

**Universidad de Lima**

**Escuela de Posgrado**

**Maestría en Administración y Dirección de Negocios**



# **IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA VIRTUAL DE INNOVACIÓN PARA EMPRESARIOS Y EMPRESAS QUE USEN LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de  
Maestro en Administración y Dirección de Negocios

**Giancarlo Josue Palomino Ventura**

**Código 20061855**

**Heber Manuel Ruiz Prado**

**Código 20207010**

**Michael Piero Salazar Ramos**

**Código 20101016**

**Asesor:**

Luis Chang Ching

Lima – Perú

Enero de 2024



**IMPLEMENTATION OF A VIRTUAL  
INNOVATION PLATFORM FOR  
ENTREPRENEURS AND COMPANIES THAT  
USE THE DESIGN THINKING  
METHODOLOGY**

**Agradecimiento**  
A nuestro asesor Luis Chang Ching, por su  
constante ayuda e incondicional apoyo.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b> .....	<b>6</b>
1.1. Presentación de la empresa .....	6
1.2. Marco teórico .....	7
1.3. Motivación del proyecto .....	25
1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema-solución .....	26
1.5. Descripción de la idea y la oportunidad .....	28
1.6. Justificación del atractivo de la propuesta .....	29
1.7. Estrategia inicial y Objetivos de alcance .....	30
1.8. Impacto comercial y responsabilidad social .....	31
<b>CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN</b> .....	<b>32</b>
2.1. Diseño y metodología de la investigación .....	32
2.2. Validación de hipótesis .....	33
2.3. Validación de solución.....	33
2.4. Muestreo poblacional .....	34
2.5. Análisis de tendencias y patrones .....	36
2.6. CANVAS del Modelo de Negocio.....	40
2.7. Conclusiones .....	41
<b>CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>42</b>
3.1. Visión .....	42
3.2. Misión .....	42
3.3. Valores y Ética .....	42
3.4. Cultura Organizacional .....	43
3.5. Objetivos Estratégicos.....	44
3.6. Análisis PESTEL .....	44
3.7. Análisis PORTER .....	50
3.8. Análisis FODA.....	53

3.9. Estrategia de éxito (FODA cruzado).....	55
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>58</b>
4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing .....	58
4.2. Estrategias de marketing .....	59
4.2.1. Segmentación y perfil del cliente.....	59
4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva.....	61
4.3. Mercado Objetivo .....	63
4.3.1. Tendencia de mercado .....	63
4.3.2. Tamaño de mercado .....	74
4.3.3. Mercado Objetivo .....	76
4.3.4. Identificación de agentes.....	77
4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado .....	77
4.3.6. Rivalidad competidora y potencial de ventas .....	78
4.4. Desarrollo y estrategia de marketing mix .....	78
4.4.1. Política de gestión del cliente.....	78
4.4.2. Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	79
4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios .....	79
4.4.4. Política comercial.....	80
4.4.5. Estrategia de canal comunicacional .....	81
4.4.6. Estrategia de distribución.....	82
4.5. Plan de ventas y proyección de la demanda.....	83
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>85</b>
5.1. Políticas Operacionales .....	85
5.1.1. Participación de mercado .....	85
5.1.2. Calidad.....	86
5.1.3. Macroprocesos y cadena de valor .....	87
5.1.4. Planificación.....	89
5.1.5. Inventarios.....	90
5.2. Equipos, actividad y procesos .....	90
5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones .....	90
5.2.2. Equipos de trabajo y apoyos .....	91
5.1.1. Gestión de proveedores, compras y stock.....	91

5.1.2. Tercerización o integración de procesos .....	92
5.1.3. Implementación de las actividades por fases .....	93
5.1.4. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.....	98
5.1.5. Políticas de transformación de la actividad.....	102
5.1.6. Flujograma de la actividad .....	104
5.1.7. Balance Scorecard: control de gestión por indicadores .....	108
<b>CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>109</b>
6.1. Objetivos Organizacionales.....	109
6.1.1 Naturaleza de la Organización.....	109
6.1.2 Organigrama .....	109
6.1.3 Diseño estructural por proyectos .....	110
6.2 Diseño de Puestos y Responsabilidades .....	110
6.3 Políticas Organizacionales.....	112
6.4 Gestión de Talento.....	113
6.4.1 Selección y contratación.....	113
6.4.2 Remuneración y desempeño.....	113
6.4.3 Empowerment y reconocimiento.....	113
6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo .....	114
6.5 Estructura de Gastos de RRHH .....	115
<b>CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>116</b>
7.1. Supuestos .....	116
7.2. Plan de inversiones.....	118
7.3. Activos y depreciación.....	120
7.4. Capital de trabajo .....	121
7.5. Balances provisionales .....	121
7.6. Fuentes de financiamiento y amortización.....	123
7.7. Cuentas de explotación previsionales .....	125
7.8. Proyección de ventas y flujo de caja.....	126
7.9. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	127
7.10. Políticas de aplicación de resultados.....	127
7.11. Tasas de descuento al accionista.....	128
7.12. Indicadores de rentabilidad .....	129

7.13. Análisis de riesgo por escenarios .....	132
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>135</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>136</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>142</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1 Investigación de Diseño vs Investigación de Marketing .....	10
Tabla 1. 2 Herramientas Digitales para Design Thinking .....	14
Tabla 1. 3 Ventajas y Desventajas de Herramientas Design Thinking.....	15
Tabla 4. 1 Población de empresas en el Perú.....	74
Tabla 4. 2 Facturación Anual por sector empresarial .....	74
Tabla 4. 3 Facturación anual en soles .....	75
Tabla 4. 4 Empresas por Sector Económico .....	75
Tabla 4. 5 Mercado Objetivo .....	76
Tabla 4. 6 Estrategia de planes de servicio .....	80
Tabla 4. 7 Participación de mercado.....	83
Tabla 4. 8 Precio de planes proyectados.....	83
Tabla 4. 9 Número de usuarios por plan de venta .....	84
Tabla 4. 10 Participación de usuarios por año .....	84
Tabla 4. 11 Ingresos por año.....	84
Tabla 5. 1 Pilares del Software Product Management.....	96
Tabla 5. 2 Pilares de Software Product Management vs Cadena de Valor .....	97
Tabla 5. 3 Uso de metodología por proceso de Cadena de Valor.....	100
Tabla 5. 4 Balance Scorecard .....	108
Tabla 6. 1 Estructura de Gastos RRHH.....	115
Tabla 7. 1 Supuesto de Tipo de cambio.....	116
Tabla 7. 2 Política de Ventas .....	116
Tabla 7. 3 Supuestos de Capital de trabajo .....	117
Tabla 7. 4 Políticas de Capital de trabajo .....	117
Tabla 7. 5 Activo Fijo Intangible.....	118
Tabla 7. 6 Activo Fijo .....	118
Tabla 7. 7 Gastos Preoperativos .....	119
Tabla 7. 8 Total de la Inversión .....	119
Tabla 7. 9 Activos y Depreciación.....	120
Tabla 7. 10 Depreciación proyectada .....	120
Tabla 7. 11 Capital de Trabajo.....	121

Tabla 7. 12 Balance General.....	122
Tabla 7. 13 Fuentes de financiamiento .....	123
Tabla 7. 14 Cronograma de pagos .....	124
Tabla 7. 15 Estado de Resultados .....	125
Tabla 7. 16 Flujo de caja.....	126
Tabla 7. 17 Rentabilidad Financiera .....	127
Tabla 7. 18 Modelo CAPM.....	129
Tabla 7. 19 Ratios Financieros .....	130
Tabla 7. 20 Análisis Dupont .....	131
Tabla 7. 21 Escenario Optimista.....	132
Tabla 7. 22 Escenario Probable .....	132
Tabla 7. 23 Escenario Pesimista .....	133

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Pilares de Software Product Management.....	18
Figura 1. 2 ¿Qué es Scrum?.....	20
Figura 1. 3 Que es Kanban.....	22
Figura 1. 4 Ciclo de vida de Desarrollo de Software.....	23
Figura 1. 5 Percepción de Emprendimiento Latino .....	27
Figura 4. 1 Matriz de Posicionamiento.....	61
Figura 4. 2 Intersección del pensamiento de diseño .....	65
Figura 4. 3 Pensamiento de divergencia y convergencia.....	66
Figura 4. 4 Las 3 actividades principales de Design Thinking .....	67
Figura 4. 5 Iniciativa Darden Business School.....	69
Figura 4. 6 Etapas del proceso Design Thinking .....	71
Figura 4. 7 Método Doble Diamante .....	72
Figura 4. 8 Usabilidad de herramientas para Doble Diamante .....	73
Figura 5. 1 Cadena de Valor de Porter.....	87
Figura 5. 2 Cadena de Valor para Productos de Software .....	88
Figura 5. 3 Scrum Framework .....	99
Figura 5. 4 Proceso de Investigación .....	104
Figura 5. 5 Proceso de Marketing .....	105
Figura 5. 6 Proceso de Gestión del Producto.....	105
Figura 5. 7 Proceso de Gestión Financiera .....	106
Figura 5. 8 Proceso de Gestión de Recursos Humanos .....	106
Figura 5. 9 Proceso de Tecnología y Despliegue Continuo.....	107
Figura 6. 1 Organigrama.....	109

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Minuta de Constitución de Empresa .....	143
Anexo 2: Modelo de Encuestas a Empresas .....	151
Anexo 3: Resultados de Encuestas .....	153
Anexo 4: Modelo de Contrato de Prestación de Servicios .....	160
Anexo 5: Ingresos y Cobranzas .....	162
Anexo 6: Costo de Venta de Pasarela de Pago .....	163
Anexo 7: Gastos de Planillas .....	164
Anexo 8: Gastos del Plan de Operaciones .....	165
Anexo 9: Presupuesto de Capacitaciones Anual.....	166
Anexo 10: Gastos Administrativos .....	167
Anexo 11: Proforma Desarrollo App.....	168

## RESUMEN

Es la forma en que piensan los diseñadores de producto, la metodología Design Thinking a lo largo de los años ha demostrado ser un método centrado en el entendimiento de las necesidades reales de los usuarios. (Dinngo, 2023)

En los últimos años, la metodología Design Thinking ha demostrado ser una forma eficaz de abordar los problemas de procesos y resolución e innovación en diversas industrias. Se ha demostrado sus buenas prácticas pueden ser aplicadas para el proceso creativo, iterativo y práctico centrado en el entendimiento de los consumidores generando nuevas perspectivas y posibilidades de generación de ideas.

“Las herramientas de Design Thinking son esenciales en los esfuerzos de innovación de las empresas, pero van más allá”. (Vianna, Vianna, K. Adler, & Lucena, 2013). Saber utilizar las herramientas de Design Thinking puede transformar la rutina diaria en una estrategia de resolución de problemas ya que rompen la complejidad de los procesos para que los equipos de innovación tengan una mejor visión del problema.

En el proceso de investigación usando Design Thinking son usadas herramientas disponibles en internet centradas en la colaboración durante todas las fases, dentro de cada una de estas fases existen métodos que pueden ser aplicados de forma diferente.

El problema principal de la presente tesis es la necesidad por parte de emprendedores y empresas que necesitan innovar de una solución que sirva como guía durante el proceso del entendimiento, ayuda de expertos, así como el diseño de ideas para crear productos que generen valor enfocado en las necesidades de sus clientes.

Existen una variedad de herramientas disponibles lanzadas a lo largo del tiempo que no cubren todo el proceso, ya que están centradas en la generación de ideas de una o en fases específicas. Estas tienen costos asociados y diferentes planes o membresías, en consecuencia, para cubrir todo el proceso las compañías deben invertir un muchas herramientas y suscripciones.

**Palabras clave:** Design Thinking, Innovación, Plataforma Virtual, Desarrollo de Producto, Emprendimiento.

# ABSTRACT

It is the way product designers think, the Design Thinking methodology over the years has proven to be a method focused on understanding the real needs of users. (Dinngo, 2023)

In recent years, the Design Thinking methodology has proven to be an effective way to address process and problem solving and innovation in various industries. It has been shown its best practices can be applied for creative, iterative and practical process focused on understanding consumers generating new perspectives and possibilities for idea generation.

"Design Thinking tools are essential to companies' innovation efforts, but they go beyond that." (Vianna, Vianna, K. Adler, & Lucena, 2013). Knowing how to use Design Thinking tools can transform the daily routine into a problem-solving strategy as they break down the complexity of processes so that innovation teams have a better view of the problem.

In the research process using Design Thinking are used tools available on the internet focused on collaboration during all phases, within each of these phases there are methods that can be applied differently.

The main problem of this thesis is the need of entrepreneurs and companies that need to innovate for a solution that serves as a guide during the process of understanding, expert help, as well as the design of ideas to create products that generate value focused on the needs of their customers.

There are a variety of available tools launched over time that do not cover the entire process, as they are focused on generating ideas in one or specific phases. These have associated costs and different plans or memberships, consequently, to cover the whole process companies must invest in many tools and subscriptions.

**Keywords:** Design Thinking, Innovation, Virtual Platform, Product Development, Entrepreneurship.

# INTRODUCCIÓN

El significado de creatividad es la habilidad de idear algo original, por otro lado, la capacidad de convertir esas ideas en productos o servicios los cuales tengan aceptación del mercado, en cuanto a la innovación es producir y explotar ideas novedosas de forma que aporte soluciones inéditas a las problemáticas de la sociedad. (Montes de Oca, 2012)

La tesis presentada es la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo del MBA 2020 - 2021 de la Universidad de Lima. Las nuevas tendencias tecnológicas sobre emprendimientos e innovación motivaron a los autores a buscar nuevas formas de agregar valor a empresas y emprendimientos emergentes para lograr sus objetivos estratégicos al momento de realizar nuevas ideas y ponerlas en el mercado.

Durante los aprendizajes en la etapa de investigación de la presente tesis, se concluyó que las pequeñas y medianas empresas tienen la fuerte convicción de invertir en innovación y tecnología especialmente en el sector servicios. De igual forma en esa búsqueda de mejorar sus procesos y lanzar al mercado nuevos productos que ayuden en el entendimiento de los clientes, empresas y emprendimientos buscan nuevas metodologías innovadoras para lograrlo.

Es en ese escenario donde interviene no solo el factor humano y el conocimiento que pueden aportar en la elección y uso de una metodología focalizada en el cliente, sino, que es necesario un complemento tecnológico que sirva como soporte a lo largo de todo el ciclo de vida de un nuevo proyecto o idea.

En ese sentido, identificando una problemática generalizada los autores identificaron una oportunidad de negocio tomando en cuenta las nuevas tendencias tecnológicas y estimaciones de que es lo necesitan las empresas a futuro basado en los casos de éxito de empresas que utilizan con éxito esta metodología, así como los sectores empresariales y económicos que buscan invertir en soluciones innovadoras. Dentro de estas tendencias están los negocios basados en internet, el uso de metodologías usadas por las mejores escuelas de innovación del mundo y la necesidad de las empresas de convertirse en compañías digitales.

El modelo de negocio consta en la implementación de una Plataforma Virtual de Innovación que ayude y sirva como soporte tecnológico a pequeñas y medianas empresas, así como emprendimientos al usar la metodología Design Thinking para proyectos y nuevas ideas que deseen realizar. Al ser una Plataforma Web, tendrá un alcance global disponible en varios idiomas y focalizada en países con un alto índice de emprendimientos emergentes, teniendo una alta disponibilidad, bajo costo y uso intuitivo.

Este servicio estará ofrecido de una forma personalizada con atención continua hacia los clientes consiguiendo nuevas propuestas de mejora de manera constante, tendrá actualizaciones basadas en el conocimiento de expertos en la materia validando todas las fases de la metodología consiguiendo así la eficacia en la aplicación de esta.

El objetivo principal del presente proyecto busca facilitar la colaboración y generación de ideas a través de una Plataforma Virtual de Innovación para abordar todas las fases de la metodología de Design Thinking de una manera creativa, innovadora y productiva con la cual se podrá explotar de una mejor forma el uso del método y las técnicas para cumplir de una manera efectiva los objetivos de cada fase del método haciendo a las organizaciones y empresas hacer de la innovación parte del ADN organizacional, así como construir equipos más autosuficientes y creativos.

En el primer capítulo, se presenta a la empresa, el marco teórico acerca de lo comprendido en el desarrollo de la tesis, la motivación del desarrollo de los autores, el sustento de la creación de la empresa y el desarrollo de una plataforma de innovación, el mercado objetivo al que irá dirigido, la importancia y necesidad de las empresas, las expectativas de los clientes y el impacto que tendrá en la sociedad.

En el segundo capítulo se describe el diseño y metodología que se usará para el desarrollo de la presente tesis, la hipótesis principal e hipótesis secundarias a validar, así como el Business Model Canvas.

En el tercer capítulo se describe la información estratégica de la empresa, como la visión, misión, su organización, valores y los servicios ofrecidos. Contiene además los objetivos estratégicos y objetivos de alcance. El análisis externo e interno, así como el análisis de fortalezas y debilidades, y finalmente las oportunidades y amenazas.

En el cuarto capítulo se desarrolla el plan de marketing, el estudio de mercado, las ventajas competitivas, posicionamiento, tendencias de mercado y tamaño del mercado

objetivo de empresas y emprendimientos con la intención de invertir en herramientas tecnológicas para el desarrollo de nuevas ideas, se describe la estrategia de marketing mix, políticas de gestión de clientes, productos y precios.

En el quinto capítulo, se especifica el plan de operaciones, los macro y micro procesos, se desarrolla los flujogramas de calidad y prestación de servicios teniendo en cuenta los productos y servicios y la cadena de valor. Se detallan las necesidades de la empresa en cuanto a espacios y equipos de trabajo, los servicios tercerizados, el plan de operaciones para la implementación y mantenimiento de la Plataforma Web.

En el sexto capítulo, se detalla la estructura organizacional de la empresa, el organigrama de las áreas, personas, puestos y responsabilidades que tiene la empresa, así como también los perfiles y conocimientos deseados de los empleados, costos que conlleva el mantenimiento de la organización y capacitaciones continuas.

En el séptimo capítulo, se desarrolla el plan económico y financiero de la empresa, la evaluación financiera que se espera obtener en un plazo de 5 años, las inversiones, flujo de caja, balance general, activos tangibles e intangibles, depreciación, la estrategia de inversión por parte de accionistas y financiamiento bancario. Se detalla los indicadores de viabilidad y rentabilidad financiera y el análisis de riesgo en tres escenarios.

Para finalizar, se presentan las conclusiones que validan las hipótesis con los resultados financieros proyectados luego del análisis realizado. Se concluye con la viabilidad y factibilidad del proyecto.

Los impulsores de este proyecto son estudiantes del MBA de la Universidad de Lima, graduados en Marketing, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas, quienes confían en la viabilidad del proyecto de una manera rentable teniendo como base conocimientos e investigaciones previas, así como el conocimiento del mercado de los potenciales clientes y competidores para llevar a cabo nuestro valor diferencial.

Se extiende un gentil agradecimiento a los docentes, gerentes y líderes de equipos de innovación que sumaron esfuerzos para la contribución de ideas y sugerencias, de igual forma a los profesores y asesores del MBA de la Universidad de Lima quienes contribuyeron de manera significativa al compartir sus experiencias que sumaron una contribución importante para el desarrollo de la presente tesis.

# CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

## 1.1. Presentación de la empresa

La empresa tiene como razón social “CREATIVE & INNOVATIVE SOLUTIONS SAC”, establecida en la ciudad de Lima conformada por 3 accionistas. Teniendo como actividad principal el desarrollo e implementación de soluciones innovadoras usando como concepto central el uso de la metodología Design Thinking.

La empresa “CREATIVE & INNOVATIVE SOLUTIONS SAC”, busca ser líder en el diseño de soluciones tecnológicas centrada en procesos y generación de ideas innovadoras y creatividad para la generación de valor de las organizaciones y/o emprendimientos.

Usando metodologías y marcos de trabajo orientados al entendimiento de los usuarios para que puedan desarrollar sus procesos de innovación de una manera más efectiva mediante una herramienta que logra integrar todo el proceso de empatía, ideación, creación, prototipado y testeado de nuevas iniciativas de innovación.

Somos un equipo de diseñadores, consultores y experimentados profesionales que lideran equipos y ayudamos a los líderes de las organizaciones a aprender y aplicar la metodología Design Thinking como parte del desarrollo de liderazgo y programas ejecutivos usando nuestro portafolio de soluciones.

Para ello se ha desarrollado la Plataforma Virtual de Innovación llamada “MOANA”, la cual a través del portal web “moana.pe” ofrece los servicios de acompañamiento, guía y entrenamiento a lo largo de todas las fases comprendidas en la metodología Design Thinking, al ser esta una metodología de gran aceptación por todo el mundo al momento de crear nuevas ideas y proyectos centrados en el cliente resulta un gran atractivo como complemento para los equipos de innovación de pequeñas y medianas empresas así como emprendimientos emergentes de todo el mundo.

Siendo un portal web, tendrá un contenido actualizado y acorde a las nuevas tendencias y métodos usados en las mejores escuelas de innovación del mundo, a la vez este contenido podrá ser actualizado y entregado de una forma eficaz hacia los clientes.

## **1.2. Marco teórico**

### **Design Thinking**

La metodología Design Thinking es la forma de entender las necesidades humanas, así como la creación de soluciones utilizando herramientas usando la mentalidad de los profesionales del diseño. (Kelley, 2016)

La cita de David & Tom Kelley define ampliamente el concepto de Design Thinking, destaca la alta inspiración detrás del concepto: diseño y sus métodos se pueden utilizar para resolver desafíos que las personas enfrentan.

### **Proceso de Design Thinking**

Básicamente, Design Thinking está aplicando el mismo proceso que los diseñadores han usado durante décadas para hacer de todo, desde automóviles, electrodomésticos y productos digitales hasta estrategias comerciales y otros problemas de sistemas grandes.

- Empatía: Aprende sobre tu audiencia a través de investigaciones y entrevistas.
- Definir: Construir un análisis basado en las necesidades del usuario.
- Idear: Lluvia de ideas (notas adhesivas en las paredes).
- Prototipo: Crear una representación de las ideas.
- Testeo: Prueba de las ideas.

"Design Thinking no es solo un método, cambia fundamentalmente la estructura de su organización y su negocio". (Kelley, 2016)

Design Thinking consiste en crear un entorno reflexivo donde las voces divergentes se sientan en la mesa. El proceso de construcción de empatía, exploración de problemas, creación de prototipos y pruebas brinda a los diseñadores la capacidad de participar en investigaciones intelectuales.

## **Beneficios del proceso de Design Thinking**

1. **Diseño inclusivo:** El proceso de Design Thinking libera la energía creativa de las personas a través de sesiones de lluvia de ideas y participación grupal. Este enfoque se describe a menudo como un proceso democrático en el que se cierra la brecha entre "diseñadores" y "usuarios", lo que ayuda a destruir el pensamiento de arriba hacia abajo y crear soluciones diversificadas.
2. **Síntesis de problemas:** Design Thinking emplea un conjunto de criterios impulsados por el usuario que se aborda con una combinación de pensamiento lógico y lineal. Para encontrar el problema real, los diseñadores utilizan estos criterios para descubrir la causalidad.
3. **Varias voces:** La fase de ideación del pensamiento de diseño invita a personas de diversos orígenes y las incluye en sesiones de lluvia de ideas. Esto mejora el proceso creativo al respaldar un conjunto divergente de ideas.
4. **Riesgo bajo.** Design Thinking es un proceso de bajo riesgo. Lo único que se invierte es un conjunto de ideas. No se ha construido nada ni se ha gastado dinero en desarrollar soluciones que requieran un desembolso de efectivo y recursos.

## **Innovación**

Se trata de aplicar los conocimientos sobre los modelos de negocio y construir nuevos mercados para satisfacer las necesidades humanas aun no descubiertas, por arriba de todo debe inspirar para seleccionar y ejecutar las ideas correctas y traer todo ello al mercado en tiempo récord. (Vianna, Vianna, K. Adler, & Lucena, 2013)

### **¿Cuándo innovar?**

El momento en que las empresas requieren innovar surge con los cambios en todos lados, dentro y fuera de la empresa, cuando hay retos, adversidades y malas noticias de las cuales se debe salir adelante.

La innovación parte del planteamiento de preguntas como ¿Qué puedo hacer para que mi empresa siga operando? o ¿Qué hago para que sea más competitiva? Dentro de

todo ciclo de una empresa en un periodo de madurez es cuando consideramos la transformación la cual va de la mano con la innovación.

Otro motivo por el cual debemos innovar sería cuando nos damos cuenta de un problema o alguna oportunidad, pero lo más importante es definir si lo que haremos va a agregar valor y ser algo diferenciado de los demás. (Eliezer Perez Soto, 2020)

### **Tipos de Innovación Empresarial**

La innovación empresarial se puede clasificar basado en producto, procesos, métodos de trabajo o actividad comunicativa y organizacional, las cuales a continuación se detallan:

1. Innovación en producto o servicio: Es el proceso y desarrollo a partir de cambios para mejorar sus características, funciones o resultados. (Sydle, 2022)
2. Innovación de procesos: Generación de procesos o mejora de los actuales tanto como la fabricación, distribución, producción, logística, etc. Todo esto con el objetivo de mejorar la eficiencia de los recursos, reducción de costos y lograr la eficacia de la empresa. (Sydle, 2022)
3. Innovación en marketing: Desarrollo de nuevos métodos de comercialización, incluyendo diseño de productos, distribución, modelos de precios, y promoción. Es un tipo de innovación disruptiva que intenta satisfacer las necesidades de los consumidores para posicionar las marcas de forma novedosa. (Sydle, 2022)
4. Innovación organizacional: Se crean nuevos métodos y diseños organizacionales ya sea en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Incluyendo nuevas prácticas que se mejora la cultura organizacional e incrementa la productividad y la competitividad de los recursos humanos. (Sydle, 2022)

### **Investigación de Diseño vs Investigación de Marketing**

La innovación que esta guiada por diseño complementa la opinión del mercado, es decir, para innovar se debe enfocar en el desarrollo de nuevas tecnologías y en la apertura del servicio de nuevos mercados, además de estos factores tecnológicos y de marketing, la consultoría sobre Design Thinking innova principalmente dotando de productos, servicios o relaciones con nuevos significados, puesto que “las cosas deben tener una forma para ser vistas, pero deben tener sentido para ser entendidas” (Krippendorf, 1989).

Cuando se entienden los patrones de pensamiento, comportamiento y sentimiento, los “Pensadores de Diseño”, generan soluciones con nuevos significados y activan diversos elementos cognitivos y emocionales que intervienen en la experiencia humana. (Vianna, Vianna, K. Adler, & Lucena, 2013).

Los métodos utilizados en Design Thinking son aplicados a situaciones empresariales que se convierten en herramientas para un enfoque diferente de la innovación. A continuación, en la Tabla 1.1 se muestra una comparación de los métodos de Investigación de Marketing y los de Investigación de Diseño, así como los contrastes e idiosincrasias en los dos enfoques:

**Tabla 1. 1**

*Investigación de Diseño vs Investigación de Marketing*

	<b>Investigación de Diseño</b>	<b>Investigación de Marketing</b>
<b>Enfoque</b>	Personas	Personas
<b>Objetivo</b>	Busca comprender culturas, experiencias, emociones, pensamientos y comportamiento para inspirar un proyecto.	Busca entender el comportamiento a través de lo que la gente hace, hacen o dicen para predecir como se comportarían en una nueva situación, al tiempo que las soluciones son basadas en sus respuestas.
<b>Recolección de Datos</b>	Principalmente a través de conversaciones semiestructuradas entre el investigador y los entrevistados.	Principalmente a través de cuestionarios y entrevistas estructuradas.
<b>Muestras</b>	Representa las muestras cualitativamente y busca perfiles de usuarios extremos, porque las observaciones inusuales y oscuras observaciones pueden conducir a nuevas e interesantes.	Representa estadísticamente la muestra, con la intención de entender las respuestas de las masas, comúnmente ignorando los puntos fuera de la curva.  El análisis de datos requiere un punto de vista objetivo que sea crítico e imparcial.
<b>Tipo de Información recolectada</b>	Comportamiento, objetos y palabras que la gente utiliza para expresar la forma en que interactuar con las cosas y los procesos que les rodean.	Las opiniones y el comportamiento de la gente, comportamiento de las personas con respecto a situaciones actuales o expectativas de contextos futuros.

*Nota.* De Design Thinking Business Innovation por Vianna, Vianna, K. Adler, & Lucena (2013)

## **Críticas sobre Design Thinking**

La metodología Design Thinking contiene elementos divergentes que lo ha convertido en la víctima de su propio éxito.

Un argumento común en contra de Design Thinking es que no es un diseño en un proceso estructurado, lineal y limpio. Los críticos argumentan que el diseño real es desordenado, complejo y no lineal, no se deriva de un conjunto de post-it y algunas sesiones de lluvia de ideas.

Las principales críticas hacia Design Thinking han generado un debate mencionando los siguientes argumentos:

- El diseño humano se basa en la intuición y no necesita un proceso de pensamiento para entender los problemas.
- Falta de críticas, se ha convertido en un montón de palabras de moda que carecen de críticas. Design Thinking ayuda a las compañías a evaluar si algo es bueno o no, por lo que no es lineal o se reduce solo a post-it's. (Ketterman, 2019)

## **Tendencias actuales de Design Thinking**

A continuación, se mencionan algunas de las tendencias sobre la metodología Design Thinking dentro de las organizaciones:

- Enfoque de “regreso a lo básico” (back-to-basics) en las mentalidades y habilidades de Design Thinking: Hay una creciente demanda de apoyo y capacitación en torno a los fundamentos, como las habilidades de escucha activa y métodos de creación de empatía, tanto en las organizaciones sin fines de lucro como de con fines de lucro.
- Creciente preocupación en torno al rol que desempeña la equidad en Design Thinking: Con un creciente enfoque en DEAI (Diversidad, Equidad, Acceso e Inclusión) en más organizaciones también ha habido una mayor conciencia del rol que desempeña la equidad en el diseño. Esta tendencia combinará el marco de Design Thinking con el trabajo de equidad racial, considerando las condiciones, acciones e intenciones que se deben lograr para lograr resultados inclusivos y equitativos. (Mitroff Silvers, 2019)
- Mas organizaciones están comenzando a poner en práctica Design Thinking y dedicar recursos internos, pero las pequeñas empresas aún se quedan atrás:

Desde las grandes compañías en Silicon Valley hasta centros de innovación de vanguardia como Starbucks cada vez más organizaciones están aplicando Design Thinking como una parte integral de hacer negocios, mientras que las instituciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales poco a poco están dedicando recursos a Design Thinking, las organizaciones sin fines de lucro especializadas en artes aún se están quedando atrás. (Mitroff Silvers, 2019)

- Existen aplicaciones cada vez más especializadas en Design Thinking hacia otros sectores e industrias: Actualmente las aplicaciones de Design Thinking son mucho más especializadas que van desde parques nacionales hasta la profesión legal o industrias de alimentos y restaurantes. Y a la medida que el cambio madure, se continuará con aplicaciones más específicas lo que significará una disrupción en el campo de la metodología. (Mitroff Silvers, 2019)
- Los conceptos erróneos sobre lo que es y no es Design Thinking aún persisten: A pesar del crecimiento y progreso en la última década, todavía hay muchos conceptos erróneos sobre lo que es y no es Design Thinking. Hay interminables debates sobre la semántica, los pasos del proceso e intención aún persisten. Es un proceso ya que los profesionales deben continuar madurando y los niveles de habilidad mejoren entonces Design Thinking se volverá más sofisticada y enfocada a solucionar los malentendidos. (Mitroff Silvers, 2019)

### **Plataforma Virtual o Digital**

Una plataforma digital proporciona un espacio donde los usuarios pueden realizar diversas actividades, organizar sus tareas, trabajar en conjunto con otros usuarios y comunicarse utilizando las herramientas y características que la plataforma ofrece. Dentro de los tipos de Plataformas Virtuales están las de tipo Trabajo Colaborativo, las cuales se centran en gestionar proyectos y mantener a los equipos coordinados. También permiten organizar flujos de trabajo, ideas y tareas a través de técnicas colaborativas.

## **Herramientas digitales para Design Thinking**

A continuación, se mencionan algunas de las herramientas digitales disponibles para la adopción de la metodología Design Thinking: (Cserti, 2019)

- Zoom ([zoom.us](https://zoom.us))
- Userforge ([userforge.com](https://userforge.com))
- Typeform ([typeform.com](https://typeform.com))
- Batterii ([batterii.com](https://batterii.com))
- Smaply ([smaply.com](https://smaply.com))
- SesionLab ([sessionlab.com](https://sessionlab.com))
- Ideaflip ([ideaflip.com](https://ideaflip.com))
- Boords ([boords.com](https://boords.com))
- Mockingbird ([gomockingbird.com](https://gomockingbird.com))
- Usertesting ([usertesting.com](https://usertesting.com))
- Hotjar ([hotjar.com](https://hotjar.com))
- Pingpong ([hellopingpong.com](https://hellopingpong.com))
- Sprintbase ([sprintbase.io](https://sprintbase.io))
- InVision ([invisionapp.com](https://invisionapp.com))
- Miro ([miro.com](https://miro.com))
- Mural ([mural.co](https://mural.co)).

A continuación, en la Tabla 1.2 se muestra las herramientas anteriormente mencionadas para el desarrollo de la metodología de Design Thinking, así como la distribución de las fases en las que se utilizan:

**Tabla 1. 2**

*Herramientas Digitales para Design Thinking*

	<b>Empatizar</b>	<b>Definir</b>	<b>Idear</b>	<b>Prototipar</b>	<b>Probar</b>
<b>Zoom</b>	x				
<b>Userforge</b>	x	x			
<b>Typeform</b>	x				
<b>Batterii</b>		x	x		
<b>Smaply</b>		x			
<b>SesionLab</b>		x	x		
<b>Ideaflip</b>			x		
<b>Boords</b>			x	x	
<b>Mockingbird</b>				x	
<b>Usertesting</b>				x	x
<b>Hotjar</b>					x
<b>Pingpong</b>					x
<b>Sprintbase</b>	x	x	x	x	
<b>InVision</b>			x	x	
<b>Miro</b>		x	x	x	
<b>Mural</b>		x	x	x	

*Nota.* De Cserti, R, por SessionLab, 19 de Marzo del 2019, 20 Best Online Tools for Design Thinking (<https://www.sessionlab.com/blog/design-thinking-online-tools>)

Adicionalmente luego de una investigación en cada una de las herramientas mencionadas anteriormente, en la Tabla 1.3 se detalla las ventajas y desventajas encontradas en cada una de ellas:

**Tabla 1.3**

*Ventajas y Desventajas de Herramientas Design Thinking*

<b>Herramientas Design Thinking</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Zoom</b>	<p>Videollamadas y conversaciones privadas.</p> <p>Acceso vía navegador, teléfono y aplicación de escritorio.</p> <p>Alta calidad de audio y video con baja latencia.</p> <p>Generación de grupos de trabajo.</p> <p>Generar grabaciones por sesión.</p>	<p>Gratuito por 40 minutos.</p> <p>Reuniones y videollamada hasta 100 usuarios.</p>
<b>Userforge</b>	<p>Creación de perfiles de personas realistas.</p> <p>Definición de roles para diferentes tipos de usuarios.</p> <p>Creación de plantillas de usuarios.</p> <p>Diferentes planes de precios.</p>	<p>Licencia gratuita con limitaciones de cantidad de perfiles.</p>
<b>Typeform</b>	<p>Generación de encuestas online de manera interactiva para que no se asemeje a una encuesta aburrida.</p> <p>Creación de flujos de formularios y encuestas donde la experiencia de usuario no se parezca a una encuesta común.</p> <p>Uso de chatbots para generación más real de conversaciones.</p> <p>Integraciones con servicios externos como MailChamp, Slack, Zapier.</p>	<p>Limitaciones por planes de precios hasta 10 formularios con 10 preguntas por cada uno.</p>
<b>Batterii</b>	<p>Plataforma abierta para que diseñadores visuales e ideadores se pongan en una sola sala de colaboración y creen de manera más visual.</p> <p>Navegar a través de plantillas como mapas de empatía y mapas de viaje del cliente hasta el análisis de las historias de los clientes.</p> <p>Colaboración de tendencias, inspiración, competencia y nuevos negocios de manera colaborativa.</p> <p>Herramienta gratuita.</p>	
<b>Smapply</b>	<p>Visualizar y administrar la experiencia de usuario.</p> <p>Permite crear, compartir y presentar “customer journey maps”.</p>	<p>Periodo de prueba de 14 días.</p> <p>Algunas herramientas para exportar y colaboración están bloqueadas.</p>

	<p>Creación de perfiles de personas y stakeholders.</p> <p>Generación de perspectivas en repositorios centralizados con contenido de flujos de trabajo.</p> <p>Entendimiento de experiencia clientes con la creación de flujos interactivos.</p>	Los documentos exportados contienen marca de agua.
<b>SesionLab</b>	<p>Video llamadas, reuniones grupales, planificador de sesiones de trabajo, facilitador de herramientas para trabajos grupales, posibilidad de edición de trabajos en línea y con multiusuarios, ayuda a administrar las ideas, crear prototipos aproximados a lo planeado y diseña agendas para reuniones, la cuenta es fácil de crear.</p>	Cobra 15 dólares al mes por la versión pro (para poder exportar a Word).
<b>Ideaflip</b>	<p>Ofrece crear ideas mediante post-it en diversos prospectos de una forma simple, flexible y creativa.</p>	Solo funciona como un organizador de ideas, cobra desde 4.5 a 60 dólares por mes.
<b>Boords</b>	<p>Creador de storyboard, se puede exportar.</p>	Solo funciona como pizarra de trabajo.
<b>Mockingbird</b>	<p>Se puede realizar simulaciones de aplicaciones/website y muestra lo que es importante como la idea, información e interacción, se puede editar en simultáneo. Es un simulador de ideas</p>	Solo se emplea para crear websites, desde los 12 a los 85 dólares.
<b>Ustesting</b>	<p>Herramienta para realizar análisis de empatía, ayuda a obtener retroalimentación de los clientes de forma online.</p>	Limitada únicamente para el testing, en el proceso de empatizar el producto con el usuario.
<b>Hotjar</b>	<p>Herramienta de testeo que combina diferentes funcionalidades de análisis, CRO y feedback de usuarios.</p> <p>Ofrece herramientas como mapas de calor, grabaciones de visitantes, análisis de formularios, encuestas, feedback.</p>	<p>Sus herramientas como embudos de conversión y análisis de formularios están desarrolladas a nivel usuarios.</p> <p>En la parte analítica no recopila los suficientes datos.</p> <p>Planes de alto coste desde 99\$.</p>
<b>Pingpong</b>	<p>Permite interactuar mediante entrevistas, encuestas con los usuarios y paga por usuario de sus principales clientes.</p>	Está basada en información plenamente cualitativa, solo enfocado en experiencias de usuarios.
<b>Sprintbase</b>	<p>Herramienta que sirve como pizarra para crear cuadros interactivos de diseño en tiempo real con otros usuarios.</p> <p>Muy práctico el manejo de la pizarra sin hacer zoom y desplazarse sin pagar.</p> <p>Permite crear grupos de trabajo simultáneos para diseño de proyectos.</p>	
<b>InVision</b>	<p>Herramienta de diseño, creación y prototipo de ideas, sirve como pizarra de ideación del proceso de diseño.</p> <p>Tiene opción de creación de ideas con animación,</p>	Tarifa pro desde 7.95 dólares y plan corporativo.

<b>Miro</b>	<p>Creación, colaboración y comunicación centralizada para todos los equipos de trabajo multifuncional.</p> <p>Potencia el descubrimiento multifuncional y lluvia de ideas a través de un lienzo infinito, conjunto de widgets, plantillas prediseñadas, y potentes capacidades de plataforma.</p> <p>Presenta un conjunto de herramientas completo para el usuario mapas de historias o viajes del cliente, wireframing, hoja de ruta o planificación de sprints, retrospectivas y más.</p>	
<b>Mural</b>	<p>Trabajo colaborativo en un ambiente dinámico virtual, características flexibles para ayudar a los equipos a trabajar en conjunto y visualizar sus ideas.</p> <p>Uso de sticky notes, formas, conectores, iconos, images, gifts y más contenidos visuales para una mejor comprensión y colaboración.</p> <p>Compartir y exportar el contenido a través de las integraciones externas.</p>	<p>Versión gratuita con características limitadas.</p> <p>Versión de pago con 3 diferentes planes, teniendo membresía mensual y anual por usuario.</p>

Luego del análisis de las herramientas se concluyó lo siguiente:

- La mayoría de las herramientas del mercado están enfocadas en las fases de Definir, Idear y Prototipar.
- Muchas de las herramientas actuales se centran en una o dos fases de Design Thinking mas no en todo el proceso.
- Detectamos que puede ser efectiva una herramienta que nos permita integrar todos los procesos de Design Thinking en una web y con el pago de una sola suscripción ya que actualmente son pocas las herramientas que integre todo, los usuarios pagan por varias licencias.
- Los planes de precios de las herramientas están orientados hacia uso personal y corporativo, pero no ofrecen planes educativos.

A continuación, se presentan los conceptos asociados a las metodologías y buenas prácticas usados en el Capítulo V: Plan de Operaciones.

### Software Product Management (SPM)

Es un marco de trabajo de para gobernar un producto de software desde su inicio hasta el mercado hasta que se cierra. Este marco es una colección en evolución de conocimientos y mejores prácticas de gestión de productos de software construido sobre un marco de arquitectura de referencia. Creado por el “International Software Product Management Association” (ISPMA), una asociación abierta sin fines de lucro de expertos, investigadores y profesionales industriales que fomenta la excelencia en la gestión de productos de software en todas las industrias.

En Figura 1.1 se muestra los pilares, actividades y responsabilidades del marco de Software Product Management:

**Figura 1. 1**  
*Pilares de Software Product Management*

Strategic Management	Product Strategy	Product Planning	Development	Marketing	Sales & Fulfilment	Delivery Services & Support
Corporate Strategy	Positioning & Product Definition	Customer Insight	Product Architecture Management	Marketing Planning	Sales Planning	Service Planning & Preparation
Portfolio Management	Delivery Model & Service Strategy	Product Life Cycle Management	Development Environment Management	Value Communication	Customer Relationship Management	Service Execution
Innovation Management	Ecosystem Management	Roadmapping	Development Execution	Product Launches	Operational Sales	Technical Support
Resource Management	Sourcing	Release Planning	User Experience Design	Opportunity Management	Operational Fulfillment	Operations
Compliance Management	Pricing	Product Requirements Engineering	Detailed Requirements Engineering	Channel Preparation		
Market Analysis	Financial Management		Quality Management	Operational Marketing		
Product Analysis	Legal & IPR Management					
	Performance & Risk Management					
Participation	Core		Orchestration			

**Nota.** De International Software Product Management Association, por Hans-Bernd, 2022, ISPMA (<https://ispma.org/bok>)

## **Scrum**

Scrum es un enfoque ágil para el desarrollo de software que se basa en un proceso iterativo e incremental. Es un marco adaptable, rápido y flexible diseñado para proporcionar valor al cliente a lo largo de todo el proyecto. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente a través de una comunicación transparente, responsabilidad compartida y progreso constante. Comienza con una idea general del producto a construir, creando una lista priorizada de características que el cliente desea obtener, conocida como "Product Backlog".

Se lleva a cabo en intervalos de tiempo definidos y regulares llamados Sprints, que son cortos y suelen durar entre 2 y 4 semanas. Estos períodos constituyen el plazo para obtener retroalimentación y reflexionar sobre el trabajo realizado. Cada Sprint es una unidad completa por sí misma, lo que significa que produce un resultado funcional, una versión del producto final que puede entregarse al cliente con facilidad si así lo requiere.

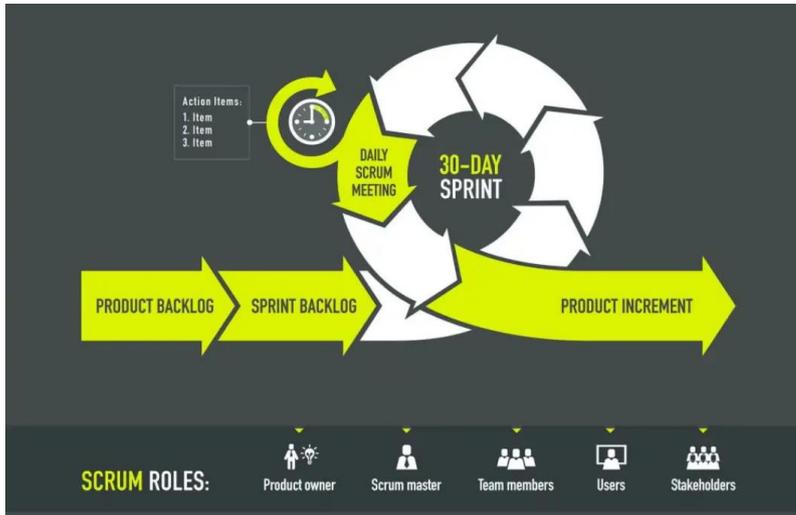
El proceso comienza con una lista de metas y requisitos que constituyen el plan del proyecto. Es el cliente del proyecto quien asigna prioridades a estos objetivos, teniendo en cuenta tanto su valor como su costo. Esto determina las iteraciones y las entregas subsiguientes del proyecto.

Por un lado, el mercado exige calidad, rapidez en la entrega y menores costes, para lo cual una empresa debe ser muy ágil y flexible en el desarrollo de los productos, para conseguir ciclos de desarrollo cortos que puedan satisfacer la demanda de los clientes sin mermar la calidad del resultado. Es una metodología muy fácil de implementar y muy popular por los rápidos resultados que obtiene. (Venema, 2020)

A continuación, se describe el proceso y componentes de la metodología Scrum, mostrando la lista de tareas (Product Backlog), la iteración de ciclos de trabajo (Sprints) y la entrega incremental de productos tal como se muestra en la Figura 1.2:

## Figura 1. 2

*¿Qué es Scrum?*



*Nota.* De Agile, Que es Scrum, por Venema, M, 2020, Digite (<https://www.digite.com/es/agile/que-es-scrum>)

## Pilares de Scrum

Las principales características de usar Scrum son las siguientes:

- Equipos autónomos: Los equipos de trabajo Scrum están orientados para operar en el día a día con orden y dinámica de una forma organizada para un crecimiento continuo y colaborativo.
- Fases de desarrollo solapadas: Los equipos trabajan de manera sincronizada para cumplir con los plazos de entrega.
- Aprendizaje múltiple: Scrum es una metodología que está basada en prueba y error. Los miembros del equipo tienen como objetivo estar al día con las necesidades del mercado. El aprendizaje es constante y multidisciplinario.
- Seguimiento autónomo: Los equipos Scrum aun autónomos y estructurados para crear puntos de control a lo largo del proyecto para analizar las iteraciones y progreso del equipo. (Hurtado, 2021)

## **Kanban**

Kanban es un enfoque para administrar el flujo de trabajo que ayuda a las organizaciones a mejorar sus sistemas de trabajo. Se basa en los principios Lean y se utiliza para definir, gestionar y mejorar los servicios relacionados con el trabajo del conocimiento. Kanban facilita la visualización del trabajo, la maximización de la eficiencia y la mejora continua. Utiliza tableros Kanban para representar el trabajo, lo que permite optimizar la entrega a través de varios equipos y manejar incluso los proyectos más complejos en un entorno unificado. (Karaivanov, 2020)

### **Prácticas Kanban**

Cuando se busca implementar el método Kanban, es fundamental que toda la organización sea cautelosa en los pasos que sigue para su aplicación.

Para asegurar el éxito de la implementación, es crucial seguir seis prácticas básicas que se detallan a continuación. Aunque es esencial dominarlas, se debe tener en cuenta que el proceso es continuo y está en constante evolución.

- Visualizar el flujo de trabajo
- Limitar el trabajo en curso
- Gestionar el flujo
- Explicitar las políticas de procesos
- Aplicar bucles de retroalimentación
- Mejorar en colaboración

A continuación, en la Figura 1.3 se muestra la distribución de tareas de la metodología Kanban dividiendo estas en las siguientes actividades: “Que hacer”, “Haciendo” y “Hecho”.

### Figura 1. 3

#### *Que es Kanban*



*Nota.* De Que es Kanban, por Karaivanov, D., 2020, Kanbanize (<https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban>)

### **Ciclo de Vida de Desarrollo de Software (Software Development Lifecycle o SDLC)**

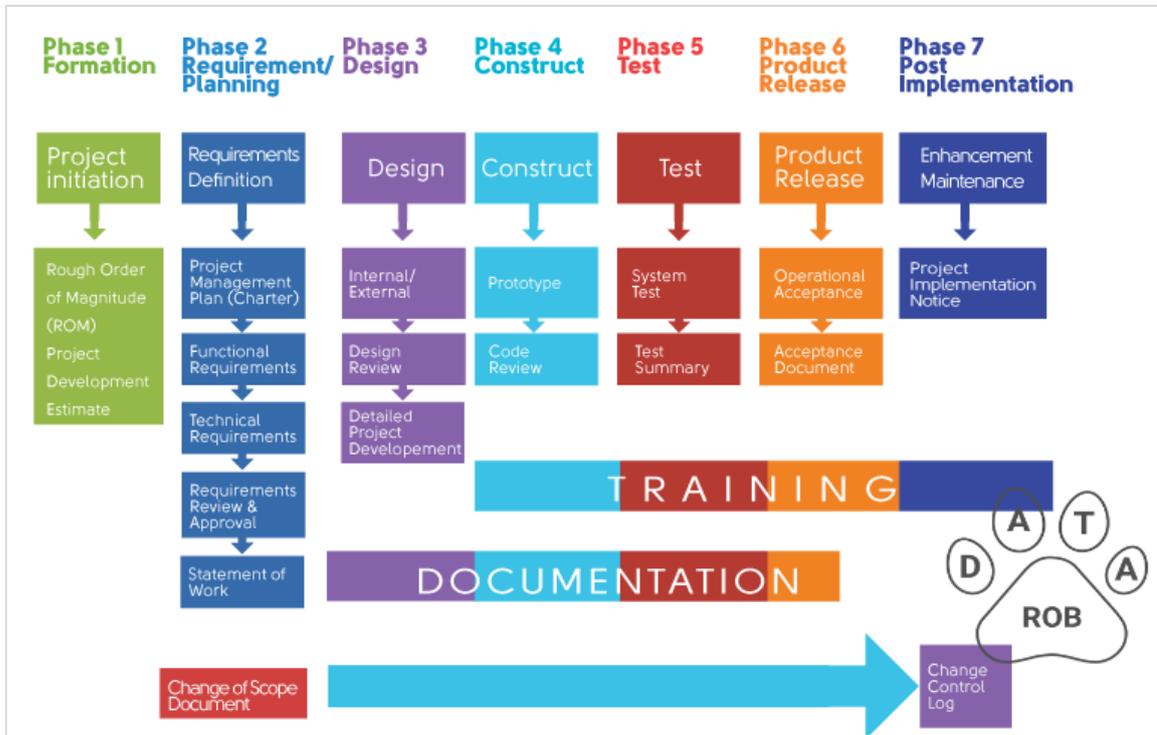
La creación de software es una tarea cotidiana para los ingenieros y desarrolladores de software. A diario, estos profesionales se sumergen en la dinámica de seleccionar la metodología y enfoque de ciclo de vida de desarrollo de software (SDLC) más adecuados para desarrollar y entregar software de manera eficiente. En términos simples, la metodología SDLC ofrecen un marco sistemático para diseñar, desarrollar y entregar aplicaciones de software de manera integral. Constituyen una serie de pasos que proporcionan una base sólida para el proceso de desarrollo de software. Dada la importancia de tener una estructura para desarrollar software, existen diversas metodologías de desarrollo de software entre las que elegir.

El proceso del SDLC contiene etapas definidas las cuales se pueden utilizar con varias metodologías. Las etapas son similares por lo que es clave estar familiarizado con los requerimientos, entendimiento del cliente, la comunicación con las partes interesadas hasta el lanzamiento continuo del producto.

A continuación, se muestran las fases del Ciclo de vida Desarrollo de Software, seguidamente se explica cada una de estas fases:

**Figura 1. 4**

*Ciclo de vida de Desarrollo de Software*



*Nota.* De Software Development Life Cycle (SDLC), Big Water Consulting, 2019, Big Water (<https://bigwater.consulting/2019/04/08/software-development-life-cycle-sdlc>)

A continuación, se describen las etapas del Ciclo de vida Desarrollo de Software:

1. **Fase de Formación:** La fase inicial es crucial ya que marca el comienzo de una idea para una solución que puede mejorar una solución existente o crear una completamente nueva. Esta etapa ayuda a determinar la escala del proyecto y a planificar los recursos necesarios.
2. **Definición de Requerimientos:** Se recopilan los requisitos esenciales para establecer un plan de diseño destinado a la solución de la aplicación de software. Se lleva a cabo un análisis detallado para evaluar las necesidades del usuario, la viabilidad del proyecto, el proceso de desarrollo, las posibles mejoras y otros aspectos relevantes. Es crucial incorporar documentación para clarificar los requisitos y mantener un registro del progreso del desarrollo de la solución. Esta

fase implica la elaboración de un documento del proyecto que define tanto los requisitos técnicos como los funcionales.

3. **Fase de Diseño:** Durante esta etapa, se enfoca en el diseño de la solución del software, considerando los requisitos técnicos y funcionales, así como los resultados del análisis exhaustivo sobre la viabilidad del software.
4. **Fase de Desarrollo:** Esta etapa constituye el núcleo del proceso de desarrollo de software. Durante este período, los ingenieros de software se dedican exclusivamente a la creación de un prototipo de la solución para realizar una revisión del código y, en última instancia, generar la solución definitiva. El equipo se esfuerza por convertir las especificaciones de software en una solución funcional y fiable.

Teniendo los requisitos, se debe diseñar como se verá el software finalmente, así como sus funcionalidades. En esta fase significa crear los esquemas simples funcionales de interacciones con el software o prototipos completos usando herramientas como Marvel o InVision.

Estas actividades se deben complementar con opiniones de usuarios finales haciendo modificaciones si es necesario, ayudando a validar ideas y obtener comentarios valiosos antes de la fase de desarrollo.

5. **Fase de Prueba:** A medida que el proceso de desarrollo está en progreso, lo más probable es que se esté probando, mejorando y reparando errores simultáneamente. Luego que todas las funciones están completas y el producto se considera listo para funcionar, se deberá realizar pruebas más completas con usuarios finales tomando métricas y tiempos de respuesta.

Teniendo las interfaces funcionales se puede publicar y probar como los usuarios interactúan con todas las características. Si bien las pruebas pueden tomar tiempo, es importante garantizar que el software no tiene defectos en los usuarios finales. Los errores pueden malograr la reputación o hacer perder usuarios lo que haría una mala inversión de tiempo y dinero.

6. **Despliegue:** Cuando se tiene culminado las fases más demandantes de tiempo, ahora se puede lanzar la aplicación públicamente. Este proceso va de la mano con el área de Marketing ya que las nuevas funcionalidades deben ser

anunciadas previamente y el producto debe ser lanzado en las fechas publicitadas.

- 7. Mantenimiento y Actualizaciones:** Una vez que un proyecto de software está disponible, el proceso no culmina, ya que este proceso es un ciclo de vida y el fin de las fases es el inicio de un nuevo proceso. Los requisitos y necesidades de clientes siempre están evolucionando así que a medida que los clientes usen el software empezaran a pedir nuevas funciones o cambiar funciones actuales. (Bigwater, 2019)

### **1.3. Motivación del proyecto**

Solo uno de cada diez emprendimientos logra establecerse en un mercado competitivo. Los expertos sugieren que la elección de metodologías efectivas en las etapas iniciales y la reducción del impacto de la inversión inicial son aspectos clave para alcanzar el crecimiento. (Ingrassia, 2018).

Las constantes tendencias y soluciones innovadoras traen consigo herramientas que generan colaboración y productividad hacia las nuevas ideas de empresas y emprendimientos emergentes con la finalidad de innovar, la generación de valor y convertirse en organizaciones digitales. De igual forma estos cambios tecnológicos tienen una resistencia en la adopción y puesta en marcha dentro de las organizaciones por ser complejos de implementar, de alto costo o difíciles de usar. Y al estar en un mundo donde todo gira en hacia los nuevos negocios de manera acelerada es necesario tener el conocimiento y las herramientas de fácil acceso y de acuerdo con las necesidades de los diferentes tipos de clientes.

Es por lo anteriormente mencionado que la principal motivación para llevar a cabo el proyecto es que muchos emprendimientos y empresas quieren emprender o desarrollar nuevas ideas usando metodologías innovadoras como Design Thinking, pero no tienen las herramientas tecnológicas que necesiten para un punto de partida, además que sirva como repositorio y guía centralizada de la información para todas las fases de la metodología. Dentro de las necesidades de muchas organizaciones que tienen un área de innovación usan herramientas diversas que incurren en gastos múltiples y no cumplen con la expectativa deseada al no aplicar de una manera correcta la metodología.

Queremos mediante nuestro plan de negocio llevar una solución que sea de fácil entendimiento, que guíe a nuestros usuarios mediante la metodología Design Thinking a desarrollar sus ideas y fijen sus esfuerzos centrados en las necesidades de las personas.

#### **1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema-solución**

Existe una necesidad de parte de los emprendedores y empresas que quieren innovar en brindar una solución que guíe y acompañe en el proceso de diseñar oportunidades de crear negocios viables y con enfoque a las necesidades de los clientes.

También hay necesidad del usuario al no tener una guía como marco de trabajo, una plataforma completa donde integra todos los procesos del Design Thinking, así como las herramientas que permitan entender el método y saber aplicarlos.

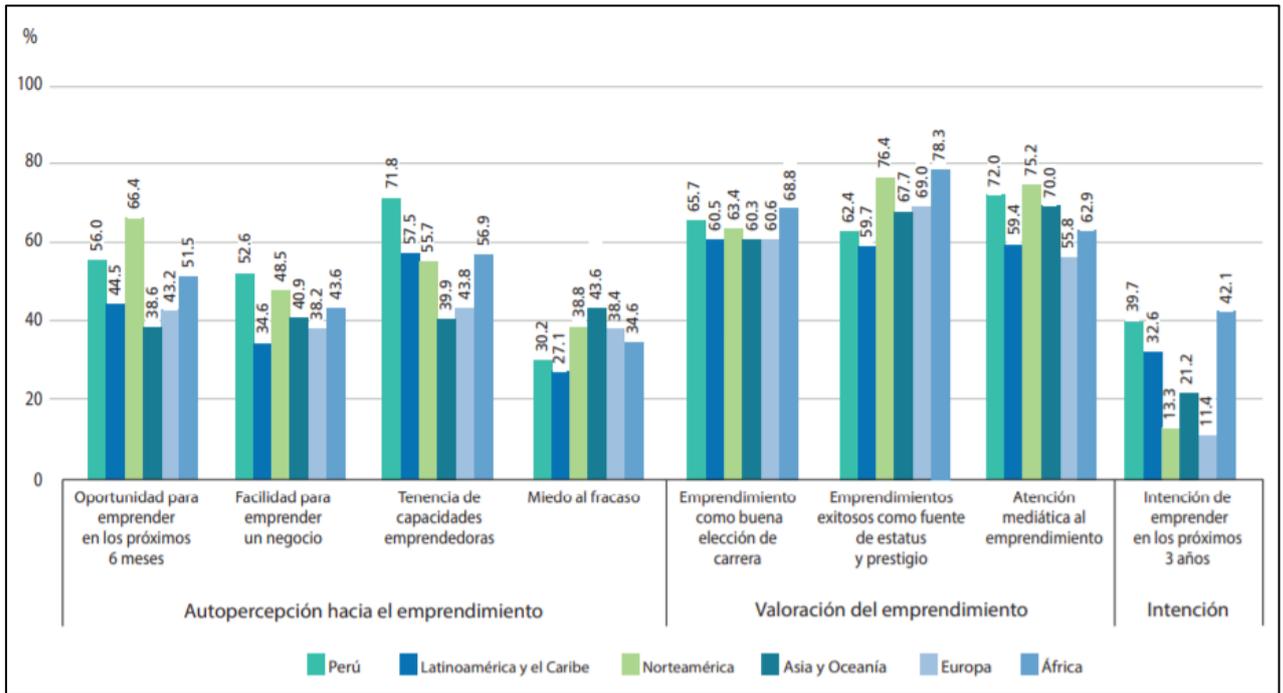
Durante el análisis de los resultados de las entrevistas, los líderes de innovación, emprendedores y gerentes de empresas están convencidos de que la innovación y el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas son objetivos y pilares fundamentales en sus organizaciones. De igual forma se encuentran en la búsqueda y evaluación constante de nuevas herramientas que sirvan como guía y soporte para el desarrollo de ideas de negocio. También se ven enfrentados en diversas problemáticas que van desde no saber cómo usar de una manera correcta la metodología Design Thinking o no saber las buenas prácticas de cada fase, hasta no tener los recursos económicos ni del personal capacitado para el correcto uso de este tipo de herramientas tecnológicas.

Esto da como una necesidad latente de negocio que afecta a empresas de todo el mundo sobre cómo abordar la falta de capacitación y herramientas que ayuden a la correcta implementación del método, esta necesidad trae consigo temores latentes hacia la innovación ya que a pesar de los avances tecnológicos existen factores culturales como la falta de liderazgo o resistencia al cambio al momento de invertir en tecnologías para innovar.

Adicionalmente, algunas estadísticas muestran que la valoración del emprendimiento a nivel mundial es mayor al 60% y alrededor del 50% en promedio de los encuestados quieren emprender como una oportunidad de negocio dentro de los 6 siguientes meses, y en su mayoría sienten que tienen todas las capacidades para hacerlo, tal como se muestra en la Figura 1.5:

**Figura 1.5**

*Percepción de Emprendimiento Latino*



*Nota.* De Global Entrepreneurship Monitor, Lima, 2020, por Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O.

Dicho esto, vemos que también existe cierto porcentaje de miedo al fracaso al momento de emprender y estas cifras se dan en gran medida porque la facilidad para emprender no es la mejor. Tomando como ejemplo a Norteamérica que es un país desarrollado y donde existe un potencial alto de profesionales con visión innovadora, el 48.5% sienten que no tienen la facilidad para emprender y esto conlleva a su miedo al fracaso por lo cual muchas de las ideas no se llevan a la realidad.

Por otra parte, las empresas que necesitan mejorar procesos o desarrollar nuevos productos y servicios no conocen a profundidad la metodología de Design Thinking motivo por el cual en muchos casos no se completa el proceso de innovación. En particular, en casos reales de empresas donde pasamos por el proceso de innovación, pero los proyectos ideados no eran llevados a la realidad y al cuestionar a los participantes se descubrió que muchos no tenían claro el proceso y no existía un seguimiento adecuado de los pasos a seguir.

Otro problema es que los clientes tienen que pagar diversas suscripciones y trabajar bajo distintas plataformas con características propias de cada una con lo cual muchas veces no se presentaba de forma amigable o fácil entendimiento para los nuevos usuarios de estas herramientas.

Para abordar la problemática descrita anteriormente se plantea la creación de una Plataforma Virtual de Innovación que sirva como punto de inicio para la generación de nuevas ideas y conducir las a lo largo de todo el proceso creativo de la metodología Design Thinking, ya que es clave entender y saber aplicar las correctas herramientas en cada fase para un entendimiento mucho más profundo de lo que los clientes necesitan. Dicha metodología es usada por la mayoría de las agencias de innovación del mundo, así como las más prestigiosas corporaciones con un alto índice de éxito.

### **1.5. Descripción de la idea y la oportunidad**

Una oportunidad de crear un negocio basado en Internet hace que sea altamente escalable siendo la disponibilidad global y con una demanda creciente de negocios emergentes y empresas con necesidad de innovar. Durante los años 2020 y 2021 ha quedado evidenciado que la coyuntura de la pandemia del COVID ha impulsado a las empresas a adquirir más servicios digitales y adaptar el trabajo remoto a las actividades diarias, como consecuencia la implementación de un servicio virtual, de fácil acceso y uso intuitivo hace que la propuesta del modelo de negocio sea atractiva para diversas compañías.

Luego de los análisis previos de ofertas de servicios similares, encontramos la oportunidad de implementar un modelo de negocio que sirva para todas las etapas del proceso de Design Thinking ofreciendo distintos planes de pago accesibles de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

La idea consiste en implementar una plataforma tecnológica que recoja las fortalezas de las principales herramientas existentes, potenciarlas con mejoras de acuerdo con las mejores escuelas de innovación, entregando una orientación interactiva para el desarrollo de ideas de negocio, integrar funcionalidades de pruebas con interacción con clientes recopilando información cuantitativa hace que la empatía y la focalización con usuarios reales entregue resultados mucho más valiosos al momento de las iteraciones y retroalimentaciones de nuevas características para los productos finales.

Nuestro modelo de negocio no solo está orientado a un modelo B2B, ya que además integramos el plan B2C con precios más accesibles porque no solo deseamos obtener pocos clientes con alto margen; estamos orientados a generar ganancias por medio de un volumen alto de ventas que fidelice a nuestros clientes y obtenga buenas recomendaciones.

## **1.6. Justificación del atractivo de la propuesta**

La propuesta de valor de la solución está basada en que hay un vacío en las herramientas actuales de integrar y brindar una guía como marco de trabajo que pueda ayudar a los emprendedores y organizaciones a implementar nuevas soluciones innovadoras de diferentes industrias sin distinción del rubro, tamaño, sector o tipo de proyecto que desean implementar.

La tendencia en las organizaciones hacia la transformación digital a acelerado la búsqueda de una plataforma de innovación digital que pueda servir con los siguientes objetivos principales:

- Proporcionar una guía focalizada en el método Design Thinking.
- Repositorio central de información.
- Plataforma centralizada de colaboración.
- Herramienta para transmitir el conocimiento.

Los clientes que actualmente usan Design Thinking en sus organizaciones desean una herramienta tecnológica que contenga las siguientes características propias del método:

- Proceso de inmersión para contextualizar el problema.
- Agrupar y recolectar la información y transformarla en puntos de relevancia para un mejor entendimiento de las emociones de los clientes finales.
- Proceso de ideación completo a través de herramientas colaborativas proponiendo múltiples soluciones.
- Proceso de pruebas y prototipado para validar las soluciones que traigan valor para las siguientes iteraciones de la solución.

Una compañía o emprendimiento, al usar una herramienta tecnológica que sirva como un aliado estratégico para la generación de valor obtiene los siguientes beneficios:

- Mejora la cultura de todos los colaboradores, convirtiéndolos en más empáticos y productivos al momento de generar nuevas ideas.
- Acelera el proceso de Transformación Digital, haciendo a las compañías más valiosas y no estancándose en productos obsoletos.
- Reducen los tiempos de entrega de productos, y estos son más acertados en relación con la aceptación con los usuarios finales.

### **1.7. Estrategia inicial y Objetivos de alcance**

La estrategia inicial consistirá en ofrecer una Plataforma Virtual de Innovación a través del portal web “moana.pe” en todos los medios digitales y de manera personalizada a potenciales clientes, dando a conocer todos los beneficios y valor agregado que pueden generar en las organizaciones y emprendimientos en la generación de nuevas ideas y mejora de procesos.

Ofrecer videoconferencias y exposiciones virtuales promoviendo el acceso a los servicios de forma gratuita e invitar a expertos en la materia en dar sus opiniones acerca de las ventajas de usar “moana.pe” dentro de sus organizaciones.

El objetivo general es impulsar y motivar a organizaciones y emprendedores a utilizar “MOANA” como un aliado tecnológico para el desarrollo de nuevas ideas innovadoras de negocio usando la metodología Design Thinking.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Ser una empresa referente en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras.
- Lograr que “MOANA” sea reconocida como la mejor herramienta para el desarrollo de ideas de negocio usando la metodología Design Thinking.
- Desarrollar un servicio referente en innovación para la generación de valor.
- Brindar un acompañamiento en las fases tempranas de nuevos emprendimientos para la oportuna asesoría en las fases de ideación y diseño.
- Reducir los tiempos e inversión en la salida al mercado de nuevos productos a través de un proceso iterativo que ahorre recursos.

- Brindar una asesoría en las organizaciones que deseen implementar Design Thinking de una manera integrada con la finalidad en la mejora de sus procesos y en la generación de nuevas ideas innovadoras.

### **1.8. Impacto comercial y responsabilidad social**

La empresa “CREATIVE AND INNOVATIVE SOLUTIONS SAC”, a través de la plataforma virtual de innovación “MOANA” va a permitir a las organizaciones y emprendimientos a fortalecer la confianza en el desarrollo de nuevas ideas asegurando un correcto diseño e implementación de la metodología Design Thinking reduciendo el miedo al fracaso como principal temor al momento de desarrollar nuevos proyectos innovadores y motivar a todos los empleados de cada organización que use “MOANA” a confiar en la innovación como una oportunidad de renovarse constantemente, entender mejor a los clientes y generar ideas más acorde con las necesidades de los usuarios finales.

Al brindar una plataforma de aprendizaje y uso de metodologías innovadoras se está acortando una brecha entre las industrias que no están familiarizadas con el uso de herramientas tecnológicas haciendo que éstas se conviertan en un futuro en compañías digitales acelerando la Transformación Digital.

La empresa se comprometerá en ofrecer los mejores planes de precios para que todo emprendedor o compañía pueda usar los servicios de acuerdo con sus necesidades sin perder el compromiso de ser un aliado tecnológico en todo momento.

La empresa dentro de sus valores corporativos va a promover la creación de una comunidad activa que enriquezca el correcto uso de la metodología Design Thinking a través de eventos digitales con invitados y especialistas en temas de innovación y tecnología.

## **CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN**

### **2.1. Diseño y metodología de la investigación**

Para el presente proyecto se utilizarán métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, de manera que se pueda obtener resultados satisfactorios sobre la aceptación de la plataforma virtual “MOANA”, así como de interés para el efectivo desarrollo de nuevos proyectos dentro de las organizaciones y emprendimientos.

Para la investigación cuantitativa se realizarán encuestas hacia gerentes, líderes de innovación, usuarios finales y emprendedores, de las cuales se espera obtener resultados para evaluar la adaptabilidad de una plataforma de innovación integrada que aplique la metodología Design Thinking de una forma creativa, colaborativa y de fácil uso.

Para la investigación cualitativa se realizarán entrevistas a clientes finales para encontrar las necesidades y preferencias de las herramientas, métodos y procesos actuales al momento de iniciar y durante el proceso de nuevas ideas innovadoras dentro de sus organizaciones.

Adicional a ello se utilizará la metodología Design Thinking para la formulación de la hipótesis, creación de conceptos, ejecutar los experimentos, así como identificar los segmentos de mercado y público objetivo que tenga la disposición e iniciativa de aprender y verificar el uso de la metodología Design Thinking de una manera que agregue valor a las nuevas ideas usando la plataforma virtual de innovación.

## **2.2. Validación de hipótesis**

### **Hipótesis Principal (Hi):**

Una plataforma virtual de innovación que aplica la metodología Design Thinking es la mejor opción para la correcta ideación, diseño e implementación de ideas de negocio innovadoras para la generación de valor en medianas empresas y emprendimientos.

### **Hipótesis Nula (Ho):**

Una plataforma virtual de innovación que aplica la metodología Design Thinking no es la mejor opción para la correcta ideación, diseño e implementación de ideas de negocio innovadoras para la generación de valor en medianas empresas y emprendimientos.

### **Hipótesis Secundaria 1 (H1):**

Las organizaciones y emprendimientos buscan nuevas formas de implementar la innovación con metodologías para la generación de ideas.

### **Hipótesis Secundaria 2 (H2):**

A través de capacitaciones y nuevas contrataciones, las pequeñas y medianas empresas pueden mejorar sus procesos de innovación y generación de ideas de nuevos productos.

## **2.3. Validación de solución**

La validación de la hipótesis se validará mediante las pruebas y el análisis cuantitativo y cualitativo de las entrevistas e información relevante que se recogió en el análisis de mercado.

Se validará los resultados con gerentes, líderes de innovación, emprendedores y usuarios finales para tener una valoración, opiniones y aceptación del producto final para entender las necesidades tecnológicas que existen actualmente en el mercado. Adicionalmente se validará la viabilidad económica de la implementación de la Plataforma de Innovación en el plazo de 5 años.

## 2.4. Muestreo poblacional

La muestra poblacional consiste en pequeñas y medianas empresas, así como en organizaciones y emprendimientos que requieran ejecutar proyectos de innovación y deseen adquirir conocimientos y mejorar el uso de la metodología de Design Thinking.

Para ello se establecerá la muestra poblacional usando el muestreo probabilístico teniendo en cuenta la información acerca del Mercado Objetivo de las pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana explicado en el Capítulo 4.3.3 siendo 10,011 empresas.

La fórmula para calcular la muestra poblacional de empresas sería la siguiente:

$$n = \frac{[Z^2 p(1-p)]/e^2}{1 + [Z^2 p(1-p)]/e^2 N}$$

Donde:

$n$  = *Tamaño de muestra*

$Z$  = *Puntuación Z*

$p$  = *Probabilidad de éxito*

$e$  = *Error muestral*

$N$  = *Tamaño de la población*

Reemplazando se tendría el siguiente resultado:

$$n = \frac{[(1.96^2)(0.5)(1-0.5)]/0.1^2}{1 + [(1.96^2)(0.5)(1-0.5)]/(0.1^2)(10,011)} = 95.13$$

Se concluye que se realizarán 95 encuestas a gerentes generales de pequeñas y medianas empresas, gerentes de innovación, líderes de equipos de tecnología, emprendedores, personas con influencia en toma de decisiones relacionadas con emprendimientos en Lima Metropolitana con la finalidad de averiguar el interés y disponibilidad de invertir en una solución tecnológica.

De igual forma se realizarán encuestas a los empleados de pequeñas y medianas empresas para obtener resultados acerca del conocimiento actual sobre la metodología

Design Thinking, el interés en usar una plataforma tecnológica como aliado para el desarrollo de nuevas ideas. El tamaño de muestra será tomado según información del INEI sobre la población ocupada en empresas hasta 50 trabajadores es de 331'300 tomando en cuenta la fórmula anterior y un margen de error del 10%. (Instituto de Estadística e Informática INEI, 2020)

Tamaño de muestra de empleados:

$$n = \frac{[Z^2 p(1-p)]/e^2}{1 + [Z^2 p(1-p)]/e^2 N}$$

Donde:

$n$  = *Tamaño de muestra*

$Z$  = *Puntuación Z*

$p$  = *Probabilidad de éxito*

$e$  = *Error muestral*

$N$  = *Tamaño de la población*

Reemplazando se tendría el siguiente resultado:

$$n = \frac{[(1.96^2)(0.5)(1-0.5)]/0.1^2}{1 + [(1.96^2)(0.5)(1-0.5)]/(0.1^2)(331300)} = 96.01$$

Se concluye que se realizarán 96 encuestas a empleados de empresas de hasta 50 empleados.

## **2.5. Análisis de tendencias y patrones**

Los siguientes enunciados explican porque la metodología Design Thinking es una tendencia actual al momento en que las organizaciones deciden usarla, asimismo se detalla como grandes empresas han hecho uso de esta metodología de manera exitosa obteniendo resultados bastante favorables.

### **Efectividad de Design Thinking en las organizaciones**

A continuación, se mencionan algunos análisis del porque implementar la metodología Design Thinking es favorable:

- De acuerdo con el estándar del índice bursátil Standard and Poor's (S&P), las compañías enfocadas en el diseño superan anualmente su índice bursátil. También menciona que la herramienta de inversión "The Design Value Index" muestra que las empresas que integran Design Thinking en la estrategia corporativa superan a su competencia hasta en un 228%. (Experience Point, 2019)
- Algunos datos de la compañía McKinsey & Company (Consultora Estratégica Global) muestran que las empresas que poseen buenas prácticas en Design Thinking obtienen retornos de inversión un 56% más altos que aquellas empresas que no las poseen, así como ingresos de un tercio mayores. (Experience Point, 2019)
- La compañía de investigación y asesoría Forrester menciona que las empresas que reducen su diseño y alineamiento inicial en un 75% genera un ahorro considerable de dinero, así como aumentar las ganancias, en consecuencia, pueden lanzar sus productos más rápido al mercado. (Experience Point, 2019)
- Algunas de las marcas más exitosas del mundo como IBM, Google, Airbnb, PepsiCo y Nike consideran que Design Thinking es una parte fundamental de su cultura y forma de hacer negocios. Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo, mencionó a la revista Harvard Business Review que: "Design Thinking tiene voz de voto en casi todas las decisiones cruciales que toma la empresa". (Experience Point, 2019)
- Si bien Design Thinking es una metodología para el desarrollo de nuevos productos, también puede mejorar la cultura corporativa. De acuerdo con un

estudio del portal “This is Design Thinking”, el 71% de las empresas afirman que Design Thinking ha mejorado la cultura corporativa en sus organizaciones, y el 69% menciona que hace que sus procesos de innovación sean más eficientes. (Experience Point, 2019)

**Tendencias de las herramientas de Design Thinking.** – Los siguientes enunciados son algunas tendencias acerca de las herramientas que se deben usar al momento de aplicar la metodología.

- **La visualización:** Es una práctica colaborativa basada en el uso de imágenes y de pensamiento visual. El objetivo es profundizar en el uso de palabras o el lenguaje por sí solo y dar un enfoque diferente a nuestro cerebro para pensar de manera no verbal. Esto hace que cuando se explica una idea usando palabras, se forman imágenes mentales, generalmente formadas por nuestro entendimiento. (Liedtka & Ogilvie, 2018)
- **Journey Map:** Es un método de investigación centrado en rastrear el "viaje" del usuario conforme interactúa con una organización mientras sigue el proceso de recibir un servicio, teniendo una especial atención en las emociones. El rastreo de experiencias es usado para identificar necesidades que los clientes a menudo no pueden identificar por sí mismos. El resultado es una vista hipotética del recorrido del cliente, mencionando partes fuera de la empresa a analizar identificando los momentos de la verdad (puntos críticos en el mapa que sirven como puntos de referencia). (Liedtka & Ogilvie, 2018)
- **Cadena de valor:** Es una herramienta para examinar como una organización se relaciona con sus socios dentro de la cadena de valor para producir, comercializar y distribuir nuevos productos. Este análisis ofrece formas de crear un mejor valor para los clientes a lo largo de la cadena y descubre aspectos importantes sobre las capacidades e intenciones de los socios. (Liedtka & Ogilvie, 2018)
- **Mapas mentales:** Son una herramienta para representar como las ideas y otros elementos están vinculados con una idea central y entre sí. Los mapas mentales se utilizan para generar, visualizar, estructurar y clasificar ideas para buscar patrones y conocimientos que proporcionen criterios clave de diseño. Usando la

ventaja de la visualización se puede comunicar los componentes clave y mostrarlos de la manera más clara y sencilla posible. (Liedtka & Ogilvie, 2018)

- **Desarrollo de conceptos:** Se trata de una técnica para generar posibles ideas de nuevas oportunidades comerciales. En la primera etapa, se toma los criterios de diseño, los tipos de cliente, sus puntos débiles y los conocimientos de la cadena de valor que se han descubierto en la investigación y se usan para generar nuevas ideas. En la segunda etapa, se reúne las ideas en una cantidad manejable de conceptos interesantes. Finalmente, en la etapa tres, se elabora el diseño empresarial detrás de ese conjunto de conceptos. Se requiere generar ideas rápidamente y hacerlas llegar a los clientes para que las vean lo antes posible. (Liedtka & Ogilvie, 2018)
- **Storytelling:** Es un método para redactar una historia en lugar de describir la idea de una manera lineal. El objetivo es hacer que las nuevas ideas se sientan reales y convincentes es por ello por lo que la narración visual es en realidad el tipo de historia más convincente. Presentar una idea, ya sean analíticas u orientadas al diseño, cuentan una historia persuasiva estas añaden la riqueza del contexto para permitir “vender” un problema, así como su solución. (Liedtka & Ogilvie, 2018)

**Percepción del Emprendimiento.** – Como se muestra en la Figura 2.1, se resaltan los siguientes indicadores para el Perú: Oportunidades para emprender en los próximos 6 meses, Facilidad para emprender un negocio y Capacidades emprendedoras. Donde se Perú tiene un puntaje aceptable para ser un país con potencial emprendedor en América Latina. (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda, & Morales, 2020)

**Figura 2. 1**

*Autopercepción hacia el Emprendimiento*

Nivel de Ingresos	Países	AUTOPERCEPCIÓN HACIA EL EMPRENDIMIENTO					
		Oportunidad para emprender en los próximos 6 meses		Facilidad para emprender un negocio		Capacidades emprendedoras	
		Porcentaje	Posición 49 países	Porcentaje	Posición 49 países	Porcentaje	Posición 49 países
Alto	Alemania	42.1	28	-	N/A	38.3	40
	Arabia Saudita	76.3	2	64.8	6	83.4	1
	Argentina	35.9	33	23.4	33	48.8	25
	Austria	46.8	21	-	N/A	48.3	27
	Canadá	63.0	9	51.5	15	55.9	12
	Catar	54.2	17	51.1	16	52.3	18T
	Chile	61.8	10	36.5	23	62.5	9
	Chipre	45.9	22	41.4	19	45.9	33
	Croacia	33.1	39	16.4	40	52.3	18T
	Emiratos Árabes	66.5	8	59.7	8	53.6	15
	Eslovaquia	37.4	32	18.8	36	53.3	16
	Eslovenia	42.2	27	39.2	20T	51.0	22T
	España	29.1	42	29.6	27	48.5	26
	Estados Unidos	69.8	5	45.5	17	55.6	13
	Francia	35.0	36	36.6	22	37.5	41
	Grecia	19.2	48	12.2	43	46.4	31
	Irlanda	51.7	18	-	N/A	45.6	34
	Israel	56.2	12	17.9	37	41.5	38
	Italia	34.6	37	16.8	39	29.8	44
	Japón	8.1	49	26.8	29T	10.1	49
	Luxemburgo	55.0	14	55.0	10T	43.9	35
	Países Bajos	66.7	7	74.7	1	46.1	32
	Panamá	39.0	31	45.3	18	42.1	37
	Polonia	68.5	6	74.1	2	46.6	29T
	Puerto Rico	35.2	34	24.3	31	47.5	28
	Reino Unido	44.0	26	-	N/A	46.6	29T
	República de Corea del Sur	45.7	23	33.5	25	49.7	24
	Suecia	81.6	1	74.0	3	38.4	39
Suiza	45.5	24	57.9	9	36.3	43	
Taiwán	26.7	44	24.2	32	28.2	46	
Uruguay	28.9	43	19.8	35	59.0	10	
	<b>TOTAL</b>	<b>46.6</b>		<b>39.7</b>		<b>46.6</b>	
Medio	Brasil	31.4	40	-	N/A	54.3	14
	Bulgaria	19.3	47	14.3	41	36.9	42
	China	35.1	35	17.3	38	24.2	48
	Colombia	57.5	11	39.2	20T	66.4	6
	Guatemala	54.6	16	35.7	24	65.2	7
	Irán	22.3	46	12.7	42	53.1	17
	Libano	42.0	29	-	N/A	68.1	5
	<b>PERÚ</b>	<b>56.0</b>	<b>13</b>	<b>52.6</b>	<b>14</b>	<b>71.8</b>	<b>4</b>
	Rusia	22.8	45	21.3	34	27.5	47
	Tailandia	50.1	19	65.8	5	51.0	22T
	Turquía	44.3	25	28.9	28	56.8	11
		<b>TOTAL</b>	<b>39.6</b>		<b>32.0</b>		<b>52.3</b>

*Nota.* De Global Entrepreneurship Monitor, Lima, 2020, por Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O.

## 2.6. CANVAS del Modelo de Negocio

A continuación, en la Figura 2.2 se presenta el Modelo de Negocio bajo el formato CANVAS, donde en cada sección se responden las siguientes preguntas:

- Segmentos de Clientes: ¿A quién ayudamos?
- Propuesta de Valor: ¿Que ofrecemos?
- Canales: ¿Cómo nos van a conocer?
- Relación con clientes: ¿Cómo nos vamos a relacionar?
- Flujo de ingresos: ¿Qué obtenemos?
- Recursos Clave: ¿Qué tenemos?
- Actividades Clave: ¿Qué hacemos?
- Socios Clave: ¿Quién nos ayuda?

**Figura 2. 2**

*CANVAS del Modelo de Negocio*



## 2.7. Conclusiones

A continuación, se mencionan las conclusiones sobre la Idea, Investigación y Validación de la solución:

- La metodología Design Thinking a través del uso una Plataforma Virtual de Innovación permitirá a las organizaciones, nuevos emprendimientos, incubadoras de StartUps y al sector educación una forma de acelerar sus procesos de innovación a través de la correcta generación e implementación de nuevas ideas.
- La creciente tendencia en las organizaciones de una Transformación Digital ha llevado a la búsqueda de nuevas herramientas y metodologías que ayuden a convertirse en compañías digitales.
- La accesibilidad mediante el uso de tecnología e internet permite que Plataformas Digitales estén disponibles para nuevos negocios que deseen implementar Design Thinking como un factor clave de éxito.
- Las organizaciones que implementen nuevas ideas para la generación de valor usando herramientas digitales para colaboración tendrán una mayor ventaja competitiva y más posibilidades de crecimiento.

## CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.1. Visión

“Al cabo de 5 años ser reconocidos como una empresa tecnológica líder en la creación de soluciones digitales usando Design Thinking como metodología de innovación en América Latina”.

### 3.2. Misión

“Impulsar la innovación usando Design Thinking como aliado tecnológico en organizaciones y emprendimientos que utilicen esta metodología para acelerar la generación y desarrollo de ideas y convertirlas en compañías digitales competitivas a través de una plataforma virtual adecuada a las necesidades”.

### 3.3. Valores y Ética

- **Creatividad e Innovación.** - Confiamos que la tecnología debe ser un motor para el bien y que la innovación significativa puede contribuir y contribuirá a un mundo digital con una generación de valor constante en las organizaciones.
- **Calidad y Excelencia.** – Nos comprometemos en ofrecer soluciones de calidad y excelencia en cada producto que entregamos.
- **Transparencia y honestidad.** – Valoramos la transparencia de nuestros personal y usuarios en todas nuestras acciones y decisiones como empresa.
- **Aprendizaje continuo.** – Fomentamos un ambiente de aprendizaje continuo con todos los miembros de la empresa para crecer y desarrollar nuevas habilidades.

### **3.4. Cultura Organizacional**

En nuestra empresa, fomentamos un entorno donde se valora y se estimula la creatividad y la innovación. Creemos que la creatividad es la clave para encontrar soluciones innovadoras a los desafíos empresariales y para mantenernos a la vanguardia en un mercado en constante cambio. Animamos a nuestro equipo a pensar de manera creativa, a explorar nuevas ideas y a buscar constantemente formas innovadoras de mejorar nuestros productos y servicios.

Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de la más alta calidad y excelencia en todo lo que hacemos. En nuestra empresa, la calidad es una prioridad absoluta. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes y por entregar productos y servicios que cumplan con los más altos estándares de excelencia. Nos comprometemos a seguir mejorando y perfeccionando nuestros procesos para garantizar la máxima calidad en todo momento.

Valoramos la transparencia y la honestidad en todas nuestras interacciones, tanto internas como externas. Creemos en la importancia de mantener una comunicación abierta y transparente con nuestro equipo, nuestros clientes y nuestras partes interesadas. Nos comprometemos a actuar con integridad en todas nuestras operaciones y a ser honestos y transparentes en todas nuestras acciones y decisiones.

Fomentamos un ambiente de aprendizaje continuo en toda la empresa. Reconocemos la importancia del desarrollo personal y profesional de nuestro equipo y nos comprometemos a proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Animamos a nuestros empleados a buscar nuevas experiencias, a adquirir nuevas habilidades y a seguir aprendiendo y creciendo en sus roles. Creemos que el aprendizaje continuo es esencial para mantenernos actualizados y para impulsar nuestra empresa hacia el éxito a largo plazo.

### **3.5. Objetivos Estratégicos**

A continuación, se listan los Objetivos Estratégicos para la empresa:

- Ser una de las empresas líderes en el mercado de desarrollo de soluciones de innovación y colaboración para la generación de valor y nuevas ideas en un plazo de 8 años mediante la continua expansión de nuestra plataforma digital.
- Obtener una rentabilidad que supere en un 25% al quinto año a través de la optimización de costos con una eficiente gestión de recursos financieros.
- Lograr un incremento en la penetración de mercado y cartera de clientes de al menos 5% en los próximos 5 años en los diferentes planes, mediante una estrategia marketing y ventas respaldada por una sólida oferta de valor.
- Asegurar la sostenibilidad a largo plazo estableciendo prácticas y políticas en nuestras operaciones integrando responsabilidad corporativa en todas las facetas del negocio.
- Mejorar el posicionamiento de nuestra marca entre las más destacadas iniciativas de la industria a través de la mejora continua e innovación del servicio diferenciando nuestra solución a en un plazo de 5 años.

### **3.6. Análisis PESTEL**

#### **Análisis Político**

La legislación sobre el uso de datos personales y la privacidad en línea es un tema político por considerar que podría afectar en la implementación y el éxito de una plataforma de innovación digital en Design Thinking. Se debe cumplir con las leyes y regulaciones en los países que se va a operar en materia de privacidad y seguridad de datos, de igual forma, tener la capacidad de adaptarse a los cambios de estas regulaciones.

En cuanto a las Políticas Gubernamentales y las regulaciones sobre el uso de tecnología podrían afectar la implementación de una plataforma de innovación. La adopción de una plataforma de Design Thinking puede traer consecuencias en cumplir estas políticas en el futuro.

Se debe considerar las políticas de competencia en el mercado de tecnología, ya que una plataforma de innovación va a competir con empresas que ofrecen servicios de

Design Thinking similares. Esto conllevaría a estar preparados para competir de acuerdo con las políticas vigentes ofreciendo soluciones únicas.

Relacionado con las políticas económicas y creación de empleo son temas de interés en muchos países, en especial en el Perú, luego de la pandemia COVID en 2020. La creación de una plataforma de innovación puede contribuir al desarrollo económico y generación de empleos.

En el ámbito de la política industrial, ha habido un progreso hacia una mayor integración y una conexión más explícita con objetivos sociales más amplios. Se ha vuelto más relevante el desafío de impulsar y acelerar la transformación hacia modelos de producción y consumo sostenibles. Además, se reconoce cada vez más el papel crucial de las nuevas tecnologías y la innovación en la competitividad de los mercados internacionales en perspectiva futura. (Cimoli, Castillo, & Porcile, 2017)

### **Análisis Económico**

El desarrollo e implementación de una plataforma de Design Thinking supone una inversión significativa, es por ello, se debe tener en cuenta todos los costos asociados como el desarrollo de esta para garantizar que se tienen todos los recursos para llevar a cabo el proyecto. Dentro de esta inversión se deberá incluir la contratación de personal, marketing, adquisición de tecnología, por lo tanto, se deberá contar con un plan de financiamiento sólido para asegurar el retorno de esta inversión.

El modelo de negocio es otro aspecto económicamente importante en una plataforma de innovación, ya que este debe ser sólido y escalable. Características como monetización por publicidad, costes por suscripción o venta de servicios digitales son opciones que se pueden considerar.

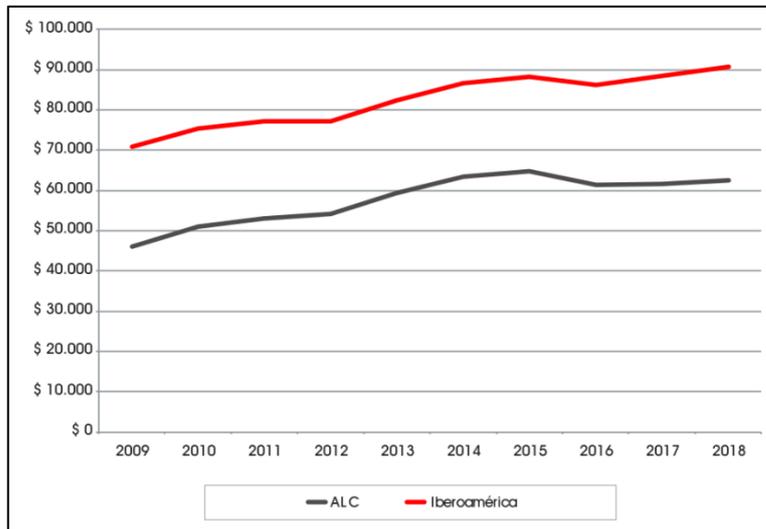
La implementación de una plataforma digital de innovación puede tener un impacto económico importante en la región, es por lo que se debe tener en cuenta de que forma la metodología Design Thinking puede contribuir al desarrollo económico, así como en la innovación y avance tecnológico.

Como se muestra en la Figura 3.1, el crecimiento económico para América Latina y El Caribe (ALC) así como para Iberoamérica en los últimos años, señalando un crecimiento constante especialmente para la ciencia y la tecnología, esto supone un buen

escenario para la implementación de una plataforma de innovación con proyección en América Latina. (Hirschfeld, 2020)

**Figura 3. 1**

*Inversión en Ciencia en América Latina*



*Nota.* De Inversión en ciencia se desacelera en la región, Hirschfeld, D., 3 de Diciembre del 2020 (<https://www.scidev.net/america-latina/news/inversion-en-ciencia-se-desacelera-en-la-region>)

Otro punto importante para considerar es que la innovación impulsa la economía fuera de su estado de equilibrio y da lugar a un ciclo económico prolongado. Para que esto suceda, es imprescindible que haya un conjunto de innovaciones con un impacto lo suficientemente significativo en la inversión y la demanda efectiva como para desencadenar un amplio efecto expansivo. (Cimoli, Castillo, & Porcile, 2017)

### **Análisis Social**

Existen una serie de factores que se deben analizar con relación a una plataforma de innovación, como la accesibilidad a la tecnología, ya que no todas las personas tienen acceso a esta, por esta razón se debe considerar la inclusión de comunidades y trabajadores que necesiten ayuda de la metodología Design Thinking a través de herramientas digitales.

También es importante involucrar a toda la comunidad para entender sus necesidades y carencias e ir mejorando la plataforma de innovación, esto con la finalidad de acercar Design Thinking hacia más personas y sectores de la población.

Otro aspecto importante para considerar es el cambio en la forma de trabajo, una plataforma digital puede cambiar los métodos de colaboración actuales en empresas que usan o piensan adoptar la metodología Design Thinking. Es por ello, una plataforma de innovación debe considerar como los usuarios se van a beneficiar al usarla.

En la conceptualización de las actividades de innovación, se utilizan varios términos como paradigmas, regímenes, trayectorias, aspectos destacados, indicadores y diseños tecnológicos predominantes. Todos estos intentan captar las características comunes del cambio técnico, así como su interacción con otros factores económicos, sociales e institucionales. La tecnología no puede reducirse a simplemente un conjunto de diseños o planos que definen un producto; más bien, implica actividades dirigidas a resolver problemas, las cuales incorporan formas de conocimiento implícito a través de procesos individuales o institucionales. (Peres & Hilbert, 2009). Esto se interpreta que, en el ámbito social, nos estamos convirtiendo en una sociedad tecnológica que trata de usar esas herramientas para la solución de problemas, esto no sería posible sin el uso de metodologías que ayuden al mejor entendimiento del problema en sí y hacia quien es el público objetivo.

La nueva adopción de métodos de trabajo remoto, han hecho que las empresas busquen nuevas formas de colaboración virtual para ir de la mano con los cambios que se están volviendo una nueva normalidad.

Estos cambios de vida son consecuencias de una serie de medidas para preservar la salud y la seguridad en las organizaciones, esto está acompañado con nuevas contrataciones y nuevos cambios en la empleabilidad de diferentes industrias contratando nuevos profesionales focalizados en tecnología.

### **Análisis Tecnológico**

La digitalización puede ser un factor clave para impulsar el crecimiento económico en América Latina y el Caribe durante períodos de crisis, al fomentar la innovación empresarial y modelos de consumo novedosos. Esto se logra al transformar los sistemas de producción y las cadenas de valor, reestructurar los sectores económicos y establecer

nuevas condiciones de competitividad. Además, las herramientas digitales pueden mejorar el acceso a servicios públicos como salud y educación, y también pueden tener un impacto positivo en la gobernanza, al colocar a los ciudadanos en el centro de las políticas públicas. (CEPAL, 2020)

Una plataforma de innovación deberá contar con una sólida infraestructura de cómputo para su correcto funcionamiento sin comprometer la seguridad de los datos almacenados. También se debe considerar tener un software actualizado, así como las correctas auditorías de seguridad para preservar la integridad.

Otro factor importante por considerar en el diseño de una plataforma de Design Thinking es la usabilidad del usuario, esta debe ser intuitiva, fácil de usar y atractiva. Esto con la finalidad de que los usuarios se sientan cómodos y disfruten el uso de la plataforma digital. Finalmente, la interfaz de usuario debería ser fácilmente personalizable para adoptar los cambios requeridos por los usuarios.

Al tener diversidad de dispositivos y sistemas operativos, una plataforma de innovación debería ser compatible para ser accesible a todos los usuarios en cualquier momento.

La creciente tendencia de las organizaciones en tener una transformación digital ha sido motivación para el uso de nuevas tecnologías, así como la inversión en la contratación de profesionales especialistas en la metodología Design Thinking que busquen una mejora en los procesos actuales, así como la propuesta de nuevas iniciativas innovadoras bajo metodologías para la generación de valor y ventajas competitivas.

Escenarios coyunturales como la pandemia de COVID, han acelerado la creación de nuevos emprendimientos focalizados en diferentes sectores lo que ha traído nuevas necesidades de colaboración virtual, transmisión de conocimiento y repositorios de información especialmente en plataforma de innovación.

### **Análisis Ambiental**

En cuanto a las emisiones de carbono, una plataforma digital de innovación no produce directamente gases de efecto invernadero, pero el uso y mantenimiento de servidores de infraestructura de cómputo pueden tener un impacto en el medio ambiente ya que la energía usada es no renovable. Es por ello, se debe trabajar en una estrategia para reducir estas emisiones en un largo plazo usando fuentes de energía renovable o mejorando la

eficiencia energética. El impacto ambiental también puede producirse por parte de los usuarios de una plataforma de Design Thinking, por ejemplo, si esta tiene un uso excesivo en transacciones que eleven el uso de la infraestructura de cómputo.

Otra forma de tener una plataforma de innovación responsable con el medio ambiente es tener alguna certificación de huella de carbono, esto es, una verificación por parte de alguna entidad acreditada que revise todos los requisitos en relación con la reducción de emisiones de carbono.

### **Análisis Legal**

Al crear una plataforma de innovación usando la metodología Design Thinking es importante considerar los derechos de propiedad intelectual, se debe verificar si el uso la metodología puede infringir los derechos de autor o si es una patente registrada.

La protección de datos es un tema muy importante por considerar en cualquier plataforma digital, actualmente la situación legal de las compañías de tecnología está regulada por normas de protección de datos. Ya que toda empresa de tecnología que usa datos personales de organizaciones está sujetas a auditorias y protocolos de seguridad. Se debe evaluar el cumplimiento de estas regulaciones como por ejemplo el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) en los países donde está vigente. Una plataforma de innovación debe tener el consentimiento adecuado para recolectar, procesar y almacenar los datos de sus usuarios.

En cuanto al cumplimiento normativo, una plataforma de Design Thinking debe cumplir con las regulaciones de comercio electrónico, publicidad en línea y protección al consumidor, una plataforma digital debe asegurarse de todas las medidas de seguridad adecuadas para prevenir cualquier intento de violación de estas regulaciones.

Dentro de las políticas internas de la plataforma digital se debe tener un acuerdo de responsabilidad social por daños o perjuicios a los usuarios o terceros, por estas razones es importante la responsabilidad civil en el desarrollo y operación de la plataforma de innovación.

Finalmente es importante tener en cuenta los contratos y acuerdos necesarios para la operación de la plataforma, como los contratos de servicio con proveedores externos, los acuerdos con los usuarios y los términos y condiciones de uso. Estos contratos y acuerdos deben ser claros y transparentes para evitar malentendidos y posibles conflictos.

### **3.7. Análisis PORTER**

A continuación, se detalla el Análisis Porter para evaluar a nuestro microentorno competitivo sobre la industria:

#### **Nuevos competidores**

Detectamos que existe una baja barrera para el ingreso de nuevos competidores ya que actualmente existen muchas compañías globales que desarrollan constantemente nuevas soluciones tecnológicas, con lo cual el ingreso de nuevos competidores es muy latente en el sector tecnológico.

La plataforma “MOANA” tendrá muchos competidores directos los cuales ofrecen servicios similares con características de colaboración, gestión de proyectos, diseño de productos y servicios y soluciones de innovación como por ejemplo InVision, Miro, Trello y Jira.

En cuanto a los competidores indirectos serían soluciones y empresas que ofrecen servicios para resolver problemas que una plataforma de innovación busca resolver, pero usando metodologías diferentes, estos pueden ser agencias de diseño, consultoras de innovación y otras empresas de productos digitales.

Para contrarrestar y competir en este mercado, la plataforma de innovación debe destacar por sus características únicas, como la facilidad de uso, flexibilidad, capacidad de personalización e integración con herramientas actuales. También es importante mantener actualizadas las últimas tendencias sobre innovación y tecnología.

#### **Negociación con proveedores**

La plataforma de innovación “MOANA” va a requerir una serie de proveedores para poder ofrecer el servicio a los clientes finales, estos serán principalmente proveedores de tecnología, alojamiento en la nube, agencias de marketing y asesores en Design Thinking.

En cuando a proveedores de tecnología, la plataforma “MOANA” va a necesitar herramientas tecnológicas para operar de forma efectiva usando servicios digitales como almacenamiento en la nube y servicios de seguridad. Es por ello, es importante evaluar a los proveedores en cuanto a la experiencia en alojar este tipo de plataformas y capacidad de respuesta ante incidentes.

Al ser una empresa nueva, nuestro poder de negociación con proveedores (Proveedor de desarrollo web, agencia de marketing digital, agencia de diseño y asesoría tecnológica) es baja ya que ellos trabajan en el desarrollo web de compañías grandes y nosotros al querer iniciar en el negocio vamos a tener que esperar la disponibilidad que nos brinden para poder atender nuestro requerimiento.

### **Negociación con clientes**

Para una plataforma de innovación, el poder de negociación con clientes es importante tomar en cuenta que los clientes están buscando características innovadoras, lo que puede significar en desafíos para negociar.

La propuesta de valor en una plataforma de Design Thinking debe presentarse de forma clara, concisa y convincente que va a resolver los problemas y necesidades de los clientes.

También es importante la negociación de precios con los clientes al momento de ofrecer los servicios de una plataforma de innovación, este debe ser competitivo y ofrecer el mayor valor coste/beneficio para los usuarios finales. Se debe considerar en el precio final factores como costos de desarrollo, mantenimiento y marketing.

Al momento de negociar con clientes es importante definir las facilidades que se ofrecerá como el servicio al cliente post venta, ya que los clientes deben tener acceso al soporte técnico y asistencia en cualquier momento, por lo tanto, se debe contar con un equipo especializado y capacitado para atender cualquier tipo de incidentes o resolución de problemas.

Para los clientes resulta importante la flexibilidad en personalizar su experiencia en el uso de una plataforma de innovación. La plataforma “MOANA” debe permitir a los clientes personalizar su interacción de forma única de acuerdo con sus necesidades para tener preferencias diferenciadas.

Nuestro Poder de negociación con clientes en la etapa inicial será alta, ya que vamos a tener una plataforma innovadora completa con un solo pago, herramientas de asistencia digital, autoayuda con material digital y herramientas de colaboración versus lo que ofrecen otras plataformas. También se ofrecerá un acercamiento a nuestros potenciales clientes mediante canales digitales y redes sociales.

## **Productos sustitutos**

La plataforma de innovación “MOANA” se presenta como un producto sustituto para servicios que los clientes actualmente están usando como herramientas digitales en la adopción de la metodología Design Thinking, en consecuencia, las características innovadoras como propuesta de valor hacen que “MOANA” sea la mejor opción para reemplazar el uso de estas.

Otros productos o servicios que pueden optar los clientes para necesidades similares son por ejemplo el uso de plataforma de educación en línea como Coursera, UdeMY o edX. Se pueden considerar sustitutos ya que pueden satisfacer parcialmente sus necesidades en cuanto a la formación de conceptos y buenas prácticas sobre Design Thinking.

Las empresas que ofrecen programas de formación presenciales son otro servicio sustituto que los clientes pueden adquirir, estos programas ofrecen ventajas como interacción en tiempo real con especialistas en la metodología.

Empresas consultoras en innovación son también otra opción para adoptar el uso de la metodología y tener una formación de sus habilidades de innovación en equipos. Estos tipos de consultoría ofrecen ventajas como atención personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.

Existen pocos productos sustitutos que ofrezcan las mismas características que “MOANA” actualmente como la plataforma Miro y Sprintbase, además de ya contar con un posicionamiento en el mercado, mediante nuestra plataforma buscaremos ofrecer un valor agregado a los clientes y generar una ventaja competitiva frente a estas plataformas para así ser la preferida por nuestro público objetivo.

## **Rivalidad entre competidores**

Existe una alta rivalidad con empresas competidoras ya que existen múltiples plataformas que ofrecen servicios similares y/o complementarios, así como algunas que pueden desarrollar proyectos similares al que ofreceremos, para ello es importante generar constantemente innovaciones que generen valor agregado al servicio para así generar fidelización con nuestros clientes para retenerlos y captar nuevos clientes.

El mercado de plataformas digitales tiene una alta concentración con pocos proveedores que ofrecen soluciones tecnológicas, esto significa que la rivalidad puede ser altamente competente, ya que los competidores actuales tienen poder de inversión en marketing y el desarrollo de nuevos productos.

Ante la alta competencia es donde el valor diferencial del producto es un factor clave para la rápida adopción de nuevas herramientas, ya que los clientes pueden ser muy leales si, bajo su experiencia sienten que una plataforma digital les brinda características únicas o superiores a las de los competidores. En ese sentido el diseño centrado en el usuario es una ventaja competitiva.

Otro factor que puede influir la rivalidad entre competidores son los cambios en las preferencias del consumidor, ya que, si el uso de alguna plataforma digital en particular se vuelve más frecuente puede mover el mercado en cuanto a precios y características que ofrecen las plataformas similares.

### **3.8. Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- F1: El portal “MOANA” promueve y orienta el correcto uso de Design Thinking para el mejor entendimiento de las necesidades de clientes para empresas y emprendedores. Al ser una metodología sólida puede abordar los desafíos y oportunidades desde una perspectiva centrada en el usuario.
- F2: Ofrece un acompañamiento integral a través de todas las fases de la metodología Design Thinking para entender al cliente, encontrar las oportunidades de negocio y generar iteraciones en base a los resultados obtenidos.
- F3: Permite tener un repositorio central de información generando valor a través de la colaboración multidisciplinaria y productividad en equipo.
- F4: Ayuda a diseñar, prototipar y probar la idea de emprendimiento o desarrollo de innovación para una rápida salida al mercado de productos mínimos viables.
- F5: Ofrece una interacción natural e intuitiva de fácil entendimiento para una mejor adopción de la plataforma en toda la organización

- F6: Planes de precios adecuados a cada cliente en base al tamaño y tipo de organización, contratos mensuales y anuales bajo suscripción para acceder a todos las características de la plataforma virtual.

### **Oportunidades**

- O1: Muchas empresas y emprendimientos emergentes están en la búsqueda de soluciones innovadoras para la generación de soluciones y productos digitales.
- O2: La generación de proyectos e ideas de negocio basadas en internet hacen que la escala económica tenga un mayor alcance a los negocios tradicionales.
- O3: Tener una interacción con usuarios y sus problemas reales puede generar una retroalimentación sobre las verdaderas necesidades que se puede implementar en un corto plazo
- O4: El creciente uso de herramientas tecnológicas bajo la metodología Design Thinking hace que los potenciales clientes cada vez tengan mejores experiencias para el uso en proyectos de gran escala.
- O5: La tendencia de la creación de herramientas digitales que promuevan la accesibilidad para todo tipo de usuarios de forma remota.
- O6: El mercado de herramientas digitales para usar Design Thinking no está totalmente desarrollada por lo que existe una falta de ofertas de portales tecnológicos para cubrir las necesidades que los clientes requieren especialmente para mercados que no están totalmente digitalizados como educación, salud o comercio electrónico.

### **Debilidades**

- D1: Existe una competencia alta en el mercado de plataformas digitales, ya que se tiene algunos competidores posicionados ofreciendo soluciones similares.
- D2: Se tienen barreras de entrada al mercado en términos de costos y recursos para el desarrollo y la operación de una plataforma digital.
- D3: La rápida evolución tecnológica puede significar una desventaja si es que se tiene una estrategia para mantenerse actualizado en cuanto a herramientas digitales y metodologías acorde a las necesidades.
- D4: La metodología usada en “MOANA” tiene una curva de aprendizaje considerable y requiere una práctica e iteraciones de manera constante, esto

supone un esfuerzo adicional para aprovechar la metodología de la mejor manera.

### **Amenazas**

- A1: Las preferencias y demandas del mercado cambian constantemente en el mundo de soluciones digitales. Los usuarios pueden cambiar de herramientas rápidamente y suponer retos en la captación y retención de clientes.
- A2: El rápido avance de la tecnología disruptiva podrían reemplazar a soluciones digitales actuales como una plataforma digital, si no se sigue las tendencias y patrones por parte de los usuarios la plataforma puede quedar rezagada y perder ventaja competitiva.
- A3: Ante la creciente tendencia de muchos países en la creación de herramientas tecnológicas, existen compañías con la capacidad de desarrollar herramientas similares.
- A4: La falta de conocimiento en empresas y emprendimientos en metodologías innovadoras hacen que haya una desconfianza al momento de adquirir soluciones tecnológicas.
- A5: Tener una dependencia de proveedores significa una amenaza debido a que si se tiene una suspensión de la infraestructura y alojamiento en la nube puede generar problemas en la disponibilidad de la plataforma.

### **3.9. Estrategia de éxito (FODA cruzado)**

#### **Estrategia FO**

- F1-O1: Implementar una herramienta Innovadora y atractiva como es el Design Thinking las empresas, MYPES y emprendedores pueden entender mucho mejor las necesidades de sus clientes.
- F2-O2: Utilizar Design Thinking como propuesta de valor principal, esto generará incentivos en los clientes ya que estarán centrados en la generación de valor a través de la colaboración y productividad por medio del uso de herramientas tecnológicas asistidas del trabajo remoto.

- F4-O4: Ofrecer características innovadoras a través de “MOANA” las cuales serán la de un portal web amigable, intuitivo, integrado y de fácil entendimiento, uso.
- F6-O5: Brindar planes de pago flexibles teniendo en cuenta la alta tendencia de inversión por parte de las empresas en herramientas tecnológicas hacen que las formas de pago bajo suscripción sea un escenario ideal.
- F4-O3: Ofrecer la metodología Design Thinking integrada sobre una plataforma virtual que permita un proceso integral sirviendo como acompañamiento para ayudar y capacitar a emprendedores y empresas.

### **Estrategia DO**

- D1-O1: Motivar a emprendedores que no se animan a invertir en herramientas tecnológicas, a través de compañías de marketing digital que promueva las ventajas y beneficios de usar a “MOANA” frente a otras herramientas tecnológicas.
- D3-O4: Desarrollar investigación continua para la constante actualización de las herramientas y nuevas características que se vayan generando a futuro.
- D4-O3: Dar a conocer que a través de “MOANA” la curva de aprendizaje de Design Thinking es totalmente intuitivo y accesible para todo tipo de usuarios.
- D2-O6: Evaluar constantemente los niveles socioeconómicos de los sectores del mercado objetivo para actualizar los planes de precio y sean cada vez más asequibles hacia nuevos clientes.

### **Estrategia FA**

- F1-A3: Implementar nuevas características propias de “MOANA”, ya que, al usar una metodología bastante usada por todo el mundo, las tendencias en cuanto a herramientas digitales pueden ser similares a herramientas actuales.
- F2-A4: Investigar las nuevas tendencias de mercado por parte de los segmentos de clientes para atender nuevas necesidades a futuro como cambios culturales o resistencia al cambio en usar herramientas de innovación.
- F6-A5: Lograr un posicionamiento a nivel de marketing con usuarios potenciales ante la creciente ola de proveedores de software que puedan desarrollar herramientas con características similares.

## **Estrategia DA**

- D1-A2: Contratar a asesores expertos en metodologías de innovación para la continua investigación de tendencias de mercado en todos los rubros de las industrias.
- D3-A3: Generar una cultura de Transformación Digital en las empresas usando herramientas digitales como ayuda para la generación de proyectos con menos tiempos de salida al mercado.
- D2-A4: Generar facilidades de pago creando paquetes mensuales y anuales accesibles para que las empresas y emprendedores no tengan que recurrir a gastos excesivos al suscribirse en distintos portales cubriendo todas las fases de Design Thinking.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

### 4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing

Objetivos principales de marketing:

- Objetivo 1 (O1): Convertirnos en la mejor alternativa digital de innovación basada en el uso de Design Thinking en los próximos 5 años obteniendo un reconocimiento entre profesionales y empresas en América Latina.
- Objetivo 2 (O2): Aumentar las ventas en un 55% anual durante los próximos 5 años midiendo el crecimiento de ventas trimestralmente implementando y ejecutando las estrategias de marketing establecidas.
- Objetivo 3 (O3): Lograr un aumento de al menos 5% en la penetración de mercado en los próximos 5 años mediante posicionamiento de marca y desarrollo de iniciativas de la categoría de desarrollo de ideas innovadoras.

Objetivos específicos de marketing:

- Fortalecer la presencia de la marca mediante una estrategia de visibilidad en canales digitales y tradicionales que incluya la participación en eventos y conferencias tecnológicas, y la colaboración estratégica con líderes de opinión de la industria, siendo parte de un mínimo de 4 eventos anuales. (O1)
- Fortalecer la reputación de la empresa logrando una satisfacción del cliente superior al 90% en los próximos 5 años analizando y recolectando sus comentarios y recomendaciones. (O1)
- Alcanzar la cuota de venta trimestral aplicando estrategias de marketing usando herramientas de CRM para la captación y fidelización de clientes. (O2)
- Incrementar cuota de mercado en el segmento de nuestros planes Starter, Standard y Corporate en un 20% anual desarrollando nuevas características y mejoras en la plataforma teniendo en cuenta las necesidades dinámicas de los clientes. (O3)
- Aumentar el tráfico de usuarios en la Plataforma Virtual en un 20% anualmente durante los próximos 3 años implementando estrategias de SEO (Search Engine Optimization) efectivas. (O3)

## 4.2. Estrategias de marketing

### 4.2.1. Segmentación y perfil del cliente

Se definió la segmentación y perfiles de clientes teniendo en cuenta las tendencias de Transformación Digital y emprendimientos emergentes tomando como escenario inicial la ciudad de Lima Metropolitana con las condiciones en adquirir servicios de tecnología especializados en Design Thinking según las siguientes variables.

- **Demografía**

- a. **Industria:** Retail, Salud, Educación, Sector Público, Industrias de Alimentos y bebidas, Restaurantes, Entretenimiento, Banca y Seguros, Viajes y Hotelería, Tecnología, Automotriz, entre otros. (Fabrica360, 2020)

- b. **Tamaño de empresa:**

- Pequeña Empresa
    - Mediana Empresa (MYPE)
    - Emprendimientos emergentes y consolidados.

- c. **Facturación:**

- Empresas que facturan arriba de 150 UIT al año y que no excedan las 2300 UIT (pequeñas y medianas empresas)
    - Que tengan disponibilidad de inversión
    - Alto nivel de liquidez y no tienen gastos considerables

- d. **Ubicación:**

- Lima Metropolitana como ciudad piloto para el lanzamiento y análisis inicial de la plataforma virtual
    - Países de Latinoamérica y el Caribe con alto índice de crecimiento de emprendimientos (Perú, Colombia, México, Chile, Argentina, Brasil, España, Centroamérica y El Caribe)
    - Nuevos negocios que usan metodologías de innovación como Design Thinking

- e. **Tiempo en el mercado:**

- La plataforma está orientada hacia emprendimientos que recién inician actividad
    - Empresas y organizaciones consolidadas que requieran del uso de la metodología para generar valor en su empresa

- **Visión Tecnológica**
  - a. **Innovación:**
    - Empresas y/o personas que buscan mejorar sus procesos o desarrollar proyectos con un enfoque centralizado en las necesidades de sus clientes
    - Empresas que quieran consolidar un equipo de innovación
    - Empresas que requieran consolidarse en sus respectivas industrias
    - Empresas que no conocen formas para iniciar un área de innovación o tienen el tiempo para capacitarse
    - Empresas que requieran ayuda tecnológica externa para una mejor orientación en el proceso de innovación
  - b. **Desarrollo de nuevos productos/servicios:**
    - Empresas que busquen la mejora o desarrollo de nuevos productos y/o servicios
    - Empresas que busquen implementar nuevos métodos de mejora de procesos dentro de sus áreas
    - Empresas que busquen solución a problemas tecnológicos
- **Enfoques de compra**
  - a. **Políticas generales de compra:**
    - Empresas y emprendimientos que deseen tener una plataforma centralizada de innovación a bajo costo y con beneficios a largo plazo
    - Facilidades de pago, así como membresías mensuales y anuales
    - Empresas y emprendimientos que requieran acelerar sus procesos de generación de valor
  - b. **Criterios de compra:**
    - Alta disponibilidad
    - Fácil acceso y uso
    - Variedad de planes de precios según tamaño de la organización y tipo de industria
    - Valor agregado frente a soluciones similares
    - Servicio Postventa

#### 4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva

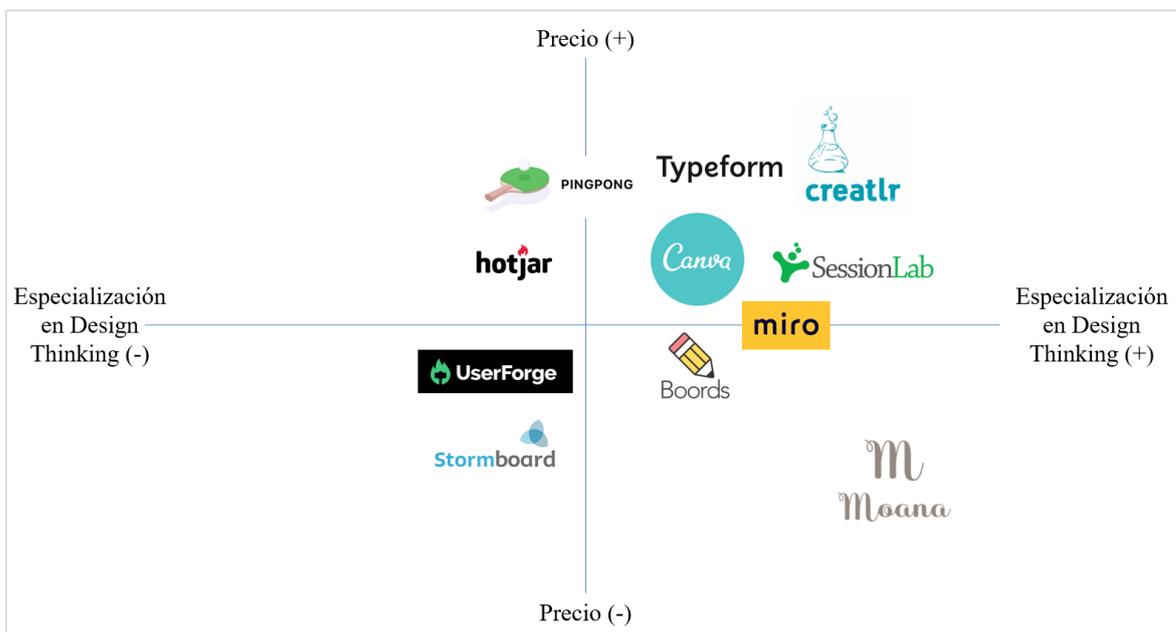
El posicionamiento de “CREATIVE & INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” a través de la plataforma de innovación moana.pe” dentro las diferentes industrias mencionadas anteriormente se dirige hacia entornos empresariales que busquen una mejora en la generación de nuevas ideas que generen valor y una ventaja competitiva en sus productos o servicios en Lima Metropolitana.

Para el mercado de nuevos emprendimientos que se encuentran en fase temprana de formación, “MOANA” ayudará a una rápida salida al mercado y reducir los tiempos en las fases iniciales de Design Thinking.

Como se describe en la Figura 4.1, la matriz de posicionamiento “MOANA” estará orientado a clientes que requieran una alta especialización en la metodología Design Thinking, pero a la vez que requieran una baja inversión en comparación con otras plataformas del mercado.

**Figura 4. 1**

*Matriz de Posicionamiento*



La metodología Design Thinking como modelo de ventaja competitiva e innovación empresarial ayuda en enfocarse y entender a los clientes, en ese sentido el uso de “MOANA” ayudará a las organizaciones a colaborar y centralizar las ideas con el objetivo de una mejora en sus procesos y generación de valor. (Universia, 2020)

“MOANA” ha sido creado con el objetivo de acortar las brechas que hay en las organizaciones y las nuevas tendencias tecnológicas para la generación e implementación de ideas de negocio, de igual forma en la mejora de procesos actuales de empresas ya consolidadas, esto sin diferenciar el sector o la industria en donde se encuentren, ya que Design Thinking brinda un proceso de empatía y entendimiento de los clientes como parte de un flujo iterativo de mejora continua.

“MOANA” es un servicio que se va a diferenciar por tener las siguientes características.

- **Fácil adopción de la metodología:** “MOANA” es desarrollado con el objetivo de un fácil uso y acceso para la rápida incursión de usuarios ajenos a la tecnología, así como usuarios que ya están familiarizados con plataformas digitales.
- **Efectividad en el uso de Design Thinking:** “MOANA” es una plataforma que proveerá una correcta guía para el correcto uso de la metodología Design Thinking a través de una completa documentación y herramientas colaborativas que permitirán un acompañamiento didáctico y creativo a lo largo de todo el proceso.
- **Confidencialidad y Seguridad:** “MOANA” posee los estándares sobre las regulaciones de protección de datos para que las organizaciones y cualquier usuario tenga la seguridad que la información que está confiando en “MOANA” será administrada y regulada bajo certificaciones internacionales.
- **Diversidad e Inclusión:** “MOANA” tendrá un alcance global sin distinción del tipo de organizaciones, tipos de usuarios, o discriminación de ningún sentido haciendo un enfoque basado en la diversidad, equidad acceso e inclusión.
- **Alta disponibilidad y asesoría constante:** “MOANA” esta soportada sobre una infraestructura tecnológica redundante a nivel global que asegura la disponibilidad en todo momento, así como una asesoría personalizada para una

rápida atención hacia todos los clientes asegurándose de una capacitación constante y brindar contenido actualizado sobre la plataforma.

### **4.3. Mercado Objetivo**

#### **4.3.1. Tendencia de mercado**

Las tendencias del mercado relacionado a metodologías de innovación son centradas en permitir a las organizaciones aprovechar las nuevas tecnologías para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Design Thinking alienta a las organizaciones a desafiar suposiciones, redefinir los problemas y experimentar con diferentes soluciones.

Estos enfoques ponen a los clientes y usuarios por delante tomando en cuenta las siguientes etapas clave:

- Empatizar con los usuarios
- Definir los problemas y sus necesidades
- Explorar e idear diferentes soluciones
- Creación de soluciones de prueba y prototipos
- Agregar mejoras basadas en comentarios de los usuarios

Los emprendimientos y las organizaciones de diferentes industrias tienen como principal objetivo la generación de valor con mayor rapidez, en consecuencia, Design Thinking puede ser particularmente útil a la hora de determinar cómo las nuevas tecnologías, como las aplicaciones móviles o las comunidades en línea pueden ayudar a enriquecer esta experiencia.

Aunque el 85% de las organizaciones sin fines de lucro reconocen que la tecnología es clave para su éxito, a menudo luchan por maximizar la ventaja digital. Más del 90% de las organizaciones sin fines de lucro dicen que la falta de habilidades de TI obstaculiza su capacidad para adoptar nuevas tecnologías, lo que significa que las oportunidades para mejorar la experiencia de los constituyentes quedan sin explotar.

Design Thinking no requiere una gran inversión o un programa de implementación, pero sí requiere un cambio de cultura. Las organizaciones deberán pensar de manera disruptiva, actuar con rapidez y trabajar en colaboración para que el pensamiento de diseño sea un éxito.

Dentro de las principales tendencias que impulsan la innovación en el desarrollo de nuevos productos y en las operaciones comerciales tenemos los siguientes:

- Los investigadores se están convirtiendo en mejores empresarios, tradicionalmente los gerentes de producto han sido responsables de comprender el caso comercial de un producto, lo que significa que han tomado la iniciativa sobre lo que se diseñará. Pero los diseñadores con frecuencia quieren desempeñar un papel más importante en la determinación de los productos o servicios finales.
- A manera que los diseñadores se vuelven mejores comerciales y vendedores, pueden trabajar de manera más sinérgica con los gerentes de producto para impulsar los ingresos mediante la elaboración de estrategias sobre el diseño desde los niveles superiores de la cadena de valor.
- El diseño interdisciplinario está impulsando la innovación, la combinación entre disciplinas de diseño aparentemente no relacionadas se reconoce y cultiva cada vez más como un motor clave para la innovación. A medida que el diseño interdisciplinario adquiere mayor importancia, la próxima década seguirá dando a luz un nuevo y valiente mundo de desarrollo de productos.
- Design Thinking está encontrando una aplicación más amplia, así como el desarrollo de productos se beneficia del diseño interdisciplinario, las operaciones comerciales se benefician de Design Thinking, este se puede entender como un método sistemático para identificar “potencial de oportunidad” oculto dentro de un problema al servicio de la creación de soluciones innovadoras.
- En los próximos años, cada vez más empresas aplicarán Design Thinking a los desafíos comerciales tanto a nivel operativo como cultura. (International, 2020)

A continuación, se detallan las tendencias de las escuelas de innovación con mayor difusión a nivel mundial, las cuales han sido motivo de investigación y puesta a prueba por numerosas agencias de innovación que utilizan la metodología Design Thinking, así como los métodos y buenas prácticas asociadas.

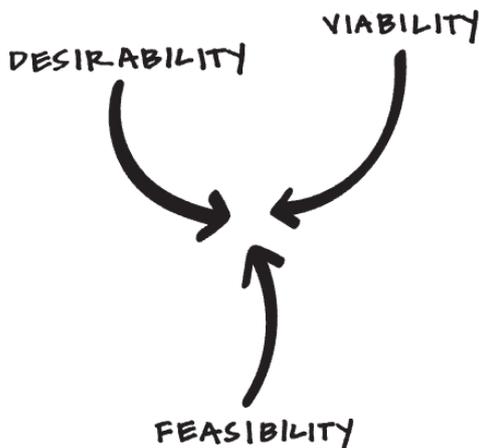
### **IDEO (Tres espacios de innovación)**

Design Thinking es una metodología de innovación que se centra en las personas y que utiliza las herramientas y técnicas del diseño para integrar las necesidades de los usuarios, las capacidades de la tecnología y los objetivos empresariales para el éxito del proyecto. (Brown, 2023)

De acuerdo con la agencia de Innovación IDEO, adoptar una mentalidad de diseño puede revolucionar la manera en que las organizaciones crean productos, servicios, procesos y estrategias. Este enfoque, conocido como Design Thinking, combina lo que es deseable para los usuarios, lo que es posible tecnológicamente y lo que es viable económicamente como se muestra en la Figura 4.2. Además, permite que personas sin formación en diseño utilicen herramientas creativas para enfrentar diversos desafíos.

**Figura 4. 2**

*Intersección del pensamiento de diseño*



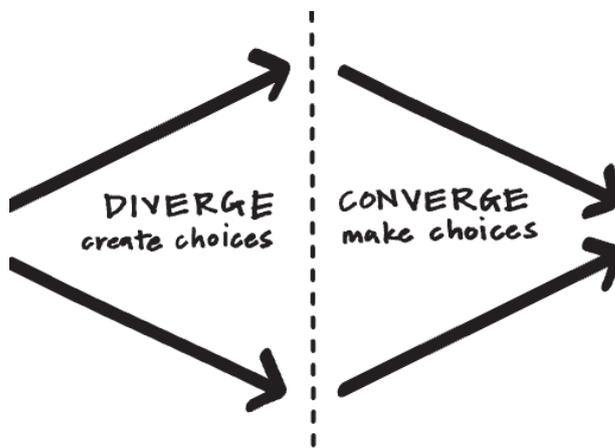
*Nota.* De Intersección del pensamiento de diseño, IDEO, Brown, T., 2023 (<https://designthinking.ideo.com>)

Laboramos en un mundo caracterizado por sistemas interrelacionados, donde muchos de los desafíos que enfrentamos son complejos, dinámicos y de naturaleza humana intrínseca. Empresas, gobiernos y organizaciones educativas y sociales se enfrentan a

importantes interrogantes: ¿Cómo navegaremos por las fuerzas disruptivas actuales, que incluyen la tecnología y la globalización? ¿Cómo creceremos y mejoraremos en un entorno de cambio acelerado? ¿Cómo podemos brindar un apoyo efectivo a las personas mientras transformamos los sistemas a gran escala? El Design Thinking proporciona un enfoque para abordar estas y otras cuestiones fundamentales, utilizando la divergencia para generar diversas alternativas y la convergencia para desarrollar soluciones concretas como se muestra en la Figura 4.3:

**Figura 4. 3**

*Pensamiento de divergencia y convergencia*

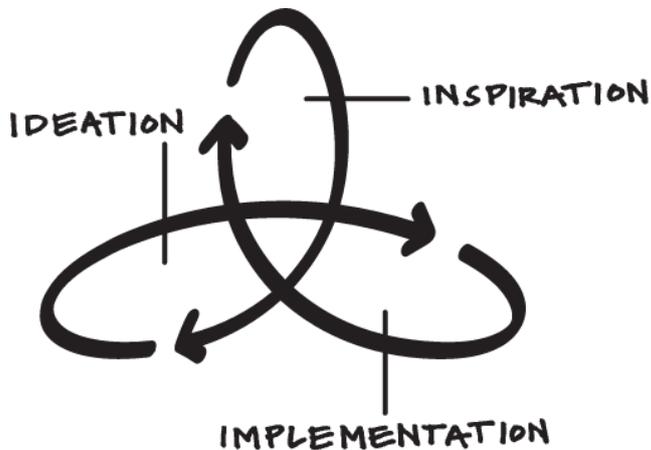


*Nota.* De Intersección del pensamiento de diseño, IDEO, Brown, T., 2023 (<https://designthinking.ideo.com>)

Design Thinking emplea procesos creativos para promover la colaboración y abordar problemas desde una perspectiva centrada en el ser humano. Se adopta una actitud de "mente principiante", con la intención de mantenerse abiertos y curiosos, sin hacer suposiciones, y considerando la ambigüedad como una oportunidad. Las principales actividades de Design Thinking son, Idear, Inspirar e Implementar, tal como se muestra en la Figura 4.4:

## Figura 4. 4

*Las 3 actividades principales de Design Thinking*



*Nota.* De Intersección del pensamiento de diseño, IDEO, Brown, T., 2023 (<https://designthinking.ideo.com>)

### **Stanford d.school**

Según la escuela de diseño de la Universidad de Stanford, el proceso de Design Thinking está organizado en cinco modos: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Probar. Los cuales representan los pasos a seguir para la aplicación de Design Thinking.

Empatizar, el primer modo del proceso es la "pieza central de un proceso de diseño centrado en el ser humano". Como el problema que hay que resolver rara vez es del propio equipo, es obligatorio empatizar con las personas para las que el equipo está diseñando y averiguar qué es importante para ellas. Las principales técnicas para fomentar la empatía son observar, comprometerse y observar y escuchar. Observación es útil para conocer los comportamientos de las personas y la forma en que interactúan con su entorno, esto da pistas sobre las necesidades, los sentimientos y la emoción de las personas, que son elementos que la gente no muestra necesariamente en sus discursos, algunas de las realizaciones más poderosas vienen de notar alguna desconexión entre lo que la gente dice y hace. Compromiso, a veces llamada entrevista, es una técnica utilizada para conocer la experiencia pasada de las personas a través de sus relatos.

El objetivo de Definir, el segundo modo, es elaborar un planteamiento del problema claro, significativo y procesable, lo que se denomina punto de vista. Aunque parezca bastante contraintuitivo, centrarse en un enunciado del problema más

estrechamente definido tiende a producir tanto mayor cantidad y calidad en la generación de soluciones. Por lo tanto, es responsabilidad del pensador de diseño responsabilidad de sintetizar y crear adecuadamente un punto de vista que guíe el enfoque de la solución del problema. Para ello es necesario reunir todas las experiencias, la información y las percepciones obtenidas del modo de empatía. Un buen punto de vista enmarca el problema destacando al usuario y sus necesidades para inspirar al equipo a trabajar en otras actividades.

Tras los dos primeros modos centrados en el problema del usuario, el modo Idear inicia las actividades relacionadas con la creación de la solución. Es el momento de combinar la comprensión del espacio del problema con la imaginación y el conocimiento para producir conceptos de solución. La ideación puede verse como un proceso "amplio", en el que es fundamental trabajar en grupo para promover sinergia entre las personas, aprovechando el potencial de creación a partir de las ideas de los demás. Cabe destacar que para crear muchas ideas es importante separar los momentos de generación de ideas del momento de evaluación de estas.

El modo Prototipo comprende la creación iterativa de artefactos para responder a preguntas para avanzar hacia la solución final. Como el objetivo de los prototipos es obtener la opinión de los usuarios sobre la solución, cualquier cosa con la que una persona pueda interactuar puede considerarse un prototipo. El tiempo y los esfuerzos para construir un prototipo deben ser lo más bajos posible para que el equipo pueda fracasar de forma rápida y barata, el objetivo principal de los prototipos es comunicar al usuario y probar las posibilidades para impulsar el desarrollo de una solución útil.

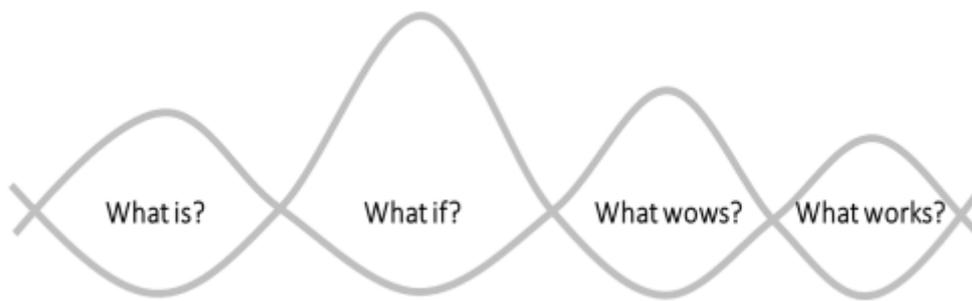
El modo de prueba es una secuencia natural del modo de prototipo. Como el objetivo de los prototipos es poner a prueba las hipótesis y responder a las preguntas en torno a la solución, el probar engloba las actividades necesarias para obtener información de los usuarios a través de los prototipos construidos. Como el modo Test se realiza de forma iterativa, cada contacto con el usuario es una nueva oportunidad para crear empatía y aprender. Las pruebas permiten perfeccionar la solución y también revisar la declaración del punto de vista, si el resultado de una prueba no es el esperado, tal vez, es la comprensión del problema que debe ser actualizar. En todos los casos, ya sea para probar prototipos, para afinar el punto de vista o para ganar empatía las pruebas siempre permiten al equipo avanzar en el desarrollo de la solución (Balcaitis, 2019).

## Darden Business School

La escuela de negocios Darden menciona lo siguiente, el proceso de Design Thinking de la Darden Business School se organizado en cuatro fases "¿what is?", "¿what if?", "¿what wow?" y "¿what works?" ("¿qué es?", "¿qué pasa sí?", "¿qué es lo que nos gusta?" y "¿qué funciona?"). Los contornos que se amplían y reducen en torno a cada pregunta representan el pensamiento "divergente" y "convergente", lo que significa que en la primera parte de cada fase el equipo trata de ampliar su campo de visión lo más posible para evitar el sesgo de los conocimientos y creencias anteriores y a continuación convergen reduciendo progresivamente las opciones más prometedoras.

### Figura 4. 5

*Iniciativa Darden Business School*



*Nota.* De Darden School of Business, Liedtka J., 2023 (<https://www.darden.virginia.edu/design-thinking>)

La primera etapa es: “What is?” (“¿Qué es?”) se refiere a la evaluación precisa de la realidad actual. Antes de empezar a averiguar, se recomienda prestar atención en el escenario actual para identificar el problema o la oportunidad que se pretende abordar. Tres herramientas me ayudan en esta etapa: i) el mapa de viaje (Journey Map) para representar el resultado de la investigación de las acciones y el comportamiento del cliente y el comportamiento del cliente; ii) el análisis de la cadena de valor para evaluar el potencial de captura de valor y rentabilidad para una futura solución y iii) el mapa mental para organizar y sintetizar la información recopilada durante la investigación y los conocimientos sobre la innovación prevista.

En la segunda etapa es: “What if?” (“¿Qué pasaría sí?”), se buscan nuevas posibilidades. Se trata de una etapa centrada en la creatividad en la que el equipo empieza a desarrollar hipótesis sobre cómo sería un futuro deseable. Es un proceso de

ideación. La herramienta clásica utilizada para aplicar el pensamiento divergente en esta etapa es la lluvia de ideas. Cuando se lleva a cabo de forma estructurada, pone a los innovadores a crear nuevas perspectivas de solución. La parte convergente de esta etapa organiza los resultados de la lluvia de ideas se divide en grupos y los más convincentes se convierten en conceptos de solución.

La tercera etapa es: “What wow?” (“¿Qué es lo que nos gusta?”), busca proporcionar una evaluación objetiva de los conceptos dibujados en la etapa “¿Qué pasa sí?”. La lógica subyacente a esta etapa es la prueba de la hipótesis. Así, el primer paso, siguiendo el pensamiento divergente, es hacer suposiciones e hipótesis para apoyar la creación de nuevos negocios a partir de los conceptos generados. A continuación, siguiendo el razonamiento del pensamiento convergente, el objetivo es seleccionar las hipótesis que tienen más probabilidades de ser ciertas. Para ello, la principal herramienta es el prototipado rápido y de baja fidelidad, donde se pretende crear algunas manifestaciones visuales y a veces experimentales de los conceptos para facilitar la conversación para obtener comentarios sobre lo que hay que mejorar. El objetivo es más bien aprender que probar un producto casi terminado.

Después de seleccionar los prototipos de baja fidelidad más prometedores, es el momento de entrar en el mercado en la última etapa “¿Qué funciona?”. El objetivo es comprobar la disposición del cliente potencial voluntad de pagar por la nueva solución. Por lo tanto, es necesario construir un prototipo de mayor fidelidad prototipo y ofrecerlo a los clientes potenciales. Para reducir los riesgos en el diseño de la nueva oferta, es posible involucrar al cliente en conversaciones activas, en las que da pistas y hace que la solución sea más atractiva: es lo que se llama cocreación del consumidor. Una vez realizadas las mejoras la solución está lista para salir al mercado y tan importante como la eficacia del prototipo es la forma de comunicarlo al cliente. Y para mejorar ambas cosas, trabajar en ciclos rápidos de retroalimentación son útiles para minimizar el coste de la experimentación. Las compensaciones y suposiciones deben ponerse a prueba en una fase temprana. Fallar pronto para triunfar antes.

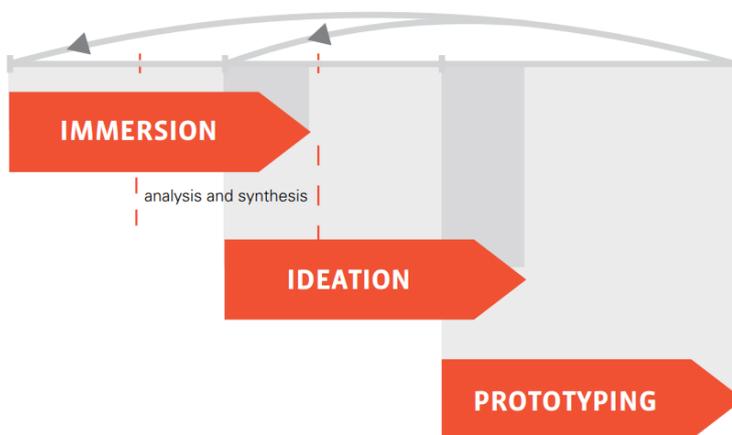
## MJV Tecnología e Innovación

Las etapas de Design Thinking que se abordan, aunque se presentan de forma lineal, son muy versátiles y no lineales. En otras palabras, estas etapas pueden ser adaptadas y configuradas según las características específicas del proyecto y del problema que se esté abordando. Por ejemplo, se podría iniciar un proyecto con la fase de Inmersión y llevar a cabo iteraciones de prototipado mientras se examina el contexto, o bien, se podría integrar el prototipado en todo el proyecto desde el principio hasta el final. Las sesiones de ideación no tienen por qué llevarse a cabo en un punto concreto del proceso, sino que pueden impregnarlo de principio a fin. (Vianna, Vianna, K. Adler, & Lucena, 2013)

En la Figura 4.6 se muestra como el pensamiento de la Agencia MVJ, es una tendencia que puede ser aplicada como un pensamiento complementario a la metodología en sí:

**Figura 4. 6**

*Etapas del proceso Design Thinking*



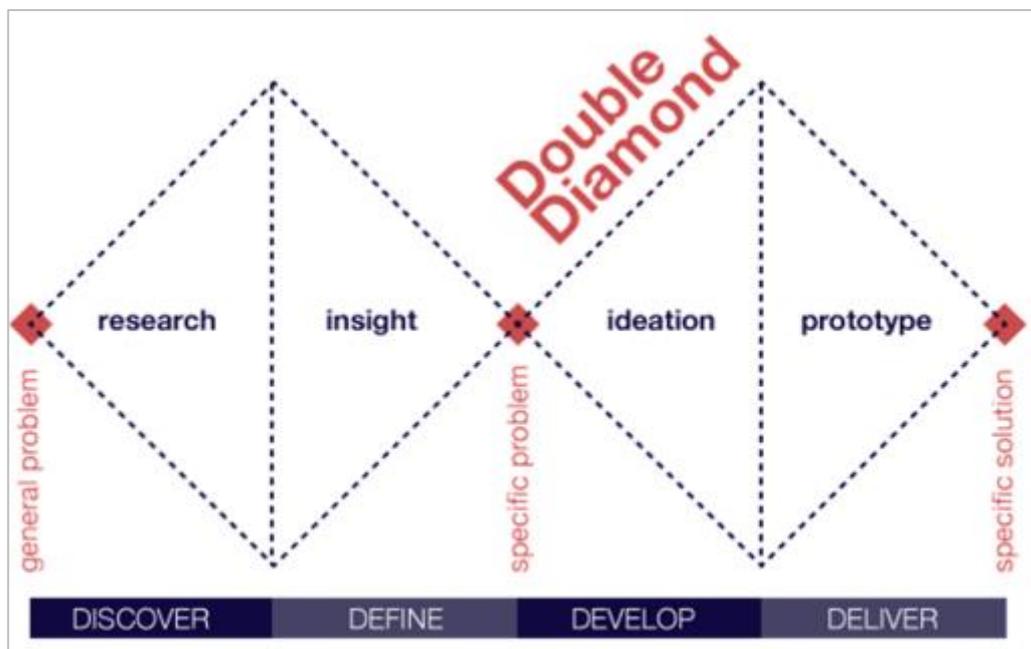
*Nota.* De Design Thinking Business Innovation por Vianna, Vianna, K. Adler, & Lucena, 2013

## Design Council (Doble Diamante)

Según la Agencia británica Design Council's, mencionan que, el marco de trabajo de Design Council's es ayudar a organizaciones privadas y públicas para transformar la forma en la que se desarrollan y prestan los servicios. El centro del marco de trabajo es la herramienta de "Double Diamond" (Doble Diamante), la cual representa una descripción clara, completa y visual del proceso de diseño, desarrollada en 2004 se ha vuelto una tendencia para millones de usuarios y empresas.

**Figura 4. 7**

*Método Doble Diamante*



*Nota.* De The Double Diamond, Council, D., 2023

([www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/the-double-diamond](http://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/the-double-diamond))

El proceso de "Double Diamond" representa un proceso de exploración más amplia y profunda de un tema (pensamiento divergente), y luego presenta la adopción de medidas concretas (pensamiento convergente).

**Descubrir:** El primer diamante ayuda a comprender, en lugar de simplemente suponer, cuál es el problema. Implica hablar y pasar tiempo con las personas afectadas por los problemas.

**Definir:** La información obtenida en la fase de descubrimiento puede ayudar a definir el reto de una manera diferente.

**Desarrollar:** El segundo diamante anima a las personas a dar diferentes respuestas al problema claramente definido, buscando inspiración en otros lugares y diseñando con una serie de personas diferentes.

**Realizar:** La ejecución implica probar diferentes soluciones a pequeña escala, rechazando las que no funcionen y mejorando las que sí lo hagan.

Dentro de las técnicas y métodos de trabajo de Design Thinking, la Figura 4.8 muestra el nivel de usabilidad de estos con cada diamante:

**Figura 4. 8**

*Usabilidad de herramientas para Doble Diamante*

Herramientas	◆◆	◆◆	◆◆	◆◆
Stakeholders Map	●	◐	◐	
Entrevista en profundidad	●	◐		◐
5 Why	●	◐	◐	
Empathy Map	●	◐		
Journey Map	●	●	◐	◐
Persona	●	●	◐	
Extreme Users	●	●	◐	
Reframe the Problem		●	◐	
How might we...?		●	◐	
Brief		●	◐	
Crazy 8		●	●	
Brainstorming	●	●	●	●
Telescoping	●	●	●	●
Business Model Canvas	◐	◐	●	●
Storytelling		◐	●	◐
Concept Map	◐		●	◐
Design a Product Box		◐	●	●
Priorization Matrix	◐	●	◐	●
Bodystorming Roleplay			●	●
Rapid Prototyping			●	●

*Nota.* De The Doble Diamond, Council, D., 2023 (<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/the-double-diamond>)

### 4.3.2. Tamaño de mercado

La plataforma virtual “MOANA” estará enfocada en emprendimientos que están en las fases iniciales de definición y funcionamiento, los cuales pueden ser individuales o que cuenten con personal como empresas constituidas.

La siguiente tabla muestra la población de empresas formales en el Perú al último trimestre del 2020:

**Tabla 4. 1**

*Población de empresas en el Perú*

<b>Estrato empresarial</b>	<b>N.º de empresas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Microempresa	1,703,745	95.2
Pequeña Empresa	73,623	4.1
Mediana empresa	2,749	0.2
<b>Total de Mipyme</b>	<b>1,780,117</b>	<b>99.5</b>
Gran Empresa	8,783	0.5
<b>Total de empresas</b>	<b>1,788,900</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* De Demografía Empresarial para Perú, Lima, Carhuavilca Bonett, D., 2020, Instituto Nacional de Estadística e Informática

La empresa “CREATIVE AND INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” a través del servicio “MOANA” se enfocará las pequeñas y medianas empresas, es decir las que tienen una facturación entre 150 UIT y 2300 UIT.

**Tabla 4. 2**

*Facturación Anual por sector empresarial*

<b>Segmento empresarial</b>	<b>Facturación anual (en UIT)</b>
<b>Microempresa</b>	hasta 150 UIT
<b>Pequeña empresa</b>	mayor de 150 UIT hasta 1700 UIT
<b>Mediana empresa</b>	mayor de 1700 UIT hasta 2300 UIT
<b>Gran empresa</b>	mayor de 2301 UIT

*Nota.* De Perú: Estructura Empresarial, Econ. García Zanabria, J., 2019, Instituto Nacional de Estadística e Informática

Dichas cantidades expresadas en soles al tipo de cambio de UIT actual (S/ 5,150.00) serían los siguientes montos:

**Tabla 4. 3**

*Facturación anual en soles*

Segmento empresarial	Facturación anual (en soles)
<b>Microempresa</b>	hasta S/ 772,500
<b>Pequeña empresa</b>	mayor de S/ 772,500 hasta S/ 8,755,000
<b>Mediana empresa</b>	mayor de S/ 8,755,000 hasta S/ 11,845,000
<b>Gran empresa</b>	mayor a S/ 11,845,000

El sector empresarial al que “MOANA” estará dirigido será el de Servicios, ya que es un mercado con alto potencial de crecimiento y a la vez poco explotado en temas de innovación. La siguiente tabla muestra la proporción de empresas de ese sector en el Perú para el año 2020.

**Tabla 4. 4**

*Empresas por Sector Económico*

Sector económico	Mipyme 2020	
	N°	%
Comercio	798,450	44.9
Servicios	718,269	40.3
Manufactura	153,048	8.6
Construcción	64,940	3.6
Agropecuario	23,778	1.3
Minería	18,387	1.0
Pesca	3,245	0.2
<b>Total</b>	<b>1,780,117</b>	<b>100</b>

*Nota.* De Demografía Empresarial para Perú, Lima, Carhuavilca Bonett, D., 2020, Instituto Nacional de Estadística e Informática

### 4.3.3. Mercado Objetivo

Se definió que el mercado objetivo de “CREATIVE & INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” a través de la plataforma virtual “MOANA” se dirige a entidades de distintas industrias prestadoras de servicios y proveedores de productos que cuenten con la estrategia de generación de nuevas formas de incrementar el valor en sus organizaciones y que estén dispuestas a invertir en un aliado tecnológico para la generación y desarrollo de nuevas ideas de innovación.

Entre estas industrias están Retail, Salud, Educación, Sector Público, Alimentos y Restaurantes, Entretenimiento, Banca y Seguros, Viajes y Hotelería, Tecnología, Automotriz. Las cuales constantemente deben estar en busca de nuevas ideas para implementar en sus organizaciones, estas ideas deben estar apoyadas por los directivos para que al largo plazo se distribuya a través de toda la cultura de la empresa. (Fabrica360, 2020)

Teniendo en cuenta que la cantidad de empresas MYPES en Lima es de 827'052, el cual sería el Mercado Total Disponible (TAM) para el escenario inicial de la implementación, luego se tomará el 40.3 % de esa cantidad, dado que es el porcentaje que representa el sector servicios según la tabla del Sector Económico.

Finalmente, para obtener el Mercado Objetivo se tuvo en cuenta los resultados de las encuestas comprendiendo los siguientes criterios:

- Empresas que estarían dispuestas a invertir en una plataforma de innovación: 30 %
- Empresas que estarían dispuestas a pagar más de \$ 5 por usuario al mes por dicha plataforma: 10 %

Esto resultaría en un mercado objetivo resumido en la siguiente tabla:

**Tabla 4. 5**

*Mercado Objetivo*

<b>TAM</b>	<b>Mercado Total Disponible</b>	827,052
<b>SAM</b>	<b>Mercado Disponible efectivo</b>	333,712
<b>SOM</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	10,011

#### **4.3.4. Identificación de agentes**

Con el fin de la factibilidad y viabilidad de la idea de negocio, se tienen los siguientes agentes (clientes, compradores, usuarios, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas) para ofrecer el servicio de la Plataforma de Innovación.

- Proveedores: Servicios de tecnología e innovación, marketing, desarrollo de software.
- Clientes: Medianas Empresas de diferentes industrias.
- Emprendimientos: Emprendimientos emergentes y en fases iniciales.
- Intermediarios: Agencias y asesores de innovación.

#### **4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado**

Según los puntos mencionados anteriormente las pequeñas empresas, medianas empresas y emprendimientos son importantes motores de crecimiento para cada país, tanto sector privado como publico trabajan constantemente para seguir creando valor a través de la mejora de sus servicios y lanzamiento de nuevos productos. El común denominador sobre estos negocios es la intención de tener a la tecnología como aliado para lograr sus objetivos.

“MOANA” tiene un potencial de crecimiento hacia cualquier país del mundo ya que es una Plataforma de escala global y con disponibilidad a través de internet.

Adicionalmente “MOANA” tiene las capacidades de incorporar nuevas herramientas de buenas prácticas de metodologías innovadoras que puedan servir a nuevas industrias y emprendimientos ya consolidados, al igual de tener una penetración de mercado hacia empresas con mayores ingresos.

La constante investigación en sectores como el educativo, hacen que se incorpore a las universidades como potencial mercado en crecimiento ya que estas se están convirtiendo en incubadoras de proyectos por parte de los alumnos.

#### 4.3.6. Rivalidad competitiva y potencial de ventas

Actualmente se tienen herramientas orientadas hacia las buenas prácticas de Design Thinking las cuales ofrecen características similares entre sí y cubren necesidades según cada fase del método. Lo que significa una ventaja y desventaja a la vez, ya que centralizan la información en un portal web y deben pasar los resultados entre uno a otro.

En la actualidad, “MOANA” tiene relativamente pocos competidores ya que en el mercado existen portales y herramientas virtuales que de manera interactiva pueden cubrir las necesidades de usuarios que deseen utilizar Design Thinking en sus ideas, pero estas necesidades son cubiertas parcialmente mas no de una manera integral.

Entre las más conocidas están “Miro” y “Sprintbase” las cuales tienen alcance parcial de la metodología, así como el alcance geográfico.

Al ser todas las herramientas digitales, los mercados siempre serán a disponibilidad del idioma en que se ofrecen, eso conlleva a que el crecimiento de las ventas se vea en muchos países, especialmente en ciudades con presencia de empresas tecnológicas y capitales de emprendimientos.

#### 4.4. Desarrollo y estrategia de marketing mix

##### 4.4.1. Política de gestión del cliente

- **Proximidad:** Al ser una plataforma que estará disponible de manera pública en internet y al ser promocionada por redes sociales estará al alcance de todos los usuarios que deseen usar la plataforma por un periodo de prueba en primera instancia y luego seguir usando las demás herramientas a lo largo de todo el proceso de la metodología.
- **Atención personalizada:** Ofreciendo asesoramiento e información directamente a los clientes y organizaciones usuarias de la plataforma virtual.
- **Fidelización:** Al ser una Plataforma de Innovación inclusiva basada en metodologías de mejora continua tendrá como ventaja la medición de usabilidad de los usuarios para mejorar la experiencia para hacer que esta sea cada vez más envolvente a lo largo de sus procesos productivos.
- **Desarrollo de conocimientos, tecnología e innovación:** Se aplicarán soluciones basadas en las nuevas tecnologías sobre innovación y

emprendimiento, lo que se traduce en la continua actualización de estas marcando un diferencial de nuestros competidores.

- **Especialización:** Trabajaremos en las áreas específicas donde se garantice la calidad del servicio entregado.
- **Mejora continua:** Nuestro proceso de diferenciación tendrá como base la evaluación de indicadores y mejora a través de iteraciones donde el foco siempre será en el cliente.

#### **4.4.2. Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación**

Las principales estrategias que tendrá “MOANA” se basan en los siguientes principios:

- El servicio de una Plataforma de Innovación Virtual a través de la metodología Design Thinking cubriendo todas las fases, incluyendo desarrollo e incubación.
- El valor diferenciador será la centralización de la información, así como la colaboración constante para llevar a través de todas las fases de Design Thinking para lograr los objetivos planteados.
- La calidad del servicio será constantemente actualizada para asegurar la inclusión de nuevas tendencias de acuerdo con la metodología.
- Está diseñada de una manera inclusiva para todo tipo de público, incluyendo pequeños emprendedores, así como pequeñas o medianas empresas de diferentes segmentos y rubros de industria.

#### **4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios**

Al ser una plataforma virtual, la estructura de costos será por suscripción mensual/anual, se establecerá los precios de acuerdo con diferentes factores, así como el número de usuarios, el tiempo de permanencia, así como las características que se desea incluir.

En el momento del lanzamiento se plantea utilizar el modelo “Freemium”, es decir, que se otorgará la posibilidad de usar las herramientas y características de forma gratuita por 1 mes, luego de ese periodo se brindará la posibilidad de continuar con el servicio de acuerdo con los diferentes planes disponibles.

La estructura de costos del desarrollo y operaciones sería de la siguiente manera:

- Implementación del producto a través de desarrolladores de diseño, software e innovación.
- Operaciones de la plataforma, mantenimiento y mejora continua, alojamiento Cloud y soporte usando alta disponibilidad y tolerancia a fallos.
- Costos relacionados a marketing y relaciones institucionales con los diferentes clientes.

En la siguiente tabla se detalla los precios iniciales de los diferentes planes del servicio:

**Tabla 4. 6**

*Estrategia de planes de servicio*

<b>Planes</b>			
<b>Free</b>	<b>Starter</b>	<b>Standard</b>	<b>Corporate</b>
\$0	\$ 5 por usuario al mes	\$ 10 por usuario al mes	\$ 20 por usuario al mes
Público en general.	Pequeños emprendedores.	Mediana Empresas.	Empresa.
Solo 1 usuario por máximo 30 días.	Hasta 3 usuarios como máximo.	Hasta 7 usuarios como máximo.	De 8 a más usuarios por mes.

#### **4.4.4. Política comercial**

- Aumentar la cartera de clientes en un 20% anual.
- Publicitar el portal a través de estrategias de marketing digital.
- Incrementar los ingresos en un 55% anual.
- Asegurar la continuidad del servicio a través de estrategias de fidelización y campañas a través de redes sociales.
- Las transacciones (la contratación, así como las renovaciones) serán totalmente virtuales ya que el servicio estará dirigido a cualquier país del mundo.
- Los ciclos de facturación serán los días en los que el cliente adquirió el servicio.
- Los clientes tendrán la opción de escoger entre los diferentes planes de servicio, así como la modalidad anual o mensual.

#### **4.4.5. Estrategia de canal comunicacional**

Dentro del plan de marketing estará el mensaje principal para potenciar los actuales emprendimientos, pequeños y medianos negocios en establecer una idea de negocio rentable a través de nuestra Plataforma Digital haciendo uso de metodologías innovadoras.

De igual forma las campañas de publicidad serán para establecer la importancia de usar herramientas digitales para el correcto desarrollo de nuevos productos teniendo un enfoque totalmente en el cliente.

La comunicación totalmente digital a través la nuestra página web, así como las redes sociales con contenido actualizado y publicaciones recurrentes. Se implementará una estrategia de SEO y SEM para fomentar la optimización en las búsquedas de los clientes.

Los canales de comunicación para los clientes serán brindados en 3 niveles:

##### **Canal de Servicio Nivel 1**

Será a través del portal web “MOANA” en donde se podrá contactar directamente con un asesor especializado para cualquier consulta de forma general.

##### **Canal de Servicio Nivel 2**

Se podrán a disposición el correo corporativo de atención personalizada donde cualquier usuario o cliente podrá enviar sus consultas de forma detallada y en un plazo no menor a 48 horas se absolverán sus consultas.

##### **Canal de Servicio Nivel 3**

Será un canal con un nivel de atención más personalizado en caso los clientes requieran videollamadas para alguna demostración gratuita del servicio, dudas acerca del uso o algún incidente que presente el servicio el cual será solucionado de forma inmediata.

#### **4.4.6. Estrategia de distribución**

La distribución de las ventas será de manera multicanal, es decir, la promoción del uso de la plataforma a través de las redes sociales para el uso de manera gratuita.

La realización de videos instructivos de como iniciar y empezar a usar la plataforma de una manera rápida e intuitiva.

Se realizará demostraciones gratuitas a empresas y emprendimientos a lo largo de los países del mercado objetivo con la intención de que tengan una adopción hacia la metodología Design Thinking.

Dado que portal “MOANA” será lanzado para un público objetivo piloto en Lima Metropolitana, las campañas de marketing serán progresivas de acuerdo con las siguientes etapas:

##### **Etapas 1**

Distribución hacia pequeñas empresas del sector empresarial “Servicios” como se detalla en el punto 4.4.3 identificando a las empresas con alto índice de crecimiento y sectores donde tienen mayor disponibilidad de inversión en herramientas tecnológicas.

##### **Etapas 2**

Distribución hacia medianas empresas del sector empresarial “Servicios”, teniendo como experiencia la retroalimentación de las pequeñas empresas se dirigirá de una manera más focalizada hacia empresas las cuales tengan un área de innovación o estén encaminadas hacia la creación de una.

##### **Etapas 3**

Distribución hacia sectores empresariales fuera de “Servicios” incluyendo Comercio y Manufactura.

#### 4.5. Plan de ventas y proyección de la demanda

Dado que la plataforma virtual “MOANA” es un servicio alojado en internet, este tiene una disponibilidad inmediata y no es sujeto a una cierta demanda de personal o profesionales para atender a cierta cantidad de usuarios, en consecuencia “MOANA” está en la capacidad de atender al mercado objetivo con la correcta implementación tecnológica.

Tomando en cuenta el Mercado Objetivo de 10,011 empresas, un escenario de proyección de ventas para 5 años y los planes de precios mencionados en la sección de Estrategia de Precios, se definió la participación de mercado según los planes en la siguiente tabla:

**Tabla 4. 7**

*Participación de mercado*

Plan de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Free	96.5%	95.6%	94.5%	93.4%	91.5%
Starter	2.5%	2.8%	3.7%	4.2%	4.9%
Standard	0.9%	1.3%	1.5%	2.0%	3.0%
Corporate	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%	0.7%

De igual forma, para los primeros 3 años se mantendrá los mismos precios, luego para los siguientes 2 años se realizará un incremento del 10% de acuerdo con la demanda por tipo de plan, se definieron los precios en la siguiente tabla:

**Tabla 4. 8**

*Precio de planes proyectados*

Plan de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Free	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Starter	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.50	\$ 5.50
Standard	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 11.0	\$ 11.0
Corporate	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 22.0	\$ 22.0

De acuerdo con las encuestas, el numero promedio de personas involucradas en áreas y temas de innovación según el tamaño se empresa se estima que el número de usuarios por mes para cada plan sería el siguiente:

**Tabla 4. 9***Número de usuarios por plan de venta*

Plan de venta	Año 1 (usuarios)	Año 2 (usuarios)	Año 3 (usuarios)	Año 4 (usuarios)	Año 5 (usuarios)
Free	10	12	20	20	20
Starter	2	2	3	3	3
Standard	4	4	5	6	7
Corporate	8	8	10	11	12

Tomando en cuenta el mercado objetivo de 10,011 empresas, calculamos la participación por año y plan tomando en cuenta la Tabla 4.5:

**Tabla 4. 10***Participación de usuarios por año*

Plan de venta	Año 1 (usuarios)	Año 2 (usuarios)	Año 3 (usuarios)	Año 4 (usuarios)	Año 5 (usuarios)
Free	9,661	9,566	9,456	9,348	9,160
Starter	250	284	367	420	486
Standard	85	131	153	195	295
Corporate	15	30	35	48	70

Lo que, transformado en ingresos, se representa en la siguiente tabla como proyección para los siguientes 5 años:

**Tabla 4. 11***Ingresos por año*

Plan de venta	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Free	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Starter	30,000.00	34,080.00	66,060.00	83,160.00	96,228.00
Standard	40,800.00	62,880.00	91,800.00	154,440.00	272,580.00
Corporate	28,800.00	57,600.00	84,000.00	139,392.00	221,760.00
<b>Total</b>	<b>99,600.00</b>	<b>154,560.00</b>	<b>241,860.00</b>	<b>376,992.00</b>	<b>590,568.00</b>

# CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

## 5.1. Políticas Operacionales

Las siguientes políticas operacionales que se plantean son para asegurar la calidad del servicio y la sostenibilidad del funcionamiento en el tiempo, la preparación previa y la puesta en producción para usuarios finales, así como la constante actualización de contenido relacionado y validado por especialistas en la materia.

El contenido incluye los detalles organizacionales y operativos relacionados a los procesos tanto de proveedores y el ciclo del desarrollo de “MOANA” hasta que llegue a los clientes finales.

### 5.1.1. Participación de mercado

A continuación, se detalla la estrategia de operaciones para la asegurar la participación de mercado y captación de clientes.

Se utilizará la herramienta CRM (Customer Relationship Management) “Clientify” que a través de su portal web “clientify.com” de la mano con el Ejecutivo de Marketing, ayudaran al proceso de captación de clientes, ventas y marketing siguiendo las siguientes políticas:

- **Definición del cliente ideal (Buyer Persona):** Se usará “Clientify” para crear perfiles detallados de los clientes de acuerdo con el público objetivo, así como una microsegmentación de posibles clientes en función de datos demográficos, necesidades, desafíos y preferencias.
- **Base de datos y segmentación:** Se usará “Clientify” para importar y organizar la lista de contactos relevantes, segmentando los contactos en función de la industria, tamaño de empresa y requerimientos operacionales.
- **Estrategia de contenidos especializados:** Con “Clientify” se personalizará los mensajes y contenido de marketing según preferencias. El contenido será educativo sobre Design Thinking y como “MOANA” puede ayudar a resolver problemas empresariales de innovación específicos.
- **Automatización de marketing:** Se implementarán flujos de comunicación de forma automática con “Clientify” para enviar publicidad relevante por los canales digitales como correo, WhatsApp, Instagram, etc.

- **Seguimiento y análisis:** Se utilizará las funcionalidades de “Clientify” para evaluar la eficacia de las campañas de marketing analizando las métricas clave, como tasas de apertura, número de vistas y clics.
- **Webinars y eventos virtuales:** Se usará “Clientify” para promocionar y gestionar webinars y eventos virtuales centrados en innovación y Design Thinking.
- **Demostraciones gratuitas:** A través de “Clientify” se promocionará demostraciones de “MOANA” gratuitamente para que los clientes potenciales puedan experimentar directamente los beneficios.
- **Seguimiento y análisis:** Se realizará un seguimiento constante a las métricas de “Clientify” para evaluar la efectividad de la estrategia. Con ello se ajustará las tácticas de las métricas clave como el tiempo de permanencia en la plataforma.

### 5.1.2. Calidad

La empresa “CREATIVE & INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” a través de la plataforma virtual “MOANA” ofrecerá un producto que por sus cualidades tecnológicas es un servicio intangible que se adapta a los distintos tipos de clientes definidos en el capítulo anterior, que mediante la constante asesoría y la correcta aplicación de la metodología Design Thinking se va moldeando y perfeccionando para alcanzar la calidad deseada necesaria para la innovación de nuevas ideas.

Los siguientes son los objetivos generales de “MOANA” relacionados con la calidad como política operacional:

- Brindar la excelencia operacional del servicio.
- Asegurar los niveles de compromiso sobre la disponibilidad del servicio.
- Promover la continua actualización acorde a las tendencias de innovación.
- Contar con contenido especializado de acuerdo con los rubros de los clientes.
- Promover los valores corporativos en todo momento y en todo lugar.
- Ofrecer un alto compromiso con el bienestar de nuestros clientes.

Al ser un servicio digital con una disponibilidad en todo momento, la calidad debe ser percibida por los clientes, ya que al ser una plataforma que centraliza las ideas y los progresos a lo largo de la metodología.

Como “MOANA” servirá hacia diferentes tipos de clientes, cada uno de ellos tendrá objetivos corporativos distintos con el fin de lograr incrementar sus ventas, rentabilidad,

reducir costos, optimizar tiempos y satisfacer a sus clientes internos o externos. Es por ello por lo que es de vital importancia que el contenido sea acorde a las buenas prácticas de las mejores escuelas de Design Thinking y disponibilidad sea ininterrumpida y con los más bajos tiempos de respuesta.

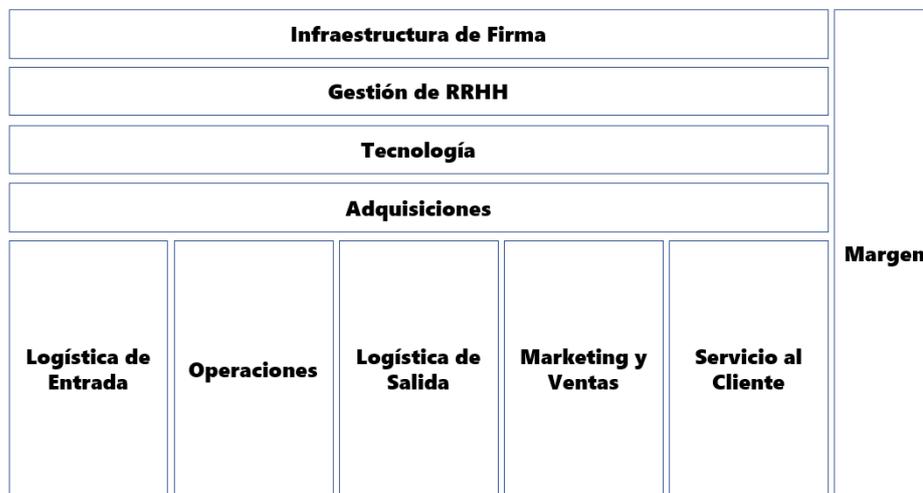
### 5.1.3. Macroprocesos y cadena de valor

El marco de la cadena de valor se describe como un conjunto de actividades para que una empresa entregue un producto o servicio, sin embargo, este marco está diseñado para la entrega continua de productos y servicios tangibles como autos, artículos para el hogar, consultoría, etc. Es por ello que definir actividades para desarrollar productos intangibles como software este marco no es muy adecuado. Por ejemplo, la logística de entrada para desarrollar un producto de software puro puede no ser tan importante como fabricar un auto.

En la Figura 5.1 se define la cadena de valor de Porter, el cual se tomará como referencia para crear una cadena de valor para productos de software:

**Figura 5. 1**

Cadena de Valor de Porter



*Nota.* De La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva, 50MINUTOS.ES, 2016, 50Minutos.es

En donde los recuadros inferiores son las actividades principales (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio), mientras que los cuadros superiores son las actividades de apoyo (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones) y por último el margen

denota la utilidad que obtiene la empresa entre el valor de mercado del producto y los costos de todas las actividades.

Por otro lado, en la Figura 5.2, se representa la cadena de valor para la entrega de productos de software como lo es “MOANA”:

**Figura 5. 2**

Cadena de Valor para Productos de Software

<b>Gestión de RRHH</b>					<b>Margen</b>
<b>Tecnología</b>					
<b>Gestión Financiera</b>					
<b>Investigación</b>	<b>Gestión de Producto</b>	<b>Desarrollo de Producto</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Lanzamiento y Entrega Continua</b>	

*Nota.* De Value Chain for Software Product Delivery, Lee T., 2015

(<https://www.linkedin.com/pulse/value-chain-software-product-delivery-thomas-lee>)

Se reemplaza la actividad de desarrollo de software por la logística de entrada, las operaciones y la logística de salida. También la actividad de Operaciones se reagrupa en tres actividades: Investigación, Gestión de Productos y Desarrollo.

#### **5.1.4. Planificación**

El proceso de planificación será una actividad conjunta entre áreas, en donde en reuniones mensuales se debatirá, propondrá y ejecutará acciones para los próximos trimestres. Es decir que toda nueva característica o idea de mejora se podrá implementar siempre y cuando se llegue a un acuerdo entre las áreas de Investigación, Gestión de Producto, Desarrollo de Producto y Marketing.

Para el desarrollo de nuevas incorporaciones tecnológicas sobre el portal “MOANA” o sobre algún otro servicio adicional se deberá seguir con las siguientes normativas.

- Se tendrá una cultura abierta donde cualquier empleado podrá proponer nuevas ideas para enriquecer el servicio.
- Las ideas se clasificarán en tres niveles: viables a corto plazo, viables a mediano plazo, viables a largo plazo.
- Estas se podrán reformular hasta llegar a una idea madura acorde a las necesidades de mercado y si es factibilidad, deseabilidad y viable completamente.
- El área de Investigación será la encargada de definir las tecnologías a usar, el presupuesto a usar y el plazo de entrega de una primera versión como prueba de concepto.
- Una vez aprobado el presupuesto por el área de Finanzas, se asignará un Ejecutivo de Proyectos y un Ejecutivo de Producto.
- El Ejecutivo de Proyectos tendrá un rol mixto ya que verá funciones de Project Manager y Scrum Master, el cual será el responsable de la asignación y priorización de tareas del área de desarrollo.
- El Ejecutivo de Producto será el encargado de la gestión del lado del negocio, es decir es el encargado de investigar y entender a los clientes y usuarios para comprender el valor que agregaría una nueva idea hacia los usuarios finales.

### **5.1.5. Inventarios**

La empresa “CREATIVE AND INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” al ser del rubro de servicios digitales y tecnológicos no contará con inventarios de insumos y productos finales, ya que el valor final de entrega será el de una plataforma web disponible en todo momento.

Los inventarios que se gestionarán serán de productos e insumos internos que serán físicos y tecnológicos considerando los siguientes:

- Equipos de cómputo para los empleados.
- Software (Office, Software para gestión de proyectos, software para desarrollo de aplicaciones).
- Suscripciones a servicios de internet (Clientify, Office 365, Jira, Alojamiento Cloud, Project, CRM, etc.)

Por otro lado, se almacenará el inventario de clientes actuales, antiguos y potenciales clientes futuros, sus suscripciones actuales, el historial de pagos y el tipo de servicio con los que cuentan actualmente.

## **5.2. Equipos, actividad y procesos**

### **5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones**

La empresa “CREATIVE AND INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” al desarrollar productos digitales tendrá la modalidad de trabajo híbrido, es decir se trabajará de forma remota y presencial de forma regular.

El trabajo remoto en los últimos años es una modalidad que es adoptada por muchas empresas tecnológicas ya que elimina la necesidad de espacios físicos si se cuenta con las herramientas digitales adecuadas para la colaboración y productividad.

También se contará con la modalidad de trabajo presencial, los cuales no serán en espacios propios ya que se optará por la modalidad “coworking”, espacios de trabajo compartidos donde a través de pagos mensuales o anuales, según la cantidad de usuarios se tienen los servicios básicos incluidos como agua, luz, estacionamiento, internet y demás servicios requeridos para operar de forma efectiva.

La opción escogida rentar las instalaciones de la empresa “Comunal” la cual cuenta con diferentes locales en Lima Metropolitana donde se realizarán las reuniones internas

y con clientes potenciales, así como demostraciones y capacitaciones sobre el uso del portal web “MOANA”. Los precios son flexibles dependiendo el tipo de espacio y la cantidad de personas.

### **5.2.2. Equipos de trabajo y apoyos**

Los equipos de trabajo y apoyo necesarios para realizar las tareas diarias son las siguientes:

- Equipos de cómputo como laptops e implementos.
- Espacio de coworking.
- Software para desarrollo y colaboración.
- Útiles de oficina.
- Espacio de proveedor Cloud para el almacenamiento de la información y de servicios web.

En cuanto a los recursos humanos se requerirá los siguientes perfiles:

- Ejecutivo General
- Ejecutivo de Proyectos (Product Manager / Scrum Master)
- Ejecutivo de Producto
- Ejecutivo Comercial y Post venta

### **5.1.1. Gestión de proveedores, compras y stock**

La gestión de proveedores tanto para los espacios de coworking, licencias de software, almacenamiento Cloud, desarrollo de software se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Evaluación: Se tendrá en cuenta la experiencia previa, resultados obtenidos, tendencias de mercado, precios y facilidad de uso.
- Elección: Para las herramientas tecnológicas se considerará los tiempos de respuesta, certificaciones en seguridad y referencias externas.
- Actualización: Se tomará en cuenta la facilidad de actualizaciones tanto del software a usar, el almacenamiento Cloud y el licenciamiento.

Para la gestión de compras se tendrá en cuenta los requerimientos de los equipos que harán uso de estas herramientas, es decir las compras de licencias, software se harán en bloque para ahorrar costos. La renta de los espacios de coworking será de forma progresiva conforme se vayan contratando al personal especializado.

En relación con la gestión del stock, no se contará con productos o insumos físicos, es decir, no se tendrá un inventario con el detalle de estos. Sin embargo, si se tendrá la gestión de los recursos digitales como:

- Licencias de Office 365.
- Inventario de recursos Cloud.
- Inventario de Licencias de Software.
- Inventario de Suscripciones a herramientas digitales.

### **5.1.2. Tercerización o integración de procesos**

Con la finalidad de integrar procesos y delegar actividades se definió los procesos de la operación que serán tercerizados:

- Marketing digital
- Almacenamiento y Gestión Cloud.
- Equipo de desarrollo y mantenimiento de Software.

Si bien estos procesos serán tercerizados se tendrá por el lado de “CREATIVE AND INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” el control de la operación en cuanto a la toma de decisiones y tareas de dirección.

El área de diseño y desarrollo de software será parcialmente tercerizada, teniendo el control a nivel de licenciamiento, investigación, toma de decisiones y dirección.

### **5.1.3. Implementación de las actividades por fases**

Para la implementación de las actividades por cada fase se tomará en cuenta los Macroprocesos de la cadena de Valor, detallados en la Figura 5.2, los cuales a continuación se describen:

#### **Investigación**

Es el área que va a incorporar las tecnologías disruptivas a un producto de software, en donde se asignará recursos dedicados para realizar nuevas investigaciones tecnológicas. Estos recursos y tiempos empleados en investigación se van a centrar en crear avances tecnológicos como mejoras en rendimiento, tiempos de respuesta, facilidad de uso, confiabilidad y costos. El área de investigación liderada por el Ejecutivo de Proyectos tendrá como misión de convertir las tendencias tecnológicas en pruebas de concepto demostrando mejoras significativas sobre el producto existente.

#### **Ejecutivo de Productos**

El Ejecutivo de Producto es el responsable de definir la generación de productos dentro de la empresa involucrando a los clientes y líderes de innovación para comprender las experiencias del producto sobre los escenarios y experiencias de los usuarios, el esquema de precios, escenarios del mundo real, etc. También será el área responsable de analizar los datos del mercado actual y la competencia. La función más importante es comprender las tecnologías desarrolladas por el equipo de investigación y proyectar los impactos comerciales. Teniendo en cuenta lo anterior mencionado se define la especificación del producto, los criterios de calidad y prioridades de características para el desarrollo todo ello con la finalidad de comunicar la información del producto como hoja de ruta para el área de ventas y marketing.

#### **Desarrollo de Producto**

El proceso de desarrollo de software será el responsable de implementar el producto teniendo como base las especificaciones iniciales. El Ejecutivo de Proyectos va a liderar el desarrollo de software para administrar los recursos del proceso y el cronograma del proyecto. Para hacer frente a los requisitos dinámicos del mercado y administrar mejor los riesgos de desarrollo, el equipo adoptará buenas prácticas ágiles de ingeniería de software (Scrum y Kanban) para desplegar funciones y con frecuencia y priorizando

tareas en cortos periodos. Se debe establecer una plataforma de integración continua para probar las compilaciones y recopilar datos de rendimiento y calidad.

El desarrollo de producto de software puede implicar el uso de patentes, integración con otros componentes de software de terceros y el consumo de datos y medios externos. Se debe adquirir de forma adecuada y examinar las licencias y los derechos de propiedad intelectual.

### **Marketing y Ventas**

El área de Marketing y Ventas será un área parcialmente tercerizada, ya que tendrá un Ejecutivo Comercial y Post venta que será el encargado de establecer conexiones con clientes potenciales, así como entablar reuniones clave para las demostraciones de los beneficios de la plataforma.

La administración de redes sociales y comunicación masiva será tercerizada con una agencia de publicidad y marketing la cual será la encargada de crear el contenido y gestionar las consultas de los canales digitales.

### **Lanzamiento y Entrega Continua**

El propósito del proceso de lanzamiento es establecer una función independiente del desarrollo de software para asegurar que la implementación del software cumpla con los estándares de calidad definidos previamente, sea entregada a los canales designados y que los componentes sean compatibles con los dispositivos y canales previstos. Dado que el portal web "MOANA" es un servicio en línea, el despliegue debe realizarse de manera automatizada, supervisando constantemente el estado del portal con métricas del sistema y recopilando datos de uso del cliente a través de telemetría. También es responsabilidad del proceso de lanzamiento la planificación de la capacidad y la gestión del ciclo de lanzamiento. Este equipo colabora estrechamente con el ejecutivo de producto para proporcionar retroalimentación que permita mejorar el producto en futuras versiones. Además, debe trabajar en conjunto con el equipo de atención al cliente para brindar soporte técnico de segunda línea.

## **Recursos Humanos**

Es el área encargada de la gestión de personas y del talento humano. Entre sus funciones estará la selección y reclutamiento de personal, pago de nóminas, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de bonificación, gestión de beneficios.

Adicionalmente al ser una empresa tecnológica el área de Recursos Humanos será responsable de la gestión de crecimiento personal y profesional de acuerdo con las especialidades de los empleados. Se tendrá presente un presupuesto de inversión para la continua capacitación en temas de innovación, liderazgo, emprendimiento, competencias personales y competencias técnicas teniendo un plan de trabajo anual por empleado.

## **Departamento de Tecnología**

El departamento de tecnología será el área encargada de la operación y correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica en todo momento. Es decir, es la responsable de la estabilidad y monitoreo de los servicios Cloud del portal “MOANA”. La correcta distribución de recursos de cómputo para el óptimo funcionamiento de esta.

También será la responsable de la administración de licenciamiento y provisionamiento de equipos de cómputo, soporte técnico e incidencias.

## **Gestión Financiera**

El área de Gestión Financiera es la encargada de las actividades de presupuesto, cobranzas, tesorería, planificación, contabilidad y la administración de los recursos tributarios dentro de la empresa. Es el área que realiza los estados financieros mensuales, realiza el control de pagos de servicios regulares y gestiona nuevas inversiones a futuro.

Para la implementación de las actividades tomando en cuenta las áreas, procesos y metodologías se utilizará como principal marco de trabajo “Software Product Management”, el cual consta de siete pilares: Gestión Estratégica, Estrategia de Producto, Planificación de Producto, Desarrollo, Marketing, Ventas y Cumplimiento y Servicios de Entrega y Soporte.

De manera conjunta y siguiendo con el marco de trabajo Software Product Management, se usarán cada uno de sus pilares detallados a continuación, los cuales son un conjunto de buenas prácticas de gestión para el gobierno y ejecución sobre todas las operaciones de la empresa:

**Tabla 5. 1**

*Pilares del Software Product Management*

<b>Gestión Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Corporativa</li> <li>• Gestión de la cartera</li> <li>• Gestión de la innovación</li> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Gestión de cumplimiento</li> <li>• Análisis de Mercado</li> <li>• Análisis de Producto</li> </ul>
<b>Estrategia de Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento y Definición de Producto</li> <li>• Modelo de entrega y estrategia de servicio</li> <li>• Gestión de ecosistemas</li> <li>• Abastecimiento</li> <li>• Precios</li> <li>• Gestión financiera</li> <li>• Gestión legal y propiedad intelectual</li> <li>• Gestión de riesgos y rendimiento</li> </ul>
<b>Planificación de Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del Cliente</li> <li>• Gestión de ciclo de vida de producto</li> <li>• Hoja de Ruta</li> <li>• Planificación de Lanzamiento</li> <li>• Ingeniería de requisitos del producto</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de arquitectura</li> <li>• Gestión de entorno de desarrollo</li> <li>• Ejecución de desarrollo</li> <li>• Diseño de experiencia de usuario</li> <li>• Ingeniería de requerimientos</li> <li>• Gestión de calidad</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de marketing</li> <li>• Comunicación de valor</li> <li>• Lanzamiento de productos</li> <li>• Gestión de oportunidades</li> <li>• Preparación de canales</li> <li>• Mercadeo operativo</li> </ul>
<b>Ventas y Cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de Ventas</li> <li>• Gestión de la relación con el cliente</li> <li>• Ventas Operacionales</li> <li>• Cumplimiento Operacional</li> </ul>
<b>Servicios de Entrega y Soporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y preparación de servicios</li> <li>• Ejecución del servicio</li> <li>• Apoyo técnico</li> <li>• Operaciones</li> </ul>

*Nota.* De International Software Product Management Association, Hans-Bernd, K., 2022, ISMP (<https://ispma.org/bok/>)

Finalmente, para alinear las actividades del marco de trabajo “Software Product Management” y la cadena de valor se diseñó la siguiente tabla, la cual muestra la participación de las áreas y personas responsables de la cadena de valor con cada pilar del marco de trabajo:

**Tabla 5. 2**

*Pilares de Software Product Management vs Cadena de Valor*

	<b>Gestión Estratégica</b>	<b>Estrategia de Producto</b>	<b>Planificación de Producto</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Marketing</b>	<b>Ventas y Cumplimiento</b>	<b>Servicios de Entrega y Soporte</b>
<b>Investigación</b>	x	x					
<b>Gestión de Productos</b>		x	x				
<b>Desarrollo de Producto</b>				x			
<b>Marketing y Ventas</b>					x	x	
<b>Lanzamiento y Entrega Continua</b>			x				x
<b>Recursos Humanos</b>	x						
<b>Departamento de Tecnología</b>		x	x	x			
<b>Gestión Financiera</b>	x	x			x	x	x

#### **5.1.4. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio**

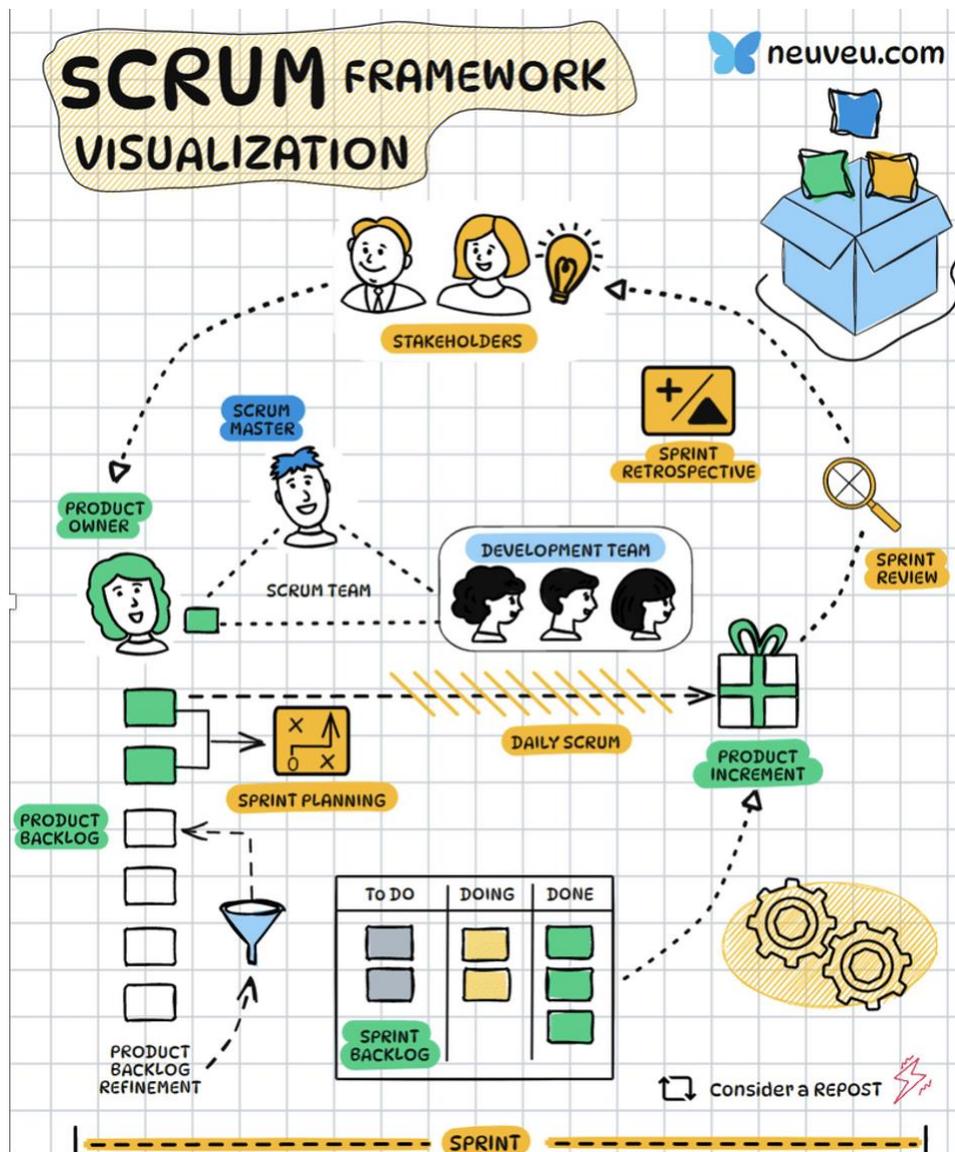
Para la elaboración de bienes la empresa “CREATIVE AND INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” al desarrollar productos digitales tomará las buenas prácticas de las siguientes metodologías:

- Ciclo de vida de desarrollo de software (Software Development Lifecycle o SDLC): La cual presenta una secuencia de fases que tienen lugar durante el desarrollo de un producto digital.
- Kanban: Como herramienta de gestión de tareas y priorización la cual de manera ágil permitirá la activa participación de todos los miembros de cada área teniendo presente siempre las tareas que realiza cada uno, así como el estado de estas.
- Scrum: El proceso de desarrollo de software “Agile” bajo la metodología más conocida “Scrum” se orienta hacia un enfoque iterativo y dinámico. A diferencia de las demás metodologías Scrum usa equipos multidisciplinarios trabajando en “Sprints” (ciclos de trabajo) de dos semanas para crear y lanzar software utilizable para los clientes para luego recibir retroalimentación y comentarios útiles de la experiencia de uso.

En la siguiente figura, se muestra el flujo de trabajo de la metodología Scrum, detallando los roles y herramientas a utilizar:

**Figura 5. 3**

*Scrum Framework*



*Nota.* De Scrum Framework, Miriyala Kannaiyah, 2023, Neveu (<https://neveu.com/>)

Estas metodologías al ser multifuncionales se pueden aplicar a todos los procesos de la cadena de valor, es por ello en la siguiente tabla se muestra la distribución del uso de estas metodologías por cada una de las áreas de la cadena de Valor:

**Tabla 5.3**

*Uso de metodología por proceso de Cadena de Valor*

	<b>SDLC</b>	<b>Scrum</b>	<b>Kanban</b>
<b>Investigación</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Gestión de Productos</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Desarrollo de Producto</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Marketing y Ventas</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Lanzamiento y Entrega Continua</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Recursos Humanos</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Departamento de Tecnología</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Gestión Financiera</b>		<b>x</b>	<b>x</b>

Al tener definidas las responsabilidades y áreas encargadas, así como tomando en cuenta las definiciones anteriores (áreas de la Cadena de Valor, Pilares de la metodología Software Product Management y las metodologías ágiles como SDLC, Scrum y Kanban), a continuación, se define el proceso de prestación del servicio:

- **Definición de requerimientos y visión del proyecto:**

- Reunir a todas las partes interesadas para definir claramente los objetivos y la visión de la plataforma virtual de innovación “MOANA”.
- Crear una lista inicial de características y requerimientos clave que deben implementarse en el producto.

- **Asignación de metodología por áreas:**

- Definir las metodologías y buenas prácticas que serán utilizados en combinación durante todo el ciclo de vida del proyecto o en fases específicas.
- Formar a los equipos multifuncionales que incluyan a desarrolladores, diseñadores, expertos en experiencia de usuario (UX), especialistas en innovación y otros roles relevantes.

- Asignar los roles con claridad, como Scrum Master, Product Owner y miembros del equipo, para garantizar una gestión adecuada del proyecto.
- **Distribución de actividades utilizando Scrum:**
  - Dividir el proyecto en iteraciones o "sprints" de tiempo fijo (por ejemplo, 2 semanas cada uno).
  - El Product Owner (representante de las partes interesadas) priorizará los elementos del backlog según el valor para el negocio y la innovación.
  - El equipo de desarrollo selecciona los elementos del backlog que pueden completarse durante el sprint y se compromete a entregarlos.
  - Durante cada sprint, se llevan a cabo reuniones diarias de Scrum para actualizar el progreso y abordar cualquier problema.
  - Al final de cada sprint, se realiza una revisión para demostrar el trabajo completado y recibir retroalimentación de los interesados.
  - También se lleva a cabo una retrospectiva del sprint para identificar mejoras en el proceso y en el equipo.
- **Distribución de actividades utilizando Kanban:**
  - Configurar un tablero Kanban con columnas que representen las diferentes etapas del flujo de trabajo, como "To Do", "In Progress", "Testing" y "Done".
  - Establecer límites claros para cada columna para controlar el flujo de trabajo y evitar la sobrecarga del equipo.
  - A medida que surjan nuevos elementos o tareas, agrégalos al tablero Kanban en la columna "To Do".
  - El equipo toma las tareas de la columna "To Do" y las mueve a "In Progress" cuando comienzan a trabajar en ellas.
  - Una vez que se completa una tarea, se mueve a la columna "Testing" para su revisión y posteriormente a la columna "Done" si se aprueba.
- **Integración de Scrum y Kanban:**
  - Utilizar Scrum para la planificación y ejecución de sprints, lo que proporciona una estructura para la entrega iterativa y planificada.
  - Utilizar Kanban como una vista de flujo de trabajo para visualizar y controlar el progreso de las tareas individuales y el trabajo en curso.

- Utilizar las reuniones diarias de Scrum para sincronizar el trabajo y discutir el progreso del equipo.
- Utilizar la retrospectiva del sprint de Scrum para mejorar continuamente los procesos y la eficiencia del equipo.
- **Seguimiento y mejora continua:**
  - Realizar revisiones periódicas del proceso y ajusta la combinación de Scrum y Kanban según las necesidades cambiantes del proyecto y del equipo.
  - Buscar oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad del desarrollo mediante la identificación y eliminación de cuellos de botella y prácticas ineficientes.

#### 5.1.5. Políticas de transformación de la actividad

A continuación, se detallan las políticas que se aplicaran en las diferentes áreas de la organización para implementar cambios significativos y positivos en la estructura, procesos, cultura u operaciones con el objetivo de alcanzar o superar desafíos a nivel organizacional:

- **Integración del enfoque de Design Thinking:** Establecer una política que asegure la integración efectiva del enfoque de Design Thinking en todas las fases del proceso de creación de productos, desde la generación de ideas hasta el desarrollo final del producto. Esto incluye la adopción de técnicas y herramientas específicas del Design Thinking, como mapas de empatía, prototipado rápido y pruebas con usuarios.
- **Capacitación y formación:** Implementar una política de capacitación y formación para todos los miembros de la organización involucrados en el proceso de creación de productos. Esto incluye a los equipos de desarrollo, marketing, ventas y atención al cliente, con el objetivo de asegurar que todos comprendan los principios del Design Thinking y puedan aplicarlos de manera efectiva en su trabajo diario.
- **Creación de equipos multidisciplinarios:** Establecer una política para formar equipos multidisciplinarios que reúnan a personas con diferentes habilidades y perspectivas. Estos equipos colaborativos permitirán abordar los desafíos desde

múltiples ángulos y fomentarán la creatividad y la innovación en el proceso de creación de productos.

- **Fomentar la empatía con el cliente:** Establecer una política que promueva la investigación y comprensión profunda de las necesidades, deseos y problemas de los clientes. Esto incluye la realización de entrevistas, observaciones y encuestas para obtener información valiosa que oriente el diseño de productos centrados en el cliente.
- **Iteración y mejora continua:** Implementar una política que fomente la iteración y la mejora continua en el proceso de creación de productos. Esto significa estar abierto a realizar ajustes y mejoras en función de la retroalimentación de los usuarios y los resultados de las pruebas, con el objetivo de ofrecer productos cada vez más adecuados a las necesidades del mercado.
- **Uso de métricas y análisis de datos:** Establecer una política para utilizar métricas y análisis de datos para medir el éxito de los productos desarrollados a través de la plataforma de innovación. Esto permitirá evaluar la efectividad de las soluciones implementadas y tomar decisiones informadas para futuros proyectos.
- **Fomentar la creatividad y la experimentación:** Establecer una política que fomente la creatividad y la experimentación en el proceso de creación de productos. Esto incluye la generación de ideas audaces y la disposición a asumir riesgos calculados en busca de soluciones innovadoras.
- **Establecer un sistema de gestión de ideas:** Implementar una política que establezca un sistema de gestión de ideas que permita capturar y evaluar propuestas de nuevos productos de manera sistemática. Esto facilitará el proceso de selección de las ideas más prometedoras para su desarrollo.
- **Comunicación y colaboración efectiva:** Establecer una política para fomentar la comunicación y la colaboración efectiva entre todos los miembros del equipo de desarrollo de productos, así como con otros departamentos involucrados en el proceso. Una comunicación clara y abierta facilitará la alineación de objetivos y la resolución de desafíos de manera más eficiente.
- **Evaluación de impacto:** Establecer una política para evaluar el impacto de la plataforma de innovación en la organización. Esto incluye medir los resultados

logrados a través de la plataforma, como la reducción del tiempo de desarrollo de productos, el aumento de la satisfacción del cliente y el crecimiento de ingresos derivado de nuevos productos lanzados.

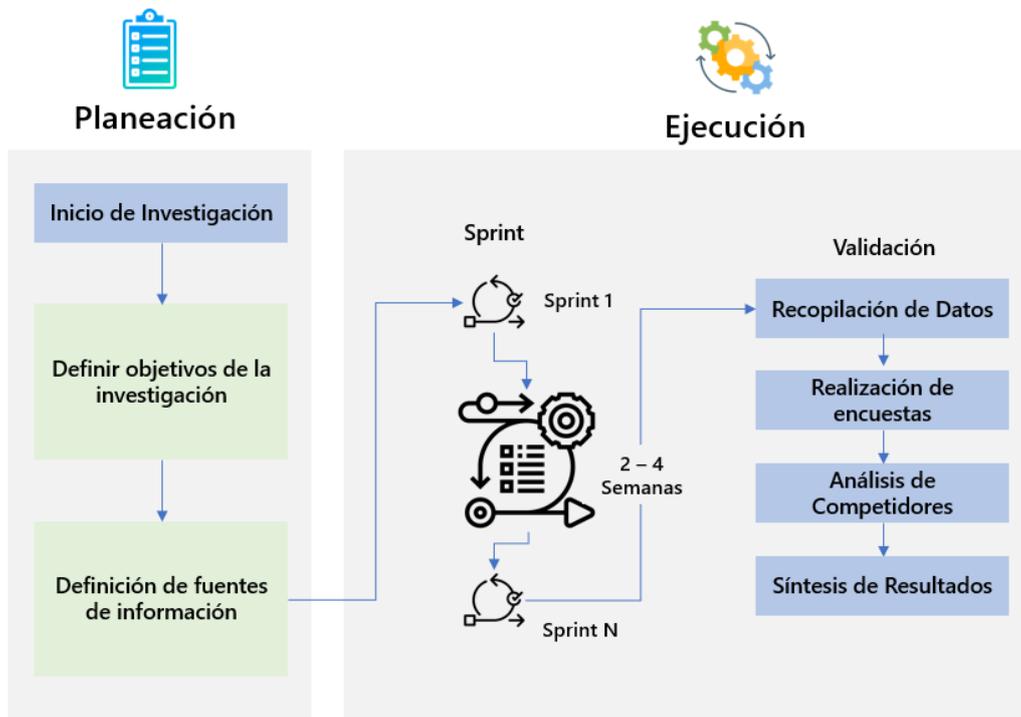
### 5.1.6. Flujograma de la actividad

A continuación, se presentan los diferentes Diagramas de flujo para cada uno de los procesos de la Cadena de Valor, utilizando cada uno las metodologías anteriormente mencionadas:

- **Proceso de Investigación**

**Figura 5. 4**

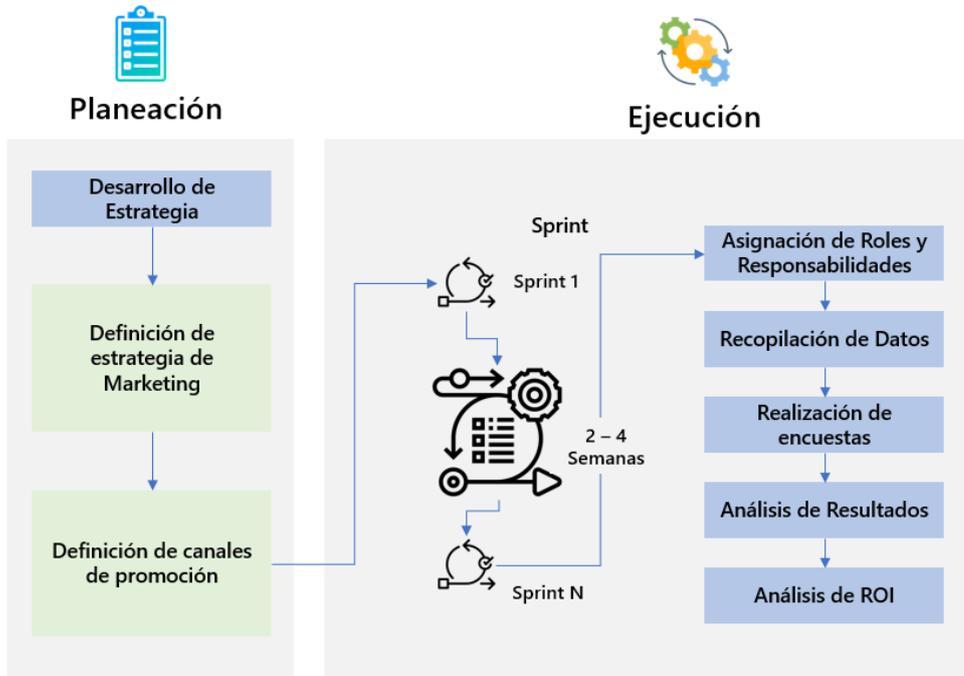
*Proceso de Investigación*



- **Proceso de Marketing**

**Figura 5. 5**

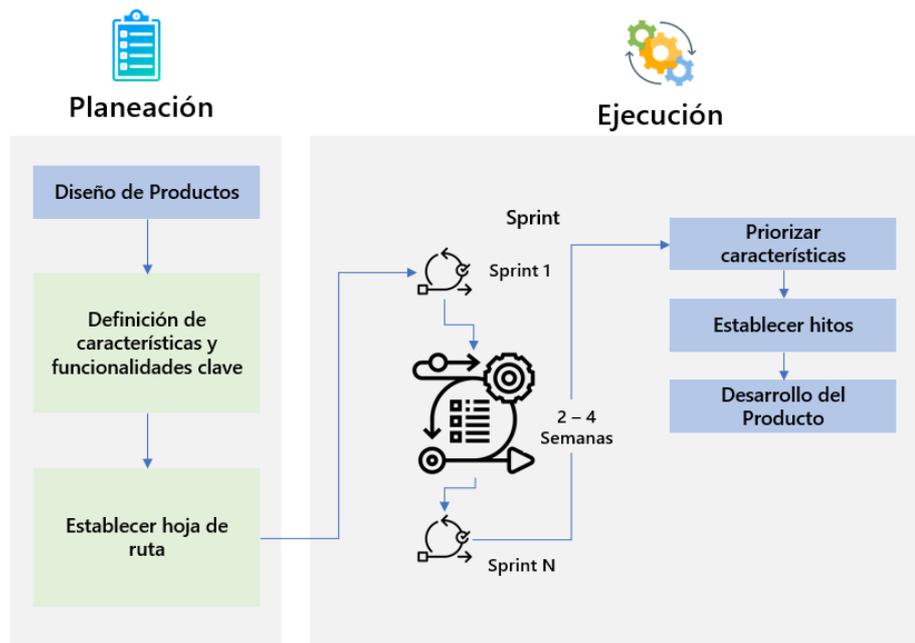
*Proceso de Marketing*



- **Proceso de Gestión del Producto**

**Figura 5. 6**

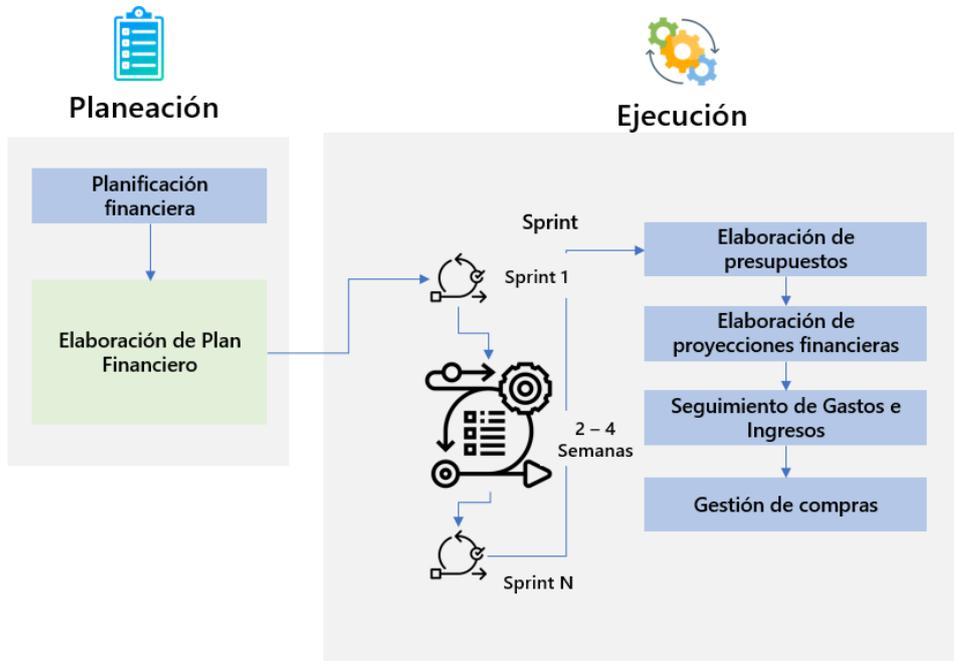
*Proceso de Gestión del Producto*



- **Proceso de Gestión Financiera**

**Figura 5. 7**

*Proceso de Gestión Financiera*



- **Proceso de Gestión de Recursos Humanos**

**Figura 5. 8**

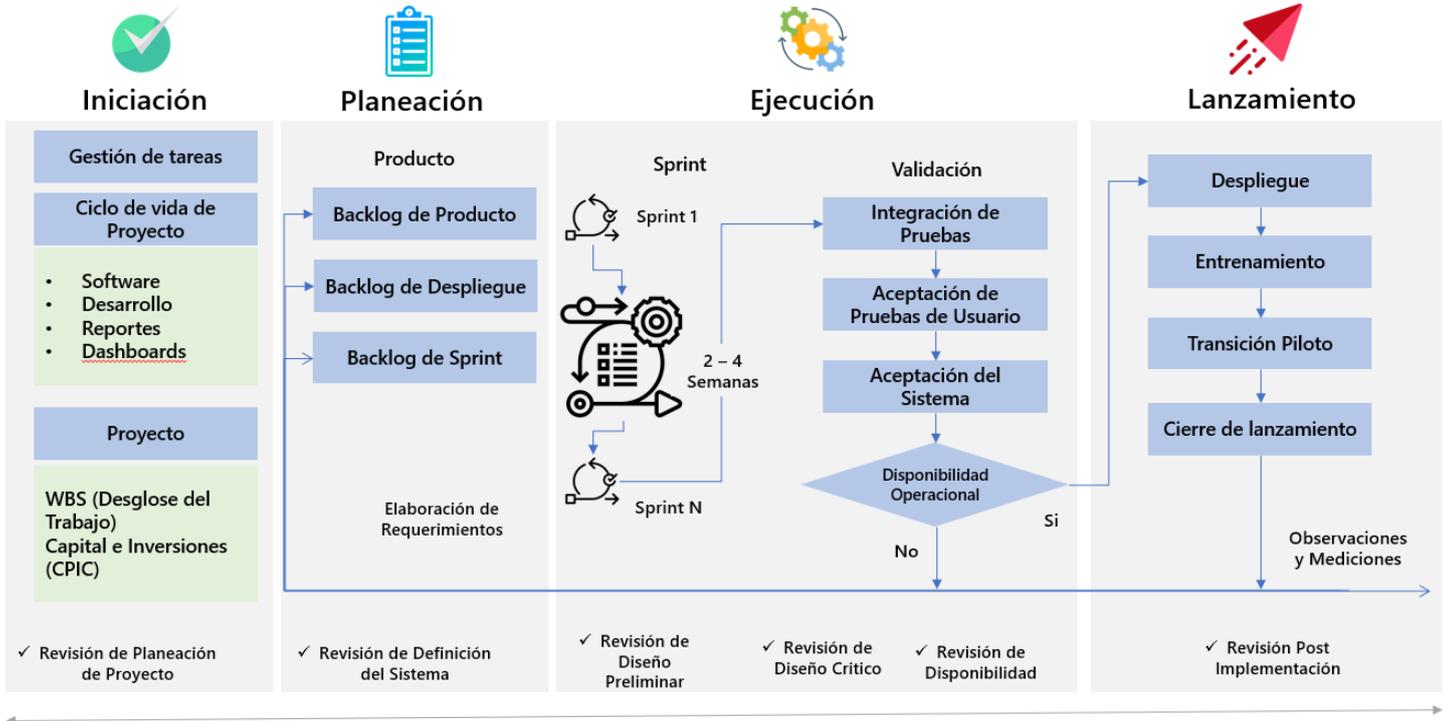
*Proceso de Gestión de Recursos Humanos*



- **Proceso de Tecnología y Despliegue Continuo**

**Figura 5. 9**

*Proceso de Tecnología y Despliegue Continuo*



### 5.1.7. Balance Scorecard: control de gestión por indicadores

A continuación, se describe el Balance Scorecard para “CREATIVE & INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” teniendo las perspectivas Financieras, de Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje:

**Tabla 5. 4**

*Balance Scorecard*

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<b>Perspectivas Financieras</b> Aumentar la rentabilidad y ventas	Aumentar las ventas en un 55% anual y la rentabilidad en un 5% en el periodo del proyecto.	Estados financieros: - ROE - ROA Número de nuevos clientes.	Implementar estrategias de campañas de marketing para una mejor penetración de mercado y utilizando herramientas CRM.
<b>Perspectiva de cliente</b> Captación de nuevos clientes Rápida adopción de la plataforma Satisfacción de clientes. Atención de clientes de manera eficaz	Aumentar el número de visitas a la plataforma en un 20% anualmente. Incrementar la satisfacción del cliente en un 20% anualmente. Disminuir los tiempos de espera en atención al cliente en un 10% mensualmente.	Encuestas de satisfacción. Tiempos de espera en atención al cliente. Recuento de nuevos clientes.	Crear un Centro de Excelencia para discusión de nuevas ideas. Evaluar constantemente nuevas opciones de pago para los clientes. Analizar nuevas necesidades por sector de negocio.
<b>Perspectiva de procesos internos</b> Mejorar los procesos de creación e innovación. Mejorar los procesos de promoción y marketing.	Tener al menos 5 nuevas iniciativas de nuevas ideas al mes. Disminuir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos en un 10% trimestralmente. Reducir los tiempos de desarrollo en un 15% anualmente. Incrementar el mercado objetivo en un 20% cada 6 meses.	Informes de proyectos de innovación. Porcentaje de reducción de tiempos de espera en el desarrollo y entrega de nuevas soluciones.	Evaluar el rediseño de los procesos para obtener puntos de mejora. Investigar nuevos productos de software que ayuden a la agilidad del proceso de desarrollo.
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> Contar con un personal calificado para el desarrollo de nuevos productos. Tener un equipo de ventas competitivo.	Capacitar el 100% del personal con un plan de entrenamientos profesionales. Desarrollar línea de carrera con profesionales tercerizados e incorporarlos a planilla en un plazo de 2 años.	Número de certificaciones obtenidas por el personal. Número de nuevos empleados. Porcentaje de profesionales certificados en su campo de especialización.	Otorgar un presupuesto anual a cada empleado para capacitaciones y certificaciones. Brindar descuentos corporativos y convenios educativos. Desarrollar un proceso de selección acorde con habilidades blandas y técnicas.

# CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

## 6.1. Objetivos Organizacionales

### 6.1.1 Naturaleza de la Organización

La empresa se enfoca en garantizar la satisfacción del cliente mediante el uso de herramientas tecnológicas que les permiten concebir y planificar sus proyectos utilizando la metodología Design Thinking, lo que resulta en la creación de nuevas experiencias en sus procesos de generación de ideas para proyectos.

El objetivo principal es proporcionar a los clientes una experiencia renovada en el proceso de ideación de proyectos, optimizando los tiempos y facilitando la interacción a través de nuestra herramienta web "MOANA". Desde el punto de vista legal, la empresa adoptará la forma de una Sociedad Anónima.:

- Dos (2) o más accionistas
- Responsabilidad limitada
- Junta de accionistas
- Directorio
- Administrador

### 6.1.2 Organigrama

A continuación, se muestra en la Figura 6.1 el Organigrama de la empresa:

**Figura 6. 1**

*Organigrama*



### **6.1.3 Diseño estructural por proyectos**

Dado el tamaño reducido de la organización, se emplea una estructura orgánica en la que equipos interdisciplinarios y multifuncionales colaboran, promoviendo la libre circulación de información y favoreciendo la descentralización a través de una cultura de puertas abiertas.

## **6.2 Diseño de Puestos y Responsabilidades**

Como se presentó en el organigrama, la empresa está estructurada por 3 gerencias de línea que le reportan a la gerencia general:

### **Administrador**

La empresa está liderada por alguien que asume la responsabilidad de organizar y dirigir las operaciones, designar las posiciones dentro de la estructura organizativa, llevar a cabo evaluaciones regulares del desempeño de los distintos departamentos, lograr el cumplimiento de los planes a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales y promover estas metas a los ejecutivos responsables de cada área. Además, coordina con dichas áreas para garantizar la ejecución adecuada de los lineamientos y verificar que se estén cumpliendo correctamente. Se espera que posea habilidades de toma de decisiones y liderazgo. Bajo su responsabilidad directa también se encuentra la gestión integral y el liderazgo del área de recursos humanos y administración y finanzas.

### **Ejecutivo de Producto**

Tiene la responsabilidad de proponer y desarrollar innovaciones y nuevos productos para la empresa, es responsable de la investigación, ideación, planificación y ejecución de los nuevos proyectos, así como seguir desarrollando los productos vigentes, su rol es importante para la empresa ya que al ser una empresa de tecnología, debemos de estar en constante actualizaciones y desarrollo, tendrá bajo su responsabilidad la dirección del departamento de innovación y 4 asesores externos con los que trabajará de forma directa.

### **Ejecutivo de Proyectos**

Tiene la responsabilidad de velar el correcto funcionamiento de la plataforma, que está no tenga problemas y solucionar cualquier inconveniente que se presente para dar un buen servicio a nuestros usuarios, trabajará de forma coordinada con el ejecutivo de

producto para testear y ejecutar diversos proyectos, estará a cargo de liderar todo el departamento de TI.

### **Ejecutivo Comercial, Marketing y Calidad**

Es la persona encargada del área comercial, de marketing y calidad, quien deberá planificar, proyectar, dirigir y evaluar las operaciones del canal de ventas, marketing y calidad de servicio al cliente, así como tener contacto directo con las áreas comerciales de los socios estratégicos a los que queremos llegar así como la prospección de clientes para lograr cerrar acuerdos comerciales y asegurar el crecimiento de la operación, en la etapa inicial el Ejecutivo comercial será responsable íntegro del cumplimiento de las ventas, ejecución del plan de marketing, campañas publicitarias en medios digitales, participación en eventos así como generar alianzas comerciales, seguimiento al gestor de calidad y el Customer Relationship Management 360 de la empresa.

### **Gestor de Calidad de Servicio al cliente**

Su principal función será la de evaluar e identificar riesgos y oportunidades en el servicio, implementar planes de mejora y contingencia antes riesgos en la plataforma, también estará a cargo del administrar los contactos generados por las redes sociales, web o llamada de consultas sobre los servicios, así como de responder dudas del uso y operatividad de la plataforma, gestionar la base de datos de los posibles clientes que entran en contacto para realizar un plan de seguimiento y cierre de venta, esta persona debe proponer mejoras en los servicios así como en los procedimientos de gestión acorde al reporte de incidencias que maneja, presentar semanalmente el reporte de incidencias, casos que se atendieron y casos pendientes por atender, posibles potenciales clientes así como el avance de prospecciones de los mismos para el cierre de ventas.

Esta posición es clave para la empresa ya que se encargará de dar la cara a los posibles nuevos clientes que se gestionen por curiosidad en redes sociales o llamadas telefónicas, así como de dar solución inmediata y atender consultas de los usuarios de la plataforma, está persona debe estar muy capacitada ya que será quien genere la conexión con la empresa.

### 6.3 Políticas Organizacionales

Se crearán políticas hacia los colaboradores y socios estratégicos de la organización que contemplarán normas y responsabilidades de cada área las cuales aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estas políticas abarcarán todos los niveles de la organización, será revisado y de ser necesario actualizado anualmente.

Detallamos algunas políticas organizacionales a considerar:

- **Política integral de calidad, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y responsabilidad social**
  - Para “MOANA” su principal activo son sus colaboradores, facilitándoles todas las herramientas y oportunidades para su desarrollo profesional, asegurando un ambiente laboral apropiado, seguro, además de velar por su salud integral mediante exámenes médicos ocupacionales anuales, así como fomentar el cuidado y protección de nuestro medioambiente.
  - Buscamos contribuir con el desarrollo y bienestar de los proyectos nuestros clientes, los cuales confían en nuestra herramienta para iniciar sus ideas y volverlas realidad.
  - Contribuimos a la sociedad fomentando el desarrollo de ideas para emprendimientos y desarrollo de nuevos negocios.
- **Política de servicio e innovación**
  - En “MOANA” estamos íntegramente comprometidos con el constante desarrollo e innovación de nuestra plataforma para así seguir siendo el facilitador de herramientas de desarrollo de ideas para nuestra comunidad de clientes.
  - Mantenernos a la vanguardia de la tecnología es nuestra prioridad para poder ofrecer las herramientas más actualizadas a nuestros clientes.
  - Mejorar constantemente nuestros procesos y herramientas, así como todos nuestros canales de comunicación para estar más cerca a nuestra comunidad.

## **6.4 Gestión de Talento**

### **6.4.1 Selección y contratación**

Para nuestro proceso de selección y contratación se realizará de forma directa, contaremos con un Administrador y 3 líderes (Ejecutivo comercial, Ejecutivo de Producto y Ejecutivo de Proyectos) y un gestor de calidad, cada líder será responsable del cumplimiento de los objetivos de sus respectivas áreas, estos líderes por las posiciones claves que poseerán, serán denominados como personal de confianza y contarán con un contrato indeterminado con un periodo de prueba de 6 meses.

### **6.4.2 Remuneración y desempeño**

Con los perfiles definidos y la modalidad de contrato establecida, se establecerá una escala remunerativa para el administrador (S/2,000 nuevos soles), los Ejecutivos de Proyecto y de Producto (S/1,500 nuevos soles), Ejecutivo comercial (S/1,200 + bono de cumplimiento bimensual), adicional a ello, como organización buscaremos que nuestros colaboradores cumplan con el perfil de puesto, y también cumplir con las actitudes esperadas como: trabajo en equipo, orientación a resultados, comunicación, empatía, iniciativa y proactividad.

### **6.4.3 Empowerment y reconocimiento**

Se puede empoderar de múltiples formas a los colaboradores, todo dependerá del estilo de liderazgo a ejecutarse en la empresa, se trata de darle empoderamiento a los colaboradores, que tengan la capacidad de sentirse dueños, que tengan menos barreras en la ejecución de mejoras y soluciones, siempre pensando en ser cada día más eficiente y rentables.

#### **¿Cómo se ejecutará?**

Generando y promoviendo la cultura de empoderamiento, haciendo participar e involucrando en los proyectos, hacer que sientan como propios los proyectos en los que participan, presentando al administrador los avances recibiendo una retroalimentación constante para mejorar la confianza, motivación, autoestima y seguridad, en consecuencia, generar empoderamiento.

El estímulo no solo debe ser monetario, sino apelar al salario emocional que buscan las personas por parte de la empresa donde labora, generar ese reconocimiento que los haga sentir felices e identificados con la empresa y proyectos en los que labora.

#### **6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo**

Se propone capacitaciones virtuales y presenciales, tanto por los líderes de la organización, así como una capacitación anual por agentes externos especializados en mejorar todo tipo de habilidades y competencias técnicas necesarias para la posición y las posiciones a la que el colaborador pueda realizar una línea de carrera.

Se estima emplear un presupuesto del 2% de la planilla de remuneraciones y esto no necesariamente es aplicable al 100% de los colaboradores, sino a los que puedan generar mayor valor a la empresa decida desarrollar su talento.

Se motivará al personal realizando un “Business Review” donde todas las áreas presentarán sus resultados alcanzados cada trimestre, así como sus planes y próximos pasos a ejecutar como área y a su vez poder organizar objetivos corporativos en conjunto, además de ello o posterior a estas reuniones se procederá a un espacio de integración con los equipos que participan en estas reuniones, con lo cual el colaborador genera un vínculo con la empresa en la búsqueda de los objetivos personales, colectivos y corporativos, así como compartir con sus compañeros y generar un buen ambiente laboral.

## 6.5 Estructura de Gastos de RRHH

Según las posiciones descritas para el funcionamiento del negocio se necesita el personal adecuado, con las competencias necesarias para poder llevar por buen camino la operación, a continuación, se detallará la estructura de gastos que corresponde al salario del personal:

**Tabla 6. 1**

*Estructura de Gastos RRHH*

Cargo	Sueldo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	S/ 2,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 34,500	S/ 34,500	S/ 37,950
Ejecutivo de Proyectos	S/ 1,400	S/ 21,000	S/ 21,000	S/ 24,150	S/ 24,150	S/ 26,565
Ejecutivo de Producto	S/ 1,400	S/ 21,000	S/ 21,000	S/ 24,150	S/ 24,150	S/ 26,565
Ejecutivo Comercial y post venta	S/ 1,200	S/ 22,800	S/ 22,800	S/ 26,220	S/ 26,220	S/ 28,842

Como beneficios los colaboradores obtendrán:

- 2 gratificaciones al año.
- 1 sueldo al año por concepto de CTS.
- Aumento de sueldo base en 15% al 3er y 5to año de trabajo.
- Bono trimestral de 1 sueldo por cumplimiento de objetivos.

También se tendrán en cuenta los siguientes recursos externos:

### **Recursos externos**

Se contará con 4 desarrolladores, trabajarán 6 meses para la creación del MVP inicial de la plataforma web por lo cual se pagará S/ 15,000. Al estar constituida la empresa trabajaran como consultores externos que brindará soporte a la plataforma con posibilidad a ser contratados de forma directa por la empresa.

## CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 7.1. Supuestos

Para nuestro proyecto se tomará un horizonte de 5 años para evaluar el análisis financiero, debido a que cualquier innovación que se lleve a cabo en la plataforma debe ser monitoreado su avance, crecimiento y factibilidad antes de ser reemplazado. A continuación, se detalla la tabla del tipo de cambio para este horizonte de tiempo:

**Tabla 7. 1**

*Supuesto de Tipo de cambio*

	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
<b>Tipo de Cambio</b>	3.75	3.75	3.79	3.83	3.87	3.91
<b>Depreciación (Promedio Anual)</b>	1.03%					

**Nota.** De Tipo de Cambio, BCRP, 2023 ([www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe))

En la Tabla 7.1 se visualiza el tipo de cambio proyectado para el periodo de 5 años.

El precio que se ofrecerá al mercado objetivo es en dólares, asimismo los ingresos por lo cual en este capítulo se abordará todo en moneda extranjera (\$).

En cuanto al supuesto de la política de ventas, todos los pagos según el tipo de plan serán 100% en pago digital.

**Tabla 7. 2**

*Política de Ventas*

Tipo de Plan	Tipo de pago
<b>Starter</b>	100% en pago digital.
<b>Standard</b>	100% en pago digital.
<b>Corporate</b>	100% en pago digital.

En la Tabla 7.2 se muestra la política de ventas que se tendrá, al ser una plataforma tecnológica que requiere de usuarios, se paga al contado cada usuario activo que requiera hacer uso de ella con todas las funcionalidades ofrecidas de acuerdo con el tipo de plan que accedan.

A continuación, se presenta los Supuestos de Capital de Trabajo que se tendrán en cuenta.

**Tabla 7. 3**

*Supuestos de Capital de trabajo*

<b>Detalle</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Financiamiento</b>	22%	\$ 7,790.33
<b>Capital propio</b>	78%	\$ 27,000.00
<b>Vida útil</b>		5 años
<b>Costo de oportunidad del capital (COK)</b>	10%	
<b>IGV</b>	18%	
<b>Impuesto a la renta</b>	30%	

En la Tabla 7.3 se muestra el detalle del financiamiento y del capital propio, así como la vida útil del proyecto. También se muestra el porcentaje del costo de oportunidad, el IGV y el Impuesto a la Renta, las cuales son tasas definidas por el estado peruano.

En la siguiente tabla se muestra las políticas del Capital de Trabajo, tanto la política de Caja Mínima para el costo de operación como el plan de Caja mínima para gastos operativos.

**Tabla 7. 4**

*Políticas de Capital de trabajo*

<b>Detalle</b>	<b>Días</b>
<b>Política caja Mínima</b>	45
<b>Plan de caja mínima</b>	45

## 7.2. Plan de inversiones

En el plan de inversiones, se detalla las siguientes tablas:

- En la Tabla 7.5 se encuentra la lista de Activos Fijos intangibles necesarios para los trámites legales, derechos notariales y registrales con la finalidad de tener las licencias para operar.
- En la Tabla 7.6 se especifica las inversiones en Activos Fijos, como son, los equipos de cómputo, telefonía los trabadores de la empresa. No será necesario muebles de oficina ya que se alquilará ambientes de coworking como espacios de trabajo.
- En la tabla 7.7 se muestra la lista de Gastos preoperativos, es decir, los recursos necesarios antes de iniciar las actividades, como el diseño inicial del Producto Mínimo Viable (MVP), Gastos en marketing para la publicidad de la App Web, así como otros útiles de oficina.

**Tabla 7. 5**

*Activo Fijo Intangible*

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio unitario (\$)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total (\$/)</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Inversión en intangibles</b>	Elaboración de minuta (abogado)	1200	1	1,200.00	320.00
	Derechos notariales y registrales	500	1	500.00	133.33
	Diseños de marca y membretes	1416	1	1,416.00	377.60
	Varios	155.8	1	155.80	41.55
	<b>Total</b>				3,271.80

**Tabla 7. 6**

*Activo Fijo*

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio unitario (\$)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total (\$/)</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Equipos electrónicos</b>	Laptop Lenovo ThinkPad L14	3499	4	13,996.00	3,732.27
	Celulares	1048	2	2,096.00	558.93
	Equipos de computo	804.6	1	804.60	214.56
	<b>Total</b>			16,896.60	4,505.76

**Tabla 7. 7***Gastos Preoperativos*

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio unitario (S/)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total (S/)</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Materiales y artículos de oficina</b>	Diseño del MVP de la App Web	14000	1	14,000.00	3,733.33
	Útiles de oficina	46	4	184.00	49.07
	Memoria USB 32GB HP V150W	24.9	4	99.60	26.56
	Telefonía móvil (26 Gb x 4 líneas)	129.7	1	129.70	34.59
	Publicidad y Marketing	6000	1	6,000.00	1,600.00
	<b>Total</b>			20,413.30	5,443.55

Finalmente, dando como resultado un total de inversión de \$ 28,544.03 los cuales serán financiados con capital propio y externo.

**Tabla 7. 8***Total de la Inversión*

<b>Detalle</b>	<b>Total (S/)</b>	<b>Total (\$)</b>
Activos y Gastos preoperativos	40,581.70	10,821.79
Alquiler oficinas coworking		896.80
Servicio CRM de Clientify		835.44
Desarrollo del MVP inicial	15000.00	4,000.00
Contrato Inicial anual de Servidor Cloud		12,000.00
<b>Total de la Inversión</b>		<b>28,554.03</b>

### 7.3. Activos y depreciación

Tanto los Activos Fijos, Gastos operativos y los intangibles están sujetos a una depreciación lineal de acuerdo con su vida útil, adicionalmente estos deben calcularse sin el IGV dando un total de \$ 9,171.01.

**Tabla 7. 9**

*Activos y Depreciación*

<b>Inversiones</b>	<b>Valor con IGV (S/)</b>	<b>Valor sin IGV (S/)</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Vida útil (años)</b>
Activo Fijo Equipo electrónico	16,896.60	14,319	3,818.44	5
Gastos Preoperativos	20,413.30	17,299	4,613.18	5
Intangible	3,271.80	2,773	739.39	5
<b>Total</b>			<b>9,171.01</b>	

A continuación, se presenta la Depreciación proyectada para los 5 años, tomando en cuenta la depreciación dependiendo la vida útil definida en la Tabla 7.3. Adicionalmente se calcula el beneficio tributario para cada año, el cual es el 30% del valor de depreciación.

**Tabla 7. 10**

*Depreciación proyectada*

	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
<b>Depreciación</b>	1,834.20	1,834.20	1,834.20	1,834.20	1,834.20
<b>Beneficio Tributario</b>	550.26	550.26	550.26	550.26	550.26

#### 7.4. Capital de trabajo

Tomando en cuenta las políticas de capital de trabajo definidas en la Tabla 7.4, se detalla el dinero requerido para cada año para subir el financiamiento externo, al final de periodo de 5 años este dinero se recuperará.

**Tabla 7. 11**

*Capital de Trabajo*

	Año 0 (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)	Liquidación (\$)
<b>Política de caja Mínima (Costo de operación)</b>	(1,600.00)	(4,366.57)	(8,973.62)	(15,319.13)	(27,417.95)	(36,364.06)	
<b>Plan de caja mínima (Gastos operativos)</b>	(4,636.30)	(4,934.04)	(5,790.84)	(7,226.63)	(8,191.44)	(8,622.71)	
<b>Capital de trabajo</b>	(6,236.30)	(9,300.61)	(14,764.45)	(22,545.76)	(35,609.39)	(44,986.77)	133,443.28

#### 7.5. Balances provisionales

A continuación, se detalla la tabla del Balance General, mostrando las cuentas de Activos Corriente y No Corriente, Pasivos Corriente y No Corriente, así como el Patrimonio para todo el periodo de 5 años.

Los resultados proyectados muestran una solvencia para afrontar los pasivos como las cuentas por pagar, así como los impuestos, al no tener deudas a largo plazo, no se tiene un Pasivo No Corriente. Los gastos y cuentas más sustanciales son las cuentas en capacitaciones internas para el personal, los gastos de marketing y administrativos.

**Tabla 7. 12***Balance General*

<b>Cuenta</b>	<b>Año 0 (\$)</b>	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
<b>Activo Corriente</b>						
Caja y Bancos	-	25,982.97	60,565.47	90,720.47	147,094.17	229,033.97
Fondo de Maniobra	6,236.30	15,536.91	30,301.36	52,847.12	88,456.51	133,443.28
Pagos anticipados	17,732.24	15,140.11	18,126.64	26,046.64	38,209.84	56,029.84
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>23,968.54</b>	<b>56,659.99</b>	<b>108,993.48</b>	<b>169,614.23</b>	<b>273,760.52</b>	<b>418,507.09</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Crédito IGv	1,650.78	1,562.84	1,854.62	1,904.94	1,904.30	1,954.65
Activo bruto	9,171.01	9,171.01	9,171.01	9,171.01	9,171.01	9,171.01
Depreciación Acumulada	-	(1,834.20)	(3,668.40)	(5,502.60)	(7,336.80)	(9,171.01)
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>10,821.79</b>	<b>8,899.64</b>	<b>7,357.23</b>	<b>5,573.35</b>	<b>3,738.50</b>	<b>1,954.65</b>
<b>Total Activo</b>	<b>34,790.33</b>	<b>65,559.63</b>	<b>116,350.70</b>	<b>175,187.58</b>	<b>277,499.02</b>	<b>420,461.74</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Tributos por pagar	-	7,122.23	13,286.35	21,455.89	35,992.00	56,924.98
Cuentas por pagar	-	8,223.29	22,944.80	25,196.10	27,706.17	15,627.02
Pasivo Financiero	7,790.33	5,311.63	2,931.65	-	-	-
Participación Utilidades	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>7,790.33</b>	<b>20,657.15</b>	<b>39,162.80</b>	<b>46,651.99</b>	<b>63,698.17</b>	<b>72,552.00</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Deuda a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,790.33</b>	<b>20,657.15</b>	<b>39,162.80</b>	<b>46,651.99</b>	<b>63,698.17</b>	<b>72,552.00</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00
Resultados Acumulados	-	17,902.48	50,187.90	101,535.59	186,800.85	320,909.74
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	-	-
<b>Total Patrimonio</b>	<b>27,000.00</b>	<b>44,902.48</b>	<b>77,187.90</b>	<b>128,535.59</b>	<b>213,800.85</b>	<b>347,909.74</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>34,790.33</b>	<b>65,559.63</b>	<b>116,350.70</b>	<b>175,187.58</b>	<b>277,499.02</b>	<b>420,461.74</b>

## 7.6. Fuentes de financiamiento y amortización

Se estima un financiamiento de \$ 6,990.33, los cuales serán para la inversión inicial, estos cubrirán los gastos de desarrollo de la App Web, así como gastos preoperativos. Este financiamiento está proyectado para un plazo de 24 meses (2 años) bajo el método de amortización fija. Será financiado con el Banco Scotiabank, con una Tasa Efectiva Anual (TEA) de 13.50%.

**Tabla 7. 13**

*Fuentes de financiamiento*

<b>Crédito en dólares</b>	\$ 7,790.33
<b>Plazo</b>	36 meses
<b>TEA</b>	13.50 %
<b>TEM</b>	1.06 %

A continuación, se detalla el Cronograma de Pagos para los 36 meses:

**Tabla 7. 14***Cronograma de pagos*

<b>Nro. Cuota Mensual</b>	<b>Inicial (\$)</b>	<b>Interés (\$)</b>	<b>Amortización (\$)</b>	<b>Cuota (\$)</b>	<b>Saldo (\$)</b>
0					7,790.33
1	7,790.33	82.64	178.83	261.48	7,611.50
2	7,611.50	80.75	180.73	261.48	7,430.77
3	7,430.77	78.83	182.65	261.48	7,248.12
4	7,248.12	76.89	184.58	261.48	7,063.54
5	7,063.54	74.93	186.54	261.48	6,877.00
6	6,877.00	72.96	188.52	261.48	6,688.48
7	6,688.48	70.96	190.52	261.48	6,497.95
8	6,497.95	68.93	192.54	261.48	6,305.41
9	6,305.41	66.89	194.58	261.48	6,110.83
10	6,110.83	64.83	196.65	261.48	5,914.18
11	5,914.18	62.74	198.74	261.48	5,715.44
12	5,715.44	60.63	200.84	261.48	5,514.60
13	5,514.60	58.50	202.97	261.48	5,311.63
14	5,311.63	56.35	205.13	261.48	5,106.50
15	5,106.50	54.17	207.30	261.48	4,899.20
16	4,899.20	51.97	209.50	261.48	4,689.69
17	4,689.69	49.75	211.73	261.48	4,477.97
18	4,477.97	47.50	213.97	261.48	4,264.00
19	4,264.00	45.24	216.24	261.48	4,047.76
20	4,047.76	42.94	218.54	261.48	3,829.22
21	3,829.22	40.62	220.85	261.48	3,608.37
22	3,608.37	38.28	223.20	261.48	3,385.17
23	3,385.17	35.91	225.56	261.48	3,159.61
24	3,159.61	33.52	227.96	261.48	2,931.65
25	2,931.65	31.10	230.38	261.48	2,701.27
26	2,701.27	28.66	232.82	261.48	2,468.45
27	2,468.45	26.19	235.29	261.48	2,233.17
28	2,233.17	23.69	237.79	261.48	1,995.38
29	1,995.38	21.17	240.31	261.48	1,755.07
30	1,755.07	18.62	242.86	261.48	1,512.21
31	1,512.21	16.04	245.43	261.48	1,266.78
32	1,266.78	13.44	248.04	261.48	1,018.74
33	1,018.74	10.81	250.67	261.48	768.07
34	768.07	8.15	253.33	261.48	514.75
35	514.75	5.46	256.02	261.48	258.73
36	258.73	2.74	258.73	261.48	0.00

### 7.7. Cuentas de explotación previsionales

A continuación, se detalla el Estado de resultados para el periodo de 5 años, dando Utilidad positiva a partir del segundo año, así como un crecimiento constante para los años siguientes. También se muestra que los gastos más significativos en todos los años son los Gastos de Administración seguido de los Gastos de Ventas.

**Tabla 7. 15**

*Estado de Resultados*

	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
<b>Ventas</b>	84,406.78	130,983.05	204,966.10	319,484.75	500,481.36
<b>Costo de Ventas</b>	15,661.39	39,372.86	78,737.28	133,383.59	236,309.95
<b>Utilidad Bruta</b>	68,745.39	91,610.19	126,228.82	186,101.15	264,171.41
<b>Gastos de Ventas</b>	(6,080.00)	(6,015.83)	(6,548.30)	(6,480.62)	(7,055.75)
<b>Gastos Operativos</b>	(37,090.42)	(39,472.32)	(46,326.69)	(57,813.01)	(65,531.53)
<b>Utilidad Operativa</b>	25,574.97	46,122.03	73,353.83	121,807.53	191,584.13
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	25,574.97	46,122.03	73,353.83	121,807.53	191,584.13
<b>Impuestos</b>	(7,672.49)	(13,836.61)	(22,006.15)	(36,542.26)	(57,475.24)
<b>Utilidad Neta</b>	17,902.48	32,285.42	51,347.68	85,265.27	134,108.89

## 7.8. Proyección de ventas y flujo de caja

A continuación, se presenta el Flujo de Caja para todo el periodo proyectado, todas las cantidades están expresadas en dólares americanos (\$), detallando el Flujo de Caja Económico, Flujo de Deuda y Flujo de Caja Financiero mostrando al final del periodo del año 5 el valor de recupero.

**Tabla 7. 16**

*Flujo de caja*

	<b>Año 0 (\$)</b>	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
<b>Ingresos</b>		84,406.78	130,983.05	204,966.10	319,484.75	500,481.36
<b>Costos y Gastos de Ventas</b>		(58,831.81)	(84,861.02)	(131,612.27)	(197,677.22)	(308,897.23)
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		25,574.97	46,122.03	73,353.83	121,807.53	191,584.13
<b>Impuesto a la Renta</b>		(7,672.49)	(13,836.61)	(22,006.15)	(36,542.26)	(57,475.24)
<b>Beneficio Tributario</b>		550.26	550.26	550.26	-	-
<b>Inversión</b>	(28,554.03)	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja económico</b>	(28,554.03)	18,452.74	32,835.68	51,897.94	85,265.27	134,108.89
<b>Flujo de Deuda</b>	7,790.33	(2,879.12)	(2,971.29)	(3,075.89)	-	-
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	(20,763.70)	15,573.62	29,864.40	48,822.05	85,265.27	134,108.89

## 7.9. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Para el análisis de viabilidad y rentabilidad financiera, se muestra el Valor Actual Neto Económico (VANE) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), calculado tomando en cuenta la inversión inicial y el Flujo de Caja Económico de todo el periodo. También se muestra el Valor Actual Neto Financiero (VANF) y la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF).

Al ser todos los resultados positivos y al ser la Tasa Interna de Retorno mayor al valor del Costo de Oportunidad (COK) definida en la Tabla 7.17, se aprueba la viabilidad económica del proyecto.

**Tabla 7. 17**

### *Rentabilidad Financiera*

<b>Valor Actual Neto Económico (VANE)</b>	\$ 147,528
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	116.8%
<b>Valor Actual Neto Financiero (VANF)</b>	\$ 426,979
<b>Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)</b>	137.2%
<b>Payback Económico</b>	1.31 años
<b>Payback Financiero</b>	3.05 años

## 7.10. Políticas de aplicación de resultados

No se tiene planificado la repartición de utilidades, por otro lado, estas serán reinvertidas para mejoras de la empresa y los productos futuros.

### 7.11. Tasas de descuento al accionista

A continuación, se detalla el uso del Método CAPM para hallar el Costo de Capital (COK).

Para el cálculo del Beta sin deuda se ha utilizado el Beta de 1.16, es cual es para empresas del sector de Tecnología en Estados Unidos. (Damodaran, 2023)

Para ello primero debemos obtener valor de Beta con deuda, usando la siguiente fórmula:

$$Bcd = Bsd * (1 + (1 - t) * D/E)$$

Siendo:

*Bcd = Beta con deuda*

*Bsd = Beta sin deuda*

*t = Tasa de Impuestos*

*D/E = Relación Deuda/Capital*

Dando como resultado:

$$Bcd = 1.16 * (1 + (1 - 11.22\%) * 10.37\%) = 1.27$$

Luego, se debe hallar el valor del COK usando la siguiente fórmula:

$$COK = Rf + Bcd * (RM + Rf)$$

Donde:

*COK = Costo de Capital*

*Rf = Tasa libre de riesgo*

*Bcd = Beta con deuda*

*RM = Rendimiento de Mercado*

Dando como resultado:

$$COK = 3.60\% + 1.27 * (12.85\% + 3.60\%) = 15.32\%$$

## 7.12. Indicadores de rentabilidad

A continuación, se presenta la tasa de rentabilidad requerida por parte del accionista, ya que será necesaria para compararla con la Tasa Interna de Retorno, para calcular el Coste Promedio Ponderado de Capital (WACC) se obtiene usando el Modelo CAPM, para ello se usará la siguiente fórmula:

$$WACC = Kd * (1 - IR) * \left(\frac{D}{D + E}\right) + COK * \left(\frac{E}{D + E}\right)$$

Donde:

*WACC = Coste Promedio Ponderado de Capital*

*Kd = Costo de Deuda*

*IR = Impuesto a la Renta*

*D = Deuda*

*E = Capital*

*COK = Costo de Capital*

Dando como resultado:

$$WACC = 13.50\% * (1 - 30\%) * \left(\frac{7,790.33}{7,790.33 + 27,000}\right) + 15.32\% * \left(\frac{27,000}{7,790.33 + 27,000}\right) = 14.00\%$$

A continuación, se resume los resultados en la siguiente tabla:

**Tabla 7. 18**

*Modelo CAPM*

<b>Kd</b>	Costo de deuda	13.50%
<b>WACC</b>	Coste Promedio Ponderado del Capital	14.00%
<b>COK</b>	Costo de capital propio del inversionista	15.32%
<b>RM</b>	Rendimiento de Mercado	12.85%
<b>Rf</b>	Tasa libre de riesgo	3.60%
<b>B cd</b>	Beta con deuda	1.27
<b>B sd</b>	Beta sin deuda	1.16
<b>(t)</b>	Tasa de Impuestos	11.22%
<b>(D/E)</b>	Relación Deuda/Capital	10.37%

Seguidamente, se muestran los principales Ratios Financieros para para todo el periodo del proyecto, se puede interpretar los siguientes resultados:

- Muestran liquidez constante a lo largo de los 5 años.
- Respecto al endeudamiento se ve reflejado una disminución relevante a partir del año 4, ya que el proyecto tiene una fuerte inversión inicial.
- En cuanto a la rentabilidad esta aumenta considerablemente a partir del segundo año y se mantiene constante para los años siguientes.

**Tabla 7. 19**

*Ratios Financieros*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ratio de Liquidez</b>					
Liquidez corriente	2.74	2.78	3.64	4.30	5.77
<b>Ratio de Solvencia</b>					
Endeudamiento patrimonial	0.46	0.51	0.36	0.30	0.21
Razón deuda/activo	0.32	0.34	0.27	0.23	0.17
<b>Ratio de Rentabilidad</b>					
Rentabilidad sobre ventas	21.21%	24.65%	25.05%	26.69%	26.80%
Rentabilidad sobre patrimonio	39.87%	41.83%	39.95%	39.88%	38.55%
Rentabilidad sobre activos	27.31%	27.75%	29.31%	30.73%	31.90%

Adicionalmente, se detalla el análisis Dupont el cual es el proceso para averiguar cómo se están obteniendo las ganancias o pérdidas, se calcula como el producto de estos factores:

- Margen neto: Es el porcentaje de ganancia que se consigue por cada venta.
- Rotación de activos: Es el número de veces al año que rotaron los activos para poder obtener ingresos.
- Multiplicador de Capital: Es el apalancamiento financiero, es decir, el número de unidades monetarias en activos.

**Tabla 7. 20**

*Análisis Dupont*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo Total</b>	\$65,559.63	\$116,350.70	\$175,187.58	\$277,499.02	\$420,461.74
<b>Patrimonio Neto</b>	\$44,902.48	\$77,187.90	\$128,535.59	\$213,800.85	\$347,909.74
<b>Ventas</b>	\$84,406.78	\$130,983.05	\$204,966.10	\$319,484.75	\$500,481.36
<b>Beneficio Neto</b>	\$17,902.48	\$32,285.42	\$51,347.68	\$85,265.27	\$134,108.89
<b>Margen Neto</b>	21.2%	24.6%	25.1%	26.7%	26.8%
<b>Rotación de Activo</b>	1.29	1.13	1.17	1.15	1.19
<b>Rentabilidad de Activos (ROA)</b>	27%	28%	29%	31%	32%
<b>Multiplicador de Capital</b>	1.46	1.51	1.36	1.30	1.21
<b>Rentabilidad Financiera (ROE)</b>	39.9%	41.8%	39.9%	39.9%	38.5%
<b>Valor Económico Agregado (EVA)</b>	\$8,721.57	\$32,285.42	\$51,347.68	\$85,265.27	\$134,108.89

### 7.13. Análisis de riesgo por escenarios

Para el análisis de riesgo por escenarios se considera el Escenario Optimista, Probable y Pesimista. Los cuales dependiendo el mercado se establece los precios de los planes de venta para cada escenario, así como el Valor Actual Neto Económico, Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto Financiero y Tasa Interna de Retorno Financiera.

A continuación, los precios de planes de venta para el Escenario Optimista:

**Tabla 7. 21**

*Escenario Optimista*

Plan de venta	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Free	-	-	-	-	-
Starter	6.00	6.00	6.00	7.20	7.20
Standard	12.00	12.00	12.00	13.00	15.00
Corporate	22.00	22.00	22.00	23.00	25.00
<b>Valor Actual Neto Económico (VANE)</b>					\$ 196,806
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>					155 %
<b>Valor Actual Neto Financiero (VANF)</b>					\$ 690,891
<b>Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)</b>					186 %
<b>Payback Económico</b>					1.01 años
<b>Payback Financiero</b>					2.83 años

A continuación, los precios de planes de venta para el Escenario Probable:

**Tabla 7. 22**

*Escenario Probable*

Plan de venta	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Free	-	-	-	-	-
Starter	5.00	5.00	5.00	5.50	5.50
Standard	10.00	10.00	10.00	11.00	11.00
Corporate	20.00	20.00	20.00	22.00	22.00
<b>Valor Actual Neto Económico (VANE)</b>					\$ 147,528
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>					117 %
<b>Valor Actual Neto Financiero (VANF)</b>					\$ 426,979
<b>Tasa de Retorno Interno Financiera (TIRF)</b>					137 %
<b>Payback Económico</b>					1.31 años
<b>Payback Financiero</b>					3.05 años

A continuación, los precios de planes de venta para el Escenario Pesimista:

**Tabla 7. 23**

*Escenario Pesimista*

<b>Plan de venta</b>	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
<b>Free</b>	-	-	-	-	-
<b>Starter</b>	3.50	3.50	3.50	5.00	5.00
<b>Standard</b>	8.00	8.00	8.00	10.0	10.0
<b>Corporate</b>	18.00	18.00	18.00	20.0	20.0
<b>Valor Actual Neto Económico (VANE)</b>					\$ 140,783
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>					79 %
<b>Valor Actual Neto Financiero (VANF)</b>					\$ 291,252
<b>Tasa de Retorno Interno Financiera (TIRF)</b>					89%
<b>Payback Económico</b>					2.20 años
<b>Payback Financiero</b>					4.09 años

## CONCLUSIONES

- Se concluye que la Hipótesis Principal (Hi): “Una plataforma virtual de innovación que aplica la metodología Design Thinking es la mejor opción para la correcta ideación, diseño e implementación de ideas de negocio innovadoras para la generación de valor en medianas empresas y emprendimientos” cumple con el principio de factibilidad, debido a, que es posible una implementación tanto técnico como operativo de un producto mínimo viable en el corto plazo por medio de proveedores de desarrollo de software como se detalla en el Anexo 11.
- Según los resultados obtenidos en el capítulo 7.9 la Hipótesis Principal (Hi), es económicamente viable y es sostenible en el tiempo del proyecto, dado que la tasa interna de retorno es del 116.8 % así como el periodo de retorno de inversión es de 1.31 años.
- Se concluye que la Hipótesis Principal (Hi) cumple con el factor de deseabilidad ya que debido al estudio de tendencias de mercado detallados en los capítulos 2.5 y 4.3.1, resultados de las encuestas realizadas detallados en el Anexo 3 y Capítulo 4.3.3. Las empresas y emprendimientos tienen la intención de invertir en una herramienta digital que ayude a mejorar su proceso de innovación.
- Se valida la Hipótesis Secundaria (H1) ya que, según los resultados y las encuestas, “Las organizaciones y emprendimientos buscan nuevas formas de implementar la innovación con metodologías para la generación de ideas”, esto debido a que la tecnología y la innovación en los diferentes sectores acelera la transformación digital de las organizaciones, traduciéndose en rentabilidad y crecimiento como se especifica en el capítulo 4.3.1.

## RECOMENDACIONES

- Al ser una Plataforma de Innovación que incluye variedad de funcionalidades teóricas y prácticas, al momento de la implementación del producto mínimo viable se recomienda detallar a profundidad todos los requerimientos, pasos, recursos y plazos necesarios para el correcto desarrollo y entregables.
- Realizar una evaluación anual de los resultados económicos obtenidos con la finalidad de validar los datos proyectados, o si es necesario redefinir la estrategia comercial.
- Actualizar periódicamente los parámetros de búsqueda y selección de clientes a través de un CRM tomando siempre en cuenta los análisis obtenidos de la segmentación de mercado.
- Reforzar el análisis de las tendencias de mercado y los resultados de encuestas que respaldan la deseabilidad de la plataforma. Evaluar constantemente cómo estos datos demuestran la intención de las empresas y emprendimientos de invertir en una herramienta que mejore sus procesos de innovación.
- Investigar nuevas formas de implementar la innovación con el impacto de la tecnología en los diferentes sectores usando metodologías que promuevan la transformación digital y contribuye a la rentabilidad y crecimiento de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- AppDesign. (7 de Junio de 2022). *Cómo crear un prototipo de una app móvil para posibles inversores*. Obtenido de *Cómo crear un prototipo de una app móvil para posibles inversores*: <https://appdesign.dev/como-crear-un-prototipo-app-movil/>
- Balcaitis, R. (15 de Junio de 2019). *Design Thinking models*. *Stanford d.school*. Obtenido de *Empathize IT*: <https://empathizeit.com/design-thinking-models-stanford-d-school/>
- BCRP. (Marzo de 2023). <https://www.bcrp.gob.pe/>. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/>: <https://www.bcrp.gob.pe/>
- Bigwater. (8 de April de 2019). *Big Water Consulting*. Obtenido de *Software Development Life Cycle (SDLC)*: <https://bigwater.consulting/2019/04/08/software-development-life-cycle-sdlc/>
- Brown, T. (2023). *IDEO*. Obtenido de *IDEO*: <https://designthinking.ideo.com/>
- Carhuavilca Bonett, D. (2020). *Demografía Empresarial en el Peru*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- CEPAL, O. C. (2020). *Perspectivas Económicas de América Latina 2020: transformación digital para una mejor reconstrucción*. Santiago: Naciones Unidas.
- Cimoli, M., Castillo, M., & Porcile, G. (2017). *Políticas industriales y tecnológicas en América Latina*. Santiago: Naciones Unidas.
- Council, D. (2023). *The Double Diamond*. Obtenido de *The Double Diamond*: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/the-double-diamond/>
- Cserti, R. (19 de Marzo de 2019). *SessionLab*. Obtenido de *20 Best Online Tools for Design Thinking*: <https://www.sessionlab.com/blog/design-thinking-online-tools/>
- Damodaran, A. (Enero de 2023). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de *Betas by Sector (US)*: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Datarob. (Enero de 2023). *Datarob*. Obtenido de *Software Development Life Cycle Methodologies*: <https://datarob.com/sdlc-methodologies/>

- Dinngo. (2023). *Design Thinking*. Obtenido de Que es Design Thinking: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Econ. García Zanabria, J. (2019). *Peru: Estructura Empresarial, 2018*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Eliezer Perez Soto, P. (21 de Julio de 2020). *LinkedIn*. Obtenido de ¿Cuándo innovar y en qué?: <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1ndo-innovar-y-en-qu%C3%A9-eliezer-perez-soto-ph-d/?originalSubdomain=es>
- Experience Point. (2019). *8 Stats That Prove Design Thinking Pays Off*. Obtenido de <https://blog.experiencepoint.com/8-stats-that-prove-design-thinking-pays-off>
- Fabrica360. (4 de Febrero de 2020). *Fabrica 360*. Obtenido de 11 sectors that have been revolutionized by design thinking: <https://www.fabrica360.eu/post/11-sectors-that-have-been-revolutionized-by-design-thinking>
- Gitlab. (Enero de 2023). *Gitlab*. Obtenido de What is Agile delivery?: <https://about.gitlab.com/topics/agile-delivery/>
- Hans-Bernd, K. (2022). *International Software Product Management Association* . Obtenido de ISPMA: <https://ispma.org/bok/>
- Hirschfeld, D. (3 de Diciembre de 2020). *Inversión en ciencia se desacelera en la región*. Obtenido de Inversión en ciencia se desacelera en la región: <https://www.scidev.net/america-latina/news/inversion-en-ciencia-se-desacelera-en-la-region/>
- Hurtado, J. S. (21 de Setiembre de 2021). *IEBS*. Obtenido de Cómo funciona la Metodología Scrum: Qué es y cómo utilizarla: <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-scrum-agile-scrum/>
- Ingrassia, V. (24 de Junio de 2018). *Startups: sólo el 10% sobrevive los dos primeros años*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/24/startups-solo-el-10-sobrevive-los-dos-primeros-anos/#:~:text=Startups%3A%20s%C3%B3lo%20el%2010%25%20sobrevive%20los%20dos%20primeros%20a%C3%B>

- Instituto de Estadística e Informática INEI. (2020). *Estadística Ocupación y Vivienda*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Institute, L. (Octubre de 2022). *Lean Institute Chile*. Obtenido de Lean Agile: <https://institutolean.cl/lean-agile/>
- International, P. (5 de Febrero de 2020). *Pivot International*. Obtenido de 3 Design Trends That Are Driving Innovation In Product Development And Business Operations Alike: <https://www.pivotint.com/blog/3-design-trends-that-are-driving-innovation-in-product-development-and-business-operations-alike/>
- Kanbanize. (Febrero de 2023). *Kanbanize*. Obtenido de ¿Qué es Kanban? Explicación para principiantes.: <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban>
- Karaivanov, D. (2020). *Que es kanban*. Obtenido de Kanbanize: <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban>
- Kelley, D. y. (2016). Obtenido de IDEO Design Thinking: <https://designthinking.ideo.com/>
- Ketterman, S. (2019). *Exploring the Reasons for Design Thinking Criticism*. Obtenido de <https://www.toptal.com/designers/product-design/design-thinking-criticism>
- Lee, T. (22 de Diciembre de 2015). *Value Chain for Software Product Delivery*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/value-chain-software-product-delivery-thomas-lee/>
- Liedtka, J. M., & Ogilvie, T. (2018). *10 DESIGN THINKING TOOLS: TURN CREATIVITY AND DATA INTO GROWTH*. Obtenido de <https://ideas.darden.virginia.edu/10-design-thinking-tools-turn-creativity-and-data-into-growth>
- Liedtka, J. (2023). *Darden School of Business*. Obtenido de Darden School of Business: <https://www.darden.virginia.edu/design-thinking>
- Miriyala Kannaiah, G. (2023). *Neuveu Scrum Framework*. Obtenido de Neuveu: <https://neuveu.com/>

- Mitroff Silvers, D. (2019). *Five Emerging Trends in Design Thinking for 2020*. Obtenido de <https://medium.com/@dmitroff/five-emerging-trends-in-design-thinking-for-2020-bb71af7dca2f>
- Montes de Oca, E. (2012). *Creatividad e Innovación Empresarial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/elizabethmontesdeoca/2012/03/13/creatividad-e-innovacion-empresarial/>
- Peres, W., & Hilbert, M. (2009). *La sociedad de la información en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- Quiroa, M. (1 de Octubre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Ciclo de Deming: <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-deming.html>
- Roche, J. (Diciembre de 2022). *Deloitte*. Obtenido de Scrum: roles y responsabilidades: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/roles-y-responsabilidades-scrum.html>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. Lima.
- Sydle. (20 de Junio de 2022). *Sydle*. Obtenido de Tipos de innovación: ¿cuáles son y cómo aplicarlos en tu empresa?: <https://www.sydle.com/es/blog/tipos-de-innovacion-619541bf351e93287c42a7de>
- Universia. (13 de Julio de 2020). *10 ventajas del Design Thinking: el pensamiento de diseño ya está aquí*. Obtenido de 10 ventajas del Design Thinking: el pensamiento de diseño ya está aquí: <https://www.universia.net/pe/actualidad/orientacion-academica/10-ventajas-design-thinking-pensamiento-diseno-esta-aqui-1157506.html>
- Venema, M. (2020). *Que es Scrum*. Obtenido de <https://www.digite.com/es/agile/que-es-scrum/>
- Vianna, M., Vianna, Y., K. Adler, I., & Lucena, B. (2013). *Design Thinking Business Innovation*.
- 50MINUTES.COM. (2015). *Michael Porter's Value Chain*. USA: 50Minutes.com.

## BIBLIOGRAFIA

- Al-Saqqa, S., Sawalha, S., & AbdelNabi, H. (2020). Agile software development: Methodologies and trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 14(11).
- Davis, A. M., Bersoff, E. H., & Comer, E. R. (1988). A strategy for comparing alternative software development life cycle models. *IEEE Transactions on software Engineering*, 14(10), 1453-1461.
- Gobble, M. M. (2014). Design thinking. *Research-Technology Management*, 57(3), 59-62.
- Hossain, E., Babar, M. A., & Paik, H. Y. (2009, July). Using scrum in global software development: a systematic literature review. In 2009 Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering (pp. 175-184). Ieee.
- Kittlaus, H. B. (2012). Software product management and agile software development: conflicts and solutions. *Software for People: Fundamentals, Trends and Best Practices*, 83-96.
- Kittlaus, H. B., & Fricker, S. A. (2017). *Software product management*. Berlin: SpringerVerlag GmbH Germany, 298.
- Kniberg, H., Skarin, M., de Mary Poppendieck, P., & Anderson, D. (2010). *Kanban y Scrum—obteniendo lo mejor de ambos*. Prólogo de Mary Poppendieck & David Anderson. ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA: C4Media Inc.
- Latorre-Cosculluela, C., Vázquez-Toledo, S., Rodríguez-Martínez, A., & Liesa-Orús, M. (2020). Design Thinking: creatividad y pensamiento crítico en la universidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 22.
- Liu, A., & Lu, S. (2020). Functional design framework for innovative design thinking in product development. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 30, 105-117.
- Mootee, I. (2014). *Design Thinking para la innovación estratégica*. Lo que no te pueden enseñar en las escuelas de diseño. Barcelona: Ediciones Urano. SA.

- Nakata, C. (2020). Design thinking for innovation: Considering distinctions, fit, and use in firms. *Business horizons*, 63(6), 763-772.
- Ortega, M. S., & Ceballos, P. B. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Esic editorial.
- Pruneau, D., Freiman, V., Léger, M. T., Dionne, L., Richard, V., & Laroche, A. M. (2021). Design Thinking and Collaborative Digital Platforms: Innovative Tools for Co-creating Sustainability Solutions. *Innovations and Traditions for Sustainable Development*, 207-226.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *La guía definitiva de Scrum: las reglas del juego*.
- Toledo, L. A., Garber, M. F., & Madeira, A. B. (2017). Consideraciones acerca del design thinking y procesos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 17(3), 312-332.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Minuta de Constitución de Empresa**

### **MODELO DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA CON DIRECTORIO –**

**(CON APORTES EN BIENES DINERARIOS) \$ 27000.00**

**SEÑOR NOTARIO**

**SÍRVASE USTED EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS UNA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA, QUE OTORGAN:**

- A. Giancarlo Josué Palomino Ventura ], DE NACIONALIDAD: Peruano], OCUPACIÓN: Licenciado en Marketing CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD: [DOCUMENTO DE IDENTIDAD 45952242 ESTADO CIVIL: [ESTADO CIVIL Soltero.**
- B. Heber Manuel Ruiz Prado DE NACIONALIDAD: Peruano], OCUPACIÓN: Licenciado en Ingeniería de Sistemas CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD: [DOCUMENTO DE IDENTIDAD 73824472 ESTADO CIVIL: ESTADO CIVIL Soltero.**
- C. [Michael Piero Salazar Ramos DE NACIONALIDAD: Peruano], OCUPACIÓN: Licenciado en Ingeniería Industrial CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD: [DOCUMENTO DE IDENTIDAD 45952242 ESTADO CIVIL: [ESTADO CIVIL Soltero.**

**SEÑALANDO COMO DOMICILIO COMÚN PARA EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO EN Cedros 425, Urb. Los Ficus – Santa Anita, EN LOS TÉRMINOS SIGUIENTES:**

**PRIMERO.- POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL, LOS OTORGANTES MANIFIESTAN SU LIBRE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA, BAJO LA DENOMINACIÓN DE “CREATIVE & INNOVATIVE SOLUTIONS SAC”**

**LA SOCIEDAD PUEDE UTILIZAR LA ABREVIATURA DE CINS.A.C.**

LOS SOCIOS SE OBLIGAN A EFECTUAR LOS APORTES PARA LA FORMACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL Y A FORMULAR EL CORRESPONDIENTE ESTATUTO.

**SEGUNDO.-** EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE MONTO S/..Nueve mil seiscientos sesenta y cinco con ochenta y ocho céntimos DIVIDIDO EN 966.58 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE S/ 10.00 Soles CADA UNA, SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. Giancarlo Josué Palomino Ventura, SUSCRIBE 322.19 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA [MONTO DEL CAPITAL S/3221.96. QUE PAGA EL SOCIO 1 MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.
2. Hebert Manuel Ruiz Prado, SUSCRIBE 322.19 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA [MONTO DEL CAPITAL S/3221.96. QUE PAGA EL SOCIO 2 MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.
3. Piero Salazar, SUSCRIBE SUSCRIBE 322.19 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA [MONTO DEL CAPITAL S/3221.96. QUE PAGA EL SOCIO 3 MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO

**TERCERO.-** LA SOCIEDAD SE REGISTRARÁ POR EL ESTATUTO SIGUIENTE Y EN TODO LO NO PREVISTO POR ESTE, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES – LEY 26887 – QUE EN ADELANTE SE LE DENOMINARA LA “LEY”.

### **ESTATUTO**

**ARTICULO 1.- DENOMINACIÓN-DURACIÓN-DOMICILIO:** LA SOCIEDAD SE DENOMINA: “CREATIVE & INNOVATIVE SOLUTIONS SAC” SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA”.

LA SOCIEDAD PUEDE UTILIZAR LA ABREVIATURA DE CINS S.A.C;

LA SOCIEDAD TIENE UNA DURACIÓN INDETERMINADA, INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURÍDICA DESDE SU INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS. SU DOMICILIO ES EN Cedros 425 , Urb. Los Ficus – Santa Anita , PROVINCIA DE

LIMA Y DEPARTAMENTO DE LIMA PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAÍS O EN EL EXTRANJERO.

**ARTICULO 2.- OBJETO SOCIAL:** LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO DEDICARSE A: DESARROLLO DE TECNOLOGIA SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS RELACIONADOS CON EL MISMO QUE COADYUVEN A LA REALIZACIÓN DE SUS FINES. PARA CUMPLIR DICHO OBJETO, PODRÁ REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN LÍCITOS, SIN RESTRICCIÓN ALGUNA.

**ARTÍCULO 3.- CAPITAL SOCIAL:** EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE MONTO S/. Nueve mil seiscientos sesenta y cinco con ochenta y ocho céntimos REPRESENTADO POR 966.58 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE MONTO NOMINAL DE LAS ACCIONE S/.10.00 SOLES CADA UNA.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO.

**ARTICULO 4.- TRANSFERENCIA Y ADQUISICIÓN DE ACCIONES:** LOS OTORGANTES ACUERDAN SUPRIMIR EL DERECHO DE PREFERENCIA PARA LA ADQUISICIÓN DE ACCIONES, CONFORME A LO PREVISTO EN EL ULTIMO PÁRRAFO DEL ARTICULO 237º DE LA "LEY".

**ARTICULO 5.- ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD:** LA SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE TIENE LOS SIGUIENTES ÓRGANOS:

A) LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS;

B) EL DIRECTORIO Y

C) LA GERENCIA.

**ARTICULO 6.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:** LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ÓRGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD. LOS ACCIONISTAS CONSTITUIDOS EN JUNTA GENERAL DEBIDAMENTE CONVOCADA, Y CON EL QUÓRUM CORRESPONDIENTE, DECIDEN POR LA MAYORÍA QUE ESTABLECE LA "LEY" LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA. TODOS LOS ACCIONISTAS INCLUSO LOS DISIDENTES Y LOS

QUE NO HUBIERAN PARTICIPADO EN LA REUNIÓN, ESTÁN SOMETIDOS A LOS ACUERDOS ADOPTADOS POR LA JUNTA GENERAL.

LA CONVOCATORIA A JUNTA DE ACCIONISTAS SE SUJETA A LO DISPUESTO EN EL ART. 245 DE LA "LEY".

EL ACCIONISTA PODRÁ HACERSE REPRESENTAR EN LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL POR MEDIO DE OTRO ACCIONISTA, SU CÓNYUGE, O ASCENDIENTE O DESCENDIENTE EN PRIMER GRADO, PUDIENDO EXTENDERSE LA REPRESENTACIÓN A OTRAS PERSONAS.

**ARTICULO 7.- JUNTAS NO PRESENCIALES:** LA CELEBRACIÓN DE JUNTAS NO PRESENCIALES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 246 DE LA "LEY".

**ARTÍCULO 8.- EL DIRECTORIO:** LA SOCIEDAD TENDRÁ UN DIRECTORIO INTEGRADO POR 3 MIEMBROS QUE PUEDEN O NO, SER ACCIONISTAS, CUYO PERÍODO DE DURACIÓN SERÁ DE 5 AÑOS, PUDIENDO SUS MIEMBROS SER REELEGIDOS.

EL CARGO DE DIRECTOR SÓLO RECAE EN PERSONAS NATURALES. LOS DIRECTORES PUEDEN SER REMOVIDOS EN CUALQUIER MOMENTO POR LA JUNTA GENERAL. EL CARGO DE DIRECTOR ES RETRIBUIDO. LOS DIRECTORES SERÁN ELEGIDOS CON REPRESENTACIÓN DE LA MINORÍA, DE ACUERDO A LA "LEY".

**ARTÍCULO 9.- VACANCIA:** VACA EL CARGO DE DIRECTOR POR FALLECIMIENTO, RENUNCIA, REMOCIÓN O POR INCURRIR EL DIRECTOR EN ALGUNA DE LAS CAUSALES DE IMPEDIMENTO SEÑALADAS POR LA "LEY". EN CASO DE VACANCIA, EL MISMO DIRECTORIO PODRÁ ELEGIR A LOS REEMPLAZANTES PARA COMPLETAR SU NÚMERO POR EL PERÍODO QUE AÚN RESTA AL DIRECTORIO. EN CASO DE QUE SE PRODUZCA VACANCIA DE DIRECTORES EN NÚMERO TAL QUE NO PUEDA REUNIRSE VÁLIDAMENTE EL DIRECTORIO, LOS DIRECTORES HÁBILES ASUMIRÁN PROVISIONALMENTE LA

ADMINISTRACIÓN Y CONVOCARÁN DE INMEDIATO A LA JUNTA DE ACCIONISTAS QUE CORRESPONDA PARA QUE ELIJAN NUEVO DIRECTORIO. DE NO HACERSE ESTA CONVOCATORIA O DE HABER VACADO EL CARGO DE TODOS LOS DIRECTORES, CORRESPONDERÁ AL GERENTE REALIZAR DE INMEDIATO DICHA CONVOCATORIA. SI LAS REFERIDAS CONVOCATORIAS NO SE PRODUJESEN DENTRO DE LOS DIEZ SIGUIENTES, CUALQUIER ACCIONISTA PUEDE SOLICITAR AL JUEZ QUE LA ORDENE, POR EL PROCESO SUMARÍSIMO.

**ARTÍCULO 10.- CONVOCATORIA, QUÓRUM Y ACUERDOS:** EL DIRECTORIO SERÁ CONVOCADO POR EL PRESIDENTE, O QUIEN HAGA SUS VECES, CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 167º DE LA "LEY". EL QUÓRUM PARA LA REUNIONES DEL DIRECTORIO SERÁ DE LA MITAD MÁS UNO DE SUS MIEMBROS. SI EL NÚMERO DE DIRECTORES ES IMPAR, EL QUÓRUM ES EL NÚMERO ENTERO INMEDIATO SUPERIOR AL DE LA MITAD DE AQUÉL. CADA DIRECTOR TIENE DERECHO A UN VOTO. LOS ACUERDOS DE DIRECTORIO SE ADOPTAN POR MAYORÍA ABSOLUTA DE VOTOS DE LOS DIRECTORES PARTICIPANTES; EN CASO DE EMPATE, DECIDE QUIEN PRESIDE LA SESIÓN.

**ARTÍCULO 11.- GESTIÓN Y REPRESENTACIÓN:** EL DIRECTORIO TIENE LAS FACULTADES DE GESTIÓN Y DE REPRESENTACIÓN LEGAL NECESARIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, DENTRO DE SU OBJETO, CON EXCEPCIÓN DE LOS ASUNTOS QUE LA "LEY" O EL ESTATUTO ATRIBUYAN A LA JUNTA GENERAL.

**ARTÍCULO 12.- DELEGACIÓN:** EL DIRECTORIO PUEDE DELEGAR SUS FACULTADES CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 174º DE LA "LEY".

**ARTÍCULO 13.- RESPONSABILIDAD:** LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTORES SE RIGE POR LO ESTABLECIDO EN LOS ARTÍCULO 177º Y SIGUIENTES DE LA "LEY".

**ARTÍCULO 14.- GERENTE GENERAL:** LA SOCIEDAD TENDRÁ UN GERENTE GENERAL. LA DURACIÓN DEL CARGO ES POR TIEMPO INDEFINIDO. EL GERENTE PUEDE SER REMOVIDO EN CUALQUIER MOMENTO POR EL DIRECTORIO O POR LA JUNTA GENERAL, CUALQUIERA QUE SEA EL ÓRGANO DEL QUE HAYA EMANADO SU NOMBRAMIENTO.

**ARTÍCULO 15.- ATRIBUCIONES:** EL GERENTE GENERAL ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCIÓN DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD, PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:

A) DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

B) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. EN LO JUDICIAL GOZARA DE LAS FACULTADES GENERALES Y ESPECIALES, SEÑALADAS EN LOS ARTÍCULOS 74º, 75º, 77º Y 436º DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL. EN LO ADMINISTRATIVO GOZARÁ DE LA FACULTAD DE REPRESENTACIÓN PREVISTA EN EL ARTICULO 115º DE LA LEY N° 27444 Y DEMÁS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS. TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTAD DE DELEGACIÓN O SUSTITUCIÓN. ADEMÁS, PODRÁ CONSTITUIR PERSONAS JURÍDICAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD Y REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE LAS PERSONAS JURÍDICAS QUE CREA CONVENIENTE. ADEMÁS, PODRÁ SOMETER LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE, CONCILIACIONES EXTRAJUDICIALES Y DEMÁS MEDIOS ADECUADOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTO, PUDIENDO SUSCRIBIR LOS DOCUMENTOS QUE SEAN PERTINENTES.

C) ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL MOVIMIENTO DE TODO TIPO DE CUENTA BANCARIA; GIRAR, COBRAR, RENOVAR, ENDOSAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y RE-ACEPTAR CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO, VALES, PAGARES, GIROS, CERTIFICADOS, CONOCIMIENTOS, PÓLIZAS, CARTAS FIANZAS Y CUALQUIER CLASE DE TÍTULOS VALORES, DOCUMENTOS MERCANTILES Y CIVILES, OTORGAR RECIBOS Y CANCELACIONES, SOBREGIRARSE EN CUENTA CORRIENTE CON GARANTÍA O SIN ELLA, SOLICITAR TODA CLASE DE PRESTAMOS CON GARANTÍA HIPOTECARIA, PRENDARIA Y DE CUALQUIER FORMA.

D) ADQUIRIR Y TRANSFERIR BAJO CUALQUIER TITULO; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, DAR EN COMODATO, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS YA SEAN PRIVADOS O PÚBLICOS. EN GENERAL PODRÁ CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, INCLUSIVE LOS DE: LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASE BACK, FACTORING Y/O UNDERWRITING, CONSORCIO, ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL.

E) SOLICITAR, ADQUIRIR, DISPONER, TRANSFERIR REGISTROS DE PATENTES, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES, CONFORME A LEY SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL.

F) PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PÚBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACIÓN DEL, OBJETO SOCIAL.

EL GERENTE GENERAL PODRÁ REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

EL GERENTE GENERAL PODRÁ REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

**ARTÍCULO 16.- RESPONSABILIDAD:** EL GERENTE RESPONDE ANTE LA SOCIEDAD, LOS ACCIONISTAS Y TERCEROS, CONFORME A LO QUE SE ESTABLECE EN EL ARTÍCULO 190 DE LA "LEY".

EL GERENTE ES RESPONSABLE, SOLIDARIAMENTE CON LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO CUANDO PARTICIPE EN ACTOS QUE DEN LUGAR A RESPONSABILIDAD DE ÉSTOS O CUANDO, CONOCIENDO LA EXISTENCIA DE ESOS ACTOS, NO INFORME SOBRE ELLOS AL DIRECTORIO O A LA JUNTA GENERAL.

**ARTICULO 17.- MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCIÓN DEL CAPITAL:** LA MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO, SE RIGE POR LOS ARTÍCULOS 198 Y 199 DE LA "LEY", ASÍ COMO EL AUMENTO Y REDUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 201 AL 206 Y 215 AL 220, RESPECTIVAMENTE, DE LA "LEY".

**ARTICULO 18.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACIÓN DE UTILIDADES:** SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTÍCULOS 40, 221 AL 233 DE LA "LEY".

**ARTICULO 19.- DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN:** EN CUANTO A LA DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 407, 409, 410, 412, 413 A 422 DE LA "LEY".

**CUARTO.-** EL PRIMER DIRECTORIO DE LA SOCIEDAD ESTARÁ INTEGRADO POR:

- PRESIDENTE DEL DIRECTORIO: GIANCARLO JOSUE PALOMINO VENTURA 1-PRESIDENTE 45952242,
- DIRECTOR 1: HEBER MANUEL RUIZ PRADO 73824472,
- DIRECTOR 2: PIERO SALAZAR, [DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO 2,

**QUINTO.** - QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL IRVIN CASTILLO TERRONES CON DNI 47409053, CON DOMICILIO EN: CALLE NEPTUNO 765, DISTRITO DE ATE, PROVINCIA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA.

ASI MISMO, SE DESIGNA COMO SUB GERENTE DE LA SOCIEDAD PIERO SALAZAR, IDENTIFICADO CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD DNI, CON NUMERO: [NUMERO DEL DOCUMENTO DE IDENTIDAD] QUIEN TENDRA LAS SIGUIENTES FACULTADES:

- REEMPLAZAR AL GERENTE EN CASO DE AUSENCIA.
  - INTERVENIR EN FORMA CONJUNTA CON EL GERENTE GENERAL, EN LOS CASOS PREVISTOS EN LOS INCISOS C, D, E Y F DEL ARTÍCULO 15º DEL ESTATUTO.
- LIMA, 24 DE MARZO DEL DOS MIL VEINTIRES.

## Anexo 2: Modelo de Encuestas a Empresas

1. ¿Cuál es el rubro de su empresa?

Construcción	
Textil	
Alimentos	
Ind. Gráfica	
Servicios generales	
Comercialización de productos varios	
Farmacéutico	
Gastronómico	
Educación	
Otro: _____	

2. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en el mercado?

Menos de 3 años	
Más de 3 años	
Más de 7 años.	

3. ¿Conoce o utiliza herramientas tecnológicas para desarrollar nuevas ideas de negocio?

SI	
NO	

4. Si su respuesta es SI, ¿Cuáles son y si estuviese interesado en adquirir nuevas herramientas?

SI	
NO	

5. Si su respuesta es NO, ¿Estaría dispuesto a conocer herramientas disponibles en el mercado?

SI	
NO	

6. ¿En su empresa se promueve la creación de ideas bajo alguna metodología de innovación?

SI	
NO	

7. Si su respuesta en SI, ¿Cuáles son esas metodologías?

Océano Azul	
Design Thinking	
Lean startup	
Brainstorming	
Otro: _____	

8. Si su respuesta en NO, ¿Estaría dispuesto a conocer metodologías disponibles en el mercado?

SI	
NO	

9. ¿Su empresa tiene planes de lanzar nuevos productos al mercado?

SI	
NO	

10. ¿Estaría dispuesto a utilizar en una solución tecnológica que le ayude al desarrollo y lanzamiento eficiente de sus nuevas ideas?

SI	
NO	

11. ¿Estaría dispuesto a invertir en una solución tecnológica por suscripción mensual?

SI	
NO	

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por usuario al mes?

Uso gratuito por tiempo limitado	
Entre \$ 5 y \$ 10 al mes	
Más de \$ 10 al mes	

### Anexo 3: Resultados de Encuestas

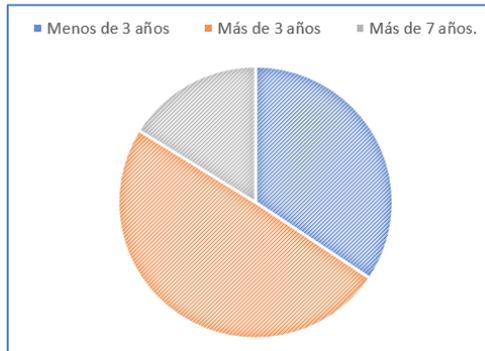
1. ¿Cuál es el rubro de su empresa?

Construcción	0
Textil	0
Alimentos	12
Ind. Gráfica	4
Servicios generales	30
Comercialización de productos varios	32
Farmacéutico	0
Gastronómico	4
Educación	1
Otro: _____	10



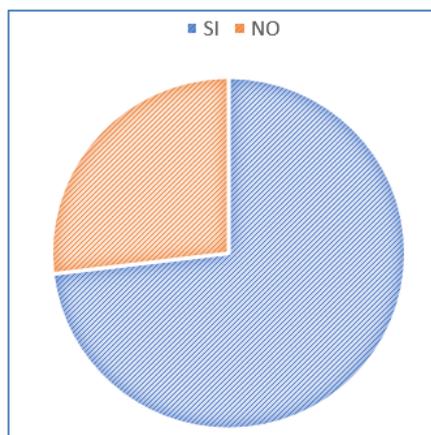
2. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en el mercado?

Menos de 3 años	32
Más de 3 años	46
Más de 7 años.	15



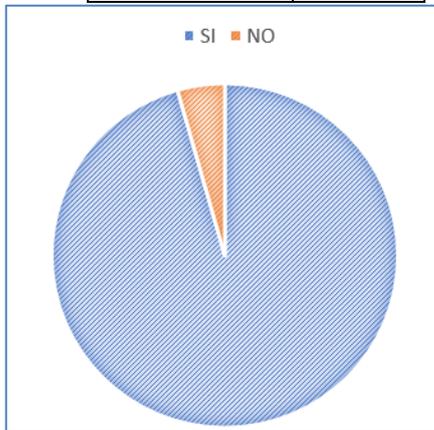
3. ¿Conoce o utiliza herramientas tecnológicas para desarrollar nuevas ideas de negocio?

SI	68
NO	25



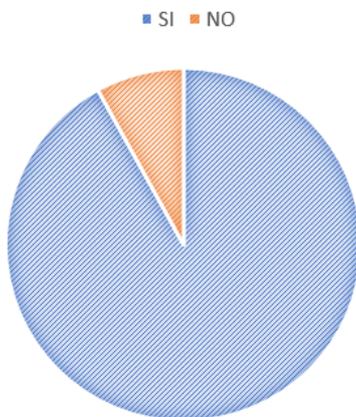
4. Si su respuesta es SI, ¿Cuáles son y si estuviese interesado en adquirir nuevas herramientas?

SI	65
NO	3



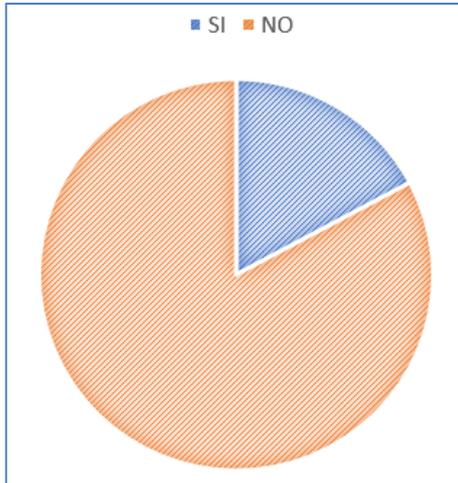
5. Si su respuesta es NO, ¿Estaría dispuesto a conocer herramientas disponibles en el mercado?

SI	23
NO	2



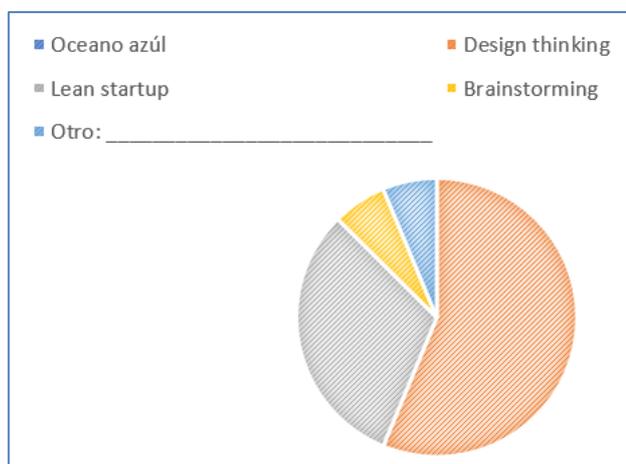
6. ¿En su empresa se promueve la creación de ideas bajo alguna metodología de innovación?

SI	16
NO	77



7. Si su respuesta en SI, ¿Cuáles son esas metodologías?

Océano Azul	0
Design Thinking	9
Lean startup	5
Brainstorming	1
Otro: _____	1



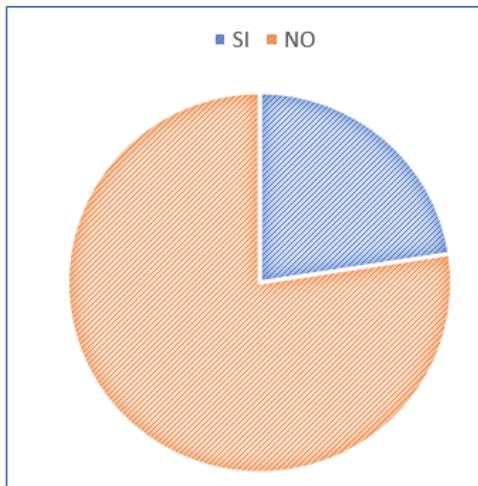
8. Si su respuesta en NO, ¿Estaría dispuesto a conocer metodologías disponibles en el mercado?

SI	77
NO	0



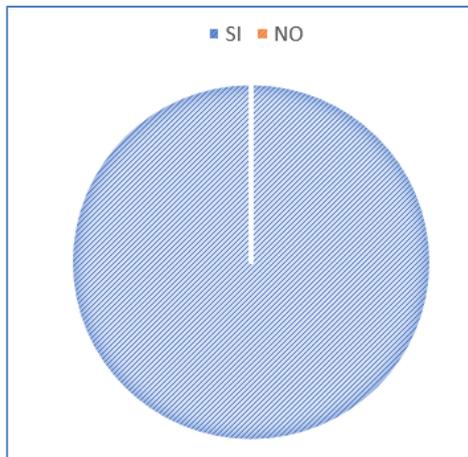
9. ¿Su empresa tiene planes de lanzar nuevos productos al mercado?

SI	21
NO	72



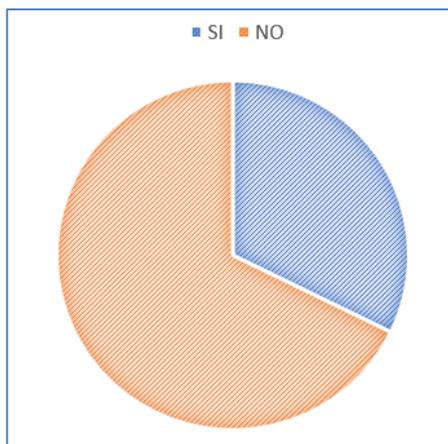
10. ¿Estaría dispuesto a utilizar en una solución tecnológica que le ayude al desarrollo y lanzamiento eficiente de sus nuevas ideas?

SI	93
NO	0



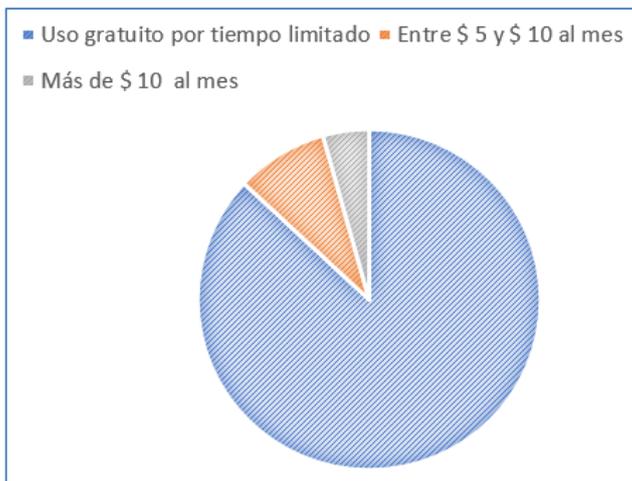
11. ¿Estaría dispuesto a invertir en una solución tecnológica por suscripción mensual?

SI	30
NO	63



12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por usuario al mes?

Uso gratuito por tiempo limitado	20
Entre \$ 5 y \$ 10 al mes	2
Más de \$ 10 al mes	1



## Anexo 4: Modelo de Contrato de Prestación de Servicios

### Modelo para elaboración Contrato de prestación de servicios

..... (nombre completo), mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía No. ...., actuando .....(en nombre propio, o en nombre y representación de un ente jurídico; si es este último caso, indicar razón social y RUC del ente jurídico) quien en adelante se denominará EL CONTRATANTE, y .....(nombre completo), mayor de edad identificado con cédula de ciudadanía No. ...., domiciliado en .....(municipio), y quien para los efectos del presente documento se denominará EL CONTRATISTA, acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, el cual se registrará por las siguientes cláusulas: **PRIMERA.- OBJETO:** El CONTRATISTA en su calidad de trabajador independiente, se obliga para con El CONTRATANTE a ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado, el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas del presente documento y que consistirá en:..... (describir el servicio y los medios utilizados para realizarlo), sin que exista horario determinado, ni dependencia. **SEGUNDA.- DURACIÓN O PLAZO:** El plazo para la ejecución del presente contrato será de .....(indicar la duración en términos de días ó meses ó años), contados a partir de .....(indicar el día, mes y año) y podrá prorrogarse por acuerdo entre las partes con antelación a la fecha de su expiración mediante la celebración de un contrato adicional que deberá constar por escrito. **TERCERA.- PRECIO:** El valor del contrato será por la suma de \$...... M/C (colocar el valor total del contrato, así el mismo se vaya a cancelar mediante pagos parciales o mensuales; colocar también el valor en letras). **CUARTA.- FORMA DE PAGO:** El valor del contrato será cancelado así: .....(Ejemplo: \$xxx pagaderos mensualmente; o quizás: \$xxxx al inicio y \$xxxx al la finalización y entrega satisfactoria de la obra contratada) **QUINTA.- OBLIGACIONES:** El CONTRATANTE deberá facilitar acceso a la información y elementos que sean necesarios, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato, y, estará obligado a cumplir con lo estipulado en las demás cláusulas y condiciones previstas en este documento. El CONTRATISTA deberá cumplir en forma eficiente y oportuna los

trabajos encomendados y aquellas obligaciones que se generen de acuerdo con la naturaleza del servicio, además se compromete a afiliarse a una empresa promotora de salud EPS, y cotizar igualmente al sistema de seguridad social en pensiones tal como lo indica el art.15 de la ley 100 de 1993, para lo cual se dará un término de ..... días contados a partir de la fecha de iniciación del contrato. De no hacerlo en el término fijado el contrato se dará por terminado (Al respecto, tómesese en cuenta lo indicado en el art.18 de la ley 1122 de enero de 2007; **SEXTA. - SUPERVICION:** El CONTRATANTE o su representante supervisará la ejecución del servicio encomendado, y podrá formular las observaciones del caso, para ser analizadas conjuntamente con El CONTRATISTA. **SEPTIMA.-TERMINACIÓN.** El presente contrato terminará por acuerdo entre las partes y unilateralmente por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato. **OCTAVA.- INDEPENDENCIA:** El CONTRATISTA actuará por su cuenta, con autonomía y sin que exista relación laboral, ni subordinación con El CONTRATANTE. Sus derechos se limitarán por la naturaleza del contrato, a exigir el cumplimiento de las obligaciones del CONTRATANTE y el pago oportuno de su remuneración fijada en este documento. **NOVENA.- CESIÓN:** El CONTRATISTA no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero, sin la previa, expresa y escrita autorización del CONTRATANTE. **DÉCIMA.-DOMICILIO:** Para todos los efectos legales, se fija como domicilio contractual a la ciudad de .....

Las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares, ante dos (2) testigos, a los .....días del mes de .....del año 200....., en la ciudad de .....

\_\_\_\_\_  
(Nombre Completo)

C.c.

Representante legal de: \_\_\_\_\_

RUC

CONTRATANTE

\_\_\_\_\_  
(Nombre Completo)

C.c

## Anexo 5: Ingresos y Cobranzas

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingreso por ventas con IGV</b>	\$99,600.00	\$154,560.00	\$241,860.00	\$376,992.00	\$590,568.00
<b>Ingreso por ventas sin IGV</b>	\$84,406.78	\$130,983.05	\$204,966.10	\$319,484.75	\$500,481.36
<b>IGV de Ventas</b>	\$17,928.00	\$27,820.80	\$43,534.80	\$67,858.56	\$106,302.24

## Anexo 6: Costo de Venta de Pasarela de Pago

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costo Pasarela de pago</b>	\$ 2,861	\$ 4,440	\$ 6,948	\$ 10,831	\$ 16,966
<b>3.39% (Open Pay) (Promedio)</b>					

## Anexo 7: Gastos de Planillas

Cargo	Sueldo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	S/ 2,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 33,000.00	S/ 33,000.00	S/ 36,300.00
Ejecutivo de proyecto	S/ 1,400.00	S/ 21,000.00	S/ 21,000.00	S/ 23,100.00	S/ 23,100.00	S/ 25,410.00
Ejecutivo de producto	S/ 1,400.00	S/ 21,000.00	S/ 21,000.00	S/ 23,100.00	S/ 23,100.00	S/ 25,410.00
Ejecutivo Comercial y post venta	S/ 1,200.00	S/ 22,800.00	S/ 22,800.00	S/ 25,080.00	S/ 25,080.00	S/ 27,588.00

### Beneficios sociales

- 2 gratificaciones
- CTS Anual
- Aumento de sueldo en el año 3 y año 5 del 15%

### Jefe Comercial

- Recibe bono de 1 sueldo por trimestre

## Anexo 8: Gastos del Plan de Operaciones

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>N° de desarrolladores</b>	4	6	7	9	12
<b>Horas de consultoría</b>	2400	3600	8400	13500	21600
<b>Costo por Hora</b>	S/ 20.00	S/ 22.00	S/ 25.00	S/ 28.00	S/ 33.00
<b>Total consultoría (S/)</b>	S/ 48,000.00	S/ 79,200.00	S/ 210,000.00	S/ 378,000.00	S/ 712,800.00
<b>Total Consultoría \$()</b>	\$12,800.00	\$20,897.10	\$54,830.29	\$97,674.42	\$182,301.79
<b>Proveedor Cloud (Costo Mensual)</b>	\$1,000.00	\$1,100.00	\$1,320.00	\$1,980.00	\$2,970.00
<b>Total Proveedor Cloud</b>	\$0.00	\$13,200.00	\$15,840.00	\$23,760.00	\$35,640.00
<b>CRM (Clientify)</b>	\$0.00	\$835.44	\$1,118.64	\$1,118.64	\$1,401.84
<b>Total Costo Operaciones</b>	\$12,800.00	\$34,932.54	\$71,788.93	\$122,553.06	\$219,343.63

## Anexo 9: Presupuesto de Capacitaciones Anual

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costo mensual de capacitaciones</b>	\$685.27	\$1,912.07	\$2,099.68	\$2,308.85	\$1,302.25
<b>Total anual</b>	\$8,223.29	\$22,944.80	\$25,196.10	\$27,706.17	\$15,627.02

## Anexo 10: Gastos Administrativos

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos Marketing</b>	\$8,800.00	\$10,598.94	\$15,775.46	\$27,479.07	\$33,384.86
<b>Google Ads (\$)</b>	\$6,400.00	\$7,598.94	\$9,775.46	\$15,479.07	\$18,384.86
<b>Ads OC (redes) \$</b>	\$2,400.00	\$3,000.00	\$6,000.00	\$12,000.00	\$15,000.00
<b>Gastos Administrativos</b>	\$28,290.42	\$28,873.38	\$30,551.23	\$30,333.94	\$32,146.67
<b>Gastos Licencias Office 365</b>	\$408.00	\$408.00	\$408.00	\$408.00	\$408.00
<b>Sueldos</b>	\$19,200.00	\$18,997.36	\$20,678.85	\$20,465.12	\$22,281.33
<b>Telefonía Móvil</b>	\$322.42	\$348.02	\$344.38	\$340.82	\$337.34
<b>Alquiler</b>	\$8,360.00	\$9,120.00	\$9,120.00	\$9,120.00	\$9,120.00
<b>Gastos Operativos</b>	<b>\$37,090.42</b>	<b>\$39,472.32</b>	<b>\$46,326.69</b>	<b>\$57,813.01</b>	<b>\$65,531.53</b>

# Anexo 11: Proforma Desarrollo App



Estimate prepared for

## Manu

Please note that this estimate is based on limited information and it is possible that the final price will vary after receiving all information and discussing your project.

# \$3,400

Estimated Project Price

Standard \$

## Setup Fees

**Web Application \$1000**

## Core Elements

These elements change the overall price of your project and change it in a fairly dramatic way. The more devices you need to support, the more expensive the project. Established companies have good reasons for this, startups may be able to save until their concept is proven to address the needs of their target market.

CORE ELEMENTS	ESTIMATED COST
Style Of Design <b>Basic Design</b>	<b>\$400</b>
Supported Devices <b>PCs</b>	<b>\$0</b>
Content Management System <b>Basic</b>	<b>\$0</b>
Payment Features <b>Basic Cart Functionality</b>	<b>\$400</b>
How Many Types Of Users Will Use This? <b>Single User Type</b>	<b>\$100</b>
How Do You Want Users To Signup? <b>Email Based Signup</b>	<b>\$200</b>

We use cookies to give you the best online experience. By using our website you agree to use of cookies in accordance with [VOCOSO cookie policy](#).

I Accept Cookies

## Essential Features

These features are integral to your product based on the responses you have previously selected.

CORE ELEMENTS	ESTIMATED COST
Will There Be Any Type Of Products Or Directory Listings? <b>Simple</b>	<b>\$300</b>
Courses / Learning Management <b>Single Course</b>	<b>\$0</b>
Vendor Listing Features <b>Vendor Directory</b>	<b>\$0</b>
Data Scraping <b>Simple Webpage Scraping</b>	<b>\$0</b>
Messaging <b>Chat Support / Human</b>	<b>\$0</b>
Language & Currencies <b>Transaction In Multiple Currencies</b>	<b>\$400</b>
GDPR Compliance <b>Basic</b>	<b>\$500</b>

**Estimated Cost**

**3,400**

## INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	2%
3	<a href="https://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://doi.org">doi.org</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="https://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1%
9	<a href="http://www.digite.com">www.digite.com</a> Fuente de Internet	

&lt;1%

10	<a href="http://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
13	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
17	<a href="http://fdocuments.es">fdocuments.es</a> Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Politécnica de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
19	<a href="http://baixardoc.com">baixardoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %

20	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	pdffox.com Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
23	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.uax.es Fuente de Internet	<1 %
25	repository.cesa.edu.co Fuente de Internet	<1 %
26	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
27	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Corporación Universitaria Iberoamericana Trabajo del estudiante	<1 %
29	dexign.es Fuente de Internet	<1 %
30	tangara.uis.edu.co Fuente de Internet	<1 %
31	es.scribd.com	

Fuente de Internet

<1 %

32	<a href="http://www.cacic2016.unsl.edu.ar">www.cacic2016.unsl.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://www.eaapublishing.org">www.eaapublishing.org</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://kanbanize.com">kanbanize.com</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://repositorio.unitec.edu">repositorio.unitec.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://t4.oecd.org">t4.oecd.org</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://waldohuanca.files.wordpress.com">waldohuanca.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co">expeditiorepositorio.utadeo.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

43	futur.upc.edu Fuente de Internet	<1 %
44	www.perlego.com Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	<1 %
46	medium.com Fuente de Internet	<1 %
47	oa.upm.es Fuente de Internet	<1 %
48	www.microsoft.com Fuente de Internet	<1 %
49	repository.eia.edu.co Fuente de Internet	<1 %
50	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
51	www.fadu.edu.uy Fuente de Internet	<1 %
52	Submitted to Trabajo del estudiante	<1 %
53	translate.evernote.com Fuente de Internet	<1 %
54	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

55	Alejandro Moreno-Cruz, Jaime Muñoz-Arteaga, Julio C. Ponce-Gallegos, Héctor Cardona-Reyes. "Chapter 6 Applying Design Thinking with Virtual Reality Applications as a Support for Bachelor Students with Disabilities", Springer Science and Business Media LLC, 2024 Publicación	<1 %
56	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
57	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
58	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
59	transportesynegocios.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
60	www.heflo.com Fuente de Internet	<1 %
61	Submitted to Universidad Argentina John F. Kennedy Trabajo del estudiante	<1 %
62	Submitted to Universidad Francisco de Vitoria Trabajo del estudiante	<1 %
63	Submitted to Universidad Tecnológica de Bolívar, UTB	<1 %

64	<a href="http://e-archivo.uc3m.es">e-archivo.uc3m.es</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="http://sinaloa.gob.mx">sinaloa.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="http://sired.udenar.edu.co">sired.udenar.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="http://zombiedoc.com">zombiedoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
68	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
69	Submitted to Universidad de Alcalá Trabajo del estudiante	<1 %
70	<a href="http://ciatej.mx">ciatej.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
71	<a href="http://iapp.org">iapp.org</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://repositorio.cientifica.edu.pe">repositorio.cientifica.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="http://repositorio.uc.cl">repositorio.uc.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="http://solidworks.es">solidworks.es</a> Fuente de Internet	<1 %

75	<a href="https://tesis.ipn.mx:8080">tesis.ipn.mx:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
76	<a href="https://categorias.eldiariomontanes.es">categorias.eldiariomontanes.es</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="https://digibuo.uniovi.es">digibuo.uniovi.es</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="https://dspace.ucuenca.edu.ec">dspace.ucuenca.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="https://experienceleague.adobe.com">experienceleague.adobe.com</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="https://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="https://rraae.cedia.edu.ec">rraae.cedia.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="https://www.iadb.org">www.iadb.org</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="https://cseparma.it">cseparma.it</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="https://diseno.uc.cl">diseno.uc.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="https://empreser.net">empreser.net</a> Fuente de Internet	<1 %
86	<a href="https://en.expertiam.com">en.expertiam.com</a> Fuente de Internet	<1 %

87	<a href="http://es.news.yahoo.com">es.news.yahoo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="http://hrw.org">hrw.org</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="http://marketing4ecommerce.net">marketing4ecommerce.net</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="http://online.wsj.com">online.wsj.com</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="http://pavlov.psyciencia.com">pavlov.psyciencia.com</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://proyctofenix.org">proyctofenix.org</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
94	<a href="http://repository.eafit.edu.co">repository.eafit.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
95	<a href="http://repository.ean.edu.co">repository.ean.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
96	<a href="http://riaa.uaem.mx">riaa.uaem.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
97	Submitted to tec Trabajo del estudiante	<1 %
98	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

99	<a href="http://www.capterra.com.pa">www.capterra.com.pa</a> Fuente de Internet	<1 %
100	<a href="http://www.directorios-legis.com">www.directorios-legis.com</a> Fuente de Internet	<1 %
101	<a href="http://www.fao.org">www.fao.org</a> Fuente de Internet	<1 %
102	<a href="http://www.galiciadixital.net">www.galiciadixital.net</a> Fuente de Internet	<1 %
103	<a href="http://www.inabaweb.com">www.inabaweb.com</a> Fuente de Internet	<1 %
104	<a href="http://www.infonomia.com">www.infonomia.com</a> Fuente de Internet	<1 %
105	<a href="http://www.ingenian.com">www.ingenian.com</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo