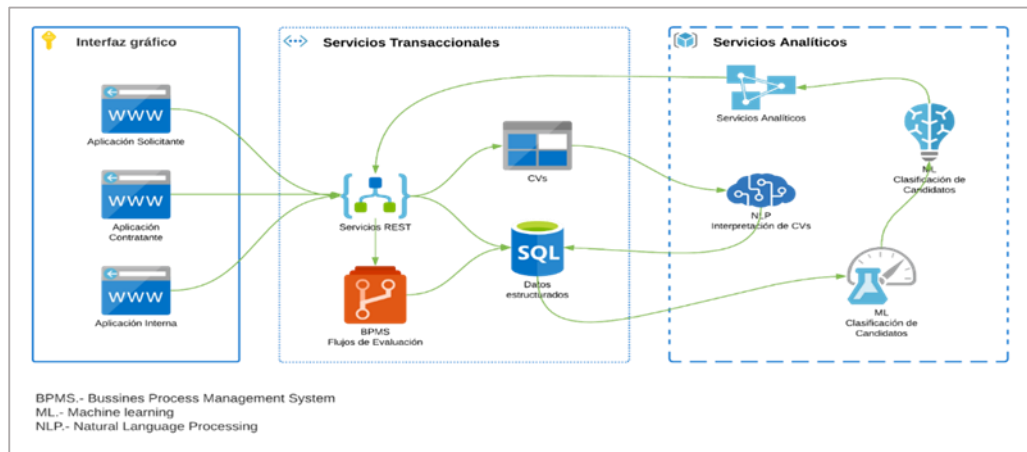
Según la planificación relevada para el mapeo, desarrollo y salida en vivo de esta plataforma web tendrá un tiempo estimado de 2 meses, y para lo cual se estima como mínimo tener:

- Plan desarrollo tecnológico y continuidad operativa negocio
- Producto mínimo viable

- Pruebas funcionales sobre la plataforma tecnológica
- Configuración de plataforma para lanzamiento

Figura 9.

Arquitectura de la plataforma tecnológica



La Figura 9. muestra la descripción de la arquitectura de la plataforma tecnológica y su interacción entre los distintos componentes tecnológicos.

4.3. Incorporación y desarrollo del equipo inicial

A medida que se desarrolla la plataforma digital, el personal incorporado deberá tener la formación adecuada para el inicio del negocio. Para ello, será necesaria una serie de actividades de inicio, entre ellas:

- Establecimiento sistemas informáticos internos y de colaboración
- Formación inicial en el negocio y herramientas de colaboración
- Formación en la plataforma tecnológica

4.4. Lanzamiento de la marca y marketing

La gerencia general, en su primer año, estará cargo del área de marketing, iniciará con actividades de comunicación a través de redes sociales, y otros medios físicos y digitales. Esta nueva modalidad de búsqueda de empleo y búsqueda de personal estará orientada únicamente a vendedores como mínimo un mes antes del lanzamiento, asegurando así la construcción de una base de datos óptima.

Para el marketing se tendrá en consideración algunas actividades principales como:

- Plan medios digitales
- Creación de materiales para difusión y estrategia de marca

- Campañas de desarrollo inicial de marca

Asimismo, para la captación de los primeros clientes, la gerencia general presentará una solución integral a través de referidos y base de datos de las empresas objetivo.

La expectativa es obtener el primer cliente un mes después del lanzamiento de la plataforma.

4.5. Operación y ventas

Dentro de las actividades de operación y ventas, se encuentran:

- Elaboración pruebas y cuestionarios para la selección personal plataforma
- Plan de protección de datos y cumplimiento legal
- Plan de ventas y gestión comercial
- Elaboración de material comercial-producto venta B2B
- Prospección de cuentas inicial
- Gestión de primeros contratos

A continuación, se muestra el cronograma preoperativo y de inicio de operación.

Tabla 10.

Cronograma preoperativo y de inicio de operación

Item	Tarea	Duración	Preoperativo				Despliegue											
			Mes 0				Mes 1				Mes 2				Mes 3			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Constitución y puesta en marcha de la empresa																		
1	Establecimiento legal de la compañía	4 semanas																
2	Reclutamiento del personal clave inicial y proveedor tecnológico	4 semanas																
3	Cerrar acuerdos para el financiamiento	4 semanas																
4	Búsqueda y elección del emplazamiento oficina	3 semanas																
Puesta en marcha plataforma tecnológica e-commerce																		
5	Plan de desarrollo tecnológico y continuidad operativa negocio	2 semanas																
6	Producto mínimo viable	4 semanas																
7	Pruebas funcionales sobre la plataforma tecnológica	2 semanas																
8	Configuración de plataforma para lanzamiento	8 semanas																
Incorporación y desarrollo del equipo inicial																		
9	Establecimiento sistemas informáticos internos y de colaboración	1 semana																
10	Formación inicial en el negocio y herramientas de colaboración	2 semanas																
11	Formación en la plataforma tecnológica	2 semanas																
Lanzamiento de la marca y marketing																		
12	Plan medios digitales	4 semanas																
13	Creación de materiales para difusión y estrategia de marca	6 semanas																
14	Campañas de desarrollo inicial de marca	8 semanas																
Operación																		
15	Elaboración pruebas y cuestionarios para la selección personal de la plataforma	2 semanas																
16	Plan de protección de datos y cumplimiento legal	4 semanas																
Ventas																		
17	Plan de ventas y gestión comercial	2 semanas																
18	Elaboración de material comercial-producto venta B2B	4 semanas																
19	Prospección de cuentas inicial	4 semanas																
0	Gestión de primeros contratos	6 semanas																

5. Presupuesto del plan de operaciones

En este punto se estima que el costo total de implementación de la plataforma es de S/ 283,462.90.

Tabla 11.

Presupuesto implementación plataforma

Ítem	Gasto (S/)
Configuración catálogos y generales (interfaz, roles, funciones, notificaciones y alertas)	S/55,238.55
Servicios analíticos (Servicios Rest, BPMS, NLP, ML)	S/158,449.33
Pasarela de pagos	S/52,331.26
Configuración de informes y resultados	S/17,443.75
Total	S/283,462.90

6. Conclusiones

El plan de operaciones permitirá un despliegue eficiente en la puesta en marcha de la empresa. En este capítulo se establecen las estrategias diferenciadoras de calidad, servicio al cliente, tecnología, información y comunicación, para asegurar el éxito del modelo de negocio. Por otro lado, el flujo general del modelo de negocio muestra que el proceso de selección se puede ajustar a las necesidades de los clientes B2B. Por último, uno de los puntos más importantes es la plataforma tecnológica, *core* de las principales actividades operativas, que debe contar con una adecuada arquitectura y una correcta interacción entre los distintos componentes tecnológicos para que el servicio pueda funcionar.

CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivos del plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos es moderado, considerando en el primer año únicamente la estructura mínima necesaria y el crecimiento sostenido de la misma hacia el segundo año, de acuerdo con las necesidades de la empresa. Asimismo, tiene como objetivo acompañar los planes estratégicos de la empresa, proporcionando el personal idóneo y necesario.

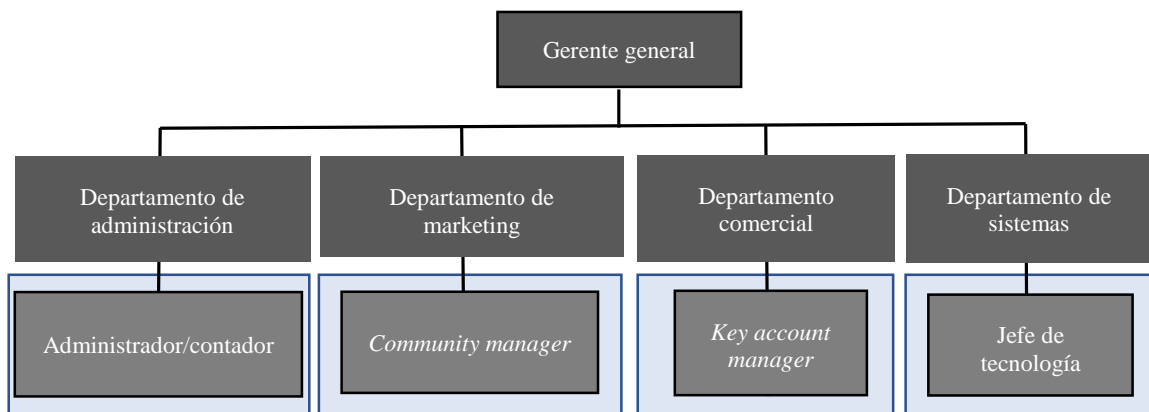
2. Estructura organizacional

- Año 1

El año 1 considera una estructura base, en donde los departamentos de comercial y de sistemas contarán con una jefatura. Los departamentos de administración y marketing estarán encargados a un profesional de la especialidad; no obstante, reportarán directamente a la gerencia general.

Figura 10.

Organigrama del personal para el primer año



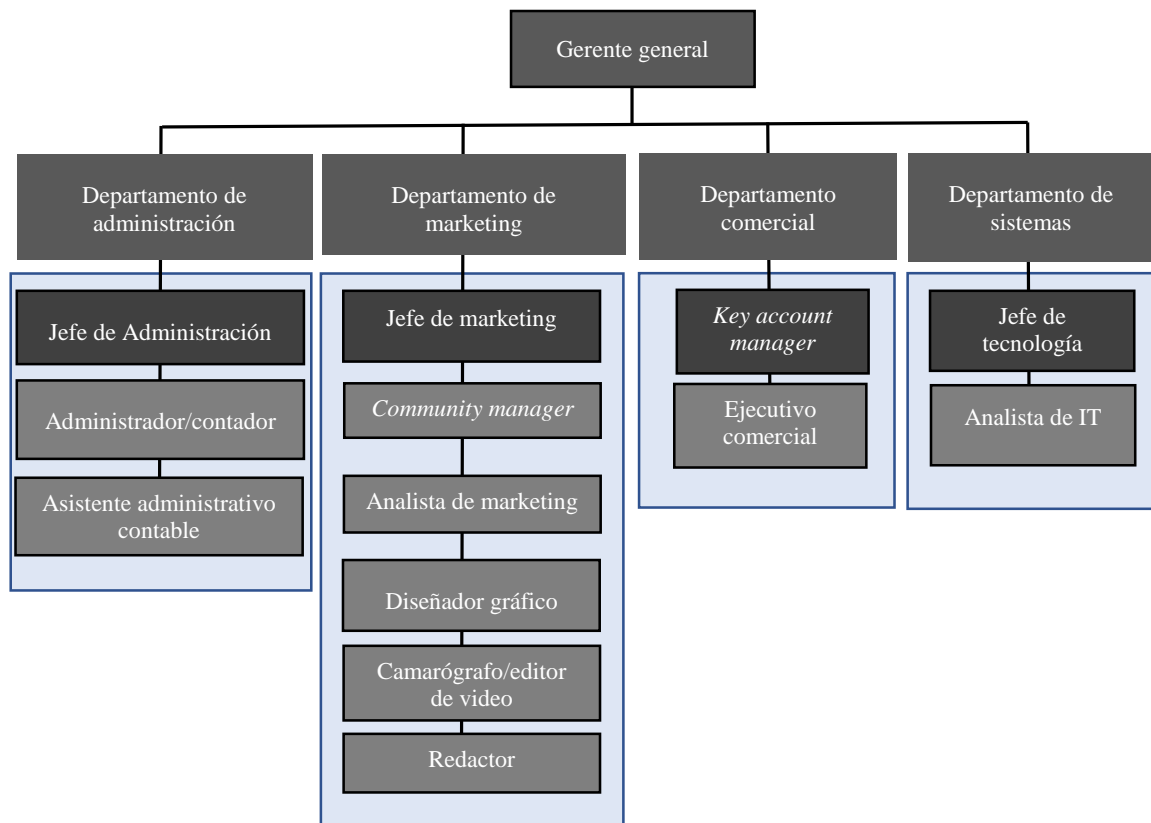
Se considera que, en este primer año, el personal es suficiente para las operaciones proyectadas. Asimismo, se apuesta por la tercerización de servicios administrativos, contables y legales.

- Año 2

Luego de haber asegurado y estabilizado el desarrollo de la plataforma, se mantiene el nivel del jefatura del departamento de sistemas y el comercial, incorporando para este año a los jefes de los departamentos de administración y el de marketing.

Figura 11.

Organigrama del personal a partir del segundo año



La incorporación de los líderes de marketing y de administración tiene como objetivo asegurar el crecimiento sostenible en presencia de marca y control financiero de la empresa.

Adicionalmente, en los distintos departamentos se incrementa la estructura, la misma que estará en función del crecimiento de servicios.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Son lideradas por el jefe del departamento de administración, y tienen como objetivo enfocar los esfuerzos de las diferentes áreas a la misión general de la organización desarrollando su máximo potencial de cada uno.

Al mismo tiempo, de manera conservadora, enfocarse en un crecimiento sostenible de la estructura corporativa, equilibrado con los pilares estratégicos del plan de operaciones esperado para el negocio.

Se está considerando unos incrementos salariales del personal de 10 % para el segundo año sobre el personal que inicia en la empresa, y para el tercer año un incremento del 5 %.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

Se presenta el presupuesto anualizado de los recursos y gastos para la operatividad.

Tabla 12.**Presupuesto anualizado de recursos humanos**

Resumen de gastos anuales			
Gastos de nómina del personal			
Nómina del personal	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Nómina de servicio	282,240	416,304	437,119
Nómina administrativa	158,760	389,844	450,085
Nómina de ventas	176,400	436,590	527,877
Total anual (S/)	335,160	826,434	977,962
Gastos de operación			
Gastos de operación	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Gastos del servicio	184,031	355,749	503,493
Gastos operativos administrativos	137,015	152,613	160,145
Gastos operativos de ventas	98,531	157,259	185,857
Total, anual (S/)	235,545	309,872	346,003

Las cifras mostradas líneas arriba representan los gastos de la nómina del personal, las misma que se encuentran detalladas en el Anexo 6, tablas 7, 8 y 9.

5. Conclusiones

La estrategia del plan de recursos humanos es liderada por el departamento de administración, que tendrá como objetivo desarrollar el potencial de cada una de las áreas de la empresa. Por otro lado, el plan de recursos humanos contempla una estructura mínima necesaria el primer año. En el segundo año, una vez asegurado el desarrollo de la plataforma, se incrementará la cantidad de personal en función al crecimiento de los servicios.

CAPÍTULO VIII. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS

1. Forma jurídica y estructura societaria

La empresa se constituirá como una sociedad anónima cerrada, formada inicialmente por seis socios, que conformarán el órgano de gobierno. Para ello serán necesarios los siguientes pasos:

- Búsqueda y reserva de nombre. La reserva de nombre es el paso previo a la constitución de una empresa o sociedad. No es un trámite obligatorio, pero sí recomendable para facilitar la inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.
- Elaboración de la minuta de constitución de la empresa o sociedad. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos.
- Aporte de capital. Los seis socios pondrán en partes iguales el aporte del capital, el cual se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional, o bienes (inmuebles o muebles, en estos últimos se entienden los derechos de crédito), los que se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad, con la indicación de la transferencia en la escritura pública o con el informe de valorización detallado y el criterio empleado para su valuación, según sea el caso.
- Elaboración de escritura pública ante el notario. Una vez redactado el acto constitutivo, se llevará a notaría para su elevación a escritura pública.
- Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.
- Inscripción al RUC para persona jurídica. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) que es el número que identifica como contribuyente a una persona jurídica o persona natural.

2. Protección de datos

Además de todas las normativas laborales aplicables a la puesta en marcha inherente de una empresa, para el caso propio del negocio se ha considerado la protección de datos como un asunto a tratar a nivel inicial.

La empresa tendrá controlados los aspectos legales referidos al tratamiento de los datos de los candidatos y de los clientes, según la legislación peruana. Para esto se ha de tener como referencia la Ley de Protección de Datos Personales, Ley N.º 29733, y su reglamento. Algunos de sus aspectos más importantes son:

- Que la empresa sería titular del banco de datos personales;
- Que existen niveles en las medidas de seguridad, clasificándose en básico, simple, intermedio, complejo y crítico. Estas clasificaciones varían principalmente en el número de personas sobre las que se mantendrán datos, el tiempo que estarán disponibles para cumplir

con su finalidad y si la finalidad del tratamiento de los datos está respaldada por una norma legal. En este caso, se estará en el nivel complejo o crítico ya que, a partir de 1,000 datos, el número encaja en estas categorías.

Para el cumplimiento de una categoría de tratamiento de los datos compleja o crítica se debe cumplir una serie de criterios y tener activos una serie de planes para el correcto cumplimiento de la legislación; por lo tanto, se estima que se tendrá que contar con los siguientes recursos:

- Consultoría legal que permita definir un plan y líneas maestras para la alineación a las disposiciones legales que nos correspondan.
- Asignación de un rol en la compañía con responsabilidad en el seguimiento del plan de tratamiento de datos y su ejecución. Se encargará del seguimiento y de las posibles modificaciones legales que tengan lugar.
- Proveedores/*partners* tecnológicos que cumplan con ley de protección de datos en un entorno digital. Las bases de datos estarán en una infraestructura tercerizada, así que se deberá cumplir con la legislación vigente.
- La política de privacidad enmarcada en esta norma será publicada en la plataforma y será de fácil acceso tanto para los clientes como para los postulantes.

3. Conclusiones

La empresa se constituirá como una S.A.C. compuesta por seis socios con las acciones repartidas en igual proporción. Para el caso del negocio de Chamba para Vendedores y las consideraciones particulares, al tratarse de una web que va a procesar datos de clientes empresa y clientes persona se contempla la Ley de Protección de Datos Personales peruana como un requisito clave para el establecimiento y gestión de riesgos de la compañía. En primer lugar, se contratará una consultoría legal específica para definir el plan de cumplimiento, y también se definirá un rol directivo con responsabilidades en aseguramiento legal. El objetivo es que se cumplan las políticas y se gestionen los riesgos de forma adecuada para el tratamiento de la información tanto por parte de la propia empresa como de los socios terceros.

CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

1. Objetivos del plan financiero

El objetivo del plan financiero es determinar si el negocio propuesto es viable financieramente, tomando en cuenta las hipótesis propuestas para su evaluación.

Dentro de los objetivos específicos estará calcular la inversión necesaria y establecer la rentabilidad para los accionistas analizando las variables relevantes para el análisis de sensibilidad correspondiente.

Asimismo, se ha hecho un análisis de sensibilidad de la rentabilidad, teniendo en consideración el factor crítico que en este caso son los servicios totales en el año, planteando el escenario neutral que considera los servicios totales estimados para la evaluación, un escenario negativo al 90% de esos servicios y un escenario positivo al 110% de los servicios totales.

2. Hipótesis financieras (supuestos)

Para el desarrollo del modelo de negocio y la evaluación económica-financiera, se han tenido en cuenta los siguientes supuestos:

- Todas las proyecciones se realizan en la moneda local peruana (sol o S/)
- El flujo económico-financiero del negocio se realiza para una proyección de 3 años.
- La estructura de capital del negocio considera un 50 % de aporte de los accionistas y 50 % de financiamiento con terceros mediante un préstamo bancario.
- Se consideran ingresos (ventas) a partir del tercer mes de operación, proyectando que se inicia el negocio con tres clientes en el tercer mes del año 1.
- Se considera un crecimiento de clientes para el primer año del 20 %, el 10 % para el segundo año y el 5 % para el tercer año.
- Se considera un incremento salarial de la nómina del personal de 10 % para el segundo año y 5 % para el tercer año. Porcentajes por encima de las últimas tasas de inflación.
- Se considera una tarifa promedio del servicio de S/ 1,700, basado en la tarifa y la tarifa *premium* (que considera un 80 % del sueldo del perfil y otros beneficios).
- Se asume una tasa de impuesto a la renta de 30 %.
- Se considera el ahorro fiscal por la pérdida contable.
- No se considera la liquidación de las inversiones al final del proyecto, con el fin de ser más conservadores en el análisis.

- Se realiza un análisis de sensibilidad modificando el número de servicios, con escenario pesimista de 10 % debajo del escenario esperado y escenario optimista de 10 % por encima del escenario esperado.

3. Estructura del negocio

3.1. Previsión de ingresos (ventas)

Se ha considerado un crecimiento de clientes del 20 % para el primer año, de un 10% para el segundo año y un 5% para el tercer año. Este crecimiento refleja los objetivos estratégicos de la empresa en la proyección de clientes nuevos. Estos valores también están amparados por algunas estadísticas estimadas de crecimiento de empresas del sector *retail*, en donde por ejemplo, según lo indicado por Marcos Encalada, Business Manager Latam de Go by Touch, parte del grupo Touch, empresa del sector *retail* con más de 60.000 colaboradores al año en 12 países de la región, en una entrevista para el portal Perú Retail en junio de 2022, existe un incremento del 30% de solicitud de personas para campañas en lo que iba del 2022.

Las cifras estimadas de clientes, las cuales son: para un primer año de 17 clientes, para el segundo año de 55 clientes y para el tercer año de 100 clientes en total, representa el 12% del mercado objetivo de 820 empresas, lo cual se considera una cifra conservadora para el análisis económico – financiero, por lo que un escenario de no lograr dichas cifras sería poco probable, no obstante siendo la variable que se relaciona con el número de servicios, el no cumplirlo, o cumplirlo por debajo de las expectativas, variaría notablemente el flujo económico.

Por otro lado, para la previsión de ingresos, se ha considerado un mínimo de cuatro recompras al año por cliente (campaña escolar, Día de la Madre, Día del Niño y Navidad); sin embargo, se sabe que en el año existen otras fechas importantes como el Día del Padre o Fiestas Patrias, cuando las ventas suelen crecer.

La Tabla 13. muestra el número de servicios mensual por cliente, el cual ha sido calculado tomando en consideración que, cada cliente por cada compra adquiere 12 servicios como mínimo, por lo que en el año cada cliente tiene 48 servicios al año. Asimismo, por cuestiones de flujo de ingresos se han repartido mensualmente los 48 servicios durante los 12 meses del año, teniendo mensualmente 4 servicios por cliente.

Tabla 13.

Datos de entrada para proyección de ventas

Datos entrantes	
Recompra durante el año (por cliente)	4
Promedio de servicios por cliente por cada compra	12
Total, de servicios vendidos al año por cliente	48
Número de servicios por cliente mensual	4.00
Promedio de tarifa por servicio (S/)	1,700

Asimismo, la Tabla 14. muestra los datos de las tarifas consideradas para los servicios; para cuestiones de flujo económico, se ha tomado en cuenta una tarifa promedio de S/ 1,700.00 basada en el promedio de la tarifa estándar y la tarifa *premium*.

El cálculo de la tarifa promedio es:

Tabla 14.

Cálculo de tarifas promedio

Cálculo de tarifa	
Sueldo del vendedor	S/ 2,000.00
Tarifa estándar	S/ 1,800.00
Tarifa <i>premium</i>	S/ 1,600.00
Promedio	S/ 1,700.00

El cálculo de la tarifa promedio se basa en el promedio de la tarifa estándar y la tarifa *premium*.

Con la información obtenida, y las hipótesis planteadas, se presenta el resumen de las proyecciones de ingresos, las cuales se encuentran detalladas en el Anexo 10, tablas 1, 2 y 3.

Tabla 15.

Ingresos anualizados proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3
Clientes totales	17	55	100
Servicios totales (Q) (escenario neutro)	344	1636	3700
Total, ingresos por ventas(S/)	584,800	2,781,200	6,290,000

3.2. Previsiones de inversión inicial

Las previsiones de inversión en el año 0 están referidas principalmente a la plataforma tecnológica, los otros activos fijos por comprar y el capital de trabajo inicial, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 16.**Previsiones de inversión**

Inversión en activos (S/)	
Inversión en plataforma (US\$ 37,293.75 al TC=3.8)	283,462.90
Laptops (se inicia con 5 personas; costo por laptop S/ 3,500)	25,000.00
Constitución de la empresa, registro de marca, asesoría legal protección de datos (S/)	8,900.00
Inversión en activos (S/)	317,362.90
Inversión en capital de trabajo (S/)	771,000.00
Total de la inversión (S/)	1,088,362.90

3.3. Previsiones de gastos

A continuación, se presenta el resumen de las inversiones en activos (*laptops* y plataforma) y sus gastos en depreciaciones por departamentos y su detalle de los gastos en las tablas 4, 5 y 6 del Anexo 10.

Tabla 17.**Resumen de inversiones y gastos de activos por año**

	Año 1	Año 2	Año 3
Número de personas de servicios	2	4	4
Número de personas de administración y ventas	3	10	10
Número de <i>laptops</i>	0	9	0
Inversión (S/) (inicial S/ 17,500 para 5 <i>laptops</i>)	0	45,000	0
Gasto de depreciación de activos para servicios (S/) (incluye <i>laptops</i> y plataforma)	96,363	98,238	98,238
Gasto de depreciación de activos para administrativos y ventas (S/)	2,813	7,500	9,375

Para el cálculo de las depreciaciones se ha tenido en cuenta lo siguiente:

Tabla 18.**Cálculo de depreciación de activos fijos**

Cálculo de depreciación de activo fijo: <i>laptop</i>	
Costo de <i>laptop</i>	S/ 5,000.00
Valor de rescate de la <i>laptop</i> (25 % de su costo inicial)	S/ 1,250.00
Valor para depreciar (S/ 3,500 - S/ 875)	S/ 3,750.00
Vida útil en años	4
Porcentaje máximo de depreciación anual de un equipo de procesamiento según la Sunat= 25 %	
Monto de depreciación mensual por <i>laptop</i>	S/ 78.13
Monto de depreciación anual por <i>laptop</i>	937.5
Porcentaje respecto al monto a depreciar	25 %
Cálculo de amortización de activo intangible: plataforma	
Valor de la compra	S/ 283,462.90
Vida útil en años	3
Monto de amortización mensual	S/ 7,873.97

Asimismo, para determinar los gastos a incurrir de nóminas salariales y gastos de operación, se han tomado en cuenta los siguientes datos de entrada:

Tabla 19.

Datos de entrada para el cálculo de los gastos

Datos	
Tipo de cambio dólar - sol	3.8
Costo de <i>laptops</i> por unidad (S/)	5,000.00
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros por persona (S/)	76.00
Costo de licencia de Windows por persona indefinido (S/)	760.00
Costo de licencia Office por persona anual (S/)	220.00
Costo mensual de software contabilidad, facturación y CRM (multiusuario) (S/)	117.00
Asesoría legal (S/)	20,000.00
Incremento salarial segundo año	10%
Incremento salarial tercer año	5%

Por otro lado, para los gastos de nómina, se ha considerado un factor costo-empresa de 1.47, tomando en cuenta todas las cargas sociales obligatorias y que se encuentran normadas.

Asimismo, se ha planteado un incremento salarial anual del 10 % para el segundo año sobre el personal del año 1, y un incremento salarial del 5 % para el año 3 sobre la nómina de personal del año 2. Estos porcentajes de aumento se justifican con el crecimiento proyectado del negocio y con datos fácticos de cifras de inflación que en el 2021 alcanzó su cifra más alta de casi 4 %, siendo en los últimos cinco años atrás de 2.33 % en promedio.

Para los gastos operativos, se han distribuido los gastos en tres áreas: gastos del servicio, gastos operativos administrativos y gastos operativos de ventas. El resumen de estos gastos anualizados se presenta a continuación, cuyo detalle se encuentra en el Anexo 10, tablas 7, 8 y 9.

Tabla 20.

Resumen de gastos anuales de nómina de personal y operación

Gastos de nómina del personal			
Nómina del personal	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Nómina de servicio	282,240	416,304	437,119
Nómina administrativa	8,760	389,844	450,085
Nómina de ventas	176,400	436,590	527,877
Total, anual (S/)	335,160	826,434	977,962
Gastos de operación			
Gastos de operación	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Gastos del servicio	184,031	355,749	503,493
Gastos operativos administrativos	137,015	152,613	160,145
Gastos operativos de ventas	98,531	157,259	185,857
Total, anual (S/)	235,545	309,872	346,003

4. Estado de resultados

Para realizar el estado de pérdidas y ganancias, se han proyectado las ventas, los costos del servicio (los gastos de nómina del personal y gastos directamente relacionados con el servicio que brinda la plataforma), los gastos operativos, las depreciaciones y amortizaciones, los gastos financieros, entre otros, en los que incurrirá la empresa para el funcionamiento del negocio.

El resumen de la proyección a 3 años se muestra a continuación:

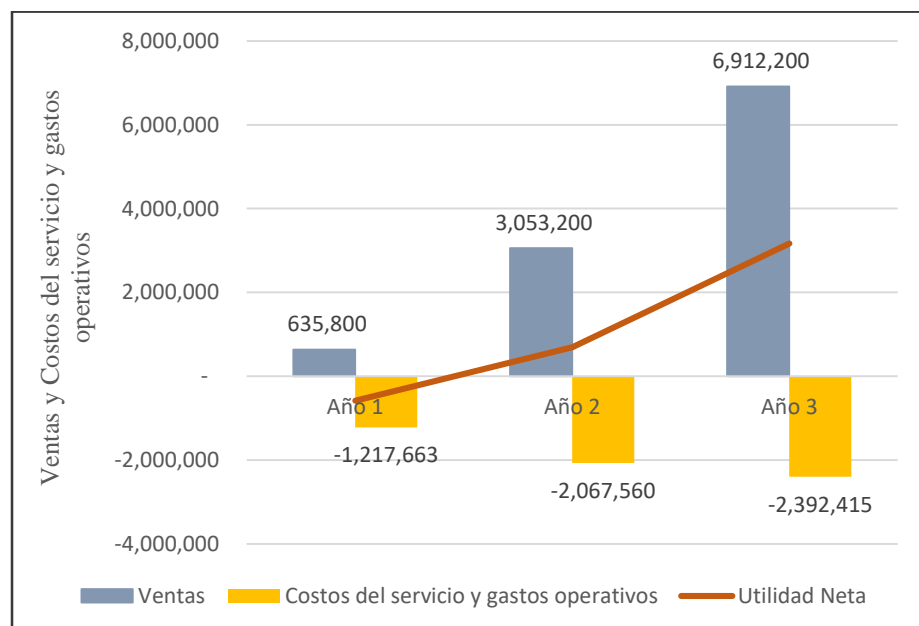
Tabla 21.

Resumen anualizado del estado de resultados proyectado

Estado P&G	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	584,800	2,781,200	6,290,000
Costo del servicio	- 466,271	- 772,053	- 940,613
Depreciación y amortización	- 96,363	- 98,238	- 98,238
Utilidad bruta (S/)	22,167	1,910,909	5,251,150
Gastos operativos			
Gastos administrativos	- 295,775	- 542,457	- 610,230
Gastos de ventas	- 274,931	- 593,849	- 713,734
Depreciación de activos	- 2,813	- 7,500	- 9,375
Utilidad operativa (EBIT) (S/)	- 551,351	767,103	3,917,811
Partidas financieras			
Ingresos financieros	-	-	-
Gastos financieros	- 81,512	- 53,463	- 20,225
Utilidad antes de IR (S/)	- 632,863	713,640	3,897,585
Impuesto a la renta	-	- 214,092	- 1,169,276
Utilidad neta (S/)	- 632,863	499,548	2,728,310

Figura 12.

Estado de resultado por años



Como se puede observar, la utilidad neta acumulada para los 15 primeros meses (todo el año 1 y 3 meses del año 2), pasa a positiva a partir del dieciseisavo mes, esto se debe a que, durante el primer año y primer trimestre del segundo año, como es de esperar, el gasto operativo supera las ventas.

El detalle de este estado de resultados proyectado se puede apreciar en el Anexo 10, tablas 10,11 y 12.

5. Flujo de caja proyectado a 3 años y estructura del financiamiento

Sobre la base de la información obtenida, se ha desarrollado el flujo de caja proyectado a 3 años, teniendo como resumen lo siguiente:

Tabla 22.

Resumen de flujo proyectado por años

	Año 1	Año 2	Año 3
Clientes totales	17	55	100
Servicios totales (Q) (escenario neutro)	344	1636	3700
Total ingresos por ventas(S/)	584,800	2,781,200	6,290,000
Total egresos (S/)	-1,042,208	-2,151,205	-3,439,920
Total anual de flujo de caja operativo	-457,408	629,995	2,850,080
Total anual de flujo de caja económico	217,592	680,995	2,850,080
Total anual de flujo de caja financiero	8,919	463,907	2,623,020

Para el cálculo de flujo de caja, se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

5.1. Necesidades financieras

Para estimar las necesidades financieras, ha sido necesario evaluar los presupuestos de tesorería, cantidad, momento y tipo de Inversión, surgiendo las siguientes necesidades de inversión:

Tabla 23.

Necesidades financieras

Inversión en activos (S/)	317,363
Capital de trabajo (S/)	771,000
Total (S/)	1,088,363

La inversión en activos será necesaria para el año 0, y puntualmente en los años 1 y 2, mientras que el capital de trabajo se necesitará en el año 1 y los 3 primeros meses del año 2, y de acuerdo con el desglose indicado en el Anexo 10, tablas 13, 14 y 15

Esta inversión inicial será financiada sobre la base de la siguiente estructura de capital:

- 50 % financiamiento con aportes del accionista
- 50 % financiamiento con préstamo bancario

Para el financiamiento propio (aporte del accionista), se ha considerado una COK del 25 %, sobre la base de consultas a expertos del sector¹ respecto de la tasa mínima requerida para el nivel de riesgo de este tipo de negocios.

Asimismo, para el financiamiento de terceros, se ha asumido una tasa de interés real (TCEA) de 18.5 % anual, tomando en cuenta la tasa promedio para pequeñas empresas del sistema financiero peruano al cierre de 2021.

El cronograma de pagos de la deuda bancaria se presenta a continuación:

Tabla 24.

Cuotas del financiamiento

FINANCIAMIENTO						
DATOS				FINANCIAMIENTO NETO		
TCEA	18.5%			1	2	3
TEM	1.42%			Amortización	151,615	179,664
				Intereses	81,512	53,463
				Beneficio Tributario	24,454	16,039
				Cuota Total Anual (S/)	233,127	233,127
				Financiamiento Neto (S/)	208,674	217,088
						227,060
VP	544,181.45	Préstamo				
R	\$ -19,427.26					
i	1.42%	Mensual				
n	36	meses				
Año	Período	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo Final
1	1	544,181.45	11,674.99	7,752.27	19,427.26	532,506.46
	2	532,506.46	11,841.31	7,585.95	19,427.26	520,665.15
	3	520,665.15	12,010.00	7,417.26	19,427.26	508,655.15
	4	508,655.15	12,181.09	7,246.17	19,427.26	496,474.06
	5	496,474.06	12,354.62	7,072.64	19,427.26	484,119.44
	6	484,119.44	12,530.62	6,896.64	19,427.26	471,588.82
	7	471,588.82	12,709.13	6,718.14	19,427.26	458,879.69
	8	458,879.69	12,890.18	6,537.08	19,427.26	445,989.51
	9	445,989.51	13,073.81	6,353.45	19,427.26	432,915.70
	10	432,915.70	13,260.06	6,167.21	19,427.26	419,655.64
	11	419,655.64	13,448.96	5,978.31	19,427.26	406,206.69
	12	406,206.69	13,640.55	5,786.72	19,427.26	392,566.14
2	13	392,566.14	13,834.87	5,592.40	19,427.26	378,731.28
	14	378,731.28	14,031.95	5,395.31	19,427.26	364,699.32
	15	364,699.32	14,231.85	5,195.41	19,427.26	350,467.47
	16	350,467.47	14,434.59	4,992.67	19,427.26	336,032.88
	17	336,032.88	14,640.22	4,787.04	19,427.26	321,392.66
	18	321,392.66	14,848.79	4,578.48	19,427.26	306,543.87
	19	306,543.87	15,060.32	4,366.95	19,427.26	291,483.56
	20	291,483.56	15,274.86	4,152.40	19,427.26	276,208.69
	21	276,208.69	15,492.46	3,934.80	19,427.26	260,716.23
	22	260,716.23	15,713.17	3,714.10	19,427.26	245,003.06
	23	245,003.06	15,937.01	3,490.25	19,427.26	229,066.05
	24	229,066.05	16,164.05	3,263.22	19,427.26	212,902.00
3	25	212,902.00	16,394.32	3,032.95	19,427.26	196,507.69
	26	196,507.69	16,627.86	2,799.40	19,427.26	179,879.82
	27	179,879.82	16,864.74	2,562.52	19,427.26	163,015.08
	28	163,015.08	17,104.99	2,322.27	19,427.26	145,910.09
	29	145,910.09	17,348.67	2,078.60	19,427.26	128,561.42
	30	128,561.42	17,595.81	1,831.45	19,427.26	110,965.61
	31	110,965.61	17,846.48	1,580.79	19,427.26	93,119.14
	32	93,119.14	18,100.71	1,326.55	19,427.26	75,018.43
	33	75,018.43	18,358.57	1,068.69	19,427.26	56,659.86
	34	56,659.86	18,620.10	807.16	19,427.26	38,039.75
	35	38,039.75	18,885.36	541.90	19,427.26	19,154.40
	36	19,154.40	19,154.40	272.87	19,427.26	-

¹ Se ha realizado consultas a expertos en evaluación de proyectos, uno de ellos, Jorge Carrillo Acosta, director general en CyC Corp - Capacitación y Consultoría Corporativa y docente de Pacífico Business School,

5.2. Viabilidad económica - financiera

Con las tasas TCEA (tasa de costo efectiva anual), COK (costo de oportunidad del capital) se ha calculado el WACC, el mismo que será utilizado para calcular el VAN económico del proyecto, mientras que para el VAN Financiero se ha utilizado la COK.

Tabla 25.

Cálculo del WACC

COK	25%			
TCEA	18.5%			
Impuesto a la renta	30%			
Costo Deuda	13%	TCEA * (1- IR)		
	Valor (\$)	Participación	Costo	Promedio ponderado (WACC)
Deuda	544,181	50%	13%	6.5%
Recursos propios (Patrimonio)	544,181	50%	25%	12.5%
Total	1,088,363	100%		19.0%

Y con las tasas aplicadas, se tienen los siguientes resultados de VAN y TIR.

Tabla 26.

Resultado de los ratios financieros

TCEA	18.5%	Tasa anual
TEM	1.42%	Tasa mensual

COK	25%	Tasa anual
COK mensual	1.88%	Tasa mensual

WACC	19%	Tasa anual
WACC mensual	1.46%	Tasa mensual

	FCE	FCF
TIR	75.03%	104.02%
VAN	1,424,204	1,235,419

Los resultados del flujo de caja económico (FCE), a nivel de TIR y VAN, muestran que el proyecto es rentable, independientemente de la forma de financiamiento del mismo.

Adicionalmente, los resultados de TIR y VAN del flujo de caja financiero (FCF) reflejan que el financiamiento con terceros (deuda bancaria) genera un mayor retorno para los inversionistas, recomendando endeudarse en la medida de lo posible.

6. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha realizado considerando un cambio en la variable “número de servicios”, con un escenario pesimista de 10 % por debajo del escenario esperado y un escenario optimista de 10 % por encima del escenario esperado.

Con ello, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 27.

Escenarios para el análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD							
VARIABLE	CONDICIÓN	ESCENARIO	INDICADOR	MONTO (\$./.)	VARIACIÓN	INDICADOR	PORCENTAJE (%)
Número Servicios Totales (Q)	10% menos del número de servicios esperados	Pesimista	VAN económica	923,030	-35%	TIR Económica	56.22%
			VAN financiero	782,240	-37%	TIR Financiera	75.54%
		Esperado	VAN económica	1,424,204		TIR Económica	75.03%
			VAN financiero	1,235,419		TIR Financiera	104.02%
	10% Adicional del número de servicios esperados	Optimista	VAN económica	1,892,497	33%	TIR Económica	91.52%
			VAN financiero	1,657,687	34%	TIR Financiera	129.27%

Como se puede observar, para todos los escenarios el VAN es positivo, variando respecto del escenario neutro un promedio del 35 %.

7. Riesgos y planes de contingencia

Para realizar el análisis de los riesgos del proyecto (negocio) se tomarán en cuenta dos variables:

- Frecuencia de ocurrencia del evento
- Impacto del evento en las operaciones de la empresa

La escala utilizada para determinar los valores de la frecuencia de los eventos se detalla en la Tabla

Un evento que no se presente en un periodo de uno año es considerado de riesgo bajo y se le asigna el valor de 1, un evento riesgo medio es aquel que puede ocurrir entre 2 meses y menos de 1 año y se le asigna el valor de 2. Finalmente, los riesgos altos son aquellos que tienen una frecuencia de menor de 2 meses y se le asigna un valor de 3:

Tabla 28.

Consideraciones para la evaluación de riesgos

Frecuencia	Valores	Consideración
Bajo	1	Más de 1 año
Medio	2	Entre 2 meses y 1 año
Alto	3	Menor de 2 mes

Para calcular el impacto del evento, se determinan los valores de alto, medio o bajo, según la severidad del impacto. Un impacto bajo significa que el negocio puede seguir operando con

normalidad, aunque el riesgo se materialice. Un riesgo medio significa que el negocio puede continuar, pero posiblemente tenga un impacto en facturación o puede retrasar las funciones normales de la empresa. Y, finalmente, un riesgo alto significa un impacto severo en las operaciones, causando afectación a sus clientes.

La siguiente tabla detalla la escala del impacto en el evento:

Tabla 29.

Consideraciones para la evaluación del impacto

Impacto	Consideración	Valores
Bajo	Si no impacta sustancialmente en costo y plazo. La empresa puede seguir operando, aunque el riesgo se materialice.	1
Medio	Si impacta moderadamente en costo y plazo. La empresa puede seguir operando, pero puede que necesite esfuerzos y recursos para seguir con su facturación.	2
Alto	Si impacta sustancialmente en costo y plazo. Las operaciones se afectan de manera severa, llegando a los incumplimientos con los clientes.	3

Por último, para determinar el nivel de riesgo de los eventos se suma el valor del riesgo del impacto y la frecuencia. La siguiente tabla muestra los niveles de riesgos del evento.

Tabla 30.

Niveles de riesgo

Nivel de riesgo	Valores
Bajo	Entre 1 y 2
Medio	Entre 3 y 4
Alto	Entre 5 y 6

A continuación, se muestra la tabla con la medición de los riesgos de probables eventos y su plan de contingencia:

Tabla 31.

Evaluación de riesgos y plan de contingencia

Categoría	Frecuencia de ocurrencia			Impacto del evento			Nivel de riesgo	Planes de contingencia
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto		
Riesgos administrativos								
Pérdida de equipo clave		2			2		4	Elección de buenos perfiles y contratos de por lo menos 6 meses
Necesidad de aumento de sueldos		2			2		4	Iniciar con sueldos del mercado
Riesgos de ventas (operación)								
Que no se logre el número de ventas mensual		2					2	Realizar una proyección realista, realizando un buen estudio de mercado y tener planes de contingencia
Que la pandemia por COVID siga durante el año 2021			3				3	
Que el personal de ventas no sea el adecuado	1						1	Elección de buenos perfiles con experiencia adecuada en negociación con clientes y en ventas
Que ingrese al mercado competencia		2			2		4	
Riesgos del servicio								
Que la plataforma presente fallas		2				3	5	Capacitar al jefe de TI para el manejo de la plataforma
Que el servicio de mantenimiento de la plataforma sea lento	1					3	4	Capacitar al jefe de TI para el manejo de la plataforma. Exigir a la empresa proveedora el servicio 24 horas
Que los perfiles escogidos no cumplan con la expectativa del cliente	1					3	4	Revisar continuamente el servicio de la plataforma
Riesgos de sociedad								
Discrepancias entre socios		2				3	5	Poner las funciones y reglas claras desde la constitución de la empresa Tener un gobierno corporativo bien definido
Disolución de la relación	1					3	4	Poner las funciones y reglas claras desde la constitución de la empresa Tener un gobierno corporativo bien definido
Riesgos de financiamiento								
Socios sin fondos para invertir	1					3	4	Se debe realizar un escenario conservador de financiación
Tasas superiores a las supuestas	1				2		3	

Como se observa, los mayores riesgos se visualizan en la operatividad de la plataforma, para lo cual es necesario contar *in house* con el manejo de ello, y de la misma manera con los riesgos de sociedad ante discrepancias y disputas, los cuales se logran mitigar estableciendo funciones y reglas claras.

8. Conclusiones

Como conclusiones de la evaluación económica financiera, se tiene que el proyecto es rentable independientemente de la forma del financiamiento, inclusive recomendando que mientras más deuda con terceros la rentabilidad del accionista incrementa.

CAPÍTULO X. RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Identificación de grupos de interés

En la siguiente tabla se detalla los grupos de interés y sus principales expectativas clasificadas según sea su posición (internos o externos).

Tabla 32.

Grupos de interés y sus expectativas

Grupos de interés	Expectativas
Interno	
Accionistas	Recibir dividendos
Empleados	Obtener la recolocación laboral.
Socios y aliados	Generar mayor porcentaje de participación en el mercado y generar una relación más estrecha con sus socios estratégicos.
Externo (del entorno)	
Clientes	Clientes B2C que desean acceder a oportunidades de trabajo y clientes B2B que desean obtener una fuerza de ventas para sus empresas.
Competidores	Los competidores son otras empresas de contratación de personal.
Externo (del contexto)	
ONG (fundación)	Se buscará generar una alianza con una ONG o fundación para brindar apoyo en la contratación y formación de personal para diversas compañías.
Gobierno	Recaudar impuestos según lo proporcional de acuerdo con la ley peruana (Sunat) en el caso del Ministerio de Trabajo, hay que asegurar que la empresa cumpla con todas las formas y políticas establecidas por la Sunafil.

2. Objetivo del plan de responsabilidad social

En paralelo, se ha encontrado que, en el Perú, la tasa de empleo es estable, pero con muchas oportunidades de mejorar en las condiciones actuales. El trabajo juvenil no es la excepción, según la Secretaría Nacional de la Juventud (Senaju, 2018) en su informe nacional de la juventud el 10 % de la PEA juvenil está desocupada y lo que es más preocupante es que solamente el 23 % de los empleos juveniles son formales y más del 50 % de la PEA juvenil no tiene un contrato de trabajo.

Además de ello, el 53 % de la población juvenil que actualmente trabaja no tiene una educación superior (técnica o universitaria), lo que restringe la cantidad y calidad de los empleos. Claramente, estas condiciones no son favorables para la población laboral joven ni tampoco muestra un horizonte alentador. Asimismo, se tienen leyes que regulan a las empresas para cumplir la cuota según ley, de personas con discapacidad, siendo parte del objetivo de responsabilidad social el promover el empleo de personas con discapacidad en el sector privado mediante el desarrollo de la base de datos del personal con habilidades especiales, que le permitan a las empresas tener la opción de selección específica para cumplir sus propósitos de responsabilidad y normativa local.

En línea con lo comentado, la compañía tiene la oportunidad de unir ambas oportunidades, por lo que el objetivo principal del programa de responsabilidad social de Chamba para Vendedores sería el de relacionar la estrategia de crecimiento del 2022, con un plan de reclutamiento que inserte al mercado laboral formal a jóvenes con bajos recursos y en desigualdad de oportunidades, y la recolocación del personal con discapacidad, según la cuota que exige el gobierno para las empresas del sector privado. Las acciones para implementar y cumplir con el objetivo del programa de responsabilidad social son:

Las acciones específicas son inserciones laborales de acuerdo con ley desde el primer día laboral para el personal con discapacidad. Se promoverá a candidatos en la plataforma que provendrá de *Forge* y de *Addmework*. Se habilitará dentro de plataforma una opción que permita al empleador visualizar las hojas de vida del personal con discapacidad que se encuentren en la base de Chamba para Vendedores.

Se medirá con los indicadores de cantidad de personas postulantes con discapacidad de *Addmework*, cantidad de personas postulantes de *Forge*; se determinará las horas de capacitación y entrenamiento del personal entregado, se calculará las horas certificadas con notas aprobatorias del programa de gestión de habilidades y, finalmente, se hará una evaluación de desempeño trimestral.

De cada punto se solicitará objetivos alcanzables, como por ejemplo en cantidad de personas de *Addmework* y *Forge* se solicitará 10 personas mensuales de cada uno, impactando en un 10 % en su conjunto en la inserción laboral, las horas solicitadas de capacitación y entrenamiento serían 6 horas mensuales, el programa de gestión de habilidades tendría 240 horas certificadas, con revisión de notas aprobatorias. El último punto alcanzable sería que el 100 % de personal reciba la evaluación de desempeño.

De acuerdo con los objetivos trazados de inserción laboral del proyecto, es relevante poder hacer una sinergia con dos de las empresas nombradas que promueven la inserción, puesto que los indicadores de desempleo y los indicadores de personas con discapacidad son bajas, es por eso que poder incluir en la inserción laboral en un 10 % de personal con estas dificultades, con baja experiencia y discapacidad a nuevos puestos de trabajo, es un ítem que va alineado a la estrategia y objetivos de la empresa.

El tiempo que se tomaría para cada acción sería, en cantidad de personas de postulantes con discapacidad de *Addmework* una medición de tiempo mensual y anual; con respecto a la cantidad de personas enviadas por *Forge*, se esperaría que sea un envío mensual y anual para poder cubrir las plazas. Las capacitaciones y entrenamiento de personal entregado sería una cantidad de horas mensuales que da un número para revisar trimestralmente según el objetivo de cantidad de horas dictadas. Según el programa de habilidades de gestión, también se vería en un año, con notas

aprobatorias certificadas, finalmente la evaluación de desempeño sería una medición mensual y trimestral con todo el personal entregado.

Por último, en la siguiente tabla se muestra los principales indicadores del plan de responsabilidad social:

Tabla 33.

Principales indicadores del plan de responsabilidad social

Indicador	Descripción	Objetivo	Medición	Revisión
Cantidad de Personas postulantes con Discapacidad de Addmework	Determinar el número de personas enviadas a la base de chamba para vendedores de Addmework	10 mensuales	5 % recolocación mensual	Mensual/anual
Cantidad de personas postulantes con de Forge	Determinar el número de personas enviadas de <i>Forge</i> a chamba para vendedores.	10 mensuales	5 % recolocación mensual	Mensual/anual
Capacitación.	Determinar las horas de capacitación y entrenamiento al personal entregado.	6 horas	# Sumatoria anual de las horas de estudio	Trimestral
Programa de gestión de habilidades.	Cumplimiento del plan de desarrollo de habilidades blandas.	240 horas	# Sumatoria anual de asistencia a clases.	Anual
		Certificado de notas	Certificado de notas aprobatorio.	
Evaluación de desempeño	Porcentaje de empleados que reciben evaluación de desempeño.	100 % de los empleados	Evaluaciones /total de empleados.	Mensual/trimestral

3. Conclusiones

Chamba para Vendedores, en su plan de responsabilidad social, identifica a desempleados jóvenes y personas con discapacidad como los principales grupos de personas en las cuales se deben enfocar las iniciativas. Se plantea promover la contratación de este tipo de colectivos por parte de las empresas, dando la adecuada visibilidad de los perfiles y promocionando los beneficios asociados para los empleadores.

Mediante una alianza con dos organizaciones peruanas que ayudan a estos colectivos se apuesta por establecer proyectos duraderos y con continuidad. Como acciones a tomar por parte de Chamba para Vendedores, se centrarán esfuerzos en formación y gestión de habilidades para estos colectivos. Siempre con un enfoque en conjunto con estas organizaciones se dará el seguimiento adecuado para garantizar que estos programas de mejora tengan resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La rotación de personal en el sector ventas es un problema latente que enfrentan las empresas hoy en día, produciendo altos costos por reposición, afectación a la productividad, la motivación y la satisfacción de los empleados. Para poder mitigar dicho riesgo, es importante que las empresas sepan escoger al personal de sus ventas a través de un proceso de reclutamiento y selección eficiente y dinámico que permita seleccionar al mejor candidato para el puesto en el menor tiempo posible.

La digitalización del mercado es una herramienta que mejora los servicios tradicionales, por lo que las plataformas digitales son una opción que se adapta a las necesidades tanto para los postulantes en la búsqueda de empleo como para las empresas que necesitan personal con competencias para el puesto de ventas.

Las condiciones económicas, demográficas y tecnológicas del país se muestran favorables para el desarrollo del modelo de negocio. Sin embargo, la crisis política y los conflictos sociales que está atravesando el Perú podrían generar incertidumbre en la inversión privada.

En cuanto al entorno laboral centrado en el Perú, el sector servicios es el que más incrementa número de contrataciones y junto con su mayor porcentaje de rotación destaca por su gran dinamismo. Se detecta una oportunidad en este conjunto de circunstancias que son favorables para una empresa dedicada a servicios de contratación.

Se considera que no existe una propuesta de valor en el mercado similar al modelo de negocio propuesto, por lo que no hay una competencia directa. La solución es IA en una plataforma que ofrece una gestión óptima para los clientes, así como una opción de crecimiento profesional para los usuarios, lo que lo configuran una propuesta con valor diferencial.

La estrategia de crecimiento contempla principalmente la penetración de mercado con una propuesta diferenciada de servicio para los clientes (estándar y *premium*) con una herramienta de IA.

Los objetivos de marketing tienen como ejes principales: el crecimiento de la base de datos de postulantes, el crecimiento en número de clientes y elevar la tasa de recompra de los clientes año a año.

El flujo general del modelo de negocio muestra que el proceso de selección se puede ajustar a las necesidades de los clientes B2B, por lo cual es importante contar con una adecuada arquitectura y una correcta interacción entre los distintos componentes tecnológicos para que el servicio pueda funcionar.

Se considera un equipo mínimo de capital humano el primer año de operación, el mismo que deberá ser incrementado en función del desenvolvimiento y necesidades del negocio.

El análisis económico-financiero muestra indicadores favorables en un escenario neutro, pesimista y optimista, contando con un TIR financiero de 104.03 % y un VAN de S/ 1,235,419, por lo tanto, el proyecto es rentable, independientemente de la forma de financiamiento de este.

Mediante una alianza con dos organizaciones peruanas que ayudan a los colectivos y fomentan el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, se apuesta por establecer proyectos duraderos y con continuidad. Una de las acciones por parte de Chamba para Vendedores será la formación y gestión de habilidades para estos colectivos.

2. Recomendaciones

Se considera conveniente realizar una innovación constante al modelo de negocio, dado que al ser el primero en implementar esta idea en el Perú, los procesos estarán expuestos a mejoras continuas. Con la innovación constante se asegura poder brindar una solución continua a los problemas de contratación de personal.

Será necesario tener planes de contingencia ante la inestabilidad política que presenta nuestro país y ante otra posible pandemia que se pueda presentar.

Para poder ayudar a la estrategia de crecimiento de la empresa se podría impulsar una intermediación comercial a través de las principales empresas de *retail* para que coloquen publicidad en la plataforma. También se recomienda, en lo posible, generar mayores referencias a través de la opinión de los usuarios para lograr conseguir más postulantes y generar más confianza, lo cual contribuirá en el crecimiento de la empresa.

Para el posicionamiento de la empresa, será necesario realizar un esfuerzo permanente en enriquecer la base de datos de postulantes a lo largo del tiempo con el objetivo de contar siempre con perfiles aptos que puedan ser contratados por una empresa.

Se recomienda estar a la vanguardia de capacitaciones y entrenamiento de los distintos procesos de selección de personal, y que puedan ser aprovechados para que la plataforma ofrezca candidatos mejor preparados para asumir los retos profesionales.

El *core* de las actividades operativas se concentra en la plataforma tecnológica, por lo tanto, mantenerla actualizada garantizará el éxito de la empresa.

La cantidad de personal a contratar para que trabaje en la empresa incrementa año a año; en caso se requiera incrementar la contratación debido a una mayor cantidad de ventas en el servicio, se tendrá que realizar para garantizar la calidad.

Se podría recomendar mayor deuda con terceros para que la rentabilidad de los accionistas incremente.

Se podría contar con más organizaciones a las cuales apoyar con la contratación de personal con discapacidad, así se promovería la contratación de este tipo de colectivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: an introduction*. Pearson Educación.
- Chung, D. J., Byungyeon, K. & Byoung G. Park (2021). *The Comprehensive Effects of Sales Force Management: A Dynamic Structural Analysis of Selection, Compensation, and Training*. Management Science 67, no. 11, 7046–7074.
- ESAN (2019). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?*
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>
- INEI (2017). *Participación de la Población en la Actividad Económica*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/03.pdf
- INEI (2019). *Demografía Empresarial en el Perú: I Trimestre 2019*
- INEI (2023). *Información Estadística*, <https://www.gob.pe/institucion/inei/tema/informacion-estadistica>
- Infojobs & Esade (2022). *Estado del mercado laboral en España. Informe Infojobs Esade*.
<https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Anual-InfoJobs-Esade-2021.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Principles of Marketing (12th ed.)*. Pearson Education.
- Ledda Narváez (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2022). *Informe de variación anual de empleo por actividad económica en el sector formal privado de mas de 101 trabajadores*.
<https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/>
- Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Macmillan.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28–42
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (2007). *Emotional Intelligence (10th ed.)*. Bantam Books.
- Peru Top Publications (2018). *Peru: The top 10000 companies 2018*.
- PriceWaterhouseCoopers Perú (2017). *20 años dentro de la mente de los CEO... ¿Qué viene a continuación?* <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/20-ceo-survey-peru.pdf>
- Senaju (2018). *Informe Nacional de las Juventudes, 2016-2017*.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuestas a expertos del mercado en contratación y ventas

Guión para la conversación:

Fecha:

Entrevistado/a:

Puesto:

Empresa:

Departamento:

NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: El objetivo de la entrevista es tratar los tres grandes temas propuestos, intentando que la entrevista sea un diálogo lo más cómodo posible para el entrevistado. Se trata de buscar el mayor número de hallazgos relacionados con la contratación, rotación y perfil del personal de ventas. Las preguntas sirven como guía en la exploración de la conversación. Es conveniente leerse las cuestiones previamente y posiblemente modificar algún enfoque en función de la persona entrevistada.

RECLUTAMIENTO:

- ✓ **DIMENSIÓN.** ¿Cuántos empleados trabajan en su organización? ¿Cuántas personas conforman su fuerza de venta?
- ✓ **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.** Cómo es su proceso de reclutamiento: ¿Cuentan con empresas que seleccionan perfiles? ¿Cuáles son los medios que más emplea (Agencia de contratación, Portal propio de la compañía donde se publican vacantes, plataformas digitales)?
- ✓ **SOCIOS DE CONTRATACIÓN.** Puede ser que usted no contrate mucha de su fuerza de ventas y se apoye en socios de negocios (Por ejemplo, empresa de Bienes de consumo con sus distribuidores). Si es así, ¿Qué porcentaje de esta fuerza de ventas es propia y que porcentaje de distribuidores? ¿Cómo cree que variará esta tendencia? ¿Cada vez contará con más fuerza de venta externa? ¿Cree que su presupuesto para reclutamiento lo podría optimizar?
- ✓ **INVERSIÓN** ¿Tiene idea de cuánto invierte en reclutamiento en total? ¿O sobre el porcentaje del total del presupuesto de RRHH? ¿Aproximadamente cuánto le cuesta a la empresa la contratación de una persona?
- ✓ **DEMORA PARA CUBRIR PUESTO.** ¿Cuánto tiempo le demora cubrir las posiciones de ventas? ¿Por qué cree, que demora ese tiempo? ¿Es un problema para usted ese tiempo? Si es un problema, ¿Cuentan con iniciativas de mejora? ¿Cuál sería el tiempo ideal para usted?
- ✓ **CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE RECLUTAMIENTO QUE MÁS VALORA.** Si cuenta con socios para el reclutamiento. ¿Qué valora más de su servicio? Precisión en la selección del perfil, Tiempo de respuesta-rapidez, Canales de comunicación adecuados en tiempo-forma, tarifas, Preferencia en la selección del personal sobre otras empresas o exclusividad, Servicios adicionales a la contratación (garantía, datos sobre qué tal funcionan las posiciones que publico o como pueden funcionar mejor, destacar mis publicaciones sobre otras, cursos para empleados enfocados en mejora, seguimiento en los primeros días, servicio de coaching...)

- ✓ **GARANTÍA.** En el supuesto que tenga algún proveedor de reclutamiento ¿Cuánta con algún tipo de garantía de reemplazo si la persona que acaba de contratar se va en los primeros días? Si es así, ¿cree que ese servicio es diferencial?

ROTACIÓN:

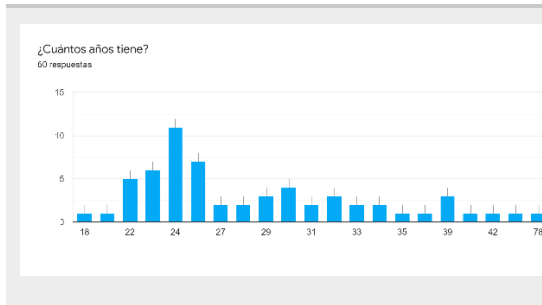
- ✓ **NIVELES DE ROTACIÓN.** ¿Qué niveles de rotación tiene actualmente? (Anual o mensual) ¿En qué grado afecta la estacionalidad? ¿Cuál es objetivo de rotación al que quisiera llegar?
- ✓ **RAZONES DE ROTACIÓN.** Si cree que tiene un porcentaje de rotación óptimo. ¿Cuál cree que es la razón? ¿Valora la rotación como positiva, necesaria o negativa? ¿Está haciendo alguna inversión para tratar de bajar la rotación?
- ✓ **IMPACTO DE LA ROTACIÓN** ¿Tiene alguna estimación de cómo le impacta el porcentaje de rotación en sus costos?
- ✓ **INDICADORES CONTRATACIÓN PERSONAL DE VENTA.** De todos los indicadores que usted maneja para su personal de venta, ¿Cuál es el más importante para usted? Puede ser rotación, antigüedad en el puesto, rechazos en las compras por quejas sobre la venta...

PERFIL DEL VENDEDOR:

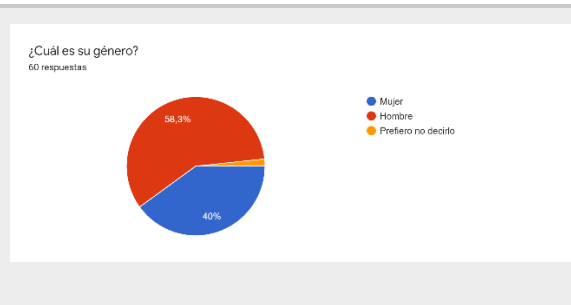
- ✓ **EDAD** ¿Cuál es la edad media del perfil de vendedor? Puede que haya varios por puesto o por tipo de producto, por ejemplo, el vendedor de calle, el telemarketing, el de caja en retail...
- ✓ **HABILIDADES DEL VENDEDOR** ¿Cuáles son las principales características que busca en su personal de ventas? (Ejemplos: Honestidad, habilidades de comunicación, empatía, tolerancia a la frustración...) Si tiene varios perfiles, por ejemplo, para personal de tienda o personal de campo, ¿diferencia su búsqueda según el puesto? ¿Cuál de esas características, considera que es la más difícil de encontrar? ¿O las que más valora?
- ✓ **PROBLEMAS EN LA CONTRATACIÓN DEL VENDEDOR.** ¿Cuál es el error más común que se presenta en los perfiles de ventas? ¿Qué característica del perfil puede suponer una restricción para ventas? Por ejemplo, el deshonesto, el que engaña....
- ✓ **SALIDA DE VENEDORES.** ¿Cuáles cree que son las razones principales por la que se van vendedores de su empresa? Búsqueda de mejora salarial, Clima del equipo de trabajo negativo, relación deteriorada con supervisor/a, habilidades del empleado no se ajustan al puesto, desmotivación, El perfil del contratado no se ajusta a la posición...

Anexo 2. Resultados de las encuestas a los vendedores

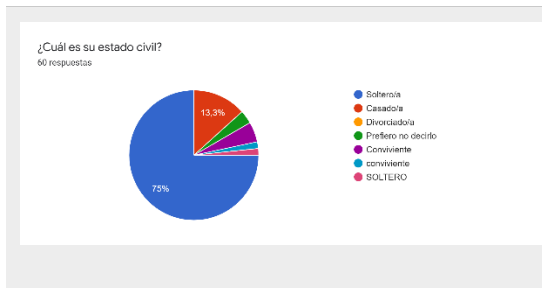
Edad



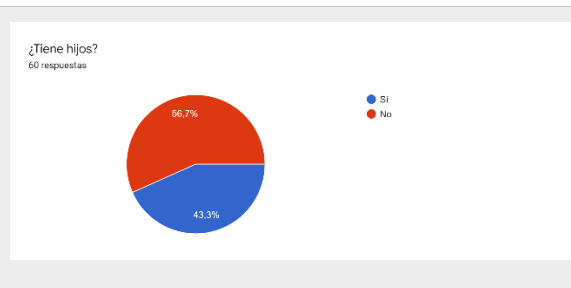
Género



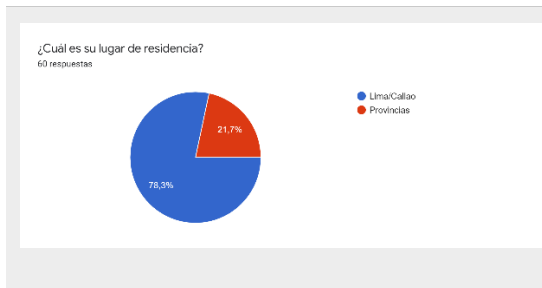
Estado civil



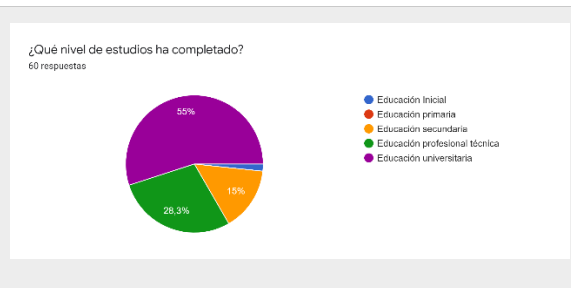
Familia



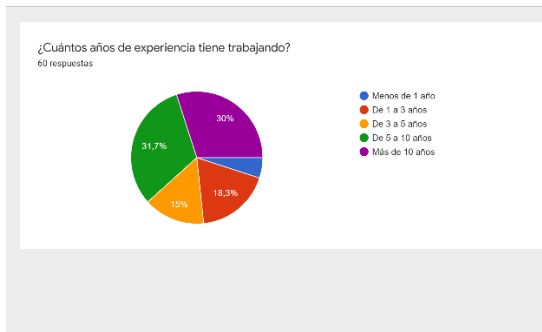
Residencia



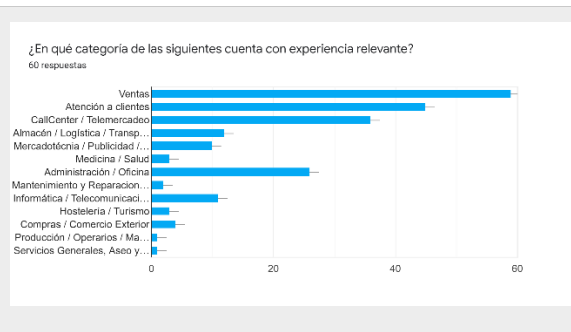
Nivel de estudios



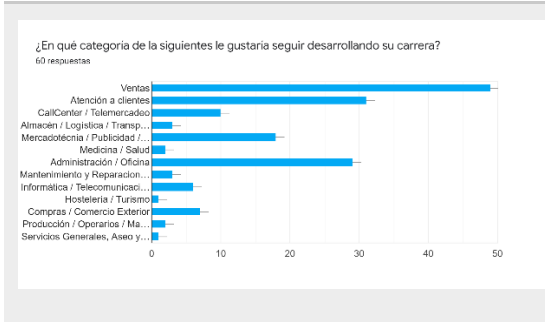
Años de experiencia



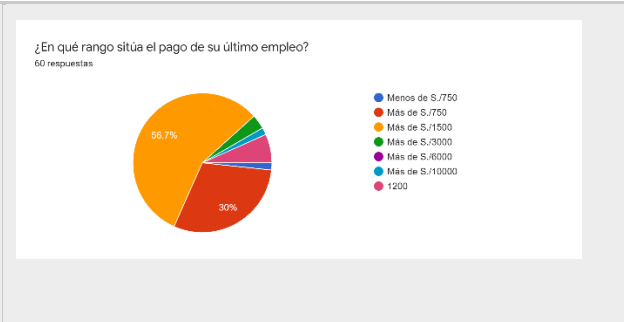
Tipo de experiencia



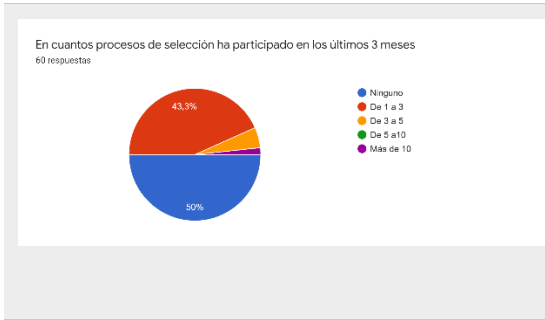
Expectativas de campo de desarrollo



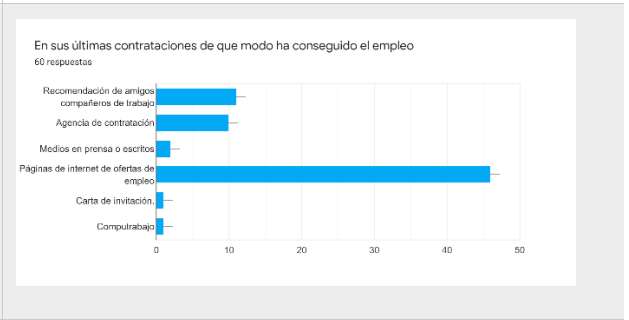
Rango salarial



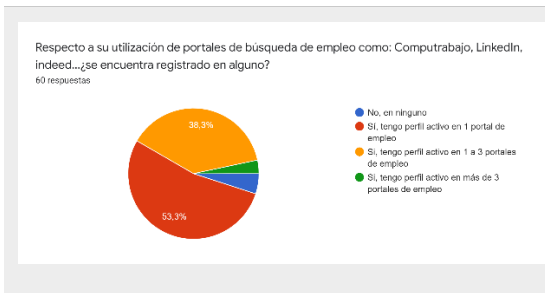
Procesos de selección participados



Formas de obtener empleo

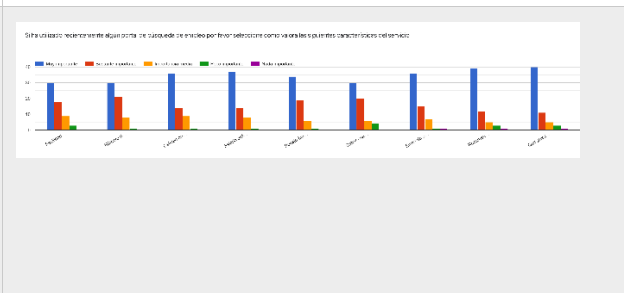


Portales de búsqueda de empleo utilizados



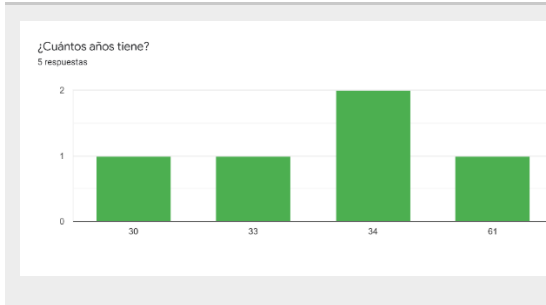
Valoración de características del servicio

búsqueda *online*

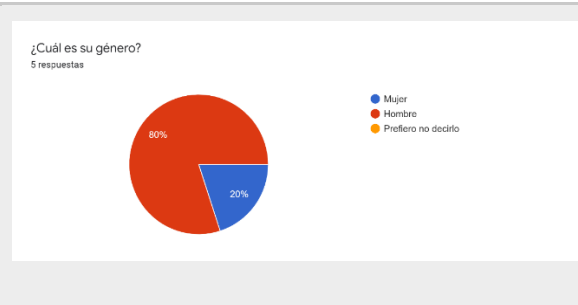


Anexo 3. Resultados de las encuestas a empresas

Edad



Género



Número de empleados



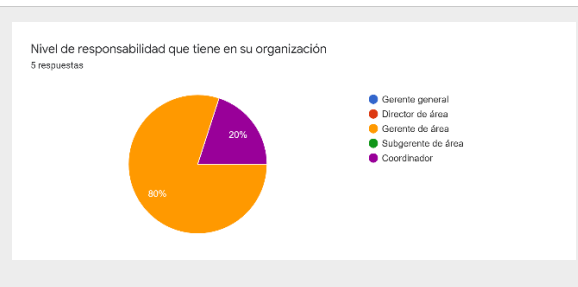
Sector



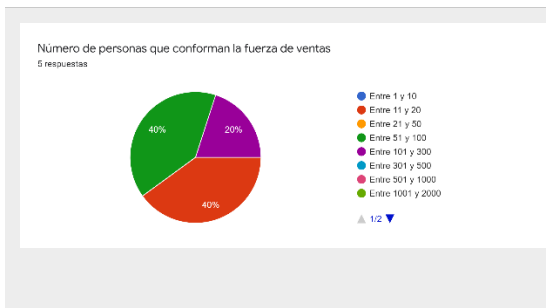
Área



Responsabilidad



Tamaño fuerza de ventas

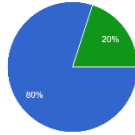


Tipo de selección fuerza de ventas



Fuerza de ventas externalizada

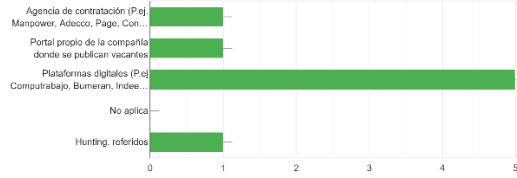
Respecto a cómo la fuerza de ventas se integra en su operación, por favor elija la opción que más se ajusta a su operación
5 respuestas



- Contratamos toda nuestra fuerza de ventas directamente
- Contamos con proveedores y socios de negocio que contratan la mayor parte de nuestra fuerza de ventas dedicada
- Contamos con proveedores y socios de negocio que contratan una parte pequeña de nuestra fuerza de ventas...
- No entendi bien la pregunta, pero el proceso de incorporación se hace con...

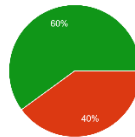
Formas de buscar perfiles de vendedores

Si usted emplea medios para la búsqueda de perfiles que cubran sus necesidades de contratación, por favor elija las opciones que utiliza:
5 respuestas



Gasto en contratación

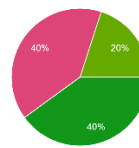
Según su punto de vista, su departamento de recursos humanos emplea en reclutamiento un porcentaje de su presupuesto:
5 respuestas



- Alto
- Medio
- Bajo
- No sabe/No contesta

Costo por contratación de personal

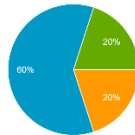
Según su estimación, ¿Cuál es el coste aproximado de contratación de una persona de ventas en su organización?
5 respuestas



- De S./0 a S./500
- De S./500 a S./1000
- De S./1000 a S./2000
- De S./2000 a S./3000
- De S./3000 a S./5000
- Más de S./5000
- No sabe/No contesta
- Suele ser un porcentaje al mal no estoy es como 1 sueldo y lo 10% del ingreso anual

Tiempo de contratación

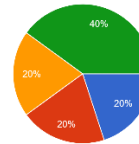
¿Cuánto tiempo demora desde que tiene necesidad de contratar hasta que el personal que necesita se incorpora a la organización?
5 respuestas



- Al día siguiente de que produce la necesidad.
- Entre 2 y 3 días hábiles
- Entre 3 y 5 días hábiles
- Entre 5 y 10 días hábiles
- Entre 10 y 30 días hábiles
- Más de 30 días hábiles
- No sabe/No contesta
- Promedio 37 días útiles

Percepción tiempo de contratación

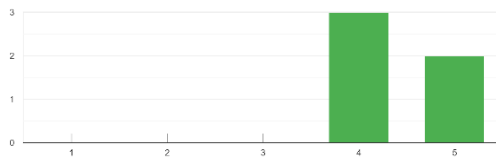
Este tiempo de incorporación promedio en su compañía le parece que
5 respuestas



- Es el necesario y no supone un problema para mi operación
- Se podría mejorar ligeramente, aunque no contamos con iniciativas en este c...
- Se podría mejorar en gran medida, aunque no contamos con iniciativas c...
- No sabe/No contesta

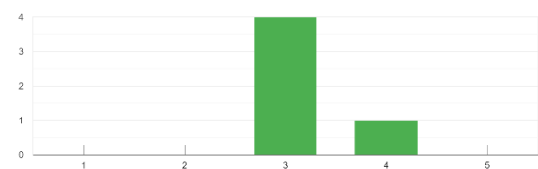
Nivel formación personal contratado

Cuando contrata nuevo personal de ventas, ¿Qué importancia cree que tiene su nivel de formación respecto a la nueva posición para su mejor desempeño?
5 respuestas



Precisión de los servicios de reclutamiento

Si usted trabaja con un proveedor que le selecciona candidatos, como evaluaría la precisión con la que los perfiles que le seleccionan se ajustan a sus necesidades
5 respuestas

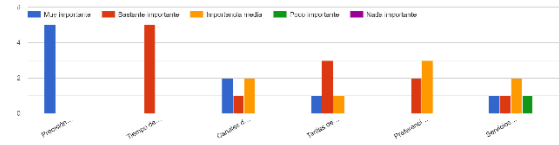


Causas de no adaptación de la contratación



Atributos más valorados en servicio contratación

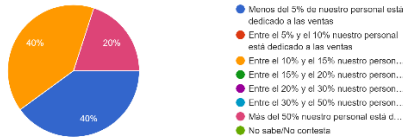
Si usted tuviera que contratar un servicio de reclutamiento de personal, ¿Cómo valoraría los siguientes atributos del servicio?



Porcentaje de personal de ventas sobre total

Considerando el personal de ventas contratado directamente por su compañía o siendo un recurso dedicado por sus socios de negocio ¿Qué...ción sobre el total de empleados o colaboradores?

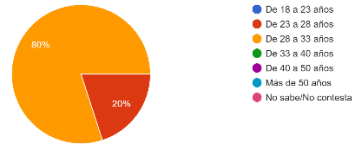
5 respuestas



Edad media del personal de ventas

La edad media de su personal de ventas se sitúa:

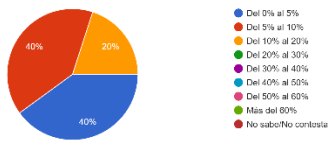
5 respuestas



Rotación del personal de ventas

Su fuerza de ventas tiene un porcentaje de rotación(anual)

5 respuestas



Causas de la rotación en el personal de ventas

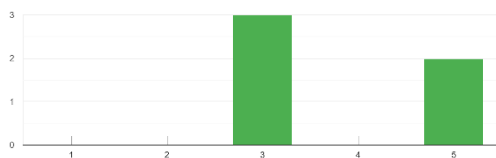
¿Cómo evaluaría el impacto de los siguientes factores en el porcentaje de rotación?



Impacto de salida del personal de ventas en 15 primeros días

Como evaluaría el impacto de las renunciaciones del personal de ventas en los primeros 15 días en el puesto:

5 respuestas



Anexo 4. Atributos principales que se distinguen en páginas de internet sobre búsquedas de empleo en el Perú

Web	Proceso de registro	Cantidad de ofertas de vendedor	Filtrado de ofertas	Otros servicios al candidato
computrabaja.com.pe	Puedes crear CV gratis en 4 pasos: Datos de perfil Datos personales Datos educación Datos de experiencia de trabajo	16000 avisos de trabajo total 1998 en categoría: Ventas 300 si se busca vendedor	Por fecha de publicación, salario, tipo de contrato, tipo de jornada, personas con discapacidad, categoría, región, distrito, busquedas relacionadas	Información-Calificación de la empresa Se destaca cuando se requiere urgente Se puede ordenar por fecha, salario y relevancia En mi área: - Mejora tu perfil profesional, - Test de competencias laborales - Avisos que se adaptan a tu perfil, - Resumen del estado de postulaciones, - Definición de alertas, - Privacidad del CV
bumeran.com.pe	Proceso: Completar el test de personalidad +5 Cargar tus estudios +15 Agregar tu foto +5 Agregar tu teléfono celular +5 Agregar tu objetivo +10 Cargar tus conocimientos +5 Indicar tu lugar de residencia +10 Agregar tu video +5	14171 avisos de trabajo 1728 en categoría: Comercial, Ventas y Negocios 346 si se busca vendedor	Por fecha de publicación, área, subárea, provincia, nivel laboral, tipo de puesto, sueldo mensual, personal con discapacidad	Comparador de sueldos por área Blog Se pueden configurar alertas y notificaciones Test de competencias Privacidad
peindeed.com	Proceso 5 pasos para incorporar CV Permiten subir CV	7.232 avisos de trabajo en Lima 1.478 en categoría: Comercial, Ventas y Negocios 204 si se busca vendedor	Por fecha de publicación, tipo de empleo, ubicación, empresa, idioma del empleo - Búsqueda avanzada con palabras, empresa, título..	Evaluación de la empresa. Opinión de los candidatos sobre las entrevistas Se destaca el sueldo en las ofertas que lo incorporan Se pueden configurar alertas y notificaciones La empresa te puede contactar por chat
pejaoble.org	Proceso 3 pasos sencilla pocas datos	10 271 vacantes 2 023 en ventas 293 si se busca vendedor	Por fecha de publicación, salario, tipo de jornada laboral, tipo de presencia	Agrega trabajos de otros como computrabaja Se pueden configurar alertas y notificaciones
jobisjob.com.pe	Proceso sencilla 3 pasos	36.682 trabajos en Perú 3.922 en ventas 602 si se busca vendedor	Por categoría, título, empresa, tipo de contrato, fecha de publicación,	Agrega trabajos de otros como unmejor empleo.com.pe Se pueden configurar alertas y notificaciones App Últimas tendencias de empleo en tu área
unmejorempleo.com	Se puede subir CV y/o completar datos del perfil: hasta 9 campos	823 trabajos en Perú 100 mercadeo y ventas 17 si se busca vendedor	Por fecha, categoría, departamento, palabra clave, ubicación	Se pueden configurar alertas y notificaciones
mipleo.com.pe	Perfil a completar en 5 campos: Perfil Profesional Experiencia Laboral Formación Académica Idiomas Conocimientos, Competencias y Habilidades Te puedes inscribir a oferta de empleo solo con datos muy básicas	18695 avisos de trabajo 6516 avisos comercial/ventas/atención al cliente 397 si se busca vendedor	Por fecha, categoría, departamento, palabra clave, ubicación	Se pueden configurar alertas y notificaciones Se anuncia app

Anexo 5. Selección de empresas por subsector, cantidad de empleados y facturación promedio

Cantidad de empresas top Perú por subsector, facturación 2019 y promedio de trabajadores

Subsector	Número de empresas	Promedio de Facturación 2019 Usd	Promedio de N° Trabajadores
VENTA AL POR MAYOR / Wholesale	157	\$71,075,365.18	619
FINANZAS: SERVICIOS FINANCIEROS / Financial services	66	\$48,537,016.83	761
VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS / Sale of food, beverage and tobacco	65	\$39,917,088.88	335
VENTA RETAIL / Retail Sale	50	\$49,765,269.48	585
TELECOMUNICACIONES / Telecommunication	40	\$134,079,341.23	1046
VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION / Sale of construction materials	38	\$56,120,390.76	388
FARMACIAS / Retail sale of pharmaceutical goods	31	\$110,532,161.52	836
INDUSTRIA ALIMENTARIA	29	\$46,002,477.79	333
VENTA DE EQUIPO Y MAQUINARIA / Sale of machinery and equipment	28	\$65,959,153.07	320
PRODUCTOS FARMACEUTICOS / Manufacture of pharmaceuticals products	27	\$33,477,489.41	366
INFORMATICA	22	\$11,594,991.77	385
INTERMEDIACION FINANCIERA	22	\$475,564,779.45	2430
VENTA DE TEXTILES, ROPA, CALZADO / Sale of textiles, apparel and footwear	21	\$34,317,080.10	314
VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS / Sale of household goods	21	\$102,195,608.62	616
SISTEMAS: CONSULTORIA / Hardware consultancy	19	\$29,089,189.89	381
PRODUCTOS DE PANADERIA	19	\$14,387,015.53	389
VENTA RETAIL DE ROPA / Clothes Retail Sale	19	\$35,802,080.00	533
GRIFOS, AUTOSERVICIOS / Retail sale of automotive fuel	17	\$68,774,216.35	386
ALIMENTOS: MOLINERIA / Food: Mill products	14	\$62,286,141.86	485
SEGUROS Y CORREDORES DE SEGUROS / Insurance companies and brokers	11	\$194,052,803.45	734
VENTA RETAIL DE ALIMENTOS / Food Retail Sale	10	\$24,194,610.70	573
VENTA DE PRODUCTOS AGRICOLAS Y GANADEROS / Sale of agricultural raw material and live animals	10	\$79,970,059.90	177
GASEOSAS Y AGUA MINERAL / Soft drinks and mineral water	9	\$116,467,065.78	768
CONFITERÍA	8	\$58,420,658.50	614
ALIMENTOS: LACTEOS / Dairy products	7	\$248,203,592.86	1091
ALIMENTOS: EMBUTIDOS, CONSERVA / Processing and preserving of meat products	7	\$28,272,027.43	377
RADIO Y TELEVISION / Radio and television	7	\$35,414,884.57	478
FERRERIAS / Hardware stores	5	\$248,323,353.20	3138
AFP Y PENSIONES / AFP	5	\$74,970,059.80	672
ALIMENTOS: ACEITES / Food: Oil	4	\$53,892,215.50	312
SEGUROS / Insurance	4	\$384,730,538.75	1468
SISTEMAS: BASES DE DATOS / Data base activities	4	\$9,730,539.00	212
MINERIA: TRADER / Mining traders	3	\$5,339,321.33	248
VENTA POR MAYOR DE PRODUCTOS INTERMEDIOS, INSUMOS / Sale of intermediate products	3	\$32,984,031.67	146
BEBIDAS: CERVEZA / Beer	2	\$829,341,317.50	1640
ELECTRODOMÉSTICOS: PRODUCCIÓN Y REPARACION / Manufacture and repair of domestic appliances	2	\$5,688,622.50	463
BEBIDAS ALCOHOLICAS / Alcoholic beverages	2	\$27,395,209.50	131
BEBIDAS: VINO / Wine	2	\$27,844,311.50	164
INTERMEDIACION BURSÁTIL	1	\$11,676,647.00	105
ALIMENTOS: FIDEOS / Food: Noodles	1	\$65,868,263.00	171
FINANZAS: BANCA CENTRAL	1	\$688,622,754.00	11905
Total general	813	\$79,373,356.57	634

Fuente: Perú TOP 10.000

Anexo 6. Mapa de empatía B2H Tomadores de decisión.

El perfil de las personas que ocupan cargos en estas empresas y que son los decisores de tomar los servicios están entre los 35 y 65 años, ocupan cargos gerenciales como el gerente general, gerente comercial, gerente de capital humano, gerente de operaciones, entre otros similares.

Mapa de Empatía B2H tomadores de decisión.

Lienzo Mapa de Empatía de Tomadores de decisión de las compañías B2H	
¿Qué piensa y siente?	
-	Busca mejorar el proceso de reclutamiento y selección de vendedores para asegurarse de contratar a los candidatos más calificados.
-	Quiere encontrar una solución eficiente y efectiva que ahorre tiempo y recursos en la contratación de nuevos vendedores.
-	Desea aumentar la productividad y el rendimiento del equipo de ventas a través de la contratación de profesionales altamente capacitados.
-	Experimenta presión por tomar una decisión acertada en el proceso de selección de vendedores, ya que esto puede tener un impacto directo en el éxito de la empresa.
-	Quiere sentirse seguro de que está tomando la mejor decisión posible para garantizar el crecimiento y la rentabilidad de la organización.
-	Puede sentirse frustrado con los procesos tradicionales de reclutamiento y selección que consumen mucho tiempo y no brindan resultados óptimos.
¿Qué oye?	
-	Escucha las recomendaciones de colegas y otros profesionales de recursos humanos que han utilizado servicios de reclutamiento y selección en línea.
-	Participa en grupos de discusión y foros en línea donde se comparten experiencias y opiniones sobre diferentes soluciones de reclutamiento y selección.
-	Presta atención a las conversaciones con proveedores de servicios de reclutamiento y selección durante las presentaciones o demostraciones.
-	Escucha que hay una falta de comunicación con la empresa y la fuerza de ventas.
¿Qué dice y hace?	
-	Habla sobre la necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección de vendedores dentro de la empresa.
-	Expresa interés en encontrar una solución que optimice el tiempo y los recursos utilizados en la contratación.
-	Pregunta sobre la efectividad y el retorno de la inversión de los servicios de reclutamiento y selección en línea.
-	Investiga y evalúa diferentes proveedores de servicios de reclutamiento y selección en línea.
¿Qué ve?	
-	Observa anuncios y promociones de servicios de reclutamiento y selección en línea.
-	Lee reseñas y testimonios de otras empresas que han utilizado soluciones similares.
-	Investiga en línea sobre las características y beneficios que ofrecen las plataformas de reclutamiento y selección de vendedores en línea.

En conclusión, los tomadores de decisión están buscando mejorar sus procesos de reclutamiento, para contratar a los candidatos más calificados, escuchan nuevas formas de captar este personal, expresan su interés de adquirir nuevos servicios y nuevas formas, leen reseñas, investigan las características y beneficios que ofrecen las diferentes plataformas de reclutamiento.

Anexo 7. Mapa de empatía del vendedor

El perfil de las personas que ocupan cargos de ventas en estas empresas y que son los decisores de tomar los servicios están entre los 25 a 38 años, ocupan cargos de ventas, ejecutivos comerciales, de diferentes rubros alineados con la estrategia de marketing y la estrategia comercial que deseamos desarrollar.

Mapa de Empatía del vendedor.

Lienzo Mapa de Empatía del vendedor	
¿Qué piensa y siente?	
-	Quiere encontrar un trabajo que le proporcione oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
-	Desea trabajar en una empresa reconocida y con una cultura empresarial sólida.
-	Busca un empleo que le permita ganar un salario competitivo y recibir incentivos por su desempeño.
-	Experimenta motivación por lograr objetivos de ventas y superarse a sí mismo.
-	Puede sentir cierta ansiedad o presión durante el proceso de selección debido a la competencia.
-	Quiere sentirse valorado y apreciado en su trabajo.
¿Qué oye?	
-	Escucha las recomendaciones de colegas y amigos en la industria de las ventas.
-	Participa en grupos de discusión y foros en línea donde se comparten consejos y experiencias relacionados con el reclutamiento y la selección de vendedores.
-	Presta atención a las conversaciones con reclutadores y empleadores durante el proceso de selección.
-	Escucha propuesta de trabajo en diferentes canales, como redes sociales, por llamada y correos.
¿Qué dice y hace?	
-	Habla sobre sus logros pasados como vendedor, resaltando sus habilidades y capacidades.
-	Expresa interés en oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
-	Pregunta sobre el paquete de compensación y beneficios que ofrece la empresa, así como las oportunidades de bonificaciones basadas en el desempeño.
-	Habla sobre sus logros pasados como vendedor, resaltando sus habilidades y capacidades.
¿Qué ve?	
-	Observa anuncios de empleo en sitios web especializados en reclutamiento y selección de vendedores.
-	Lee reseñas y testimonios de otros vendedores sobre las experiencias laborales en diferentes empresas.
-	Investiga en línea sobre las oportunidades y beneficios que ofrecen las empresas en términos de desarrollo profesional y compensación.

En conclusión, el vendedor piensa en su crecimiento y desarrollo personal, quiere sentirse valorado, busca un empleo que le permita ganar y poder maximizar su potencial, escucha que el mercado ofrece distintas opciones, que hay nuevas formas de obtener trabajo, está muy interesado en las oportunidades de crecimiento, la compensación y los beneficios, observa que los anuncios en web y redes son especializados, investiga las oportunidades y beneficios de las empresas.

Anexo 8. Lienzo de Propuesta de valor

El Lienzo de propuesta de valor de la empresa, incluye 3 aspectos específicos, generadores de ganancia, donde se describe los beneficios que tiene la empresa al contratar los servicios, la descripción de los servicios ofrecidos, y los aliviadores de dolor de la empresa.

Lienzo de Propuesta de Valor

Lienzo de Propuesta de Valor	
Generadores de ganancias	
-	Contratación de vendedores altamente cualificados y con habilidades específicas
-	Atracción de talento de alto rendimiento: Ayudamos a las empresas a identificar y contratar vendedores altamente calificados y con habilidades específicas, lo que se traduce en un aumento de las ventas y la generación de mayores ganancias.
-	Optimización del proceso de contratación: Nuestro servicio agiliza y optimiza el proceso de reclutamiento y selección, lo que reduce los costos asociados y permite a las empresas ahorrar tiempo y recursos valiosos.
-	Mejora del rendimiento de la fuerza de ventas: Al proporcionar vendedores altamente capacitados y motivados, contribuimos a mejorar la productividad y el rendimiento de la fuerza de ventas, lo que se refleja en un aumento de las ganancias y el logro de objetivos comerciales.
Servicios ofrecidos	
-	Identificación y evaluación de talento: Realizamos un exhaustivo proceso de identificación y evaluación de candidatos, utilizando diversas herramientas y técnicas de selección para garantizar la elección de los mejores vendedores para cada empresa.
-	Rapidez en la entrega del candidato: Brindamos asesoramiento y apoyo durante el proceso de integración de los vendedores contratados, nuestro software permite tener precisión y rapidez, para así cubrir las plazas lo más pronto posible.
-	Evaluación continua del desempeño: Realizamos realimentación con nuestros clientes y con el sistema que utiliza machine learning, el algoritmo se va entrenando continuamente para tener mejores resultados.
Aliviadores de Dolor	
-	Reducción de la carga administrativa: Al externalizar el proceso de reclutamiento y selección, aliviarnos a las empresas de la carga administrativa y burocrática asociada con la contratación de personal, permitiéndoles centrarse en sus actividades principales.
-	Ahorro de tiempo y recursos: Nuestro servicio ahorra tiempo y recursos valiosos al encargarse de todo el proceso de reclutamiento y selección, desde la identificación de candidatos liberando a las empresas de tareas tediosas y costosas.
-	Eliminación de la incertidumbre en la contratación: Al contar con profesionales especializados en la selección de vendedores, mitigamos el riesgo de contratar personal inadecuado o poco calificado, brindando a las empresas mayor confianza y seguridad en sus decisiones de contratación.

En conclusión, los beneficios generados para la empresa son atracción de talento rápido, con precisión, que genera mayor optimización del proceso de contratación, por ende eficiencias en el proceso de selección, y mejora el rendimiento del equipo comercial, al tener perfiles orientados a las ventas, y a la plaza que se está buscando.

Anexo 9. Lienzo de Propuesta de valor Vendedores

El Lienzo de propuesta de valor de los vendedores, incluye 3 aspectos específicos, generadores de valor para los vendedores, donde se describe los beneficios que tienen los vendedores al ingresar como usuarios a la plataforma, los dolores que tienen en el mercado y la tarea que desarrollan.

Lienzo de Propuesta de Valor Vendedores

Lienzo de Propuesta de Valor Vendedores	
Generadores de valor para los vendedores	
-	Oportunidades de empleo atractivas: Conectamos a los vendedores con oportunidades de empleo emocionantes en empresas, lo que les brinda la posibilidad de trabajar y re ubicarse o re emplearse rápidamente.
-	Desarrollo profesional y crecimiento: Nuestro servicio proporciona vendedores con oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional, y económico, permitiéndoles ampliar sus habilidades, adquirir experiencia relevante y alcanzar nuevas metas en sus carreras.
-	Ambiente de trabajo estimulante: Colaboramos con empresas que ofrecen un entorno de trabajo estimulante y colaborativo, fomentando el aprendizaje, la creatividad y el trabajo en equipo, lo que genera un ambiente positivo y motivador para los vendedores.
Dolores para los vendedores	
-	Dificultad para encontrar oportunidades de empleo adecuadas: Los vendedores a menudo enfrentan el desafío de buscar oportunidades de empleo que se ajusten a sus habilidades, experiencia y expectativas laborales, lo que puede ser frustrante y consumir tiempo.
-	Falta de información sobre oportunidades de empleo: Los vendedores pueden tener dificultades para acceder a información actualizada sobre oportunidades de empleo en el mercado, lo que limita sus opciones y dificulta la toma de decisiones informadas.
-	Proceso de solicitud de empleo complejo y tedioso: Los vendedores pueden experimentar frustración al enfrentar procesos de solicitud de empleo largos y complejos, que requieren la presentación de numerosos documentos y formularios.
Tarea para los vendedores	
-	Búsqueda activa de empleo: Los vendedores deben invertir tiempo y esfuerzo en buscar activamente oportunidades de empleo, explorar diferentes fuentes y canales, y enviar solicitudes y currículos a varias empresas.
-	Preparación de entrevistas y evaluaciones: Los vendedores deben dedicar tiempo a prepararse para entrevistas y evaluaciones, investigando sobre la empresa, practicando respuestas y presentando su experiencia de manera efectiva.
-	Seguimiento de las aplicaciones y procesos de selección: Los vendedores deben realizar un seguimiento de las aplicaciones enviadas, mantenerse informados sobre el estado de los procesos de selección y responder a cualquier solicitud adicional de información o documentación.

En conclusión, el vendedor, tiene donde encontrar oportunidades de empleo atractivas, de desarrollo profesional y crecimiento económico para poder alcanzar sus metas personales. Los dolores que tiene al tener dificultad para encontrar trabajo, la falta de información de oportunidades, y proceso de solicitud de empleo complejo se alivia con la plataforma, finalmente el vendedor, realiza tareas como búsqueda de empleo, preparación de entrevistas y evaluaciones y seguimiento de ellas mismas, que están alineadas con la oferta como servicio.

Anexo 10. Datos y resultados de la evaluación económica-financiera

Tabla 5. Total de ingresos por ventas en el primer año

Año	Año 0	Año 1											
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mes	Sensibilidad	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23
Crecimiento de nuevos clientes		20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Número de servicios por cliente		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Tarifa promedio por servicio (P) (S/)		1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
Cientes nuevos		0	0	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3
Cientes totales		0	0	3	4	5	6	7	8	10	12	14	17
Servicios totales (Q)	100%	0	0	12	16	20	24	28	32	40	48	56	68
TOTAL INGRESOS POR VENTAS (SOLES)		0	0	20,400	27,200	34,000	40,800	47,600	54,400	68,000	81,600	95,200	115,600

Tabla 6. Total de ingresos por ventas en el segundo año

Año	Año 0	Año 2											
Periodo	0	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Mes	Sensibilidad	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24
Crecimiento de nuevos clientes		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Número de servicios por cliente		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Tarifa promedio por servicio (P) (S/)		1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
Cientes nuevos		2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5
Cientes totales		19	21	23	25	28	31	34	37	41	45	50	55
Servicios totales (Q)	100%	76	84	92	100	112	124	136	148	164	180	200	220
TOTAL INGRESOS POR VENTAS (SOLES)		129,200	142,800	156,400	170,000	190,400	210,800	231,200	251,600	278,800	306,000	340,000	374,000

Tabla 7. Total de ingresos por ventas en el tercer año

Año	Año 0	Año 3											
Periodo	0	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Mes	Sensibilidad	Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Crecimiento de nuevos clientes		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Número de servicios por cliente		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Tarifa promedio por servicio (P) (S/)		1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
Cientes nuevos		3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5
Cientes totales		58	61	64	67	70	74	78	82	86	90	95	100
Servicios totales (Q)	100%	232	244	256	268	280	296	312	328	344	360	380	400
TOTAL INGRESOS POR VENTAS (SOLES)		394,400	414,800	435,200	455,600	476,000	503,200	530,400	557,600	584,800	612,000	646,000	680,000

Inversión en activos

Tabla 8. Inversión y depreciaciones en laptops y plataforma- año 1

Partida	Año 0	AÑO 1											
		Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23
Número de personas de servicios	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Número de personas de administración y ventas	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Número de Laptops	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión (S/)	25,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciación de activos para servicios (S/) (incluye laptops y plataforma)		8,030	8,030	8,030	8,030	8,030	8,030	8,030	8,030	8,030	8,030	8,030	8,030
Gasto de Depreciación de activos para administrativos y ventas (S/)		234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234

Tabla 9. Inversión y depreciaciones en laptops y plataforma - año 2

Partida	Año 0	AÑO 2											
		Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
Número de personas de servicios	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Número de personas de administración y ventas	4	6	6	6	6	6	6	10	10	10	10	10	10
Número de Laptops	5	5	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-
Inversión (S/)	25,000	25,000	0	0	0	0	0	20,000	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciación de activos para servicios (S/) (incluye laptops y plataforma)		8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186
Gasto de Depreciación de activos para administrativos y ventas (S/)		469	469	469	469	469	469	781	781	781	781	781	781

Tabla 10. Inversión y depreciaciones en laptops y plataforma - año 3

Partida	Año 0	AÑO 3											
		Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Número de personas de servicios	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Número de personas de administración y ventas	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Número de Laptops	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión (S/)	25,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciación de activos para servicios (S/) (incluye laptops y plataforma)		8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186
Gasto de Depreciación de activos para administrativos y ventas (S/)		781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781

Gastos de nómina de personal y gastos operativos

Tabla 11. Gastos de nómina del personal y gastos operativos - año 1

Partida	Nómina 1er año (S/)	AÑO 1											
		Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Sep-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23
Nómina del Personal													
Nómina de Servicio													
Key Account Manager	8,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Jefe de Tecnología	8,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Coordinador de Comercial													
Analista de TI													
Total Gasto Nómina de Servicio (S/)	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
Total Gasto Nómina de Servicio con carga social (47% más) (S/)	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520	23,520
Nómina Administrativa													
Gerente General	15,000.00	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
Jefe de Administración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administrador / Contador	4,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Asistente Administrativo - Contable	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Gasto Nómina Administrativa (S/)	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Total Gasto Nómina Administrativa con carga social (47% más) (S/)	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230	13,230
Nómina de Ventas													
Gerente General	15,000.00	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Jefe de Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Community Manager	4,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Analista de Marketing Digital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diseñador Gráfico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Camarógrafo/Editor de Video	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Redactor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gasto Nómina de Ventas (S/)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Total Gasto Nómina de Ventas con carga social (47% más) (S/)	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700
Total Gasto Nómina Total (incluye carga social) (S/)	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450
Gastos de operación													
Gastos de Servicio													
Ocupación (renta de oficina coworking)		2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
Gastos de Plataforma (Sistemas)	Diseño de plataforma	0	0	15,390	15,390	15,390	15,390	15,390	15,390	15,390	15,390	15,390	15,390
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros		152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
Licencia de Windows y Office		79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Total Gastos de Servicio (S/)	2,511	2,511	17,901	17,901	17,901	17,901	17,901	17,901	17,901	17,901	17,901	17,901	17,901
Gastos Operativos Administrativos													
Ocupación (renta de oficina coworking)		2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
Útiles de oficina		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Gastos contables		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Contabilidad externa		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
Asejería legal (S/)		1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros		152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
Softwares contables		117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Alquiler de impresora, por hoja de impresión		3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040
Licencia de Windows y Office		79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Total Gastos Operativos Administrativos (S/)	11,335	11,335	11,335	11,335	11,335	11,335	11,335	11,335	11,335	11,335	11,335	11,335	12,335
Gastos Operativos de Ventas													
Ocupación (renta de oficina coworking)		2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
Gastos de Representación (Visitas, movilidad, almuerzos, etc)		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Gastos de Agencia digital, productora audiovisual, publicidad, etc		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros		152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152
Licencia de Windows y Office		79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Marketing Digital		3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
Total Gastos Operativos de Venta (S/)	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211	8,211
Total gastos de operación (S/)	22,056	22,056	37,446	37,446	37,446	37,446	37,446	37,446	37,446	37,446	37,446	37,446	38,446

Tabla 12. Gastos de nómina del personal y gastos operativos - año 2

Partida	AÑO 2											
	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24
Número de personas de servicios	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Número de personas de administración y ventas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Número de Laptops	5	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-
Inversión (\$)	25,000	0	0	0	0	0	20,000	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciación de activos para servicios (S) (incluye laptops y plataforma)	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186
Gasto de Depreciación de activos para administrativos y ventas (S)	469	469	469	469	469	469	781	781	781	781	781	781
Gastos de Nómina del Personal y Operación												
Partida	AÑO 2											
	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24
Nómina del Personal	Nómina 2do año (S)											
Nómina de Servicio												
Key Account Manager	8,800.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Jefe de Tecnología	8,800.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Coordinador de Comercial	4,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Analista de TI	2,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Gasto Nómina de Servicio (S)	23,600	23,600	23,600	23,600	23,600	23,600	23,600	23,600	23,600	23,600	23,600	23,600
Total Gasto Nómina de Servicio con carga social (47% más) (S)	34,692	34,692	34,692	34,692	34,692	34,692	34,692	34,692	34,692	34,692	34,692	34,692
Nómina Administrativa												
Gerente General	16,500.00	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
Jefe de Administración	8,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Administrador / Contador	4,400.00						1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Asistente Administrativo - Contable	2,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Gasto Nómina Administrativa (S)	19,900	19,900	19,900	19,900	19,900	19,900	24,300	24,300	24,300	24,300	24,300	24,300
Total Gasto Nómina Administrativa con carga social (47% más) (S)	29,253	29,253	29,253	29,253	29,253	29,253	35,721	35,721	35,721	35,721	35,721	35,721
Nómina de Ventas												
Gerente General	16,500.00	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Jefe de Marketing	8,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Community Manager	4,400.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Analista de Marketing Digital	2,500.00						1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Diseñador Gráfico	2,500.00						1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Camarógrafo/Editor de Video	2,500.00						1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Redactor	2,000.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Gasto Nómina de Ventas (S)	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	28,500	28,500	28,500	28,500	28,500	28,500
Total Gasto Nómina de Ventas con carga social (47% más) (S)	30,870	30,870	30,870	30,870	30,870	30,870	41,895	41,895	41,895	41,895	41,895	41,895
Total Gasto Nómina Total (incluye carga social) (S)	94,815	94,815	94,815	94,815	94,815	94,815	112,308	112,308	112,308	112,308	112,308	112,308
Gastos de operación												
Gastos de Servicio												
Ocupación (renta de oficina coworking)	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560
Gastos de Plataforma (Sistemas)	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Licencia de Windows y Office	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Total Gastos de Servicio (S)	29,646	29,646	29,646	29,646	29,646	29,646	29,646	29,646	29,646	29,646	29,646	29,646
Gastos Operativos Administrativos												
Ocupación (renta de oficina coworking)	3,420	3,420	3,420	3,420	3,420	3,420	3,420	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560
Útiles de oficina	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos contables	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Contabilidad externa												
Asesoría legal (S)	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros	228	228	228	228	228	228	304	304	304	304	304	304
Softwares contables	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Alquiler de impresora, por hoja de impresión	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040
Licencia de Windows y Office	118	118	118	118	118	118	158	158	158	158	158	158
Total Gastos Operativos Administrativos (S)	12,090	12,090	12,090	12,090	12,090	12,090	13,348	13,348	13,348	13,348	13,348	13,348
Gastos Operativos de Ventas												
Ocupación (renta de oficina coworking)	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980
Gastos de Representación (Viajes, movilizaciones, almuerzos, etc)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos de Agencia digital, productora audiovisual, publicidad, etc	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros	304	304	304	304	304	304	532	532	532	532	532	532
Licencia de Windows y Office	158	158	158	158	158	158	276	276	276	276	276	276
Marketing Digital	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
Total Gastos Operativos de Venta (S)	11,722	11,722	11,722	11,722	11,722	11,722	14,488	14,488	14,488	14,488	14,488	14,488
Total gastos de operación (S)	53,458	53,458	53,458	53,458	53,458	53,458	57,479	57,479	57,479	57,479	57,479	57,479

Tabla 13. Gastos de nómina del personal y gastos operativos - año 3

Partida		AÑO 3											
		Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Número de personas de servicios		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Número de personas de administración y ventas		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Número de Laptops		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión (\$)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciación de activos para servicios (S) (Incluye laptops y plataforma)		8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186	8,186
Gasto de Depreciación de activos para administrativos y ventas (S)		781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781
Gastos de Nómina del Personal y Operación													
Partida	Nómina 3er año (\$)	AÑO 3											
		Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Nómina de Servicio													
Key Account Manager	9,240.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Jefe de Tecnología	9,240.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Coordinador de Comercial	4,200.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Analista de TI	2,100.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Gasto Nómina de Servicio (S)		24,780	24,780	24,780	24,780	24,780	24,780	24,780	24,780	24,780	24,780	24,780	24,780
Total Gasto Nómina de Servicio con carga social (47% más) (S)		36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427
Nómina Administrativa													
Gerente General	17,325.00	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
Jefe de Administración	8,400.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Administrador / Contador	4,620.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Asistente Administrativo - Contable	2,100.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Gasto Nómina Administrativa (S)		25,515	25,515	25,515	25,515	25,515	25,515	25,515	25,515	25,515	25,515	25,515	25,515
Total Gasto Nómina Administrativa con carga social (47% más) (S)		37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507
Nómina de Ventas													
Gerente General	17,325.00	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Jefe de Marketing	8,400.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Community Manager	4,620.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Analista de Marketing Digital	2,625.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Diseñador Gráfico	2,625.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Camarógrafo/Editor de Video	2,625.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Redactor	2,100.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Gasto Nómina de Ventas (S)		29,925	29,925	29,925	29,925	29,925	29,925	29,925	29,925	29,925	29,925	29,925	29,925
Total Gasto Nómina de Ventas con carga social (47% más) (S)		43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990
Total Gasto Nómina Total (incluye carga social) (S)		117,923	117,923	117,923	117,923	117,923	117,923	117,923	117,923	117,923	117,923	117,923	117,923
Gastos de operación													
Gastos de Servicio													
Ocupación (renta de oficina coworking)		4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560
Gastos de Plataforma (Sistemas)		36,936	36,936	36,936	36,936	36,936	36,936	36,936	36,936	36,936	36,936	36,936	36,936
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros		304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Licencia de Windows y Office		158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Total Gastos de Servicio (S)		41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958
Gastos Operativos Administrativos													
Ocupación (renta de oficina coworking)		4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560
Útiles de oficina		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Gastos contables		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Contabilidad externa													
Asesoría legal (S)		1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros		304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Softwares contables		117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Alquiler de impresora, por hoja de impresión		3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040
Licencia de Windows y Office		158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Total Gastos Operativos Administrativos (S)		13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345
Gastos Operativos de Ventas													
Ocupación (renta de oficina coworking)		7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980
Gastos de Representación (Viajes, movioidades, almuerzos, etc)		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Gastos de Agencia digital, productora audiovisual, publicidad, etc													
Correos electrónicos, almacenamiento compartido y otros		532	532	532	532	532	532	532	532	532	532	532	532
Licencia de Windows y Office		276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
Marketing Digital		3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
Total Gastos Operativos de Venta (S)		15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488
Total gastos de operación (S)		70,791	70,791	70,791	70,791	70,791	70,791	70,791	70,791	70,791	70,791	70,791	70,791

Estados de pérdidas y ganancias

Tabla 14. Estado de pérdidas y ganancias – año 1

Expresado en soles															
	Año 1														
Estado P&G	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23			
Ventas	-	-	20,400	27,200	34,000	40,800	47,600	54,400	68,000	81,600	95,200	115,600			
Costo del servicio	- 26,031	- 26,031	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421	- 41,421
Depreciación y amortización	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030	- 8,030
UTILIDAD BRUTA (S/)	- 34,061	- 34,061	- 29,051	- 22,251	- 15,451	- 8,651	- 1,851	4,949	18,549	32,149	45,749	66,149			
GASTOS OPERATIVOS															
Gastos administrativos	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 24,565	- 25,565
Gastos de ventas	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911	- 22,911
Depreciación de activos	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234	- 234
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT) (S/)	- 81,771	- 81,771	- 76,761	- 69,961	- 63,161	- 56,361	- 49,561	- 42,761	- 29,161	- 15,561	- 1,961	17,439			
PARTIDAS FINANCIERAS															
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros	- 7,752	- 7,586	- 7,417	- 7,246	- 7,073	- 6,897	- 6,718	- 6,537	- 6,353	- 6,167	- 5,978	- 5,787	- 5,787	- 5,787	- 5,787
UTILIDAD ANTES DE IR (S/)	- 89,523	- 89,357	- 84,178	- 77,207	- 70,234	- 63,258	- 56,279	- 49,298	- 35,514	- 21,728	- 7,939	11,652			
Impuesto a la renta	30%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,496
UTILIDAD NETA (S/)	- 89,523	- 89,357	- 84,178	- 77,207	- 70,234	- 63,258	- 56,279	- 49,298	- 35,514	- 21,728	- 7,939	8,157			
EBITDA	- 73,506	- 73,506	- 68,496	- 61,696	- 54,896	- 48,096	- 41,296	- 34,496	- 20,896	- 7,296	6,304	25,704			

Tabla 15. Estado de pérdidas y ganancias – año 2

Expresado en soles															
	Año 2														
Estado P&G	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24			
Ventas	129,200	142,800	156,400	170,000	190,400	210,800	231,200	251,600	278,800	306,000	340,000	374,000			
Costo del servicio	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338	- 64,338			
Depreciación y amortización	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186			
UTILIDAD BRUTA (S/)	56,676	70,276	83,876	97,476	117,876	138,276	158,676	179,076	206,276	233,476	267,476	301,476			
GASTOS OPERATIVOS															
Gastos administrativos	- 41,343	- 41,343	- 41,343	- 41,343	- 41,343	- 41,343	- 49,066	- 49,066	- 49,066	- 49,066	- 49,066	- 49,066			
Gastos de ventas	- 42,592	- 42,592	- 42,592	- 42,592	- 42,592	- 42,592	- 56,383	- 56,383	- 56,383	- 56,383	- 56,383	- 56,383			
Depreciación de activos	- 469	- 469	- 469	- 469	- 469	- 469	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781			
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT) (S/)	- 27,728	- 14,128	- 528	13,072	33,472	53,872	52,445	72,845	100,045	127,245	161,245	195,245			
PARTIDAS FINANCIERAS															
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Gastos financieros	- 5,592	- 5,395	- 5,195	- 4,993	- 4,787	- 4,578	- 4,367	- 4,152	- 3,935	- 3,714	- 3,490	- 3,263			
UTILIDAD ANTES DE IR (S/)	- 33,320	- 19,523	- 5,723	8,080	28,685	49,294	48,078	68,693	96,110	123,531	157,755	191,982			
Impuesto a la renta	30%	-	-	-	2,424	8,606	14,788	14,423	20,608	28,833	37,059	47,326			
UTILIDAD NETA (S/)	- 33,320	- 19,523	- 5,723	5,656	20,080	34,506	33,655	48,085	67,277	86,472	110,428	134,387			
EBITDA	- 19,073	- 5,473	8,127	21,727	42,127	62,527	61,413	81,813	109,013	136,213	170,213	204,213			

Tabla 16. Estado de pérdidas y ganancias – año 3

Expresado en soles													
Año 3													
Estado P&G	Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25	
Ventas	394,400	414,800	435,200	455,600	476,000	503,200	530,400	557,600	584,800	612,000	646,000	680,000	
Costo del servicio	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384	- 78,384
Depreciación y amortización	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186	- 8,186
UTILIDAD BRUTA (S/)	307,829	328,229	348,629	369,029	389,429	416,629	443,829	471,029	498,229	525,429	559,429	593,429	
GASTOS OPERATIVOS													
Gastos administrativos	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852	- 50,852
Gastos de ventas	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478	- 59,478
Depreciación de activos	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781	- 781
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT) (S/)	196,718	217,118	237,518	257,918	278,318	305,518	332,718	359,918	387,118	414,318	448,318	482,318	
PARTIDAS FINANCIERAS													
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros	- 3,033	- 2,799	- 2,563	- 2,322	- 2,079	- 1,831	- 1,581	- 1,327	- 1,069	- 807	- 542	- 273	
UTILIDAD ANTES DE IR (S/)	193,685	214,318	234,955	255,595	276,239	303,686	331,137	358,591	386,049	413,510	447,776	482,045	
Impuesto a la renta	30% - 58,105	- 64,295	- 70,487	- 76,679	- 82,872	- 91,106	- 99,341	- 107,577	- 115,815	- 124,053	- 134,333	- 144,613	
UTILIDAD NETA (S/)	135,579	150,023	164,469	178,917	193,367	212,580	231,796	251,014	270,234	289,457	313,443	337,431	
EBITDA	205,685	226,085	246,485	266,885	287,285	314,485	341,685	368,885	396,085	423,285	457,285	491,285	

Flujo de caja

Tabla 17. Flujo de caja – año 1

Cash Flow Chamba para vendedores													
Año	Año 0	Año 1											
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mes	Sensibilidad	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23
Crecimiento de nuevos clientes		20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Número de servicios por cliente		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Tarifa promedio por servicio (P) (S/)		1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
Clientes nuevos		0	0	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3
Clientes totales		0	0	3	4	5	6	7	8	10	12	14	17
Servicios totales (Q)	100%	0	0	12	16	20	24	28	32	40	48	56	68
TOTAL INGRESOS POR VENTAS (SOLES)		0	0	20,400	27,200	34,000	40,800	47,600	54,400	68,000	81,600	95,200	115,600
Egresos													
Gastos de operación													
Gastos de nómina del servicio	-	23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520	- 23,520
Gastos del servicio	-	2,511	- 2,511	- 17,901	- 17,901	- 17,901	- 17,901	- 17,901	- 17,901	- 17,901	- 17,901	- 17,901	- 17,901
Gastos de nómina administrativa	-	13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230	- 13,230
Gastos operativos administrativos	-	11,335	- 11,335	- 11,335	- 11,335	- 11,335	- 11,335	- 11,335	- 11,335	- 11,335	- 11,335	- 11,335	- 12,335
Gastos de nómina de ventas	-	14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700	- 14,700
Gastos operativos de venta	-	8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211	- 8,211
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,232
TOTAL EGRESOS (SOLES)	-	73,506	- 73,506	- 88,896	- 88,896	- 88,896	- 88,896	- 88,896	- 88,896	- 88,896	- 88,896	- 88,896	- 95,128
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (S/)	-	73,506	- 73,506	- 68,496	- 61,696	- 54,896	- 48,096	- 41,296	- 34,496	- 20,896	- 7,296	- 6,304	- 20,472
Inversión en activos	-	317,363											
Inversiones adicionales en activos (compra de laptops)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	771,000	91,000	91,000	86,000	79,000	73,000	66,000	60,000	52,000	40,000	25,000	12,000
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (S/)	-	1,088,363	17,494	17,494	17,504	17,304	18,104	17,904	18,704	17,504	19,104	17,704	18,304
Préstamo (50%)		544,181											
Amortización de capital	-	11,675	- 11,841	- 12,010	- 12,181	- 12,355	- 12,531	- 12,709	- 12,890	- 13,074	- 13,260	- 13,449	- 13,641
Intereses, comisiones y gastos	-	7,752	- 7,586	- 7,417	- 7,246	- 7,073	- 6,897	- 6,718	- 6,537	- 6,353	- 6,167	- 5,978	- 5,787
Ahorro fiscal		2,326	2,276	2,225	2,174	2,122	2,069	2,015	1,961	1,906	1,850	1,793	1,736
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (S/)	-	544,181	392	342	302	50	798	545	1,292	38	1,582	127	670

Tabla 18. Flujo de caja – año 2

Cash Flow Chamba para vendedores													
Año	Año 0	Año 2											
Período	0	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Mes	Sensibilidad	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24
Crecimiento de nuevos clientes		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Número de servicios por cliente		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Tarifa promedio por servicio (P) (S/)		1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Cientes nuevos		2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5
Cientes totales		19	21	23	25	28	31	34	37	41	45	50	55
Servicios totales (Q)	100%	76	84	92	100	112	124	136	148	164	180	200	220
TOTAL INGRESOS POR VENTAS (SOLES)		129,200	142,800	156,400	170,000	190,400	210,800	231,200	251,600	278,800	306,000	340,000	374,000
Egresos													
Gastos de operación													
Gastos de nómina del servicio		- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692	- 34,692
Gastos del servicio		- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646	- 29,646
Gastos de nómina administrativa		- 29,253	- 29,253	- 29,253	- 29,253	- 29,253	- 29,253	- 35,721	- 35,721	- 35,721	- 35,721	- 35,721	- 35,721
Gastos operativos administrativos		- 12,090	- 12,090	- 12,090	- 12,090	- 12,090	- 12,090	- 13,345	- 13,345	- 13,345	- 13,345	- 13,345	- 13,345
Gastos de nómina de ventas		- 30,870	- 30,870	- 30,870	- 30,870	- 30,870	- 30,870	- 41,895	- 41,895	- 41,895	- 41,895	- 41,895	- 41,895
Gastos operativos de venta		- 11,722	- 11,722	- 11,722	- 11,722	- 11,722	- 11,722	- 14,488	- 14,488	- 14,488	- 14,488	- 14,488	- 14,488
Impuesto a la renta		-	-	-	- 3,922	- 10,042	- 16,162	- 15,733	- 21,853	- 30,013	- 38,173	- 48,373	- 58,573
TOTAL EGRESOS (SOLES)		- 148,273	- 148,273	- 148,273	- 152,194	- 158,314	- 164,434	- 185,521	- 191,641	- 199,801	- 207,961	- 218,161	- 228,361
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (S/)		- 19,073	- 5,473	8,127	17,806	32,086	46,366	45,679	59,959	78,999	98,039	121,839	145,639
Inversión en activos	- 317,363												
Inversiones adicionales en activos (compra de laptops)	- 25,000							- 20,000					
Capital de trabajo	- 771,000	62,000	24,000	9,800	200								
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (S/)	- 1,088,363	17,927	18,527	17,927	18,006	32,086	46,366	25,679	59,959	78,999	98,039	121,839	145,639
Préstamo (50%)	544,181												
Amortización de capital	- 13,835	- 14,032	- 14,232	- 14,435	- 14,640	- 14,849	- 15,060	- 15,275	- 15,492	- 15,713	- 15,937	- 16,164	
Intereses, comisiones y gastos	- 5,592	- 5,395	- 5,195	- 4,993	- 4,787	- 4,578	- 4,367	- 4,152	- 3,935	- 3,714	- 3,490	- 3,263	
Ahorro fiscal	1,678	1,619	1,559	1,498	1,436	1,374	1,310	1,246	1,180	1,114	1,047	979	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (S/)	- 544,181	178	719	59	76	14,095	28,312	7,562	41,778	60,752	79,726	103,459	127,191

Tabla 19. Flujo de caja – año 3

<i>Cash Flow</i> Chamba para vendedores													
Año	Año 0	Año 3											
Periodo	0	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Mes	Sensibilidad	Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Crecimiento de nuevos clientes		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Número de servicios por cliente		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Tarifa promedio por servicio (P) (S/)		1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
Cientes nuevos		3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5
Cientes totales		58	61	64	67	70	74	78	82	86	90	95	100
Servicios totales (Q)	100%	232	244	256	268	280	296	312	328	344	360	380	400
TOTAL INGRESOS POR VENTAS (SOLES)		394,400	414,800	435,200	455,600	476,000	503,200	530,400	557,600	584,800	612,000	646,000	680,000
Egresos													
Gastos de operación													
Gastos de nómina del servicio		36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427	36,427
Gastos del servicio		41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958	41,958
Gastos de nómina administrativa		37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507	37,507
Gastos operativos administrativos		13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345	13,345
Gastos de nómina de ventas		43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990	43,990
Gastos operativos de venta		15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488	15,488
Impuesto a la renta		59,015	65,135	71,255	77,375	83,495	91,655	99,815	107,975	116,135	124,295	134,495	144,695
TOTAL EGRESOS (SOLES)		247,730	253,850	259,970	266,090	272,210	280,370	288,530	296,690	304,850	313,010	323,210	333,410
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (S/)	-	146,670	160,950	175,230	189,510	203,790	222,830	241,870	260,910	279,950	298,990	322,790	346,590
Inversión en activos	317,363												
Inversiones adicionales en activos (compra de laptops)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	771,000												
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (S/)	- 1,088,363	146,670	160,950	175,230	189,510	203,790	222,830	241,870	260,910	279,950	298,990	322,790	346,590
Préstamo (50%)	544,181												
Amortización de capital		16,394	16,628	16,865	17,105	17,349	17,596	17,846	18,101	18,359	18,620	18,885	19,154
Intereses, comisiones y gastos		3,033	2,799	2,563	2,322	2,079	1,831	1,581	1,327	1,069	807	542	273
Ahorro fiscal		910	840	769	697	624	549	474	398	321	242	163	82
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (S/)	- 544,181	128,153	142,363	156,571	170,779	184,986	203,952	222,917	241,881	260,843	279,805	303,525	327,245