



**Graduate School of Business Master en
Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de
Palermo en Dirección de Empresas**

**PLATAFORMA DIGITAL DE CURSOS PARA
CERTIFICACIÓN DE EMPRESAS B**

Ideas para su lanzamiento en Micro y Pymes de Lima, Perú.

Tesista: Mayron W. Ponce de León Sierra

Legajo: 0102623

Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard

2020

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a la República Argentina por haberme recibido como un hijo más durante estos dos años y permitirme continuar con mi crecimiento profesional y laboral.

Por otro lado, quisiera agradecer la valiosa colaboración a todas las personas que aportaron para la elaboración de la presente tesis: a los docentes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Palermo; quienes brindaron sus conocimientos e información de forma incondicional a quien suscribe. A mi familia por ser una fuente de estímulo para alcanzar mis metas y sueños.

Agradezco a mi tutor de tesis, Dr. Leandro Viltard, a quien le trasmito mis respetos y gran admiración por el tiempo empleado en mi proyecto, su buena predisposición y profesionalismo que hizo posible concluir el presente trabajo.

Agradezco a los ejecutivos (representantes) de las empresas encuestadas, informantes-clave y a todas las personas que contribuyeron con sus opiniones a fin de consolidar este proyecto.

Y finalmente, agradezco infinitamente a todas las increíbles personas que pude conocer en este país y a mis amigos en Perú, quienes estuvieron en constante comunicación y pendientes mi persona.

RESUMEN

El presente estudio cuenta con la finalidad de proponer ideas para el lanzamiento de un emprendimiento de una plataforma digital de cursos para certificación de empresas B y está dirigido a toda Micro, Pequeña y Mediana empresa (MiPyMe), en la ciudad de Lima, Perú. Este lanzamiento beneficia a aquellas empresas que deseen hacer negocios de la manera correcta y consciente en un entorno de constantes como el actual.

La hipótesis de esta investigación –que fue corroborada- considera que el proyecto resulta posible y rentable, analizando el sector de educación sostenible y la realidad de las MiPyMes de Lima, Perú.

Además, se ha realizado un estudio de análisis exploratorio descriptivo de tipo cuali-cuantitativo con predominio cualitativa.

Se ha realizado un análisis exploratorio descriptivo con una metodología cuali-cuantitativa, aunque predominantemente cualitativa. El diseño de la investigación ha sido no experimental, y –dentro de ellos- transversal y de caso. Finalmente y a los fines de asegurar en mayor medida los hallazgos expuestos, se ha efectuado una triangulación metodológica tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo.

PRÓLOGO

“La conformidad es el carcelero de la libertad y el enemigo del crecimiento”

John F. Kennedy.

Las Empresas B o empresas de beneficio (B-Corps), se han desarrollado en el ámbito académico y empresarial como una nueva genética que procura dar soluciones concretas a los diversos problemas de tipo social, económico y ambiental, en entornos globalizados y de constantes cambios como el actual.

Dado lo anterior, las empresas B son negocios que tienen vocación sostenible y responsable, en donde el beneficio de la facturación y dividendos pasan a ser un medio, no un fin y prioridad. Es decir, antes se creaban ONGs con la finalidad de solucionar a las diversas problemáticas del momento, hoy en día se crean Empresas B.

Muchas empresas están implementando esta nueva genética empresarial en sus organizaciones a través de la certificación Empresas B, la cuál es otorgada por B-Lab (Sistema B) y garantizan sus diversos propósitos con estatutos, acordados entre la organización y sus *stakeholders*.

De esta manera, las principales motivaciones que impulsaron el desarrollo del presente trabajo fueron:

- Aplicar los conocimientos adquiridos en la cursada de la Maestría en Dirección de Empresas (MBA) de Universidad de Palermo, Buenos Aires.
- El crear impactos positivos en el ámbito social, económico y ambiental, utilizando los conocimientos adquiridos en el curso de certificación empresas B.
- Direccionar el gran capital de las MiPyMes hacia un mejor destino, donde se requieren emprendimientos sostenibles, competitivos e innovadores.
- Ayudar, impulsar y fomentar el cumplimiento de los 17 objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, desde el sector empresarial, específicamente MiPyMes de Lima, Perú.

La presente tesis involucró una amplia revisión bibliográfica que ayudó a desarrollar los conceptos teóricos en el lanzamiento de una plataforma digital de cursos para la certificación empresas B. Además, se complementó con un estudio de campo, el cual se estructuró de la siguiente manera:

- Una encuesta a potenciales clientes.
- Entrevistas a informantes-clave.
- Análisis a las empresas de competencia.

En la realización del presente trabajo se denotaron algunas limitaciones/clarificaciones en el alcance y estas son:

- La investigación desarrollada en el Marco Teórico ha englobado todas las posibles referencias bibliográficas concernientes al tema, además, no existió información clave y directa que pueda ser incluido dentro de este estudio sino conceptos relacionados de manera indirecta y referencial.
- En el Marco Investigativo se han utilizado eficientes técnicas de recolección de datos, las cuales han otorgado importantes opiniones y percepciones de los potenciales clientes y especialistas del sector.
Además, se han realizado análisis de las experiencias de las empresas de competencia que ofrecen los mismos cursos o parecidos.
- El análisis financiero plantea la inversión inicial y la proyección de los estados contables, las cuales fueron utilizadas a partir de las cotizaciones reales que resultaron ser válidas para el periodo de investigación. Cabe indicar que dichas proyecciones pueden variar con el tiempo dado que se vive en entornos volátiles.
- Las conclusiones generales que se han expuesto germinaron del Marco Teórico e Investigativo del presente estudio.

Resulta importante mencionar que las limitaciones/clarificaciones mencionadas no han representado impedimento alguno para la realización del presente trabajo de investigación en cuanto a los objetivos, hipótesis y conclusiones que se han planteado.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	IV
PRÓLOGO	V
INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes y motivos de la investigación	1
2. Definición del problema y preguntas de investigación	2
3. Hipótesis	2
4. Objetivos.....	5
5. Lineamientos principales y mapa conceptual de la investigación	5
METODOLOGÍA.....	9
II. MARCO TEÓRICO	12
II.1 Las Micro y PyMes, especialmente en Perú	12
II.2 ¿Por qué Lima, Perú?	18
II.3 Empresas B	20
II.4 Plan de Negocios (PN) versus Plan de Aprendizaje (PA)	31
II.5 Estrategia	36
II.6 Marketing	40
II.7 Finanzas	44
II.8 Ideas en lanzamiento de productos/servicios.....	47
II.9 Mejores prácticas	50
II.10 Conclusión	51
III. MARCO INVESTIGATIVO.....	53
III.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	54
III.2 Análisis FODA.....	55
III.3 Encuestas a potenciales clientes	56
III.4 Entrevistas con informantes-clave.....	70
III.5 Observación directa a las empresas de competencia	73
III.6 Plan financiero	75
III.7 Conclusión	86
IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	89
IV.1 Generalidades.....	89
IV.2 Generalización de los hallazgos	91
IV.3 Conclusiones finales	92
IV.4 Propuesta	95
IV.5 Aportes para futuras investigaciones	100
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS	109

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 – Problemática enfrentada	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 2 – Lineamientos generales.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 3 – Capítulos de análisis		7
Cuadro 4 – Metodología.....		11
Cuadro 5 – PIB Colombia	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 6 – Tasa de Interés - Colombia	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 7 – Índice de Precios al Consumidor (IPC) Colombia.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 8 – Variación porcentual del PIB Bogotá – Colombia (2012 – 2018).....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 9 – PIB de Bogotá vs. PIB de países en América Latina (2017) ..	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 10 – Retos de la industria textil en Colombia.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 11 – Mercado de la ropa interior en Colombia	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 12 – Ventas y Marcas 2015 y 2017 de Ropa Interior en Colombia.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 13 – Estructura Plan de negocios.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 14 – Plan de negocios empresa en marcha versus emergente..	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 15 – Nuevos y existentes negocios	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 16 – Plan de Negocios v/s Plan de Aprendizaje	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 17 – Circuito de Feedback de Información.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 18 – Las 5 fuerzas competitivas.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 19 – FODA.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 20 – Matriz FODA.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 21 – Responsabilidad social versus CVC	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 22 – Evolución RSC	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 23 – Proceso CVC.....	;	Error! Marcador no definido.
Cuadro 24 – Creación Valor Compartido síntesis	;	Error! Marcador no definido.

Cuadro 25 – Estrategias genéricas competitivas	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 26 – Cadena de Valor.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 27 – Cadena de Valor.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 28 – Evolución marketing.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 29 – Modelo STP	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 30 – Formula VAN	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 31 – Interpretación VAN	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 32 – Formula TIR	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 33 – Formula Punto de equilibrio	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 34 – Conceptos financieros.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 35 – Cinco fuerzas competitivas - Sector lencería...	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 36 – Análisis FODA	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 37 – Segmentación de consumidores potenciales....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 38 – Demanda potencial	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 39 – Precio promedio ponderado.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 40 – Aumento del Precio promedio	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 41 – Demanda potencial	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 42 – Guía de participación de mercado	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 43 – Crecimiento esperado	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 44 – Activos Fijos	78
Cuadro 45 – Costos Directos	79
Cuadro 46 – Salarios de Producción.....	79
Cuadro 47 – Gastos Indirectos.....	80
Cuadro 48 – Salarios Indirectos.....	81
Cuadro 49 – Inversión Inicial Total.....	81
Cuadro 50 – Estado de Resultados Proyectado	82
Cuadro 51 – Flujo de fondos Proyectado	83
Cuadro 52 – Valor Actual Neto.....	84
Cuadro 53 – Imagotipo Propouse	96
Cuadro 54 – Empaque producto	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 55 – Página web.....	96

Cuadro 56 – Modelo de negocio.....**¡Error! Marcador no definido.**

Cuadro 57 – Profesionales y especialistas entrevistados.....**¡Error! Marcador no definido.**

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Edad de las encuestadas.....¡Error! Marcador no definido.

Gráfico 2 – Pregunta 1. ¿Cuánto gasta usualmente en un conjunto de lencería? (Pesos colombianos COP).....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 3 – Pregunta 2. ¿Cuántas veces al año compra lencería?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 4 – Pregunta 3. Podría indicar qué tan importantes son para usted las siguientes características a la hora de comprar lencería**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 5 – Pregunta 4. Podría indicar qué tan importante es para usted que una marca de lencería garantice los siguientes atributos**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 6 – Pregunta 5. ¿Se siente identificada con la comunicación de alguna marca de lencería?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 7 – Pregunta 6. Si la respuesta fue SI ¿Con cuál marca?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 8 – Pregunta 7. ¿Con cuál de las siguientes frases se siente más identificada?**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 9 – Pregunta 8. Teniendo en cuenta que existe la venta de lencería por catalogo y por internet, ¿Qué tan importante es para usted probarsela antes de comprarla? **¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 10 – Pregunta 9. ¿Ha comprado lencería por internet?.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 11 – Pregunta 10. Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cómo fue su experiencia?**¡Error! Marcador no definido.**

- Gráfico 12 – Pregunta 11.** Si la respuesta en la pregunta 10 fue NO, ¿Compraría lencería por internet?.....**¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 13 – Pregunta 12.** Si la respuesta anterior fue NO, indique la razón: **¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 14 – Pregunta 13.** Si la respuesta en la pregunta 9 fue SI, ¿En cuánto tiempo prefiere recibir su pedido?**¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 15 – Pregunta 14.** ¿Se interesa en problemáticas relacionadas al papel de la mujer dentro de la sociedad?.....**¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 16 – Pregunta 15.** ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificada?.....**¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 17 – Pregunta 16.** ¿Le interesaría ayudar a otras mujeres en condición de vulnerabilidad a través de sus compras?.....**¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 18 – Pregunta 17.** ¿Adquiriría una suscripción o membresía para recibir lencería cada mes, teniendo en cuenta que sus compras ayudarían a mujeres en estado de vulnerabilidad?**¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 19 – Pregunta 18.** ¿Qué piensa de la nueva propuesta de la empresa de lencería, donde las mujeres puedan ayudar a otras mujeres a través de sus compras? **¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 20 – Pregunta 19.** Si la repuesta anterior fue “Me gustaría bastante” o “Me gustaría”, ¿Estaría dispuesto a pagar más por el producto, teniendo en cuenta que eso ayudaría a las mujeres en vulnerabilidad?**¡Error! Marcador no definido.**
- Gráfico 21 – Pregunta 20.** Si la respuesta fue SI, ¿Cuanto estaría dispuesta a pagar de más por su conjunto de lencería?**¡Error! Marcador no definido.**

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y motivos de la investigación

En la última década, las empresas han enfrentado grandes cambios en todos los rubros, tanto en el ambiente interno como externo, a consecuencia de diferentes factores y tendencias disruptivas. A su vez, la imagen de los negocios se ha ido reduciendo a niveles preocupantes dado que se le atribuye la creación de diversos problemas económicos, sociales y ambientales que aquejan a nuestro tiempo.

En este sentido y de acuerdo con Quijano (2018), los emprendedores están en la constante búsqueda de nuevos modelos de negocios que ayuden en la adaptación o supervivencia a un entorno incrementalmente globalizado y áspero. También, considera que las empresas ya no se pueden comprender por su facturación total anual o cartera de clientes; el enfoque en las necesidades e intereses de sus *stakeholders* deviene una imperiosidad en la búsqueda de respuestas hacia el futuro.

Estas tendencias y factores cambiantes están conformadas –principalmente- por la globalización y la tecnología, las que han influenciado en la manera de cómo se gerencian, delegan y lideran las organizaciones. En paralelo, los empresarios se encuentran exigidos a responder -de manera rápida y precisa- a estos cambios a los fines de desarrollar o mejorar su nivel competitivo y financiero en el mercado.

Asimismo, INEI (2018) menciona que en el primer trimestre del año 2018 se crearon 66.067 empresas en el Perú, de las cuales 27.972 (43%) pertenecían a la ciudad de Lima. En adición, resulta importante mencionar que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) son consideradas como el motor de la economía peruana y están conformadas por emprendedores que se dedican al comercio al por menor y mayor en diferentes rubros. De tal modo, las MiPyMes representan un 96.5% del total de empresas existentes en el país, generando empleo para los más de 9 millones de personas de la ciudad de Lima, Perú.

Dichos aspectos y motivos mencionados conllevaron al surgimiento de la oportunidad del presente negocio que ofrecerá cursos para certificación de empresas B -como una herramienta y modelo de negocio-, el cual está dirigido a los pequeños empresarios. De esta

manera, este lanzamiento sostiene múltiples fines tales como la formación y asistencia académica a sus clientes en todo el proceso hasta la certificación, e impulsar el desarrollo de estrategias que ayuden en la reducción de los innumerables problemas socio-económicos y ambientales en Perú y Lima, especialmente.

Asimismo, el sector empresarial se encuentra en una situación particular dado que necesita mejorar su reputación, por lo cual permite a este negocio ofrecer los cursos a través de una aplicación o plataforma virtual de conocimientos para contribuir con los fines mencionados.

Finalmente, el presente proyecto representa la conclusión del fruto de una larga investigación, la cual inició como un gran anhelo y hoy se realiza gracias a esta Maestría en Dirección de Empresas (MBA) realizada en la Universidad de Palermo (UP) de Argentina.

2. Definición del problema y preguntas de investigación

En el actual entorno globalizado, Clark (2016) identifica a las empresas y sus actividades productivas y comerciales como uno de los principales causantes de los diversos problemas que enfrentan la sociedad, la economía y el medio ambiente. De este modo, indica que estos hechos han dirigido a varios países hacia una gran incertidumbre social, económica y medioambiental, mostrando –por ejemplo- el cierre de varias empresas a nivel global.

Con relación al tema medioambiental, Contreras (2016) afirma que las MiPyMes son tan responsables como las grandes empresas por la degradación del suelo, y la contaminación del aire y del agua en la ciudad de Lima y en todo el país.

Específicamente en el Perú, INEI (2018) registra el cierre de más de 37.449 empresas, siendo la ciudad de Lima la que alcanzó el 40.8% del total. Por otro lado, plantea que los pequeños negocios de compañías individuales de responsabilidad limitada que representaban el 57.4% del total del cierre, lo que conlleva a una brecha latente en la lucha continua contra la desigualdad socio-económica en el país a consecuencia del incremento de la informalidad, el desempleo y la pobreza, entre otras.

De acuerdo con lo informado por distintos especialistas en el Marco Investigativo, existía una limitación de recursos por parte de las MiPyMes y, por otro lado, un alto costo de los

cursos ofrecidos por las firmas de competencia. De esta manera, a las MiPyMes les resultaba casi imposible concurrir a este tipo de cursos dado que –tradicionalmente y porque estaban dirigidos a las grandes empresas- contaban con un alto costo, no solo su cursado sino –también- por la certificación. Además, los consultores y especialistas demandaban altos honorarios por el asesoramiento a empresas que buscaban alcanzar dicha certificación.

Como resultado de lo expuesto, surge la idea de acercarles una oportunidad que les permita -a los pequeños emprendedores- beneficiarse con esta nueva filosofía de negocios al momento de formarlos o negociar con los *stakeholders*. Así, se plantea la importancia del lanzamiento de una plataforma digital de cursos para certificación de empresas B dirigido a toda MiPyMe que desee prosperar en este nuevo contexto y pretenda aportar a la conciencia necesaria para reducir los impactos que perjudican a la economía, el medioambiente y la sociedad.

Adicionalmente y con la intención de explicar dicha importancia a los potenciales clientes, se pretende realizar un amplio análisis, tanto del mercado interno como externo de sus negocios, a los fines de identificar las fortalezas, riesgos, amenazas, oportunidades que enfrentan, proponiendo ideas para revertir dichos aspectos. El objetivo es que puedan empezar a interesarse y profundizar en esta materia -que tiene un beneficio a largo plazo- desde el primer año de implementación, con estrategias especialmente diseñadas y focalizadas en la sustentabilidad futura de sus operaciones.

En el siguiente Cuadro, se aprecia la problemática enfrentada y exponiéndose la interrelación entre la situación planteada, el resultado e impacto correspondiente:

Cuadro X - Problemática enfrentada

PROBLEMÁTICA

- **Sociedad**

- Lima y todo el Perú enfrenta fuertes problemas socioeconómicos, tales como la desigualdad, pobreza y desempleo.

- **Medio ambiente**

- Están afectados por la contaminación del agua y aire por los residuos dañinos generados por las empresas.

- **Industria y Empresa**

- Las MiPyMes son protagonistas de los diversos problemas de la ciudad de Lima y el país.
- Se exigen a las empresas mejores prácticas en sus actividades comerciales.

RESULTADO/NECESIDAD

- Resulta necesario que las MiPyMes en Lima, Perú se beneficien de la certificación de empresas B a los fines de buscar un equilibrio entre el crecimiento empresarial, la rentabilidad económica, impacto ambiental y el progreso social. .

IMPACTO DE LOS CURSOS DE CERTIFICACIÓN DE EMPRESAS B

- **Sociedad**

- Disminuye la mala percepción de la imagen de las MiPyMes en el Perú.
- Resuelve las problemáticas sociales e impulsa el crecimiento económico del país.

- **Medio ambiente**

- Permite la reducción del impacto ambiental mediante las buenas prácticas en todo los procesos comerciales del negocio.

- **Industria y Empresa**

- Ventajas competitivas para las empresas.
- Innovación y reingeniería organizacional debido al modelo de negocio como Empresas B.
- Incrementa la satisfacción del grupo de interés.

Fuente: Elaboración propia (2020)

A continuación y a partir de la problemática planteada, se formulan las siguientes preguntas que han dado paso a la presente investigación:

- ¿Existe interés -por parte de los pequeños y micro emprendedores- en desarrollar empresas B?
- ¿Existe la posibilidad de ofrecer cursos y capacitaciones para este segmento de la economía peruana?
- ¿Podría ser rentable el servicio de una plataforma digital de cursos, a precios relativamente bajos, en esta materia?
- ¿Puede establecerse una ventaja competitiva que permita ser una opción razonable para este segmento?

3. Hipótesis

Resulta posible y rentable el lanzamiento de una plataforma digital de cursos para la certificación empresas B –dirigidos a las MiPyMes- en la ciudad de Lima, Perú

4. Objetivos

General

Analizar las posibilidades de lanzar un negocio de cursos para la certificación de empresas B y proponer ideas para su lanzamiento en Lima, Perú.

Específicos

- Estudiar el negocio de cursos para la certificación empresas B o similares, tomando como base autores y publicaciones importantes.
- Verificar, en el campo, las características y preferencias de los potenciales clientes y competidores, entendiendo el sector industrial en el que se inserta este servicio.
- Proponer ideas para el lanzamiento de una empresa de cursos para la certificación empresas B y similares en Lima, Perú.

5. Lineamientos principales y mapa conceptual de la investigación

Con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, se presentan los principales lineamientos del contenido a ejecutar en el siguiente Cuadro:

Cuadro X - Lineamientos generales.

Objetivos y Resultados

- Analizar las posibilidades de lanzar un negocio de cursos para la certificación de empresas.
- Proponer ideas para el lanzamiento de la empresa en Lima, Perú.

Revisión Bibliográfica

- Inversión en Lima-Perú.
- Empresas B
- Plan de negocios y Plan de Aprendizaje
- Planeamiento estrategia
- Marketing
- Finanzas
- Mejores prácticas
- Ideas de lanzamiento

Trabajo de campo

- Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter
- Análisis FODA
- Encuestas a clientes potenciales
- Entrevistas con informantes-clave
- Observación directa a las empresas de competencia

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el siguiente Cuadro, se exhiben los Capítulos que componen el presente estudio:

Cuadro X – Capítulos de análisis

Introducción
I. Metodología
II. Marco Teórico
III. Marco Investigativo
IV. Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones.

Fuente: Elaboración propia (2020)

A continuación, se explican cada una de las distintas secciones que conforman el anterior Cuadro:

Introducción

Se expresan los antecedentes y motivos de la investigación, la definición de la problemática, la hipótesis, los objetivos y la importancia del tema a estudiar.

I. Metodología

Se explican las actividades ejecutadas a fin de cumplir con los objetivos del estudio. También, se detalla el tipo y el diseño de la investigación, los métodos y técnicas aplicados, la muestra, las técnicas de recolección de datos.

II. Marco Teórico

Se exponen los diversos conceptos y teorías correspondientes al tema y la situación de las MiPyMes del Perú. Además, se profundiza en los planes de negocio y de aprendizaje, estrategias, marketing, finanzas y mejores prácticas en la materia.

III. Marco Investigativo

Se utilizan técnicas de recolección de datos de campo que permiten ampliar los resultados de la investigación. Además, se han utilizado herramientas –como las cinco fuerzas competitivas de Porter y el análisis FODA- a los fines de conocer el sector industrial y ahondar en aspectos organizativos necesarios, como –además- se ha realizado un estudio financiero del proyecto.

Se denota los aportes por parte de los potenciales clientes, la opinión de informantes-clave y de observaciones directas a las empresas de competencia.

IV. Conclusiones, Propuesta y Aportes para futuras investigaciones

Se muestran los principales hallazgos a los que se han arribado, se realiza una propuesta de implementación y se sugieren nuevos estudios a ser encarados.

Complementariamente y al final del trabajo, se presenta la Bibliografía y los Anexos correspondientes.

METODOLOGÍA

La presente investigación hace referencia a un estudio cuali-cuantitativo, con predominio cualitativo. Su diseño es no experimental y, dentro de ellos, transversal. Dicho de otra forma, las variables no son manipuladas, dado que su objetivo es el de analizar y examinar a través de las diversas percepciones de los clientes potenciales - MiPyMes-, informantes-clave en la materia y observaciones directas a empresas de competencia.

Por otra parte, resulta ser de tipo exploratoria-descriptiva en vista que procura adquirir observaciones preliminares, a través de métodos flexibles y no estructurados, acerca de la situación actual.

La unidad de análisis se compone por las MiPyMes de la ciudad de Lima, Perú que se encuentren en búsqueda de un nuevo modelo de negocio que ayude a mejorar su competitividad financiera y aportar a la conciencia necesaria a los fines de reducir los impactos de las problemáticas sociales, económicas y medioambientales.

El tipo de muestreo utilizado ha sido intencional, dirigido y no probabilístico, por esta razón la selección ha sido aleatoria y varía en base al juicio del investigador. Por este motivo, no resulta posible generalizar los resultados de esta investigación.

El tamaño de las muestras se ha conformado por noventa clientes potenciales, dos informantes-clave y dos empresas de competencia observadas. Por ser una investigación cuali-cuantitativa el alcance de este estudio no se vio limitado por sus muestras.

Cabe resaltar que el presente estudio utiliza una revisión bibliográfica de autores y publicaciones reconocidas a los fines de ahondar en aspectos relativos al lanzamiento de una plataforma digital de cursos para la certificación Empresas B.

A los fines de complementar el marco Teórico estudiado, se han utilizado tres técnicas de recolección de datos de campo, tal como se las explica a continuación:

- *Encuesta a clientes potenciales:* Se realizó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de conocer cuáles eran los comportamientos y las preferencias de los ejecutivos de las MiPyMes potenciales. (Ver Anexo I, Lista de control de las noventa MiPyMes encuestadas y II, formulario de encuesta a potenciales clientes).
- *Entrevistas con informantes-clave:* Por medio de la opinión de expertos y especialistas acerca de la temática, se ha desarrollado una guía de entrevistas con preguntas semi-estructuradas a los fines de dar a conocer su experiencia en el campo a través del diálogo entre el investigador y el especialista. (Ver Anexo III, Formulario de entrevistas a informantes clave). Las entrevistas se realizaron de manera telefónica y personal.
- *Análisis de casos:* Se seleccionaron a dos empresas de competencia a efectos de conocer detalles de los cursos que ofrecían y su aceptación.

La unidad de respuesta corresponde a los ejecutivos y dueños de MiPyMes potenciales, y los informantes-clave y especialistas consultados.

A los fines de garantizar los resultados del presente estudio, se ha realizado una triangulación metodológica, tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo.

La ubicación espacial del trabajo ha sido la ciudad de Lima, Perú y abarcó el periodo desde Enero del 2019 hasta Junio del 2020.

En el siguiente Cuadro se muestra un resumen de lo expuesto en el presente Capítulo:

Cuadro X – Metodología

Tipo de investigación	Exploratoria descriptiva.
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
Diseño	No experimental, transversal.
Unidad de análisis	Clientes MiPyMes potenciales, informantes-clave, observación directa a empresas de competencia
Muestras	Intencionales, dirigidas y no probabilísticas.
Técnicas de recolección de datos	Encuestas, entrevistas cerradas a informantes-clave y Análisis de caso.
Unidad de respuesta	Dueños y ejecutivos de MiPyMes potenciales, informantes-clave y especialistas y observaciones directas a empresas de competencia.
Triangulación metodológica	Tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo, con el fin de aseverar los resultados del estudio.
Lugar y fecha	Lima, Perú, entre Enero 2019 y Junio 2020.

Fuente: Elaboración propia (2020)

II. MARCO TEÓRICO

En el presente Capítulo, se abordan diversas temáticas que constituyen el soporte teórico-técnico de esta investigación, las que proporcionarán al lector una aproximación a este estudio.

Inicialmente, se parte con un entendimiento al respecto de las Micro, Pequeñas y Medianas (MiPyMes) empresas en el Perú y alrededores con el objeto de conocer su nivel de impacto en la economía. Seguidamente, se recurre a un análisis de estas empresas en el Perú, basado en el total de trabajadores, nivel de facturación y grado de formalidad, entre otros.

Posteriormente, se hará una amplia concepción sobre las Empresas B o B-Corps y su relación con las MiPyMes, presentación de los beneficios para formar parte de este grupo de organizaciones a nivel mundial y requisitos en general, entre otros. Cabe indicar que existen ciertos canales de esta tendencia empresarial a los fines de reforzar y apoyar a las empresas que deseen percibir cursos a través del asesoramiento de especialistas o plataformas digitales en la que cualquier organización pueda desarrollar una cultura y comience—sólidamente- su viaje hacia la certificación.

Uno de los objetivos de esta investigación se refiere a plantear un modelo de negocio de plataformas digitales en la que se brinden asesoramientos, coaching empresarial para esta certificación de empresas B para los interesados. Por ese motivo, se desarrollarán diversas ideas con respecto al lanzamiento de una plataforma digital que ayude a MiPyMes en este sentido, desarrollando conceptos tales como Plan de Negocios versus Plan de Aprendizaje; estrategias; las cinco fuerzas de Porter; el análisis FODA; la relación del marketing con las B-corps y —finalmente- la importancia de ciertas bases financieras para este proyecto.

II.1 Las Micro y PyMes, especialmente en Perú

En el presente apartado se abordan temas tales como la importancia de las MiPyMes en el mundo y los obstáculos que estas enfrentan al emerger; además, se detalla el mismo análisis

de estas mismas empresas en el Perú-lugar de investigación-, el tamaño, las características, las ventajas y desventajas.

Su importancia en el mundo

Actualmente las MiPyMes tienen una inmensa relevancia para la economía de cada país en virtud que genera la mayor contribución de empleos e ingresos. También, se reconoce su participación en las zonas donde se ubican, es decir el impacto que generan en su entorno (Beatrice Avolio, 2011).

De acuerdo con Okpara (2007) indica que las empresas pequeñas son consideradas como los pulmones e impulsoras de las economías, generadoras de empleos y responsables en la reducción de la pobreza en los países en desarrollo.

Según Stumpo (2018), las MiPyMes:

- Son consideradas como componentes fundamentales del sector empresarial en América Latina, manifestándose en diferentes dimensiones. Entre estas dimensiones resulta posible apreciar el nivel de participación en el total de empresas o en la creación de empleos en cada país. Se resalta que esto se refleja en el Producto Interno Bruto (PIB) regional que representa un 25%, situación contrastante con las de la Unión Europea (UE) donde las MiPyMes representan un 56%.
- De América Latina y la UE marcan diferencias significativas debido a que en esta última región son reconocidas—ampliamente— como fundamentales. Es decir, presentan una dinámica e integrada estructura productiva, y las políticas aplicadas para este sector empresarial han sido consideradas y beneficiosas.

Los obstáculos que enfrentan

Por otra parte, se afirma que las MiPyMes enfrentan —siempre— una variedad de obstáculos, tales como los factores administrativos con relación a los aspectos de gestión de recursos humanos, contables y financieros que limitan su supervivencia a largo plazo.

A su vez, existen estudios que indican que la tasa de mortalidad de estas empresas es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados (Aimaitwe, 2006). Asimismo, estas pequeñas empresas están obligadas a desarrollar e implementar estrategias taxativas de cortos y largos plazos con la finalidad de garantizar a estas de la mortalidad, en vista a que cuando inician enfrentan altos niveles de riesgos con probabilidades de pervivir menos de cinco años (Sausser, 2005).

Entonces, de acuerdo con Okpara (2007) y Stumpo (2018) resaltan el gran rol de las MiPyMes en las economías de los continentes mencionados y se les atribuye como responsables de cada economía, dada su notable participación en el PIB. Por otro lado, Sausser (2005) indica que -a pesar de que estas personas jurídicas son responsables de cuantiosas bondades para la economía- resalta que padecen de infinidad de obstáculos al momento de iniciar e insertarse al mercado empresarial, sufriendo diversos riesgos; por tal razón, es que deben empeñarse en la búsqueda de nuevos mecanismos o tipos de gestión a corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, Adams (2018) manifiesta que:

- El surgimiento de una nueva y distinta perspectiva para las empresas del futuro y la acuciante necesidad de mejorías en las relaciones externas e internas de las organizaciones, y de los recursos y servicios que son proveídos por la naturaleza.
- El efecto de la globalización concierne al mundo empresarial de diversas maneras y surge la posibilidad de la continuidad de aflicción a este sector en razón a que existen altos grados de complejidad para las empresas que se han vuelto más depredadoras y poderosas que los gobiernos nacionales de cada país.
- La facilidad para la explotación de mano de obra barata, recursos naturales, deterioración al entorno natural, fauna y vida humana, mediante la contaminación.
- Como consecuencia de lo mencionado se buscan plantear nuevos modelos de negocios integrados con filosofías alternativas para este tipo de empresas en relación a nuevas estructuras, culturas organizacionales, aprendizajes, enfoques de valor, transparencia y responsabilidad con el planeta.

Las MiPyMes en el Perú

En el país, estas empresas ejercen un gran rol e impacto en la economía dado a que aportan más del 30% del valor agregado nacional y son elementos responsables de generar 9 de cada 10 empleos en el sector privado. También, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) avala, apoya y reconoce a las MiPymes como elementos claves en la ejecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de sus aportes en relación con la “Innovación, Creatividad y Trabajo” (Gestión, 2019).

Andina (2018) plantea que:

- Las MiPyMes representan más del 90% de las compañías de la Comunidad Andina (CAN), bloque que está constituido por Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.
- Estas empresas son las moléculas fundamentales en la dinámica económica de la CAN, en virtud de que representan el 60% del empleo generado.
- La necesidad de la incorporación plena de estrategias en todos los procesos productivos para poder confrontar la globalización y la competitividad.

Este Comité Andino (CA) sugiere la creación de un observatorio andino para las MiPyMes con el objeto de servir como canal de información y acceso a herramientas de gestión, prácticas e intercambio de experiencias entre estos. Por otra parte, Huascar Ajata, funcionario de dicho comité afirma que debe existir una promoción de las buenas prácticas de las MiPyMes en la CAN; es decir, en los encuentros empresariales andinos se busca difundir los nuevos desafíos, tendencias para que estas puedan sobresalir ante cualquier situación (Andina, 2018).

En el Perú, la OEE (2017) detalla que:

- Las MiPyMes representan un 99.5% del total de empresas formales en el país.
- Del total de estas empresas formales del país, 96.2% son microempresas, 3.2% pequeñas y 0,1% medianas, cabe indicar que de estas el 87.6% se dedican a la actividad de servicios y comercio, y el 12.4% restante a la actividad productiva (minería, pesca, agropecuario, construcción y manufactura).

Tamaño de las MiPyMes en Perú

De acuerdo con la ley de promoción y formalización de las MiPyMes, este grupo de personas jurídicas tienen una determinación de su tamaño en base a la cantidad de trabajadores y el total de ventas anuales expresadas en unidades UIT (Unidad Impositiva Tributaria) (*Ley N° 30056, 2013*).

Como consecuencia, se presenta el siguiente Cuadro a fin de mostrar lo mencionado en el anterior párrafo:

Cuadro X – Tamaño de las MiPyMes en función a la cantidad de trabajadores y ventas anuales

Tamaño	Número de trabajadores	Ventas anuales (UIT)
Micro empresa	1 a 10	150 Unidades
Pequeña empresa	11 a 50	150 a 1700 Unidades
Mediana empresa	51 a 250	1700 a 2300 Unidades

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el Diario Peru21 (2018) se indica que:

- La UIT es el valor referencial para las normas tributarias y sanciones, entre otras.
- Este valor es regulado y modificado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).
- En el Perú, la gran mayoría de empresarios emprendedores suelen asociar a la UIT con las multas, infracciones y omiten su verdadero concepto que es servir como base imponible para las normas de contabilidad y tributación.

Adicionalmente, la UIT presenta un incremento de 3160 soles desde 1992 hasta el presente año; siendo su actual valor equivalente a 4200 soles. Esta alza afecta e influye a todo el sector empresarial de diversas maneras, tales como, el aumento en los costos de los trámites en la administración pública, pagos de impuestos, sanciones, sueldos de trabajadores, entre otros, las cuales son causantes de la informalidad en el País (Diario El Peruano, 2019).

Con respecto a las MiPyMes y su representación, representan a un 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) en el Perú; consideradas como las principales generadoras

de empleo en razón a que 10 de cada 100 personas de la PEA son fundadores de estas empresas (OEE, 2017).

Hasta el 2017 en el Perú existen—aproximadamente- 1,9 millones de MiPymes formales y 1,75 millones en la informalidad, a la fecha no existe una data actualizada en la Oficina de Estudios Económicos (OEE) (OEE, 2019).

Características de las MiPyMes en Perú

De acuerdo con el Diario El Peruano (2019), el Premio Citi a la Microempresa 2019 de la Citi Foundation expone las características de las MiPyMes y son:

- ✓ Las MiPyMes disponen de un gran espíritu emprendedor.
- ✓ Desean un mejor acceso al crédito financiero.
- ✓ Confianza en el futuro –visionarios-.
- ✓ Generadoras de empleo.

Ventajas y Desventajas de las MiPyMes

Para Medina Conde (2012), las ventajas y desventajas que una MiPyMe posee son:

Ventajas:

- ✓ Trato personalizado al cliente.
- ✓ Conoce bien a su mercado.
- ✓ Excelente atención al cliente.
- ✓ Disponen de mayor oportunidad para innovar.
- ✓ Mayor flexibilidad para modificar su cadena de distribución.
- ✓ Rapidez para emendar los errores -fallas- internos y externos.
- ✓ Óptimo manejo del canal de reclamos.
- ✓ Compromiso y productividad con los colaboradores –debido al tamaño de estas empresas-.

Desventajas:

- ✓ Manifiestan perjuicios, afectados por la situación económica del país.
- ✓ Carencia de recursos financieros y no financieros.

- ✓ Gran desinterés y desconocimiento del marco jurídico empresarial, programas de apoyos que el Estado brinda.
- ✓ Disponen de una estructura empírica y no especializada al iniciar actividades.

Por esta razón Riquelme (2017) expone lo siguiente:

- En la actualidad el gran fenómeno llamado globalización flagela a todo los estratos empresariales y sociales.
- Los emprendedores buscan nuevas formas de gestión, modelos de negocios con la finalidad de subsistir y crecer de manera continua en el mercado, y procurar acceder a la adaptación y superación de dicho fenómeno disruptivo.
- La importancia de ser una empresa formal como punto adicional para enfrentar a la globalización.
- Un arduo análisis en sus ventajas, y desventajas para una óptima toma de decisiones.

Según Unzurrunzaga (2016), la importancia del crecimiento de toda empresa oprimida y afectada Tal lo expuesto en el presente apartado, se denota la importancia de la búsqueda de un nuevo modelo de negocio o una nueva forma de gestión empresarial para los pequeños empresarios, con el fin de poder combatir los grandes obstáculos que enfrentan a corto, mediano y largo plazo, e implique las buenas y sencillas prácticas aplicables al mercado. A su vez, estos hechos podrían justificar el lanzamiento de una plataforma digital de cursos para la certificación de Empresas B, un nuevo modelo de negocio de triple propósito (3P) - Personas, Planeta, Profit- y de gestión alineada con los objetivos del desarrollo sostenible para el 2030, planteados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con la finalidad de enfrentar a la globalización y construir una nueva mentalidad empresarial. por la globalización abarca tres pilares fundamentales de triple impacto “Empleado, Empresa y Sociedad”, los que se deben tener muy en cuenta dado a que están sujetos e influenciados por este fenómeno.

II.2 ¿Por qué Lima, Perú?

En virtud de que este trabajo hace referencia al lanzamiento de una plataforma digital para Empresas B en MiPyMes en Lima, Perú, resulta importante denotar la posición que ocupa

este país en el continente Sudamericano. A continuación, se mencionan los aspectos económicos y sociales más notorios de esta ciudad.

De acuerdo con el Diario Gestión (2019), el Fondo Monetario Internacional (FMI) indica lo siguiente:

- El crecimiento de Perú para el año 2019 será del 2.6% ya que la región de Latinoamérica sufre una desaceleración económica, principalmente por el desgaste de las grandes economías: Brasil México y Argentina.
- La economía peruana presenta aspectos positivos pese a esta desaceleración en la región, planteando que será uno de los motores del continente para el 2020, con un crecimiento estimado de 3.6%, superando a Chile y Colombia.

Por otra parte, el ex Ministro de Economía y Finanzas, Alonso Segura, indica que la economía peruana crecería a una tasa de 3.5 % para el 2019 en un escenario realista e inferior a las proyecciones brindadas por el Banco Central de Reserva (BCR) de 4% y del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de 4.2% (Gestión, 2019).

Forbes (2019) en relación con la economía peruana, expresa lo siguiente:

- Pese a todos los acontecimientos que flagela a la región de Sudamérica, el Perú se ubica como el tercer mejor país para hacer negocios en el año 2019, detrás de Chile y Uruguay según el ranking de esta revista norteamericana.
- El Perú se distingue por sus riquezas minerales, la pesca, entre otras bondades que ayudan a mantener su economía de manera muy estable.
- En el análisis del total de 161 países, el Perú actualmente se ubica en el puesto 64, Chile (33), Uruguay (58), Brasil (73), Argentina (76), entre otros.

En concordancia al anterior párrafo, Doing Business (DB) (2019) menciona que:

- Perú ha tenido una caída en el ranking mundial de facilidad para hacer negocios – descenso de 10 puestos en comparación al 2018- ubicándose en el puesto 68 de los 190 para el 2019 y 76 para el 2020, retrocediendo 8 posiciones más.
- La demora en los permisos de construcción, registro de propiedad, obtención de

crédito, elevado costo en el pago de impuestos, falta de mejoras en el comercio transfronterizo y el rezago en el cumplimiento de los contratos son los indicadores que obligan al emprendedor a buscar un nuevo modelo de negocio que emplee las buenas prácticas para su apertura y que eleve los niveles de competitividad.

A modo resumen, varios de estos factores mencionados posicionan al Perú como una de las economías más emergentes, con alentadores índices de estabilidad y crecimiento en comparación a las grandes economías de la región Sudamericana –Brasil, Argentina y Chile-. Por otra parte, es notable la necesidad de un modelo de negocio para los pequeños empresarios con la finalidad de poder sobresalir ante esta desaceleración económica que la región padece, incrementando la productividad y competitividad de este grupo empresarial.

El siguiente Cuadro, muestra un resumen de los conceptos más importantes mencionados en el presente apartado:

Cuadro X – Posicionamiento del Perú en Sudamérica

<ul style="list-style-type: none">• Según el PBI, ocupa el quinto lugar en Sudamérica.
<ul style="list-style-type: none">• Para el 2020, presenta un 4% de crecimiento esperado del PBI y se ubica como la segunda en Sudamérica.
<ul style="list-style-type: none">• Es considerado como el mejor país de Sudamérica para hacer negocios en el 2019.

Fuente: Elaboración propia (2019)

II.3 Empresas B

En este apartado se realiza una síntesis del concepto empresas B (B-Corps), en la que se hace referencia a las razones del por qué es un excelente modelo de negocios para los empresarios, especialmente para las MiPyMes en el Perú. Además, se explica la actual importancia de las B-corps en el Perú y el mundo, y –también- se exponen los requisitos, beneficios que se obtienen de esta nueva filosofía empresarial –modelo de negocio- de triple propósito (3P).

Motivos del nacimiento de las B-corps

Calderón (2011) manifiesta que -posterior a la revolución industrial del siglo XVIII- las principales responsabilidades de una empresa se refieren a:

- Generar utilidades para los socios y empresa.
- Cubrir sus costos y realizar pagos, en general.
- Tener un foco estratégico, exclusivamente para subsistir en el mercado, crecer y expandirse.

Adicionalmente, Clark (2016) expresa lo siguiente:

- Hoy en día, las responsabilidades empresariales abarcan más factores que la simple generación de utilidades, cobertura de costos, realización de pagos, dado a que es una perspectiva muy desfasada.
- En estos tiempos se busca salvaguardar el bienestar de los colaboradores y demás miembros del grupo de interés de una organización.
- Gran parte de la mayoría de las empresas no son conscientes y solidarios con los perjuicios a los colaboradores, que afectan el bienestar, la salud ocupacional y el medio ambiente, entre otros.
- En el actual siglo XXI, las leyes en cada país son más severas para los infractores - personas naturales o jurídicas- y, por esta razón, las empresas buscan cumplir a cabalidad las normas jurídicas.
- Los gobiernos tienen el compromiso de decretar leyes que estén alineados con los 17 objetivos para el desarrollo sostenible del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), por un mundo más justo y próspero para todos.
- El PNUD, actualmente trabaja con los gobiernos y con los grupos empresariales de cada país miembro de Naciones Unidas, Organismos No Gubernamentales (ONG) con la finalidad de preparar, velar el bienestar de la sociedad, el cuidado del medio ambiente y cimentar naciones resilientes.
- Finalmente, el sector empresarial de cada país busca modelos de negocios que ejecuten las buenas prácticas, filosofías y alinee con los propósitos del PNUD a los fines de lograr el bienestar de toda la sociedad, la conservación del medio ambiente y construir naciones resilientes.

De acuerdo con PNUD (2019), el modelo de las empresas B se alinea, promueve y cumple los objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) para el 2030, los que incluyen:

- Fin de la pobreza.
- Hambre cero.
- Salud y bienestar.
- Educación de calidad.
- Igualdad de género.
- Agua limpia y saneamiento.
- Energía asequible y no contaminante.
- Trabajo decente y crecimiento económico.
- Industria, innovación e infraestructuras.
- Reducir la desigualdad en y entre los países.
- Ciudades y comunidades sostenibles.
- Producción y consumo responsables.
- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y recursos marinos.
- Vida de ecosistemas terrestres.
- Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- Alianzas para lograr objetivos.

Entender las B-Corps

La existencia de la desigualdad social en el mundo, el cambio climático y los altos índices de pobreza, entre otros, son desafíos que los gobiernos y empresas tienen –actualmente- a nivel global.

Vargas (2019) afirma lo siguiente:

- En esta sociedad capitalista se presencian monopolios en el sector público y privado; se han deteriorado las necesidades de las comunidades del entorno por la lógica del lucro y ganancia.
- Por esta razón, el monopolio ha obligado a nuestra sociedad a procrear un tercer

sector: las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) sin fines de lucro, con el propósito de velar por el bien común y las necesidades de las comunidades.

- Las organizaciones con fines de lucro hacen surgir a un cuarto sector -llamado Empresas de B (Empresas de Beneficio), sector que alinea su rentabilidad e intereses con los propósitos sociales, ambientales y -entre otros- el de sus stakeholders.
- Este sector nace en Estados Unidos (EE. UU), crece cada año, dado a que los empresarios se enfocan en resultados a corto, mediano y largo plazo con este modelo.

Para Parra (2015), resulta importante mencionar origen de este movimiento global antes de profundizar el concepto de empresas B del siguiente modo:

- Las empresas B surgen en Estados Unidos en el 2000, a raíz – y efecto- de una controversia judicial de índole comercial relacionado a la compra de Ben & Jerry´s (B&J) por la multinacional Unilever.
- La Corte Suprema exigió a los propietarios de la heladería B&J aceptar 360 millones ofrecidos por Unilever, compra que iba en contra de las filosofías de la heladería en base a que era una empresa sostenible, con énfasis en la excelencia del producto, comercio justo, preocupación por la comunidad y el entorno, que –además- velaba por el bienestar de sus empleados.
- El fallo judicial manifestaba que B&J tendría mayores ganancias con Unilever.
- La heladería terminó comprada, pero se respetó el espíritu empresarial de la compañía, otorgándole el poder para mantener sus políticas sustentables y –en la actualidad- estos se promueven por la multinacional Unilever.
- Finalmente, y en el 2006, Jay Coen junto con Andrew Kassoy, inspirados en el caso de B&J crean y promueven el concepto de Benefits Corporation (B Corps) o Empresas B.

De esta manera, las empresas B son consideradas como un movimiento global y un nuevo modelo de negocios, representando a las nuevas empresas del futuro. Es decir, son empresas que, sin dejar de lado la rentabilidad, buscan generar impactos productivos en las comunidades de su entorno, medio ambiente y demás miembros del grupo de interés de la empresa (País Circular, 2019).

Parra (2015) indica que una empresa B sostiene -como principal propósito- contribuir con el rediseño del éxito de la economía y de las mismas organizaciones y sus negocios, en función a las personas, sociedades, planeta y bienestar de los demás stakeholders, compartiendo beneficios para todos de manera justa. Para ello, se requiere una reestructuración interna desde el núcleo de la organización.

En adición a lo que Parra indica, Della (2016) esboza que las B-corps son organizaciones de triple propósito o 3P (People, Planet y Profit), por sus siglas en inglés hace referencia a las Personas, Planeta y Lucro. Cada uno de estos propósitos se plantea de la siguiente manera:

- Personas: Abarca a las buenas prácticas hacia todos las personas naturales o jurídicas del grupo de interés de la organización.
- Planeta: Todas la acciones, actividades y efectos en interacción con el medio ambiente.
- Lucro: Relacionado a la ética a la forma de facturar y utilización de los fondos, entre otros.

Asimismo, Corfo (2018), afirma que detrás de una empresa B existen responsables que impulsan este movimiento y entre ellos se encuentran:

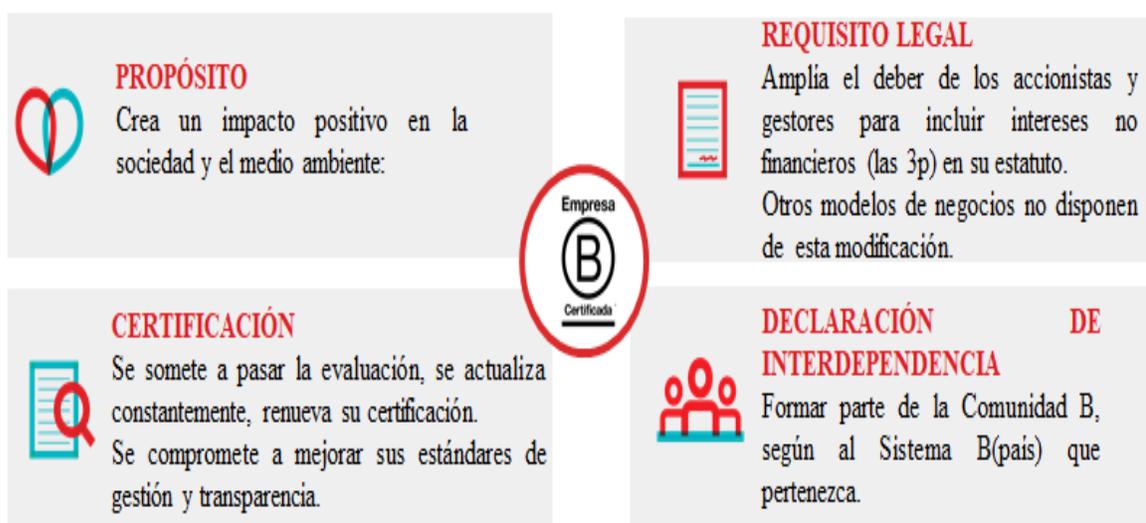
- Sistema B: Es una plataforma que ayuda a superar la desconfianza colectiva, procrea una confluencia de intereses para que los ciudadanos, inversores, gobiernos y -entre otros- puedan construir una economía de éxito, donde se salvaguarde el bienestar de las personas, comunidades y medio ambiente.
- Es Esta plataforma también se la considera como un aliado global de B-Lab, que tiene presencia con sedes en América Central (México, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala, República Dominicana) y América del Sur (Excepto Bolivia y Venezuela)
- B Lab: Esta organización es la encargada de realizar la certificación de empresas B y es quien autoriza el uso de la marca “Empresa B - Certificada”.
- Academia B: Una organización que sostiene una alianza con varias universidades que apoyan con la investigación, formación, actualización para estudiantes, empresarios y emprendedores que busquen estudiar, fomentar, desarrollar empresas o

emprendimientos en base al modelo empresa B.

- Comunidades B: Es el total de las empresas B, certificadas y que siempre están en constante interacción para diversas actividades relacionadas a este movimiento global.

Por otro lado, Moltedo (2019), estas empresas se caracterizan por cuatro elementos, mostrados en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Características de una Empresa B



Fuente: Elaboración propia (2019)

En adición con lo anterior, Moltedo afirma lo siguiente:

- Las empresas B modifican su estatuto empresarial para incluir cláusulas del compromiso de los propósitos e intereses no financieros, que este modelo negocios pregona.
- Aplican la modificación en el estatuto con el objeto de garantizar y ejecutar una ética a nivel organización, gobierno, procrear identidad con todo sus stakeholders.

Diferencia con las empresas tradicionales

Parra (2015), menciona que una empresa B se distingue de una empresa tradicional por tres principales factores, a saber:

- Sostienen un triple propósito (3P) de entorno en la que se benefician mutuamente los stakeholders y la organización.
- Búsqueda de soluciones para los problemas socio-ambientales, económicos y culturales, entre otros, alineados con los objetivos de desarrollo sostenible que Naciones Unidas promueve.
- Reestructuran su estatuto a nivel organización, legal para poder –así- contribuir con su visión y misión, brindando -de esta manera- valor a la sociedad.

Diferencia con las empresas enfocadas en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Destéfano (2018), explica la diferencia entre las empresas con RSE y las B-corps:

- Dejar en claro que las Empresas B no pretenden rivalizar con otros modelos de negocios o filosofías empresariales.
- Una empresa B se diferencia de manera estructural, modifica sus estatutos jurídicamente, incorpora las cláusulas de compromiso de los propósitos sociales, ambientales y demás, comparados con la RSE.
- Entonces, más allá que una intención voluntaria pasa a ser una acción voluntaria y escrita en un documento de aval jurídico que las Comunidades B están dispuestas a realizar.
- Una empresa con RSE asume el cumplimiento proactivo del compromiso en sus actividades con el medio ambiente y social, el incremento de sus utilidades es su propósito final.

Importancia de la B-corps en el mundo

Actualmente y desde su nacimiento, las empresas B han crecido de manera raudal. En el mundo, existen más de 3,500 y -en América Latina- alcanzan las 530. Se presencia B-corps de diferentes rubros, tamaños, propósitos y territorios (El Definido, 2018)

Parra (2015) indica que:

- En la actualidad, la globalización obliga a las empresas a buscar una nueva genética económica, modelos de negocios que promuevan valores y la ética para inspirar

soluciones colectivas.

- La globalización ha generado una gran reflexión en relación con el uso de los recursos naturales del planeta, contaminación al medio ambiente, solidaridad con las comunidades, comercio justo, economías de escala, bienestar de los colaboradores de las empresas, cumplimiento normativo, y la estandarización de los productos y servicios.
- Por ello, los ejecutivos de las organizaciones aspiran a hacerlas protagonistas, empresas modelo, generadoras de cambios en respuesta a esta transformación.
- Para el 2020, se estima un potencial crecimiento a más de 5000 empresas B en el mundo y aproximadamente 1000 en Latinoamérica.
- En el futuro, muchas empresas tendrán el compromiso de certificarse y –otras- sin certificarse usarán el modelo de las B-corps para medir sus impactos sobre el medio ambiente y comunidades, entre otros.

B-Corps en el Perú

En el Perú, actualmente existen 54 empresas B, certificadas y procedentes de diversas industrias como textil, educación, reciclaje, agricultura, ganadería y comunicaciones, entre otros (Sistema B-Perú, 2019).

En el Perú se sostiene una tasa de actividad emprendedora del 24.6%, de acuerdo a la GEM 2018 (Global Entrepreneurship Monitor), lo cual representa un entorno propicio y una gran oportunidad para Sistema B para poder pregonar este movimiento y contribuir con una economía de éxito para el país (Confiep, 2019).

De acuerdo con Perú Retail (2019), la oportunidad de esta nueva genética empresarial en el Perú recae en las MiPyMes, tal como sigue:

- Gran parte de estas MiPyMes son negocios ajustados a la actividad primaria y no suelen ser conscientes de las buenas prácticas en los procesos de la trazabilidad del producto o servicio que brindan a sus clientes.
- Un claro ejemplo son las empresas textiles ubicadas en el emporio comercial de Gamarra, en Lima –mayor centro comercial textil en el Perú-.

- Estos negocios desechan sus residuos en los desagües, sin ninguna consciencia de los prejuicios que ellos causan
- La industria textil y de la moda son consideradas como una emergencia medioambiental por estas malas prácticas, también catalogados como el segundo rubro más contaminante.
- Existen diversos ejemplos de otras industrias como minería, educación y otros que otorgan la oportunidad a que el Movimiento B pueda posicionarse de manera estable y ejemplar en el Perú.

Surge la necesidad de incrementar la comunidad B en el territorio peruano, en razón a que el gobierno -en colaboración con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)- concluye que las empresas B plantean un excelente ejemplo de modelo de negocios, que impulsan, simplifican a las organizaciones en las buenas prácticas, y otorgan beneficios sociales, económicos y ambientales a fin de mejorar la competitividad empresarial en el Perú. (America Retail, 2019).

Requisitos para ser una B-Corp

Vargas (2019) menciona que existen requisitos para la certificación, tal como sigue:

- Solicitar la información al Sistema B en el País.
- Ser una organización dispuesta para asumir el compromiso de solucionar problemas sociales y ambientales desde sus productos o servicios.
- Estar dispuesto, pasar el riguroso proceso de certificación que estudia toda la organización.
- Tener toda la documentación al día, sean estos, legales, contables, entre otros.

Proceso de Certificación de una B-Corp

Sistema B-Perú (2019) muestra -paso a paso- todo el proceso de certificación empresas B, reflejadas en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Proceso de certificación Empresa B



Fuente: Elaboración propia (2019)

A su vez, Sistema B (2019) indica lo siguiente:

- La empresa interesada para la certificación necesita un puntaje mínimo de 80 sobre 200 puntos en la evaluación por parte de B-Lab y son cinco áreas consideradas para este proceso, presentadas en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Áreas consideradas para la evaluación de impacto B



Fuente: Elaboración propia (2019)

- Al momento de la evaluación, la empresa sujeta al proceso debe contar con la documentación respaldatoria para cualquier duda del auditor, se constata la veracidad de las afirmaciones de la empresa solicitante y –finalmente- se suscribe la hoja de término (term-sheet).

- En esta hoja, se detallan las obligaciones y derechos, de la transformación de la empresa solicitante a empresa B certificada.
- La empresa dispone de 90 días para realizar las modificaciones en su estatuto, donde incluye las cláusulas de compromiso social, ambiental y económico, bajo la aprobación de su directorio y gerentes.
- Existe un pago anual para esta certificación, por parte de las empresas, el que se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Rango del pago para la certificación, según la facturación

**Los valores están en dólares.*

Desde el 1 de enero de 2018

Facturación Anual en US\$	Pago Anual en US\$
\$0 – \$149,999	\$500
\$150,000 – \$1,999,999	\$1,000
\$2,000,000 – \$4,999,999	\$1,500
\$5 MM – \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM – \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM – \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM – \$74,999,999	\$15,000
\$75 MM – \$99,999,999	\$20,000
\$100 MM – \$249,999,999	\$25,000
\$250 MM – \$499,999,999	\$30,000
\$500 MM – \$749,999,999	\$37,500
\$750 MM – \$999,999,999	\$45,000
\$1 BN – 4,9 BN	\$50,000+

Fuente: Elaboración propia (2019)

Marca de la B-Corp

Sistema B (2019) menciona la existencia de dos marcas de la certificación empresas B, a saber:

- Empresa B Certificada: Tiene doce meses de operaciones, cuenta con una calificación mayor a 80 puntos en la evaluación, ejerce su pago anual según el rango de facturación y 3 años de vigencia.
- Empresa B certificada pendiente: Tiene menos de doce meses en operaciones, necesita completar la evaluación de impacto B, falta de la incorporación de estatutos B, cuenta con un año de vigencia y es no renovable.

Beneficios de una B-Corp

Sistema B-Paraguay (2019) menciona los siguientes beneficios al ser una B-corp:

- Obtención de la certificación como empresa B.
- Formar parte de la comunidad B, red de soporte y colaboración para crecer.
- Oportunidad de acceder a fondos de inversión y concursos.
- Disponer de un aval (la certificación) para poder licitar con el Estado de manera distintiva.
- Atraer inversionistas.
- Ser más resilientes ante los diversos cambios originados por la globalización.

En este apartado, se concluye con la notoria necesidad de las empresas B en el mundo y en el Perú, su modelo de negocios coadyuva con la solución de los problemas sociales, económicos y ambientales. Asimismo, se mencionaron las diferencias de las B-Corps de las empresas con RSE y tradicionales, las organizaciones responsables-Sistema B, B-Lab y Comunidad B-, otorgando una información precisa para los interesados en certificarse. También, se esbozaron todos los requisitos, el rango del pago por este derecho de acuerdo con su facturación anual y sus beneficios. Por estos motivos, el presente trabajo busca promover este modelo de negocios a través de una plataforma digital para las MiPyMes.

II.4 Plan de Negocios (PN) versus Plan de Aprendizaje (PA)

En este apartado se presentan las diferencias coexistentes entre la estructura –formalidad- y la aplicación de un PN respecto de un PA. Por ello, diversos autores plantean que la aplicación de estas herramientas varía de acuerdo con el escenario, ayudando a los emprendedores, investigadores y demás interesados a saber cuándo se emplea el correcto uso de estos dos conceptos.

Plan de Negocio (PN)

Para Weinberger (2009), un PN es planteado de la siguiente manera:

- Documento formal, bien estructurado, escrito de manera coherente y debe procurar ser sencillo de entender.

- Herramienta que refleja el resultado de un proceso de estudio, planeación sobre alguna idea.
- Guía para un negocio, con análisis de objetivos, variables interrelacionadas con plazos fijados y *feedback* permanente.
- Se aprecia la propuesta de una inversión, calidad de los objetivos a lograr, recursos financieros, el estudio y oportunidad de mercado, entre otros.
- Herramienta de comunicación de las funciones –internas y externas- y para otros fines que la organización considere, dirigidos hacia los stakeholders o interesados.
- Puede tener modificaciones, ser reescrito con diversos alcances y ser necesarios para la óptima toma de decisiones en los elementos y variables que contiene.
- Cuando surgen cambios o modificaciones en un PN, conlleva al retraso de ciertas actividades y objetivos con nuevos plazos debido a la complejidad del asunto y en vista a que es un modelo estrictamente estructurado.
- Su finalidad se conecta con combinar y presentar la mejor sinergia posible entre la estructura y el contenido/objetivos, los que deben ser suficientemente capaces de convencer a posibles inversionistas sobre la oportunidad que represente este plan.

En concordancia con Weinberger, Olivares (2019) plantea lo siguiente:

- Un PN es un resumen formal de un conjunto de objetivos de una iniciativa con o sin fines de lucro.
- Documento formal que se divide en dos fases: planeación y valoración.
- En la planeación se determinan las estrategias a usar, objetivos a cumplir con plazos fijados, la estructura de la organización y el cálculo de la inversión para ejecutar el proyecto.
- En la fase de valoración, se evalúa la necesidad de acudir a bancos o inversores y – así- poder lograr la financiación para la ejecución del negocio.

Plan de Aprendizaje (PA)

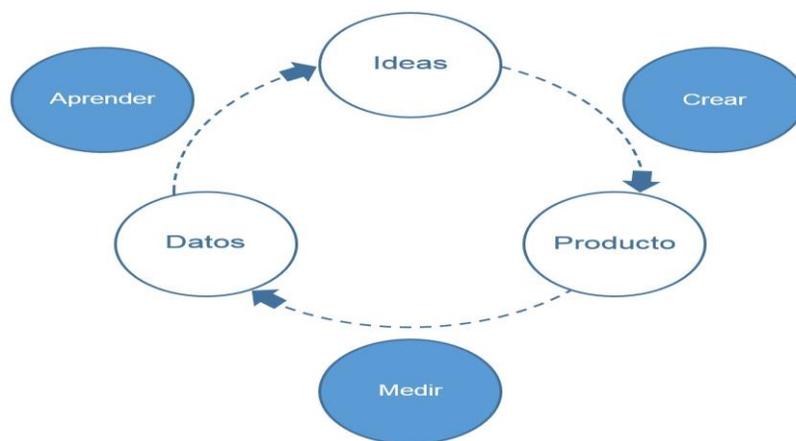
A diferencia de un PN, un PA no tiene una estructura definida o esquema la cual se tiene que seguir.

Existen varias metodologías dentro de un PA, entre las que se destaca el Lean Startup, modelo que actualmente más se usa para emprender negocios, gracias a su simple proceso de aplicación y ejecución del proyecto.

Ries (2011) plantea la metodología de Lean Startup (LS), de la siguiente manera:

- Fue desarrollada en el 2008 con el objetivo de coadyuvar y optimizar el lanzamiento de productos o proyectos.
- Para el éxito de esta metodología se requiere del constante testeo de la aceptación del producto o idea, otorgado por sus potenciales clientes.
- A su vez, realizar todas las mejoras necesarias a través del *feedback* que se recibe y – así- lograr el producto final o ejecución del proyecto.
- En esta metodología, lo más importante es el flujo del dinero ya que -con ello- se podrán realizar los testeos-se necesita un modelo de producto- a los fines de recibir el *feedback*-datos- sobre todo lo relacionado con el mismo.
- Una organización que trabaja bajo LS tendrá éxito a medida que experimente fracasos y aprenda de ellos, de eso se trata el PA bajo esta metodología.
- Una empresa que trabaja bajo LS debe aplicar un círculo virtuoso dividido en creación, medición y aprendizaje. El siguiente Cuadro presenta lo mencionado:

Cuadro X – Círculo de la innovación continua



Fuente: Elaboración propia (2019)

- Aplicando este método, el primordial objetivo es aprovechar –optimizar- el tiempo

de este círculo de la innovación continua; entregar un Producto Mínimo Viable (PMV) para testear, recibir la aprobación y observaciones por parte del cliente.

- A partir que el producto es aceptado, se comienza con la planificación del producto o proyecto.

Por otra parte, Viltard (2015) esboza las siguientes consideraciones a tener en cuenta sobre un PA:

- Debe existir un ingreso mínimo aceptado, flujo de caja y estado de resultados para encararlo.
- El presupuesto de un PA es inferior a la de un PN, por lo que se convierte en una excelente herramienta para estudiar un mercado.
- Se presenta como un plan para no ejecutar sino aprender a través del testeado de las suposiciones-ideas- en el mercado y levantar las observaciones en la mesa de diseño para la mejora del producto.
- Aplicable en nuevos mercados –océanos azules- y/o productos.
- Son cada vez más utilizados por los empresarios a raíz de la carencia de herramientas ideales para estudiar a los mercados, capturar clientes, seleccionar colaboradores y amaestrar al equipo de estrategia de las organizaciones.
- Los empresarios deben asumir retos, enfrentar los paradigmas para desarrollar y optar por planes-metodologías- alternativas como el PA.
- Finalmente, plantea una comparación de conceptos de un PN y PA en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Plan de Negocio Vs Plan de Aprendizaje

	Plan de Negocios	Plan de Aprendizaje
Objetivo	Ejecución	Aprendizaje
Estrategia	Conocida	Desconocida
Ejecución	Hábil	Variable
Proceso	Etapas – Puertas – Sistema	Aprueba mercado y regresa continuamente a la mesa de diseño.
Qué se necesita?	Data, análisis y full back ups.	Ingreso mínimo aceptado, flujo de caja, estado de resultados. PVM (Producto Mínimo Viable) para presentar al mercado.
Supuestos	Conocimiento, factores claves.	Conjunto de hipótesis aceptables-plausibles-, ser compatibles con el caso, factores claves que constituyen a la incertidumbre.
Encaminado a	Búsqueda de respuestas	Hacer preguntas importantes.
La Innovación saboteja?	Financiación y estrategias.	
Tradicional análisis financiera / herramientas de toma de decisiones	Aplicación	Distorsión de valor sobre la inversión en la innovación.
Actitud de la Gerencia	Negocios como siempre.	Paradigmas y gran reto para desarrollar metodologías alternativas.
Aplicable a	Productos existentes y/o mercados.	Nuevos mercados y/o productos.

Fuente: Viltard (2015).

A modo resumen, la búsqueda de nuevos modelos de negocios conlleva soluciones prácticas y sencillas para realizar testeos en el mercado, aún si el producto se encuentra en reconsideración o no terminado. De esta manera, el Producto Mínimo Viable podrá recibir – constantemente- las observaciones necesarias de todo tipo, para así diseñar y ayudar a

entregar un producto mejorado, adaptado al cliente y al mercado al que se oriente. Por estos motivos, el presente trabajo se desarrollará bajo el concepto de un PA.

II.5 Estrategia

En la actualidad, el sector empresarial vive con ambientes demasiado competitivos, por lo que resulta sustancial la necesidad del análisis y la implementación de estrategias que coadyuven al progreso de un negocio. Por ello, en el presente apartado se plantean temas tales como la importancia de las estrategias para un emprendimiento, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA que ayudarán en el lanzamiento de una plataforma digital en Lima, Perú.

Importancia de la estrategia en un emprendimiento de un MicroEmprendedor

Para Paco (2018), elegir una buena estrategia asegura la prosperidad y supervivencia de una empresa y ayuda a determinar los objetivos a largo plazo y la correcta implementación de los recursos para alcanzarlos.

Asimismo, Fano (2015) indica lo siguiente al respecto de la estrategia:

- Ejerce un rol importante en los emprendimientos y permiten la creación del posicionamiento en el mercado.
- Defienden la rentabilidad y crecimiento continuo de una empresa.
- Implementarla implica buscar nuevas formas de competir, otorgando más valor al producto y/o servicio a los ojos del cliente y mercado.
- Diferencian al emprendimiento de la competencia.

Estrategias genéricas

Para Porter (2015), las estrategias genéricas en una empresa conllevan a la generación de ventajas competitivas frente a los competidores en un entorno competitivo. Las observa de tres tipos, a saber:

- Estrategia de liderazgo en costes.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia del enfoque, segmentación.

En el siguiente Cuadro, se plantean las conceptualizaciones sobre las mismas:

Cuadro X – Estrategias Genéricas

Ventajas competitivas		
Liderazgo en costes	Diferenciación	Enfoque (Segmentación)
Vender los productos o servicios a un precio inferior al de los competidores.	Vender un producto o servicio con una cualidad única, valorada por los consumidores.	Se enfoca en venderle sus productos o servicios a un mercado-segmento- en específico.
El producto o servicio debe contar con una calidad considerable.	Esta cualidad única lleva a que se permita cobrar precios superiores.	Crear productos y servicios exclusivamente para este segmento.
Se enfoca al cliente que prioriza el precio del producto o servicio.	Esta cualidad única se apoya en el diseño, la funcionalidad, envase, empaque, entre otros atributos del producto o servicio.	Productos y servicios que satisfagan sus preferencias y necesidades.
En cada rubro, existe solamente una empresa que ejerce esta ventaja.	Esta estrategia no es exclusiva, cualquier compañía dispuesta puede lograrlo.	Apunta a mercados pequeños que permite el incremento de su eficiencia.
Usada en promedio en economías de escala.	El valor percibido por el consumidor es superior al precio.	Existe un riesgo de que la competencia se dirija a este segmento pequeño con las estrategias de liderazgo en costes o diferenciación.
Riesgo de ser imitados por la competencia.	Riesgo de ser imitados por la competencia.	

Fuente: Porter (2015)

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

De acuerdo con Betancourt (2019), las cinco fuerzas de Porter ayudan a determinar la rentabilidad que se puede obtener a largo plazo, con base en las estrategias competitivas. Asimismo, se afirma que -por medio de la maximización de los recursos- se pueden lograr un eficiente análisis de los factores externos de una organización. Por esta razón, se las plantea en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Betancourt (2019).

Adicionalmente, Villacampa (2018) sugiere algunas ventajas y desventajas de las cinco fuerzas de Porter, las que se muestran en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Ventajas y Desventajas de las cinco fuerzas de Porter

Ventajas	Desventajas
Contribuyen a una mejor toma de decisiones.	Son analizados –exclusivamente- los factores externos.
Representa un modelo cualitativo.	No analiza a los productos complementarios.
Puntualiza las fuerzas clave-factores- del entorno de una empresa.	No se considera al gobierno como influencia alguna en el análisis de las cinco fuerzas.
Permite la planificación de diversas estrategias.	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Análisis FODA

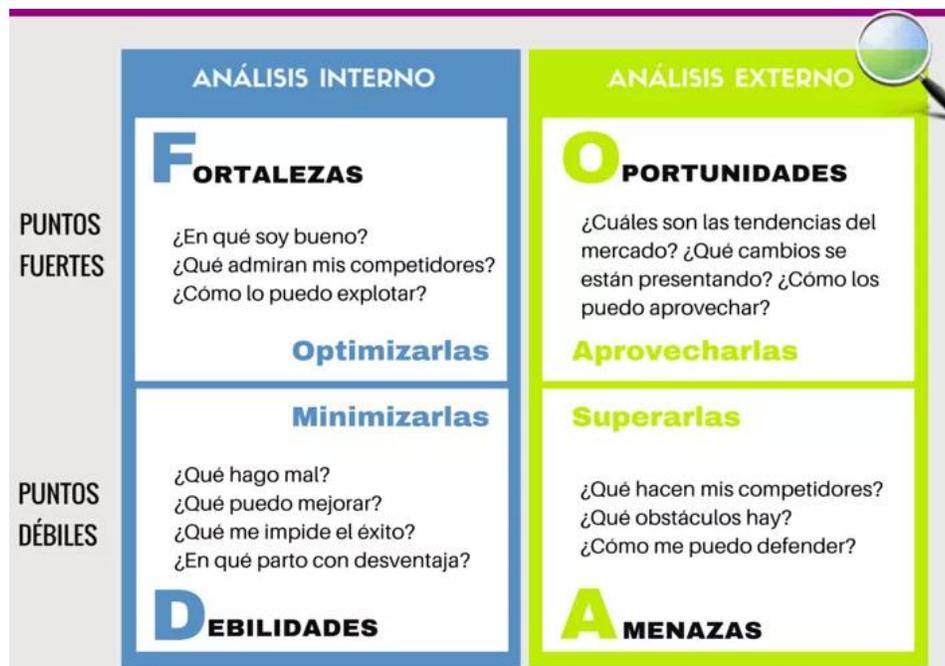
La matriz de análisis de FODA es una herramienta indispensable que se adapta a un negocio en marcha o –también- se lo utiliza a los fines de la evaluación de un emprendimiento. Esta matriz fue diseñada con la finalidad de analizar los factores endógenos y exógenos de una organización con la finalidad del cumplimiento de sus objetivos, tal lo que indica Malkiel (2019)

De igual forma, Espinoza (2013) plantea que esta herramienta es utilizada a los efectos de conocer la situación de la empresa, dando como resultado un diagnóstico actual y real, a partir del cual se podrá tomar decisiones para mejorar el futuro y evitar riesgos oportunamente.

La importancia de esta matriz radica en que puede realizarse un buen análisis a los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de un emprendimiento o empresa en marcha. Por ello, deviene en un ingrediente fundamental para un PN o PA, ayudando al cumplimiento de los objetivos a partir del diseño de buenas estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia o de reordenamiento (Pearson, 2018)

Por otra parte, Torrijos (2015) plantea una matriz simple de análisis FODA para emprendimientos con las principales incógnitas, que se aprecian en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Matriz de análisis FODA



Fuente: Torrijos (2015).

Finalmente, en este apartado se observa que resulta clave el uso de las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA a los fines de caracterizar el mercado analizado, dado que –por su intermedio- se pueden estudiar los factores externos e internos de una organización a fin de definir la mejor estrategia posible que permita generar una correcta propuesta de valor, un buen posicionamiento en el mercado y una distancia acorde con la competencia.

II.6 Marketing

En ambientes competitivos, el progreso de un negocio y de la marca resultan de suma relevancia evaluar las actividades y estrategias relacionadas con la gestión de marketing. Por ende, en el presente apartado se explica cómo se relacionan el cliente y la marca a través del análisis de las 4P (producto, Precio, Plaza, Promoción y Publicidad), utilizando apropiados criterios para una buena segmentación y así poder lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Entender el marketing

Respecto a la importancia del marketing, Gómez (2018) plantea que:

- Es un área indispensable que brinda soporte en la publicidad -promoción- de los productos o servicios de una empresa lograr las ventas.
- Ayuda con el estudio y análisis de las nuevas conductas del mercado.
- Logra el posicionamiento, la visibilidad, manejo de los canales de distribución y otras finalidades que un negocio anhela en un mercado con ambientes competitivos.

Por otro lado, y según la American Marketing Association (2017), el marketing es el conjunto de áreas y procesos que coadyuvan a procrear, transmitir, otorgar un valor a los productos o servicios para los clientes de una organización.

De manera similar, Kotler & Armstrong (2017) entiende al marketing como el proceso por el cual las organizaciones procrean valor y -a su vez- establecen fuertes relaciones con los clientes. Ambos autores sugieren un tipo de modelo del proceso de marketing, el que se aprecia en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Modelo sencillo del proceso de marketing



Fuente: Kotler & Armstrong (2017).

Las 4P del marketing

Martorell (2019) menciona algunas consideraciones a tener en cuenta sobre la conceptualización de las 4P del marketing:

- Representan al plan del marketing mix planteado por McCarthy en 1960.
- Ayudan a definir las estrategias y facilitan la venta de un producto o servicio.
- Satisfacen las necesidades del cliente y así poder lograr un excelente posicionamiento en el mercado.
- Son variables que se ajustan de acuerdo con el mercado, tamaño de la empresa, entre otros factores, las que se plantean en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Las 4P del marketing mix

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
Variación de productos de la empresa (En caso de tenerla).	Precio de producción.	Canales de distribución.	Publicidad (A través de los medios online y offline)
Calidad del producto.	Precio de venta.	Cobertura (Sedes, tiendas físicas o virtuales).	Construir una relación entre Empresa y cliente.
Diseño (De acuerdo a su funcionalidad, moda, preferencia del cliente).	Precio de la competencia (Lista).	Ubicaciones del punto de venta.	Destacar la calidad del producto en la promoción.
Empaque (Considerar los beneficios de esto)	Valor para cliente	Inventario de los productos.	Marketing de experiencias.
Envase (Considerar los beneficios de esto).	Margen de beneficio	Transporte (Para diversos fines).	Marketing de influencers.
Marca (Posicionarse en las preferencias y mente del cliente).	Descuentos (campanas, temporadas, fechas especiales, entre otros).	Logística (Para diversos fines).	E-mail marketing
Características del producto.	Modos de pago.		Otros medios.
Funcionalidad (Destacar los beneficios del producto).			
Garantías (Para diversos casos, esto simboliza el compromiso con los clientes).			
La Innovación del producto			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Asimismo, Marchal (2016) indica que las 4P utilizan variables de análisis que están sujetas al tamaño y tipo de mercado que se pretende abarcar. Igualmente, Borragini (2012) precisa que las 4P o marketing mix son los pilares básicos para todas las estrategias de una empresa.

Segmentación del mercado

La segmentación representa el proceso a través del cual se distribuye el mercado en grupos de clientes que poseen similares necesidades y características, las cuales permiten -a las empresas- desarrollar estrategias más precisas con la finalidad de maximizar los costos de inversión (Foro Marketing, 2019).

Del mismo modo, Kotler y Keller (2012) determinan que las segmentaciones de mercados necesitan criterios -variables- para la clasificación de los clientes, las que se aprecian en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Criterios de segmentación

Geográfica	El mercado es dividido en unidades geográficas, como país, estados, ciudades, barrios, clima, relieve, etc.
Demográfica	Los consumidores son clasificados llevando en consideración variables como: edad, sexo, grado de instrucción, ingresos, estado civil, religión, profesión, etc.
Psicográfica	El consumidor es clasificado de forma más subjetiva. En ese caso, son relevantes los factores como: valores, actitudes, deseos, opiniones, personalidad, estilo de vida. Personas que ocupan el mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos diferentes
Comportamental	El mercado es segmentado de acuerdo con las características de comportamiento del consumidor ante la compra. Son observados: ocasión de la compra, frecuencia de la compra, fidelidad de consumo, grado de uso, modo de utilización

Fuente: Kotler y Keller (2012).

Simultáneamente, (Kotler 2012) expresa que un ideal posicionamiento conlleva a un extenso y complejo proceso de segmentación que debe contar con las siguientes características:

- Medible: evaluar el tamaño y las características del segmento seleccionado.
- Esencial: elegir segmentos reales, grandes y productivos.
- Asequible: deben ser factibles.
- Diferenciable: responden de manera distinta a todas las acciones de marketing.
- Desarrollable: los segmentos son atendidos de forma única, práctica y eficiente.

Como conclusión de este apartado y para el éxito de la gestión del marketing de un negocio resulta importante tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Implementar adecuadamente el marketing mix -4P- con la finalidad de otorgar valor al producto o servicio y establecer fuertes relaciones con los clientes del negocio.
- Segmentar el mercado de manera consciente y real para así enfocar el cliente *target* pretendido.
- A partir de los análisis planteados, elaborar las estrategias correspondientes.

II.7 Finanzas

En entornos económicos accesibles y amigables como el de Perú, las finanzas tienen un rol fundamental en los negocios y, a su vez, presentan una gran variedad de alternativas de inversión. En tal sentido, en este apartado se describen los elementos financieros adaptados para este trabajo y las principales herramientas de gestión financiera para un negocio.

Entender las finanzas empresariales

Según Vásquez (2019), las finanzas empresariales -corporativas- son aquellas que están relacionadas con el análisis y la creación del capital a través de una inversión inicial o financiamiento, las cuales permiten maximizar las ganancias de los accionistas y negocio.

Inversión Inicial

Respecto a la inversión inicial, Santillana (2019) menciona lo siguiente:

- Representa a un estudio del capital real del negocio que dispone o necesite al iniciar.
- Está basada en el análisis del presupuesto de todos los activos tangibles e intangibles de una empresa.
- Puede provenir del mismo dueño, socios o inversores interesados que buscan

maximizar sus ganancias.

Herramientas básicas de las finanzas para un emprendimiento

La voz de los emprendedores (2019) recomienda las siguientes herramientas básicas de las finanzas para el éxito de un negocio:

- El Flujo de Caja (FC) representa el saldo resultante de la diferencia entre ingresos y egresos que un negocio ejecuta en un determinado periodo. A continuación y en el siguiente Cuadro, se plantea un FC simple:

Cuadro X – Modelo simple de un flujo de caja

CUENTAS	Subcuentas	PERIODO DE TIEMPO					
		Mes/día	Mes/día	Mes/día	Mes/día	Mes/día	Total
Saldo Inicial							
Ingresos	Ventas de contado						
	Préstamos						
	Cobros a deudores						
	Otros ingresos						
Total Ingresos							
Egresos	Compras						
	Gastos de nómina						
	Gastos de arrendamientos						
	Pago de Servicios						
	Pago a proveedores						
Total Egresos							
Saldo Final	(Ingresos - Egresos)						

Fuente: La voz de los emprendedores (2019).

- El Estado de Resultados (ER) simboliza el reporte de las finanzas de un negocio, en la que se identifican a los indicadores más relevantes como ingresos, costos fijos y gastos financieros, entre otros, que permiten conocer las utilidades netas de una empresa, lo que se aprecia en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Modelo simple de un estado de resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (miles \$)	
VENTAS NETAS	\$ +
Costo de ventas	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ +
gastos de administracion y ventas	\$ -
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ +
otros ingresos	\$
gastos financieros	\$ -
otros egresos	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ +
provision para impuesto de renta	\$ -
UTILIDAD NETA	\$

Fuente: La voz de los emprendedores (2019).

- Punto de Equilibrio (PE) permite conocer el volumen mínimo de ventas que se necesita para no perder ni ganar, cubriendo el costo fijo total del negocio y, a su vez, ayudar en la fijación del margen de ganancia. En el siguiente Cuadro se aprecia la fórmula del PE:

Cuadro X – Fórmula del PE

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos
 P Precio unitario
 CV Costos variables unitarios

Fuente: La voz de los emprendedores (2019).

- La Tasa Interna de Retorno (TIR) precisa el porcentaje de beneficio – rentabilidad- o pérdida de un negocio para conocimiento de los inversores. Se calcula de la siguiente manera:

Cuadro X – Fórmula del TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Qn es el flujo de caja en el periodo n.

n es el número de períodos.

I es el valor de la inversión inicial.

Fuente: La voz de los emprendedores (2019).

A partir de los conceptos de finanzas empresariales mencionados en este apartado, se deberá prestar atención a lo siguiente:

- Desarrollar un presupuesto equilibrado, apoyado en las necesidades y requerimientos del negocio que incluya activos tangibles e intangibles del negocio.
- Fijar un monto de inversión inicial a los fines de determinar si la misma puede ser recuperada en tiempo acorde a las expectativas de los socios del emprendimiento.
- Utilizar las herramientas de finanzas mencionadas -Flujo de caja, estado de resultados, punto de equilibrio, cálculo del TIR- con la finalidad de entender cuán viable resulta el negocio propuesto.

II.8 Ideas en lanzamiento de productos/servicios

En el presente apartado, se desarrollan las ideas de lanzamientos que serán útiles a los fines de sostener -desde un punto de vista estratégico- el negocio propuesto en el presente trabajo.

Según Borges (2017), resulta importante la creación de estrategias que coadyuven al lanzamiento de un producto o servicio, especialmente cuando es referido a algo nuevo en el mercado. A su vez, expresa la existencia de innumerables perturbaciones económicas, sociales y políticas en el sector empresarial que complican el nacimiento de un negocio. A efectos de una mejor ilustración, en el siguiente Cuadro se plantean cinco estrategias fundamentales a considerar:

Cuadro X – Estrategias de lanzamiento de un producto/servicio

	Estrategia	Ventaja
<i>Cuenta Gotas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar un avance de la información del producto a través de tráileres en los cines, colaboración personajes famosos o influencers. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Captura y garantiza el interés del público por largo tiempo. ➤ Participación de influencers o personajes famosos.
<i>Conferencia / Presentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lanzar el producto a través de la creación o participación de un evento de alta gama. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Foco total en el producto. ➤ Tiempo y momento preciso para explicar con detalles las ventajas del producto. ➤ Concentra un público objetivo por unas horas.
<i>CoLanzamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lanzar el producto junto a otra que presente los mismos valores como un mismo “público objetivo”. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reduce el riesgo de fracaso. ➤ Comparte valores de marca. ➤ Crean una situación “única”.
<i>Crear movimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descubrir una necesidad o preocupación de la sociedad. ✓ Tener creencia en dicha causa y sostener una lucha en común para otorgarles una solución. ✓ El producto o servicio tiene que representar la solución y apoyo al movimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conexión emocional con el público. ➤ Divulgación -efecto multiplicador-. ➤ Influye en un post-lanzamiento.
<i>Crowdfunding</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear campañas de financiamientos colaborativos. ✓ Comprometer y capturar socios o futuros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Validación de mercado real. ➤ Financiación para el desarrollo.

Fuente: Borges (2017).

De manera semejante, Nogueira (2018) sugiere tomar en consideración los siguientes puntos para el éxito en el lanzamiento de un nuevo producto:

Cuadro X – Ideas para un lanzamiento exitoso.

Ítem	Definición
<i>Investigación de nicho</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Invertir en la investigación de nicho de mercado. ➤ Elaborar estrategias de marketing con los resultados obtenidos. ➤ Entender a la oferta y demanda del producto o servicio.
<i>Definir al buyer persona</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear contenidos para definir el cliente ideal. ➤ Adquirir minuciosamente la información del cliente a través de preguntas. ➤ Recopilar la información sociodemográfica, conductuales, psicográficos para así desarrollar un avatar o resumen biográfico de la persona. ➤ Ayudar a realizar una mejor segmentación de los anuncios y clientes.
<i>Análisis FODA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar y analizar la matriz FODA del negocio para la formulación de estrategias.
<i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Después de la identificación de los puntos fuertes y débiles, es importante comparar el negocio con los competidores. ➤ Rescatar los puntos favorables de la competencia, adaptarlos para crear uno mejorado. ➤ De las debilidades o carencias de la competencia, se requiere analizar y añadirlas a favor del negocio con la finalidad destacar por encima de ellos. ➤ Validar la idea.
<i>Resuelve un problema</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar si el producto o servicio ofrecido soluciona algún problema del cliente. ➤ Recibir, evaluar, seleccionar feedbacks y considerarlos para la mejora del producto o servicio.
<i>Crear un Minimum Viable Product (MVP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentar un prototipo del producto con los mínimos recursos que se necesite. ➤ La finalidad es validar dicho prototipo a través de la aceptación, rechazo y comentarios de la audiencia antes de un oficial lanzamiento. ➤ Los negocios de aplicativos y plataformas digitales prefieren esta estrategia. ➤ Para un negocio de aplicativos o cursos online, debe presentar una versión beta o una clase demostrativa grabada a fin de generar y capturar el interés del público. ➤ Finalmente, analizar los datos del total de números de interacciones o reproducciones para los fines pertinentes.
<i>Contacto con personalidades influyentes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contactar a personas influyentes representantes del nicho de mercado seleccionado. ➤ Trabajar en conjunto para el lanzamiento del producto/servicio, promocionar, entre otros fines.

Fuente: Nogueira (2018).

En síntesis, resulta relevante elegir entre las ideas y estrategias tratadas en este apartado que más se adapten al lanzamiento del negocio planteado. A continuación, se plantean las elegidas a utilizar:

- Crear un movimiento es una estrategia ideal puesto que las empresas B buscan un cambio en la sociedad empresarial.
- Investigar y definir al comprador -empresario o interesado- que esté interesado en la certificación de empresas B.
- Presentar un MVP al mercado y receptor -de manera justa- todas las retroalimentaciones con la finalidad de lanzar un producto mejorado que cumpla con sus expectativas.
- Realizar colaboraciones con *influencers* -personas influyentes, representativas del mercado *target*- para poder lanzar y promocionar el producto.
- Utilizar las conferencias-presentaciones- importantes del sector y mercado como principal canal a los fines de llegar a más clientes potenciales, que tengan perfil e interés en temas de sostenibilidad, innovación y nuevos modelos de negocios, entre otros.

II.9 Mejores prácticas

En el presente apartado se analizará el concepto de mejores prácticas y su utilidad dentro de del sector de educación en temas de sostenibilidad y parecidos al del negocio propuesto, con la finalidad de disponer con casos de éxito que inspiren y guíen a este lanzamiento.

Para Kenton (2018), las mejores prácticas son discernidas como el conjunto de normas, patrones o ideas de referencia, las cuales son aplicadas en las diversas organizaciones dentro de un sector económico. Habitualmente, algunos negocios comparten información de cómo implementarlas en su organización y otros prefieren reservarlos como secretos comerciales, los cuales han sido legalizados como “patentes de invención o modelos de utilidad”.

Maury (2019) indica que la gran mayoría de organizaciones operan con un sistema de procesos y estructuras de forma muy personalizada, en función a las necesidades del cliente y mercado que surgen con el pasar del tiempo. Por tal razón, muchas de estas customizaciones

hacen que la organización dependa de algunos pocos expertos, las cuales guían a alinearse con la búsqueda de buenas prácticas -especializaciones- para todas las organizaciones y no depender siempre de un experto.

En la actualidad, las empresas viven en un ambiente globalizado de constantes cambios, donde la prioridad radica en la captación de valor, a los fines de generar un alto índice de productividad y competitividad.

Por tales motivos y a modo de resumen, la aplicación de mejores prácticas está dentro de los objetivos de la certificación de Empresas B, dado que ambos conceptos están interrelacionados para mejorar y aportar en soluciones a los problemas sociales, económicos y medioambientales.

II.10 Conclusión

En los apartados anteriores se han examinado las bases teóricas que soportan y validan el lanzamiento de una plataforma digital de cursos empresa B dirigidos para las MiPyMes en Lima, Perú.

Los temas abordados permiten exponer las siguientes conclusiones:

- La necesidad de un nuevo modelo de negocio dirigido a las MiPyMes, esta les permita superar a obstáculos en el tiempo e implique a la ética empresarial.
- Las Empresas B representan a un movimiento global empresarial y es considerado como uno de los mejores modelos de negocios enfocados a quienes busquen buenas prácticas empresariales a fines de coadyuvar con las soluciones a los problemas sociales, económicos y ambientales.
- La ciudad de Lima, Perú representa una adecuada ubicación para el lanzamiento del negocio propuesto debido a que se ubica como la quinta economía con mejor PIB en Sudamérica, segunda con mejor proyección de crecimiento - 4%- para el 2020 y considerada como uno de los mejores destinos para hacer negocios en el 2019.
- En este trabajo, se requerirá de un Plan de Aprendizaje (PA) puesto que es el más idóneo en coadyuvar a realizar testeos en el campo y –así- poder crear o rediseñar un producto mínimo viable, adaptado al cliente y que supere sus expectativas.

- A fin de poder lograr un buen foco del negocio, una sólida propuesta de valor y posicionamiento en el mercado se requiere utilizar -de manera minuciosa- las cinco fuerzas de Porter y el análisis de FODA.
- La gestión de marketing tiene como propósito lograr beneficios a través de la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes, esto resulta posible a partir de la correcta definición de las 4ps, enfocadas en el *target market*.
- Surge productivo realizar colaboraciones estratégicas con influencers y utilizar las conferencias como principales destinos a fin de llegar a más clientes potenciales que tengan interés sobre un modelo de negocio innovador, la sostenibilidad y buenas prácticas empresariales.
- En referencia a las finanzas, se basan en un presupuesto e inversión inicial con el propósito de ejecutar el negocio propuesto y brindar los beneficios esperados por los inversores.
- Asimismo, el uso de herramientas de finanzas como el flujo de caja, punto de equilibrio, estado de resultados y el cálculo del TIR ayudan a determinar la viabilidad del negocio

En el MT se examinaron y definieron las cuestiones que soportan el presente trabajo desde un punto de vista teórico-técnico.

En el próximo Capítulo, Marco Investigativo (MI), se utilizarán las técnicas de recolección de datos de campo con el objetivo de validar el lanzamiento de una plataforma digital de cursos para la certificación de empresas B en MiPyMes en Lima, Perú.

III. MARCO INVESTIGATIVO

En el presente apartado se analizarán e interpretarán las técnicas de recolección de datos de campo utilizadas a los fines de complementar este estudio, como así –también- análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter aplicables al mismo. El objetivo se refiere a comprender las condiciones del mercado y si son las más indicadas a los efectos de realización de este proyecto.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas y sus objetivos principales fueron importantes a los fines del estudio del mercado y el entendimiento de las posibilidades del proyecto. Las mismas se describen a continuación:

- Encuesta a ejecutivos y dueños de Micro y Pymes de Lima, Perú (potenciales clientes): Dirigida a personas que poseían un emprendimiento de entre 1 a 250 empleados a los fines de poder brindar y recolectar información vital del interés de este grupo sobre el presente trabajo.
- Entrevistas semi-estructuradas con informantes-clave: Dirigida a especialistas, gerentes o dueños de empresas que puedan aportar su experiencia y conocimientos respecto a la materia de investigación.
- Observaciones a los cursos similares ofrecidos por empresas de competencia a fines de determinar conclusiones comparativas para la mejora del negocio propuesto.

Asimismo, estas técnicas amplían información al respecto de los siguientes aspectos:

- El análisis de la demanda de los potenciales clientes.
- La identificación de las preferencias, sugerencias y disconformidades sobre este negocio propuesto.
- Otorgar la aprobación o rechazo por parte de la comunidad.

Finalmente, antes de la interpretación de los resultados de las técnicas de recolección, se exponen el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter aplicados en este proyecto, que sugiere el lanzamiento de un nuevo emprendimiento en el mercado.

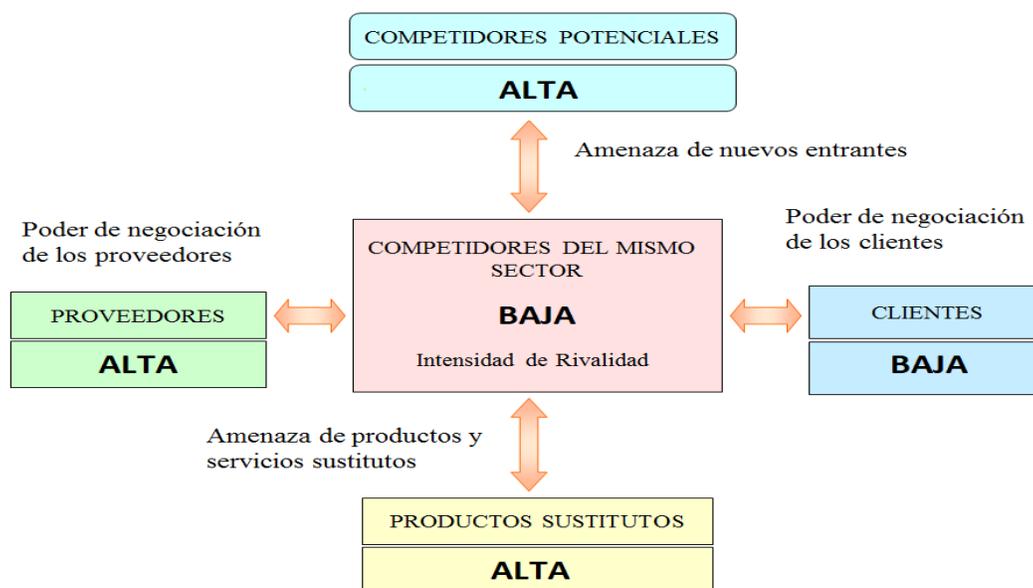
III.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

En este apartado se presenta el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter - conceptualizadas anteriormente en el Marco Teórico- desarrollados en el presente proyecto con respecto a la industria de los principales servicios de Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS), siendo la más allegada a las Empresas B.

Este análisis está representado por una matriz, la cual proveerá un gran soporte a la determinación de las rivalidades entre las competencias existentes en el sector de este negocio, el poder de negociación de los clientes y proveedores, y la amenaza de productos sustitutos como la presencia de nuevos competidores.

En adición al anterior párrafo, el siguiente Cuadro presenta la matriz de las cinco fuerzas de Porter referidas al trabajo propuesto:

Cuadro X – Las cinco fuerzas competitivas de Porter del proyecto



Fuente: Elaboración propia (2019).

Respecto al Cuadro anterior, se exponen los siguientes elementos que explican cada una de las fuerzas analizadas:

- La amenaza de competidores potenciales era alta dado a que el movimiento o la era de la sostenibilidad en el rubro empresarial insta a muchos emprendedores o empresas a incursionar en esta materia.
- La rivalidad competitiva -de manera directa- era baja puesto que no existían empresas que ofrecieran los mismos cursos para certificación Empresas B en un mercado limitado hasta la fecha. Sin embargo, se aclara que la única institución oficial que brindaba cursos de esta materia en Lima era Sistemas B Perú, la cual también era la certificadora oficial.
- El poder de negociación de los proveedores se determinó como alto en razón a que existía una alianza estratégica con Sistemas B Perú, en la cual se contrataba a los profesionales egresados de los cursos “Multiplicadores B” a fines de brindar sus conocimientos y practicar en nuestra plataforma digital.
- Respecto al poder de negociación con los clientes resultó baja en razón a que la oferta era casi nula en el mercado de las MiPyMes de Lima, Perú. El movimiento y la certificación de Empresas B era muy novedoso y arriesgado para estos empresarios que se conformaban con las certificaciones similares ya existentes tales como las ISOS y RSE, entre otras.
- El grado de la amenaza de productos sustitos se determinó alta en razón a la existencia de empresas que brindaban cursos para certificaciones similares -mismo rubro- pudieran comenzar a ofrecer cursos de certificación Empresas B en un mercado limitado donde la oferta crecerá conforme al interés de los empresarios MiPyMes en la ciudad de Lima, Perú.

III.2 Análisis FODA

En esta sección del Marco Investigativo se expone el análisis FODA de la presente investigación. El objetivo se refiere a conocer los aspectos positivos y negativos del negocio a fines de lograr a trabajar las debilidades para la construcción de nuevas oportunidades en el mercado, sean a través de la diferenciación -calidad- en la modalidad de enseñanza de los cursos ofrecidos en la plataforma digital

También, se apuesta en brindar una experiencia de aprendizaje con un ambiente dinámico, atractivo y divertido dirigido a los empresarios MiPyMes clientes e interesados.

En el siguiente Cuadro, se detalla el análisis realizado:

Cuadro X – Análisis FODA del proyecto

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar cursos y consultoría a empresas para la certificación Empresas B a precios razonables. • Enseñanza 24/7, dinámica y flexible para cursar a través de una plataforma digital. • Enseñanza garantizada por profesionales egresados de Sistema B Perú. • Alianza estratégica con Sistema B Perú para fines profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de alianzas con los gremios empresariales de las MiPyMes. • Poca difusión del movimiento B para incrementar la oferta. • Reducido staff profesional certificado para dictar y asesorar. • Pequeña financiación del negocio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Única empresa en el mercado que brinda cursos para la certificación Empresas B. • Alta demanda del producto conforme el movimiento B sea más conocido y necesario en las MiPyMes. • Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para fomentar este nuevo y consciente modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores en el mercado para dictar este mismo curso de certificación. • Crecimiento de la oferta y la producción de una guerra de precios. • Las empresas que brindan productos sustitos al nuestro, estas empiecen a incursionar en el dictado.

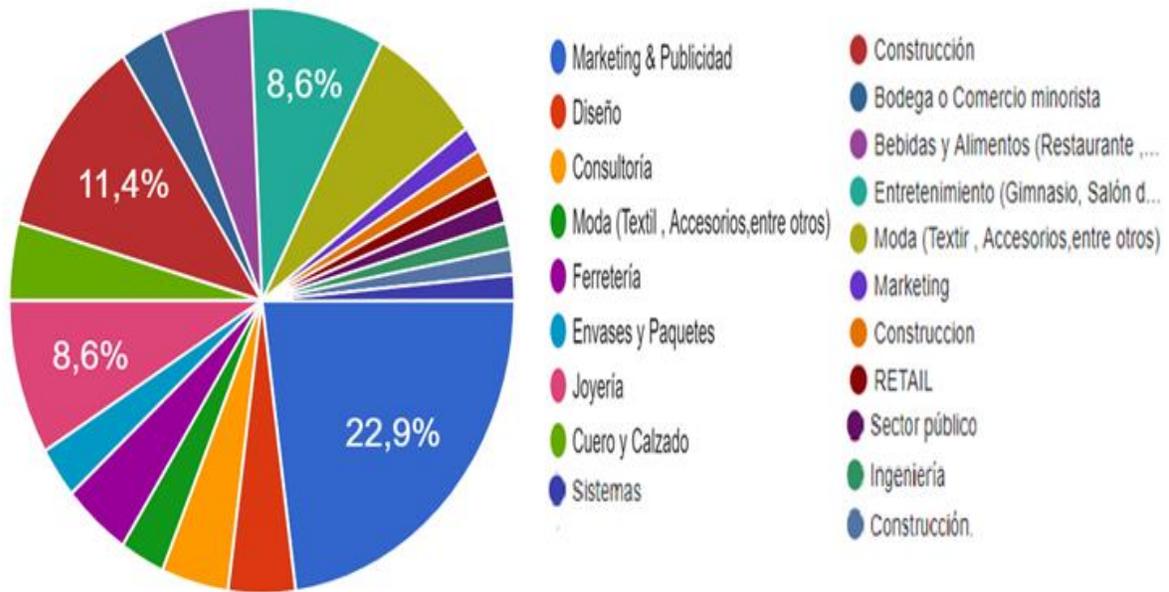
Fuente: Elaboración propia (2019)

III.3 Encuestas a potenciales clientes

Respecto a las encuestas para este proyecto, se enviaron un total de 90 cuestionarios, 70 de los cuales (78%) fueron contestados, estableciendo la muestra que será analizada.

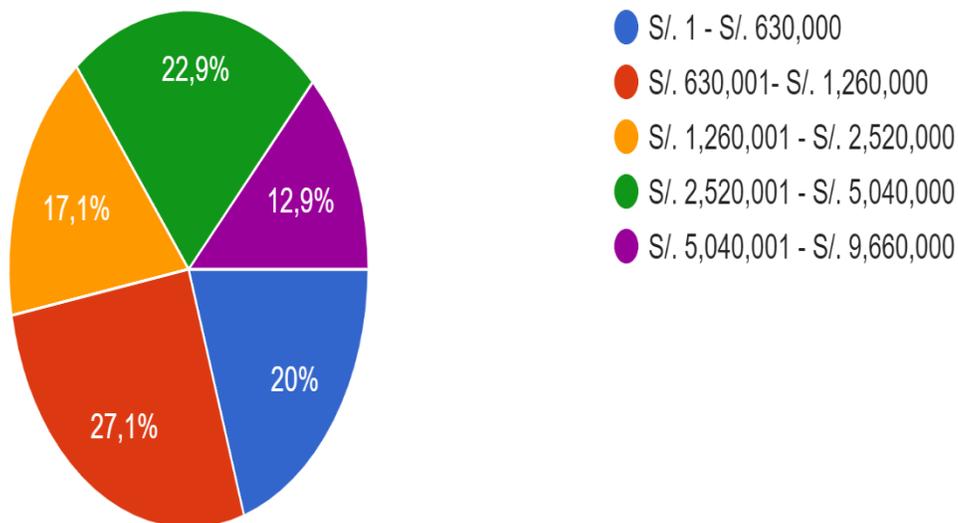
Antes de exponer los resultados finales de la encuesta, primero se exhiben los Cuadros representativos estadísticos alcanzados en la investigación y, por último, se presenta el informe final obtenido con los datos proveídos, tal como sigue:

Cuadro X – Sector de la industria



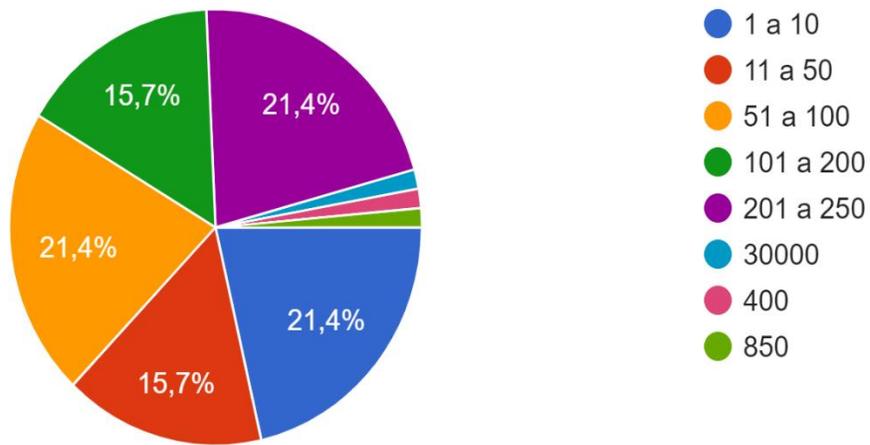
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – Facturación del año anterior (en MM de S/. Soles)



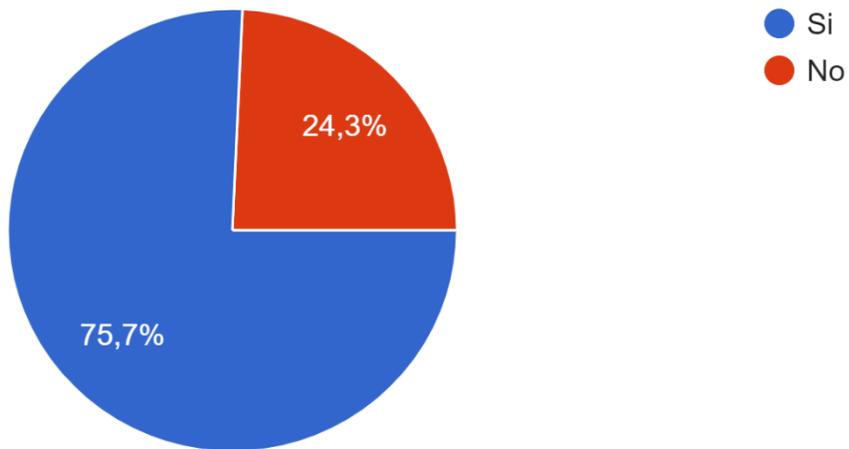
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – Cantidad de empleados



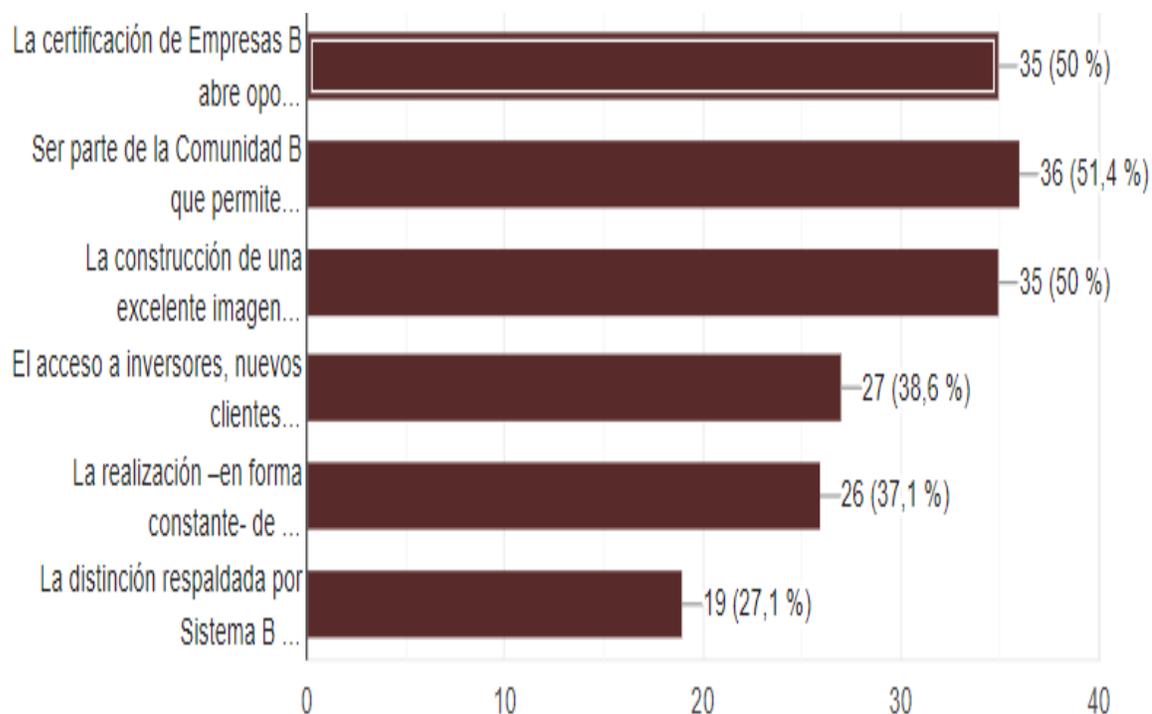
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Cree que el destino de su empresa debería ser que se transforme en una B-Corp?



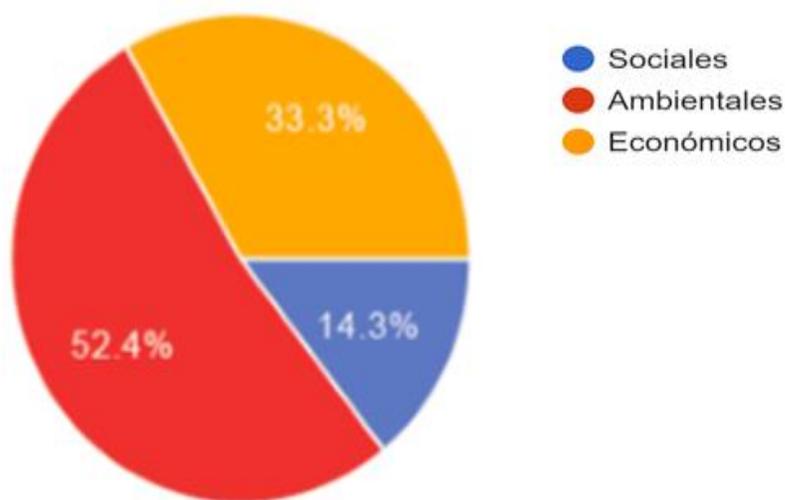
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Cuáles de los beneficios de las Empresas B le gustaría tener en su organización o empresa: (marque todo lo que corresponda)



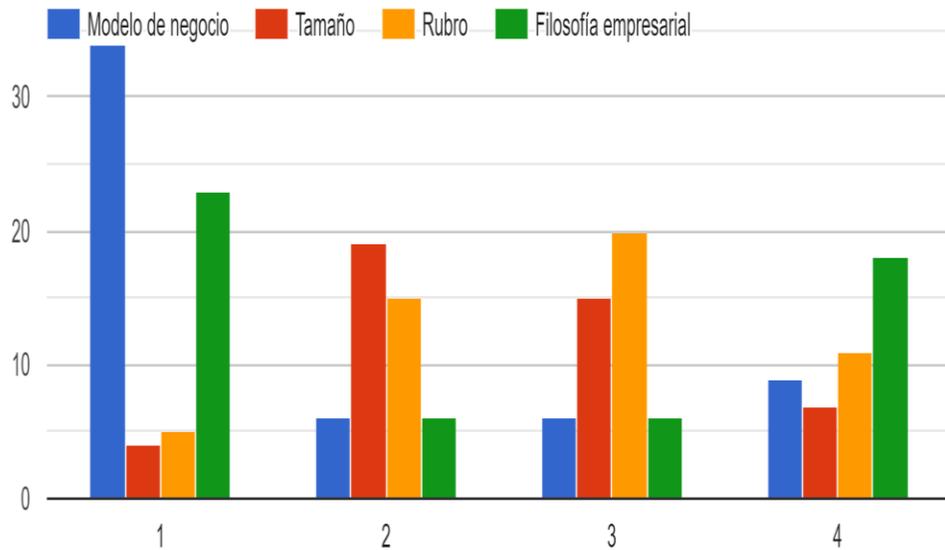
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Cuáles de los siguientes perjuicios ocasionados por las actividades de su empresa considera importante reducir? (marque todo lo que corresponda)



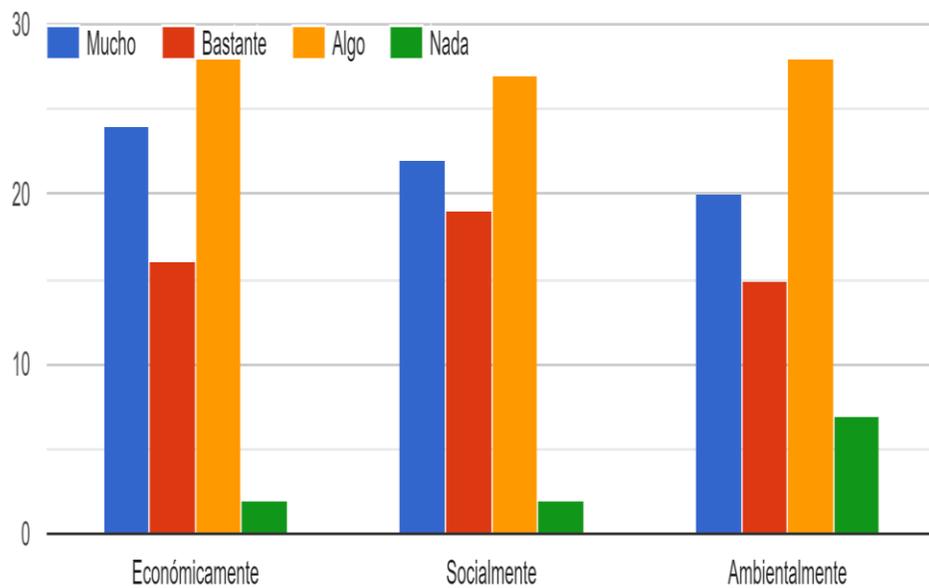
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – A continuación, fije en un orden de responsabilidad (del 1 al 4, siendo 1 el menor y 4 el mayor) de las causas que conllevan a su empresa a perjudicar al entorno (tanto social, ambiental, cultural u otro).



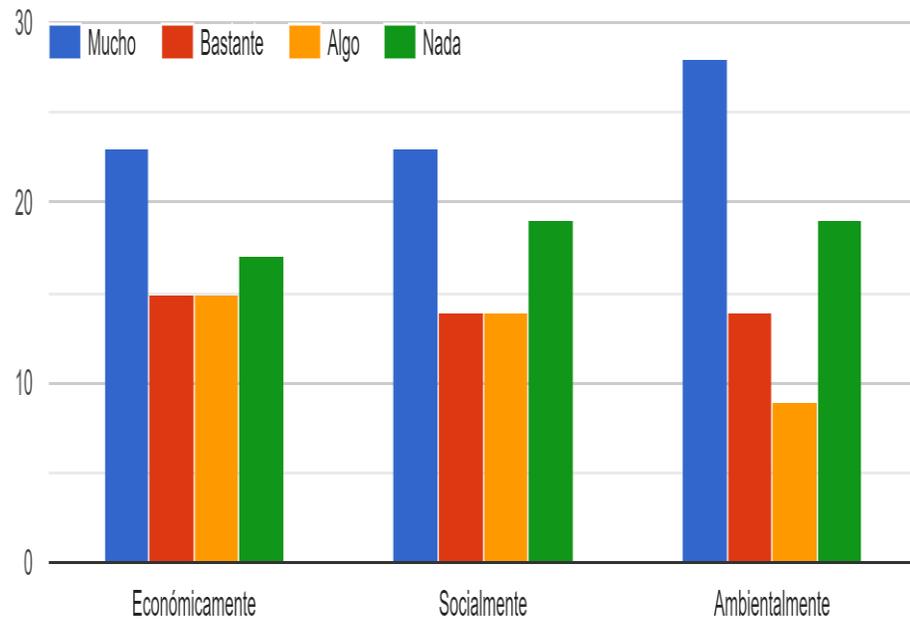
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Cuánto las actividades de su empresa benefician a los stakeholders?



Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Cuánto las actividades de su empresa afectan a los stakeholders?



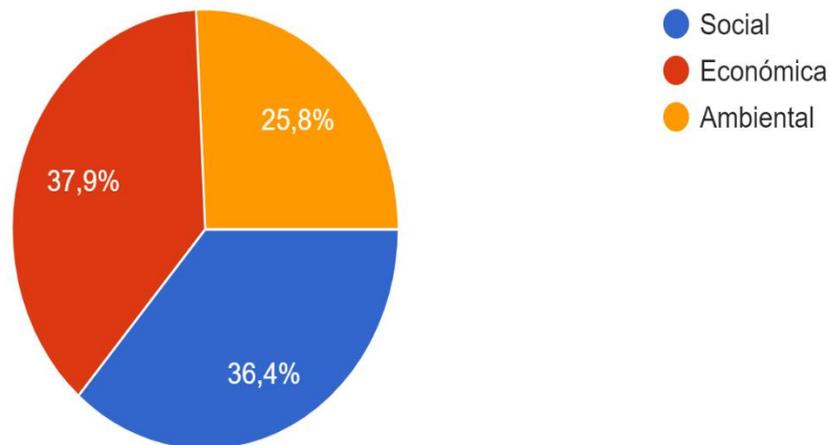
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – Cuenta su empresa con: (marque lo que corresponda)



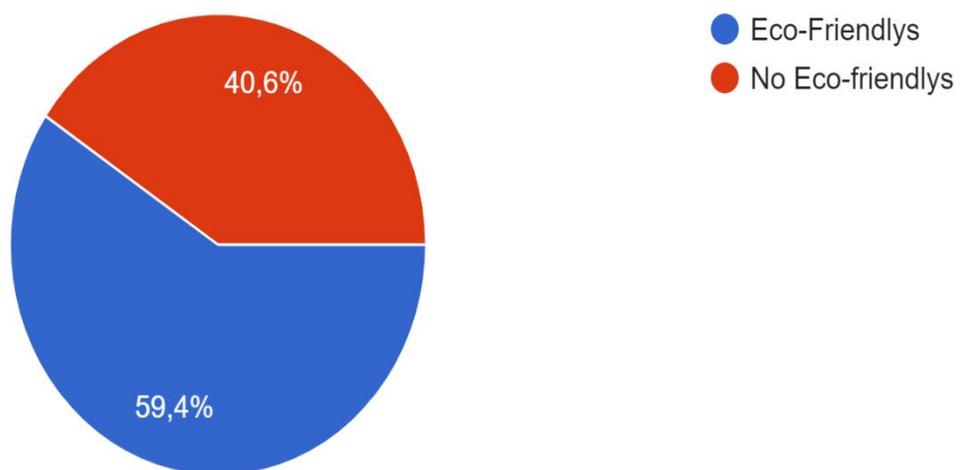
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – En caso de haber marcado que cuentan con un Plan de Acción y/o Área responsable de seguir estos temas, ¿Podría indicar en cuál de las siguientes dimensiones se enfoca?



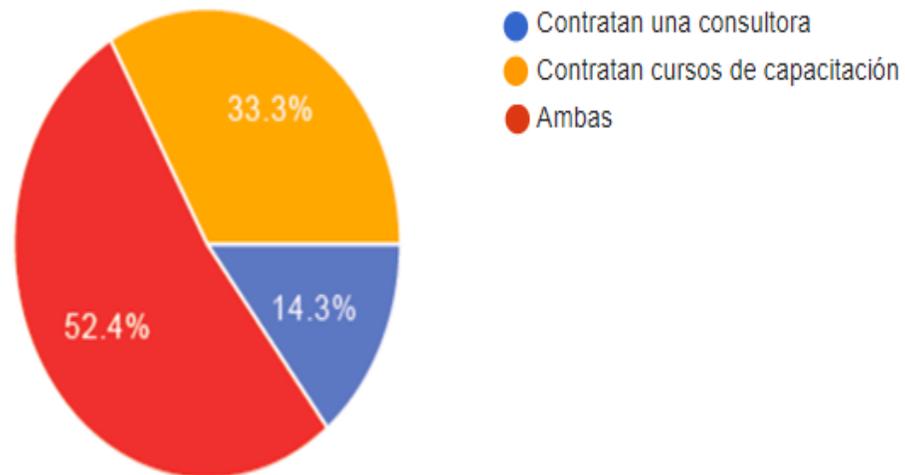
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – De las siguientes dos opciones: ¿Qué tipo de productos o servicios brindan a los clientes?



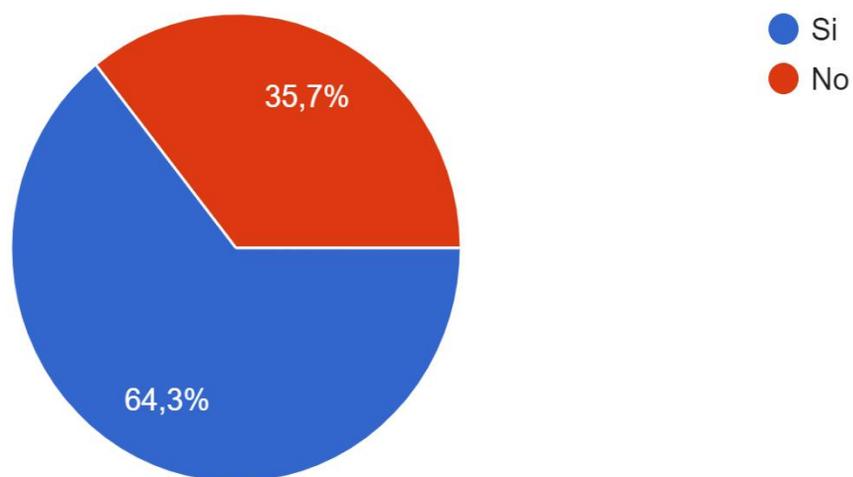
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Qué hace su empresa/organización para mejorar los procesos y demás actividades?



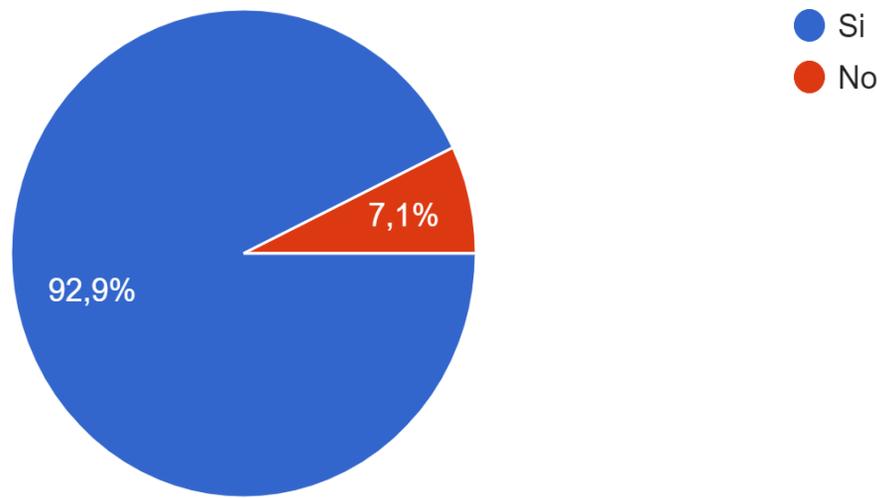
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Sabía que las B-Corps (Empresas B) se refieren a modelos de negocios que garantizan el compromiso de las actividades de una organización o empresa con la sociedad, medio ambiente y la economía?



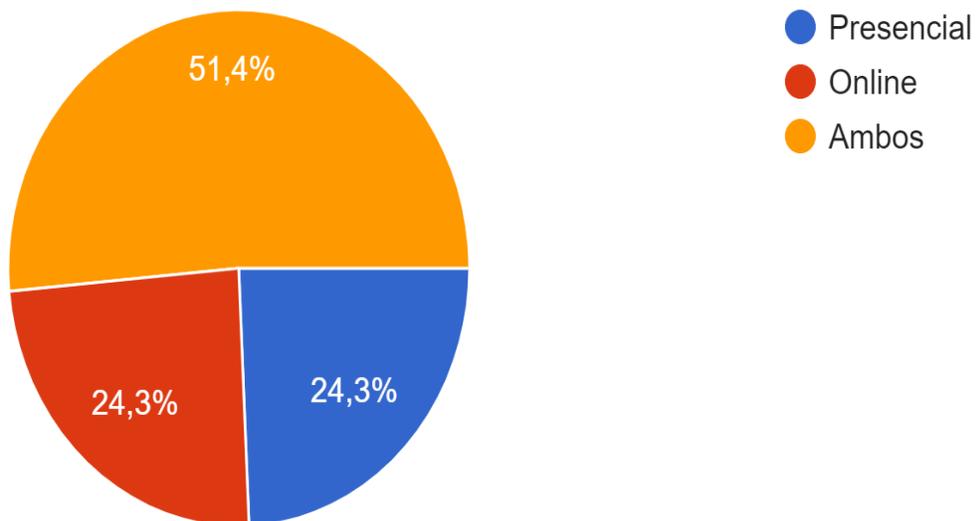
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Le interesaría saber sobre los beneficios de una Empresa B?



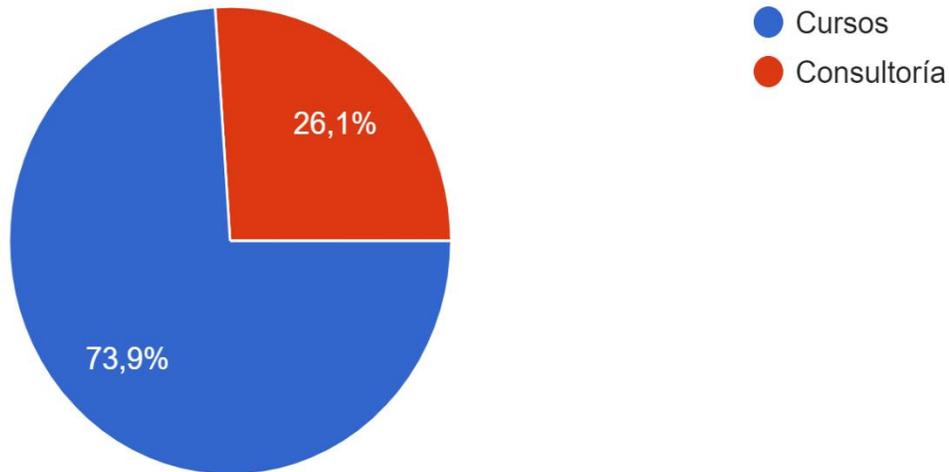
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Bajo qué modalidad le gustaría entrenarse y estudiar más sobre Empresas B?



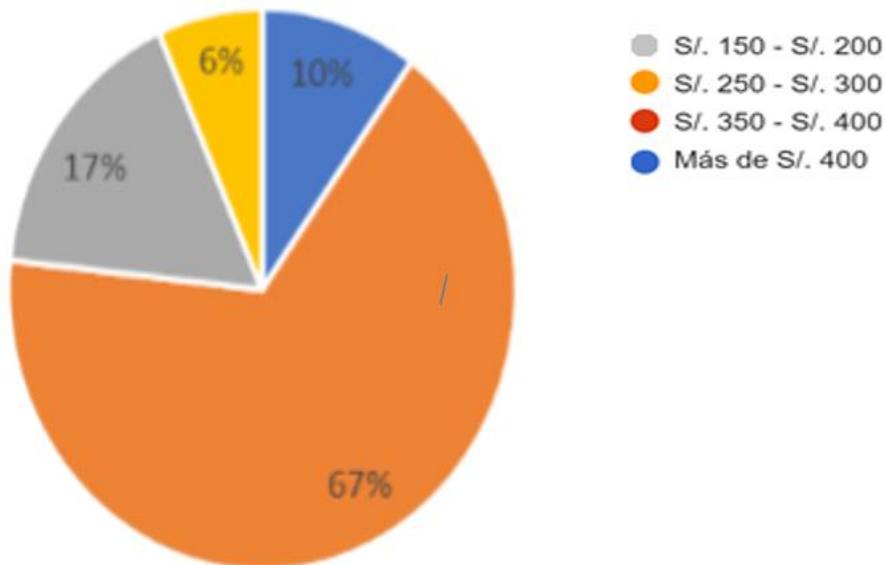
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Le interesaría lograr la certificación a través de (marque todo lo que corresponda):



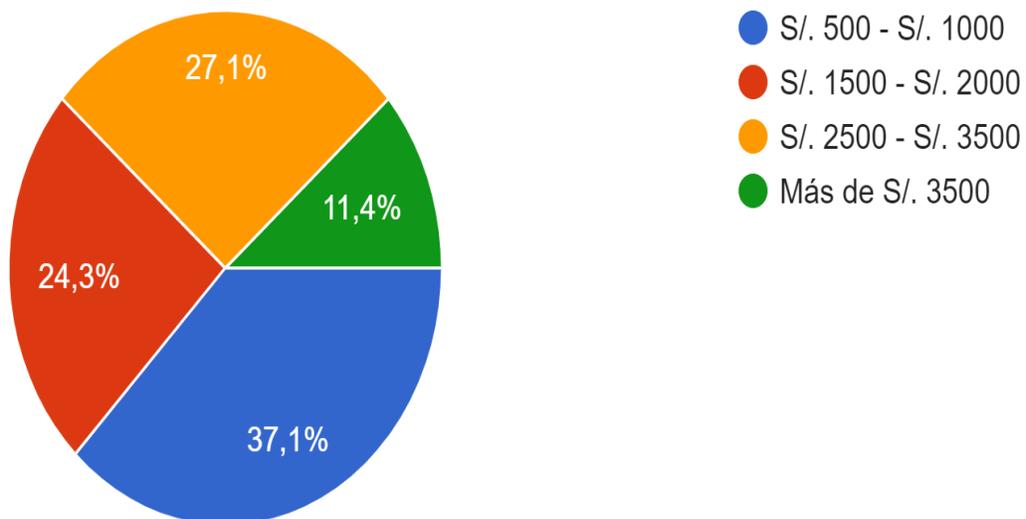
Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico X – ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso de 8 horas - dispuesto en módulos de 2 horas cada uno, uno por semana- con la finalidad de lograr la certificación Empresas B?



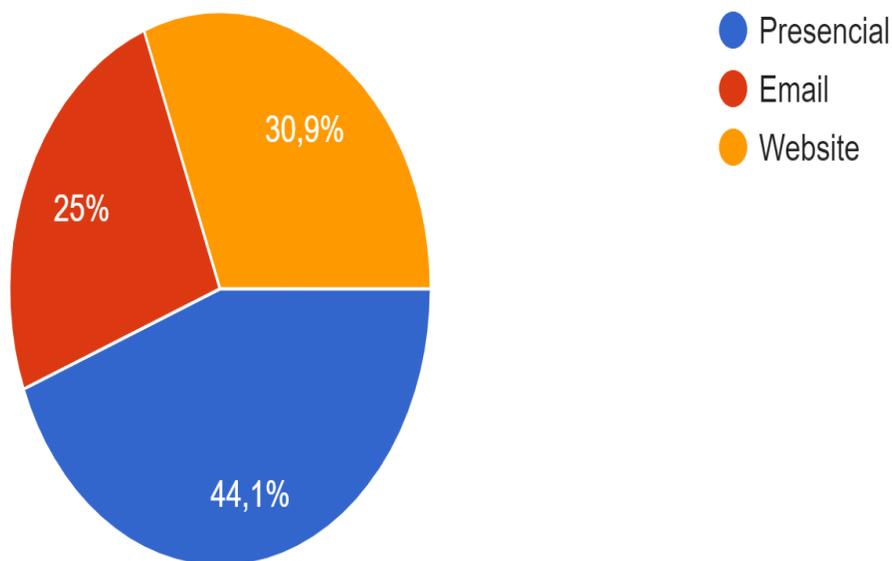
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría regular que implique un máximo de 16 horas por mes –dispuestas en 4 horas en un día por semana a los fines de realizar el seguimiento necesario de implementación- con la finalidad de lograr la certificación Empresas B?



Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuadro X – ¿Por qué vía le gustaría contar con información periódica al respecto de la temática de las B-Corps?



Fuente: Elaboración propia (2019)

Resultados

A partir de los Cuadros mostrados anteriormente se determina que:

- De las 70 empresas encuestadas, los sectores más representativos provenían del marketing y publicidad con un 22.9%, 11.4% del diseño, los grupos de construcción y joyería sostuvieron de manera homogénea un 8.6%, 7.1% de moda y, finalmente, 5.7% del rubro de bebidas y alimentos, entre otros e inferiores al 5%.
- Respecto a la facturación anual anterior de cada empresa, se hallaron como los más destacados a 14 empresas (20%) que generaron hasta US\$ 186,338. Luego, unos 19 (27.1%) con ganancias superiores al anterior hasta unos US\$ 303,465 y seguido por 16 (22.9%) que alcanzaron un total desde US\$ 606,929 a US\$ 1.480.055.
- Un 75.7% (53 empresas) admitieron que el destino de sus empresas debería ser el de transformarse en empresas de beneficios o B-Corps.
- En cuanto a los beneficios, un 51.4% (36 empresas) de ejecutivos afirmaron que el formar parte de la comunidad B representa un gran beneficio; 2 grupos de 35 empresas (50%) y de manera igualitaria, consideraron que la certificación de Empresas B abría oportunidades y coadyuvaba a la construcción de una excelente imagen empresarial.
- Un 52% del total de empresas concordó que las actividades de sus organizaciones generaban perjuicios ambientales.
- Unas 20 empresas (20%) responsabilizaron al rubro como principal causa en el perjuicio al entorno, 34 (49%) consideran al modelo de negocio, 19(27%) mencionaron al tamaño de la organización y 19 (27%) a la filosofía empresarial.
- 3 grupos de 28 (40%), 27 (39%), 28 (40%) empresas consideraron que las actividades de sus empresas beneficiaban en algo a sus stakeholders en cuanto a lo económico, social y ambiental.
- Unas 28 organizaciones (40%) aseguraron que sus actividades afectaban mucho ambientalmente a sus stakeholders, y 2 grupos (de 23 empresas o 23%) de manera igualitaria a lo económico y social.
- En cuanto a si las empresas contaban con un plan de acción o área responsable encargada en la reducción de los impactos al entorno y stakeholders, se observó en un 53.6% contaba con dicho plan y el 46.4% mantenía un área dirigida por un profesional especializado en estos fines.

- Ante la pregunta de cuál era el tipo de enfoque del plan de acción y/o área responsable, indicó el 37.9% en el económico, 36.4% en lo social y un 25.8% dirigidos al ambiente.
- En relación con la anterior respuesta, un 59.4% de las empresas brindaba productos/servicios eco-friendly al mercado.
- La mejora de los procesos y demás actividades de una empresa representaron un alto grado de importancia puesto que sin ellos no se podía progresar en un mercado y en la presente encuesta un 52.4% del total (70 empresas) consideró que -a los fines mencionados- se contrataban cursos y consultorías al mismo tiempo.
- El movimiento B o Empresas B eran conceptos conocidos, en cierto grado. Según la encuesta un 64.3% afirmó que las conocían y otro 35.7% las desconocían.
- En adición a la justificación del anterior párrafo, se observó que en un 92.9% de las organizaciones sus ejecutivos estaban interesados en saber más sobre los beneficios y el modelo de negocio de una Empresa B.
- Asimismo, un 51.4% de estas organizaciones en que existía interés desearon cursar y obtener más información sobre Empresas B bajo ambas modalidades -presencial y online-.
- En un 73.9% del total de empresas interesaba lograr dicha certificación a través de los cursos brindados en una plataforma digital debido a que -por este medio- podían conservar el material de las lecciones, disponibilidad de horarios flexibles, una mejor interacción con el docente u otros alumnos y un excelente relacionamiento (networking).
- Referente a la pregunta de cuánto estaba dispuesto a pagar por un curso de 8 horas a fines de lograr la certificación Empresas B, unos 47 empresarios (67%) estaban comprometidos a pagar un valor entre US\$ 73,94 a US\$ 88,73.
- Por otra parte, se destacó a un 37.1% (26 interesados) prestos a abonar entre US\$ 147,89 a US\$ 295,77 por una consultoría que implique un máximo de 16 horas por mes, dispuestas en 4 horas en un día por semana a los fines de lograr la certificación Empresas B.
- Con respecto al tipo de vía por el cual les gustaría obtener información periódica sobre la B-corps, se halló a un 44.1% atraídos por la modalidad presencial, un 30.9% por la website y, por último, 25% se inclinaban a recibir actualizaciones vía email.

Finalmente, se dejó un espacio a los fines que los respondientes expresaran comentarios generales a favor y en contra a esta temática, dentro de los que se destacan los siguientes:

Del total de los correspondientes, 60 ejecutivos representantes – 86%- a favor, expresaron que:

- Las Empresas B como un interesante y novedoso tema para los empresarios.
- La certificación como Empresa B aporta valor de marca a la empresa.
- La certificación como Empresa B representó a una apuesta atrevida a los negocios emergentes a largo plazo.
- Estamos interesados en poder conocer más sobre las B-Corps en una charla gratuita en sus organizaciones (varios comentarios).
- Las empresas con RSE eran las mejores si se trata de entender el modelo de negocio Empresas B (varios comentarios).
- Interesado en recibir una charla de capacitación, cursos y consultorías (90% de los respondientes).
- Después de haber leído y conocido un poco del movimiento, los empresarios consideraron a este como un nuevo camino hacia el progreso y expansión en el mercado de una manera distinta.
- Realizar la evaluación de certificación Empresas B simbolizó a una herramienta de mejora continua que contribuyen y reducen con los entornos sociales, ambientales y económicos.
- De acuerdo con 60 ejecutivos (86%), la certificación Empresas B no resultó ser cara si no razonable, debido a que la tarifa del costo varía según el monto de facturación anual de la empresa.

Por el contrario, un 14% (10 ejecutivos) expresaron que:

- Desconfían de este nuevo modelo de negocio en virtud de la corta presencia en el mercado empresarial.
- Rechazaban al modelo de Empresas B en razón al bullet anterior y preferían optar a otros modelos -ya existentes- tales como las RSE y CVC.
- Consideraban que 53 Empresas B en el Perú no serían suficientes para poder asumir

el riesgo en aplicar este modelo negocios a sus negocios.

III.4 Entrevistas con informantes-clave

Con el fin de profundizar -aún más- la presente investigación, se utilizó la metodología de entrevistas con informantes-clave. Su objetivo se centró en obtener información de fuentes primarias que coadyuvara a la viabilidad del negocio propuesto.

De esta manera, se seleccionaron profesionales y especialistas con amplios conocimientos y criterios del sector empresarial y –especialmente- en el mercado de Lima. Estas personas eran reconocidas en el sector puesto que desempeñaban funciones en altos cargos en organizaciones que brindaban soporte, asesorías y representación a los gremios y comunidades empresariales. A los fines de contar con mayor detalle de los entrevistados, se sugiere ver el Anexo X – Entrevistas con informantes-clave.

A continuación, se presentan los principales conceptos remarcados por los entrevistados.

Entrevista con Julio Pardave Martínez

Las empresas B tienen la misma importancia que los otros tipos de organizaciones puesto que no buscan competir con las demás, sino que intentan brindar una nueva alternativa de modelo de negocio a los empresarios MiPyMes.

Sin embargo, el movimiento B se distingue por la modificación de sus estatutos escritos en un documento jurídico, el cual brinda una mejor garantía a sus stakeholders. También, este modelo de negocios es una gran alternativa dirigido al empresario peruano que considera ponerse a derecho con los temas de ambientales, económicos y sociales, que tanta falta les hacen a nuestros diversos sectores empresariales.

Las Empresas B tienen futuro en el Perú al igual que otros modelos de negocios de todo el arco empresarial e irán creciendo a medida que las empresas se certifiquen e integren esta comunidad. Asimismo, preveía una multiplicación por cada año, por lo que se acrecentaría el interés de las demás organizaciones.

Un dato interesante es que -en el Perú- existían 57 empresas ya certificadas, el cual era un buen número. Estimó que solo quedaba hacer una amplia difusión en eventos en gremios

empresariales o directamente generar alianzas estratégicas con las asociaciones de los diversos rubros.

En la actualidad, los empresarios millennials preferían optar por una enseñanza virtual con horarios flexibles y clases dinámicas puesto que la gran mayoría estaban muy familiarizados con el uso de la tecnología, mientras que los más experimentados -con años en el rubro- simpatizaban por una modalidad presencial y estaban dispuestos a acceder a una modalidad combinada -virtual y presencial- a fines de lograr la certificación. Por consiguiente, una plataforma virtual sobre cursos de certificación Empresas B para esta comunidad era viable. Asimismo, sugirió realizar un encuentro presencial con los alumnos (una o dos veces) al mes con la finalidad de debatir, absolver dudas sobre las clases o temas libres. También, se ofreció un libre relacionamiento (networking) entre ellos a fines que propusieran ideas de futuras actividades a realizar en las cursadas.

Consideró al presente proyecto como innovador y una gran alternativa para las MiPyMes en Lima, Perú. De la misma forma, se lo vio ligeramente arriesgado para la aceptación de la comunidad empresarial peruana, considerando que el empresario promedio era desconfiado y prefería basarse en los modelos que ya existen en el mercado.

Finalmente, entendió que la certificación para Empresas B representaba una apuesta a largo plazo por las diversas razones ya mencionadas, por lo que una enseñanza bajo la modalidad virtual se constituía en una oportunidad ganadora siempre y cuando cumpliera con los estándares de calidad de enseñanza y docentes, -entre otros detalles- puesto que los emprendedores millennials buscaban una educación flexible en cuanto a horarios y actividades de trabajo.

Entrevista con Diógenes Alva

Calificó a las Empresas B como aquellas que marcaban una gran diferencia en virtud de sus buenas prácticas en sostenibilidad y comercio justo, las cuales estaban suscritas en un documento jurídico que garantizaban los compromisos con sus stakeholders. De igual manera, se reconoció a las empresas con RSE y CVC compartir los mismos compromisos -social, ambiental y económico-, aunque sostenían una amplia trayectoria en el mercado que superaba -por antigüedad- a este nuevo modelo de negocio y no se encontraban escritas en un aval de índole jurídico.

Por tal razón, se consideró a este modelo de negocio como una gran alternativa para las MiPyMes a fines de poder lograr la certificación mencionada puesto que necesitaban otorgar productos o servicios de calidad y podían convertirse en organizaciones con buenas prácticas en sus actividades. Asimismo, resultó bastante rentable puesto que el monto de pago por la certificación era anual y la tarifa variaba de acuerdo con el monto de facturación anual de la empresa.

Consideró a las B-corps tener un gran futuro en el Perú puesto que ofrecían grandes beneficios, como la construcción de una excelente imagen empresarial y acreditación de las buenas prácticas de las actividades internas y externas de las empresas.

Del mismo modo, afirmó que este tipo de empresas podían tener éxito siempre y cuando se difundieran por los canales apropiados a fin de llegar a toda la audiencia empresarial, especialmente a los emprendedores que se iniciaban en el mercado, por ejemplo, aquellas que se ubicaban en el Emporio de Gamarra (lugar de considerado como el pulmón de la economía de Lima).

Asimismo, indicó que los empresarios de estos tiempos contaban con perfiles muy familiarizados con la tecnología, por lo que podía constituirse en algo ventajoso impulsar el lanzamiento de una plataforma digital de cursos para la certificación Empresas B a través de una modalidad de enseñanza virtual (E-learning). De igual importancia, se sugirió ofrecer una modalidad combinada o semi-presencial junto con reuniones -presenciales- de asesorías con los docentes y alumnos a los fines que pudieran relacionarse entre ellos.

Para finalizar, manifestó que las Empresas B representaban una gran oportunidad para todos los empresarios del Emporio de Gamarra. También, se ofreció el compromiso y la invitación en formar alianzas estratégicas con la Asociación de Empresas del Emporio de Gamarra (AEEG) puesto que denotaban la carencia de una buena educación y asesoramiento en temas de gestión y negocios a los fines de incrementar la productividad y competitividad de las MiPyMes.

Entrevista con Yolanda Torriani

Señaló a las Empresas B como la nueva genética empresarial debido a sus excelentes enfoques de mejorías y beneficios en lo ambiental, social y económico. Sin embargo, denotó

su gran diferencia por poseer los compromisos escritos en un documento de aval jurídico, cuyo propósito era el de garantizar los intereses de los stakeholders.

A su vez, aseveró un extraordinario futuro a las B-corps en el Perú siempre y cuando este tipo de empresas fueran difundidas por los canales indicados y con presentaciones sencillas, cortas y precisas para los empresarios MiPyMes. Por tal razón y en representación a la Cámara de Comercio de Lima (CCL), extendió su apoyo a fin de formar una alianza estratégica y poder dar a conocer la iniciativa propuesta en sus grandes eventos, donde normalmente asistían un promedio de 500 a 1000 empresarios por cada uno de ellos.

Por otra parte, expresó ser viable el ofrecer cursos para la certificación Empresas B a través de una plataforma digital en vista que la enseñanza virtual (E-learning) era muy aceptado por el mercado. Indicó que esta modalidad era muy generosa gracias a la posibilidad de cursar con horarios flexibles dirigidos a aquellas personas que se encontraban saturadas por trabajo, viajes o temas personales, pero tenían interés de seguir instruyéndose.

Por último, sugirió que esta nueva genética empresarial – B-corps- era una excelente alternativa de modelo de negocio a seguir para las comunidades MiPyMes que buscaban aportar soluciones y reducir los impactos de sus actividades en lo ambiental, económico y social.

III.5 Observación directa a las empresas de competencia

Esta técnica de recolección de datos se utilizó con la finalidad de recopilar, estudiar y analizar a las empresas de competencia que ofrecían cursos similares a fines de determinar elementos comparativos para la mejora del negocio propuesto.

Las observaciones fueron llevadas a cabo en empresas ubicadas en la ciudad Metropolitana de Lima. Además, estas organizaciones no fueron seleccionadas al azar, sino elegidas por la misma dirección y temática que sus cursos ofrecían a un mismo mercado.

Seguidamente, se describen –brevemente- cada una de las empresas de competencia analizadas:

- **Libélula Perú:** Fue la primera consultora privada en Perú en ofrecer cursos y servicios integrales de sostenibilidad ambiental.
- **Sistema B Perú:** Fue establecida en Lima como única sede de la organización global Sistema B. Su principal objetivo era otorgar las certificaciones Empresas B a las

organizaciones interesadas en medir los impactos de sus actividades en lo social, económico y ambiental.

La información obtenida de las observaciones directas a estas empresas competencias fueron transcritas del Anexo X en el siguiente párrafo donde se utilizaron variables y calificaciones de excelente, muy bueno, bueno, regular y malo a fines de extraer importantes conclusiones para el lanzamiento de este negocio.

Observación directa a Libélula Perú

Esta organización brindaba una atención muy personalizada y sostenía una comunicación constante por vía WhatsApp con el alumnado y aspirantes a los cursos que ofrecían. A su vez, la empresa brindaba una enseñanza de calidad de manera presencial y virtual a través de una plataforma digital.

Los precios de los cursos eran elevados, las cuales iban desde los S/. 600 a más (equivalentes a US\$ 171). En adición, esta empresa contaba con un tutor asistente virtual disponible en la plataforma digital para atender todas las consultas.

Asimismo, Libélula Perú contaba con una muy buena reputación en Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter y YouTube. En ellas se compartían excelentes contenidos (feed) laborales y académicos.

La cursada combinada estaba formada por foros con exámenes de conocimientos en línea y debates de manera presencial en el local ubicado en la Calle Juan de la Fuente 625, Miraflores de Lima, Perú. Respecto a las ofertas y promociones de los servicios y cursos que ofrecían eran muy inflexibles a reducir el precio.

Observación directa a Sistema B Perú

Cuando Sistema B Perú se estableció en Lima solo se dedicaba exclusivamente a otorgar las certificaciones Empresas B. Con el pasar del tiempo, se visualizó la oportunidad de ofrecer servicios de asesoría y cursos, tanto para la certificación mencionada como para la medición y reducción de los impactos de las actividades de las empresas en lo social, económico y ambiental.

Sistema B Perú formó una alianza estratégica con Libélula Perú en temas de sostenibilidad ambiental y compartían la misma infraestructura (local) ubicada en Calle Juan de la Fuente 625, Miraflores de Lima. Al mismo tiempo, la calidad de enseñanza era considerada como una de las mejores en el mercado debido a la impecable trayectoria laboral de cada uno de sus docentes.

El precio del curso de certificación Empresas B era el más caro del mercado dado que superaba los S/. 700 (US\$ 200) y se dictaba una vez al año, lo cual resultaba difícil para los aspirantes alcanzar vacantes.

Sistema B Perú tenía una gran representación sólida en las cinco redes sociales de negocios más frecuentadas (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn y Twitter), donde compartían publicaciones relacionadas a la sostenibilidad y laborales.

Finalmente, los cursos eran dictados de manera presencial en la Calle Juan de la Fuente 625, Miraflores de Lima, Perú y en forma virtual a través de su plataforma digital. A su vez, exigían a los postulantes tener un perfil de empresarios, profesionales y funcionarios públicos.

III.6 Plan financiero

A fin de conocer la rentabilidad económica del proyecto -en el presente Capítulo- se realizaron los siguientes cálculos vinculados al plan financiero:

- Estimación de la demanda potencial.
- Participación de mercado.
- Crecimiento esperado.
- Inversión inicial.
- Estado de resultados proyectado.
- Valor Actual Neto (VAN).
- Periodo de Repago de la Inversión (PRI).
- Punto de Equilibrio (PE).

Cabe precisar que estos cálculos se realizaron con una proyección de los primeros cinco años de este negocio, dado que es un periodo promedio considerable en lo que un negocio se adapta y estabiliza.

Por otra parte, al ser un plan financiero aplicado a un plan de aprendizajes, puede desarrollar ciertos cambios según la evolución del negocio.

Todos los valores se expresaron en dólares americanos US\$ a los fines de simplificar la comprensión de los cálculos.

Estimación de la Demanda potencial

A fin de estimar la demanda potencial resulta necesario tener en cuenta que toda estimación será basada en las proyecciones de las futuras ventas anuales. De este modo, se podrá determinar la inversión inicial necesaria para este negocio.

Asimismo, para desarrollar los cálculos se utilizaron datos de información primaria provenientes de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes potenciales, de las cuales un 60 ejecutivos representantes -86%- del total expresaron que esta certificación es una gran oportunidad para los negocios emergentes.

Los clientes potenciales encuestados presentaron las siguientes características que ayudaron a la proyección de los cálculos:

- Una cantidad de 1 a 250 de empleados con facturaciones anuales de 150 UIT¹ (S/. 645.000 o US\$ 188,074) hasta 2300 UIT (S/. 9.890.000 o US\$ 2,883,802).
- Tener aspiración y afinidad de aportar soluciones a las diversas problemáticas ambientales, sociales y económicas.
- Tener una consciencia y filosofía de mejora continua.

A los fines de calcular la demanda potencial se buscó data sobre la población total de empresas con las variables demográficas y psicográficas, entre otras, tal como se muestra a continuación:

Población potencial:

Hasta el 2017 en el Perú existen –aproximadamente- 1,9 millones de MiPymes formales, a la fecha no existe una data actualizada en la Oficina de Estudios Económicos (OEE) del Ministerio de la Producción (OEE, 2020).

¹ UIT (Unidad Impositiva Tributaria).

En este 2020, una UIT equivale a 4300 nuevos soles.

También, este negocio no excluye a las empresas que deseen capacitarse con estos cursos, dado que el principal objetivo de este lanzamiento es enfocarse en los pequeños empresarios que necesitan estas oportunidades de conocimientos.

Por tal motivo, se filtró el total de empresas a nivel país y ciudad de Lima con el objetivo de obtener una cifra estimada para la determinación de la demanda potencial tal como se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro X – Distribución de MiPyMes formales según departamentos, 2017.

Departamento	N° Mipyme	Part. %
Lima	869,537	45.8
Arequipa	106,234	5.6
La Libertad	100,589	5.3
Piura	84,675	4.5
Cusco	74,056	3.9
Junín	70,943	3.7
Lambayeque	69,060	3.6
Callao	64,481	3.4
Ancash	55,252	2.9
Ica	48,169	2.5
Cajamarca	42,060	2.2
Puno	41,471	2.2
San Martín	38,141	2.0
Loreto	33,265	1.8
Tacna	30,505	1.6
Huánuco	28,143	1.5
Ucayali	28,030	1.5
Ayacucho	25,187	1.3
Apurímac	17,031	0.9
Tumbes	15,822	0.8
Madre de Dios	14,040	0.7
Moquegua	11,830	0.6
Amazonas	11,298	0.6
Pasco	11,215	0.6
Huancavelica	8,550	0.5
Total	1899584	100

Fuente: Elaboración propia (2020)

El total de la demanda potencial de clientes potenciales resultó ser 869,537 MiPyMes en la ciudad de Lima, Perú.

Precio promedio ponderado

De acuerdo con los resultados de las encuestas a potenciales clientes y a los fines establecer un precio promedio se obtuvo un monto promedio de US\$ 81,34 (promedio entre US\$73,94 y US\$ 88,73).

Dado a lo anterior, se determinó que la demanda total anual está expresada en dólares americanos y resulta ser US\$ 70,281,140, que corresponden a la multiplicación de la demanda total potencial de 869,537 MiPyMes con el precio promedio estimado de US\$ 81,34.

Inversión Inicial

Con la finalidad de iniciar la evaluación financiera del presente negocio, se necesita realizar un orden prioridad de los elementos que forman parte de la inversión inicial. Dicho de otra manera, se detallarán los activos fijos, activos intangibles y de capital de trabajo.

En el siguiente Cuadro, se muestran los componentes que forman parte de los activos fijos del negocio, expresados en dólares americanos:

Cuadro– Activos Fijos

INFRAESTRUCTURA	Unidades	Costo unidad	Costo total
Varios (sofás, sillas, escritorios, etc.)	-	-	\$3,500.00
SUBTOTAL		\$3.500.000	
MATERIALES Y EQUIPOS	Unidades	Costo unidad	Costo total
Laptop	2	\$1500.00	\$3,000.00
Proyector	1	\$150.00	\$150.00
Fotocopiadora multifuncional	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Pizarra digital	1	\$250.00	\$250.00
SUBTOTAL		\$4,000.00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS (INFRAESTRUCTURA + MATERIALES Y EQUIPO)			\$7,500.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Costos Directos:

Fue conformado por los salarios de los colaboradores que conforman el capital de trabajo, tal y como se exponen en el siguiente Cuadro:

Cuadro 1 – Costos Directos

SALARIOS	Salario por mes	Salarios 3 primeros meses
Profesional Multiplicador B (1)	\$800.00	\$2,640.00
Asistente académico (1)	\$400.00	\$1,200.00
Supervisor (1)	\$880.00	\$2,040.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS (SALARIOS)	\$1,500.00	\$4,500.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Resulta importante mencionar que solamente se requerirá de un solo docente (profesional Multiplicador B certificado) para dictar los cursos de la plataforma digital. Sin embargo, con el tiempo podrían surgir una mayor demanda dado que es un Plan de Aprendizaje (PA) y se requiera de más docentes.

De igual forma, los salarios superaron y fueron desarrollados a partir de las bases del mínimo salario en el Perú, la cual es equivalente a US\$ 272.00.

En el siguiente Cuadro, se aprecia los detalles de los Salarios Directos, teniendo en cuenta que las horas de trabajo de los siguientes colaboradores son flexibles y están sujetas a las cantidades de cursos y horas de enseñanza virtual.

Cuadro– Salarios de Producción

Salario	Asistente académico	Supervisor	Profesional Multiplicador B
Salario mensual	\$300.00	\$500.00	\$700.00
Asignación familiar	\$30.00	\$30.00	\$30.00
Salud	\$50.00	\$120.00	\$120.00
Pensión	\$20.00	\$30.00	\$30.00
TOTAL	\$400.00	\$680.00	\$ 880.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gastos Indirectos:

A continuación, se detallarán los salarios indirectos a la elaboración del curso, suministros requeridos y demás servicios prorrateados para una infraestructura de 50 metros cuadrados en una oficina de la ciudad de Lima.

Cuadro– Gastos Indirectos

SALARIOS	Monto por Mes	Primeros 3 meses
Administración	\$850.00	\$2,950.00
Marketing Ventas	\$500.00	\$1,500.00
SUBTOTAL	\$4,450.00	
SUMINISTROS	Monto por Mes	Primeros 3 meses
Limpieza	\$70.00	\$210.00
SUBTOTAL	\$210.00	
SERVICIOS	Monto por Mes	Primeros 3 meses
Alquiler de oficina	\$800	\$2,400.00
Publicidad	\$100.00	\$300.00
Electricidad	\$30.00	\$90.00
Teléfono	\$100.00	\$300.00
Internet	\$100.00	\$300.00
Agua	\$30.00	\$90.00
Búsqueda y Registro de empresa (Pago único)	-	\$300.00
Página web	-	\$2.000.000
SUBTOTAL	\$3,480.00	
GASTOS INDIRECTOS (SALARIOS + SUMINISTROS + SERVICIOS)	\$8,140.00	

Fuente: Elaboración propia (2019)

De igual forma, los salarios indirectos fueron desarrollados con las bases del mínimo salario y superándolas, tales como se aprecian en el siguiente Cuadro:

Cuadro 2 – Salarios Indirectos

Salario	Administración (8 hrs)	Marketing y ventas (8 hrs)
Salario mensual	\$700.00	\$400.00
Asignación familiar	\$30.00	\$30.00
Salud	\$120.00	\$50.00
Pensión	\$30.00	\$20.00
TOTAL	\$880.00	\$500.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Inversión inicial total:

Ahora, los conceptos de activos fijos, Costos directos y gastos indirectos otorgan como resultado a la inversión inicial total para este negocio, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro – Inversión Inicial Total

TIPO	MONTO
Activos fijos	\$7,500.00
Costos directos	\$4,500.00
Gastos indirectos	\$8,140.00
TOTAL INVERSIÓN FINAL	\$20,140.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Estado de resultados

Dados los anteriores valores, se realiza la proyección del estado de resultados de los primeros cinco años, tal y como se muestra a continuación:

Cuadro – Estado de Resultados Projectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$945.079.330	\$1.162.447.575	\$1.429.810.518	\$1.758.666.937	\$2.163.160.332
COSTO DE VENTAS	\$321.326.972	\$345.828.154	\$364.601.682	\$373.716.724	\$367.737.257
UTILIDAD BRUTA	\$623.752.358	\$816.619.422	\$1.065.208.836	\$1.384.950.213	\$1.795.423.076
GASTOS OPERACIONALES	\$302.448.514	\$346.086.601	\$401.461.867	\$465.904.983	\$ 540.922.888
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$321.303.844	\$470.532.821	\$663.746.969	\$919.045.230	\$1.254.500.188
IMPUESTOS 33%	\$106.030.269	\$155.275.831	\$219.036.500	\$303.284.926	\$413.985.062
UTILIDAD NETA	\$215.273.575	\$315.256.990	\$444.710.469	\$615.760.304	\$840.515.126

Fuente: Elaboración propia (2019)

US\$ 70,281,140, que corresponden a la multiplicación de la demanda total potencial de 869,537 MiPyMes con el precio promedio estimado de US\$ 81,34.

El anterior Cuadro fue elaborado con los siguientes supuestos:

- Tal como se mencionó con anterioridad, se proyectó que las ventas crecerían en promedio anual 23%, lo cual fue dado por el crecimiento promedio de la industria.
- En la inversión inicial se calculó que en el primer año los costos de ventas resultarían ser el 34% de las ventas, es decir, por cada conjunto de lencería que cuente con un precio de venta al público de \$56.100, los costos resultarían ser de \$19.074.

Sin embargo también se estimó que tal porcentaje disminuiría 50% en los 5 años, puesto que el negocio se enmarcó en una economía de aprendizaje, por lo tanto se esperaba que cada año disminuya 4,25%, es decir, en el último año, los gastos operacionales serían del 17% sobre el valor de las ventas.²

- En cuanto a los gastos operacionales se esperaba que los salarios suban por la adquisición de nuevos talentos, dado el incremento de las ventas 11%, y también, lo correspondiente al promedio anual del aumento salarial por parte del gobierno³, lo cual corresponde a 5,4%, es decir un aumento de salarios indirectos del 16,4%.

En cuanto a los suministros y los servicios públicos, se estimó un aumento del 10% calculado por el aumento promedio de la inflación y el aumento de la producción, y de igual manera, se incluyeron gastos del CVC del 20%.

- El 33% corresponde al impuesto de Renta obligatorio en Colombia y se esperaba se mantenga constante.⁴

Valor Actual Neto (VAN)

Con el objetivo de evaluar la inversión a realizar, se calculó el VAN del proyecto a partir de los flujos generados durante los cinco años de operación de la empresa, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro 3 – Flujo de fondos proyectado

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$215.273.575	\$315.256.990	\$444.710.469	\$615.760.304	\$840.515.126

Fuente: Elaboración propia (2019)

² Guerra, C. (2001). *Evaluación de un programa de Capacitación para operarios de una empresa maquiladora de ropa*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

³ Información obtenida del sitio web: <https://www.larepublica.co/economia/alza-del-salario-minimo-es-la-mayor-mayor-al-promedio-en-ocho-anos-2810497>, recuperado el 28/04/2019.

⁴ Información obtenida del sitio web: <https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>, recuperado el 28/04/2019.

La tasa de interés pasiva considerada en Abril del 2019 fue de 5,72% según lo estipulado por el Banco de la Republica de Colombia⁵ y se aplica a la siguiente fórmula utilizada para el cálculo:

$$VAN = Flujo\ de\ fondo\ (1 + i)^t$$

Donde *i* equivale a la tasa de interés pasiva (5,72%)

$$VAN = \$161.131.177 / (1 + 0,0572)^0 = \$161.131.177$$

$$VAN = \$215.273.575 / (1 + 0,0572)^1 = \$203.626.159$$

$$VAN = \$315.256.990 / (1 + 0,0572)^2 = \$282.065.790$$

$$VAN = \$444.710.469 / (1 + 0,0572)^3 = \$376.362.106$$

$$VAN = \$615.760.304 / (1 + 0,0572)^4 = \$492.927.525$$

$$VAN = \$840.515.126 / (1 + 0,0572)^5 = \$636.443.362$$

La inversión inicial y el valor presente para los primeros cinco años de operación, se encuentran en el Cuadro a continuación:

Cuadro 4 – Valor Actual Neto

Valor Actual Neto (VAN)	
Inversión inicial	-\$161.131.177
VAN 1 AÑO 1	\$203.626.159
VAN 2 AÑO 2	\$282.065.790
VAN 3 AÑO 3	\$376.362.106
VAN 4 AÑO 4	\$492.927.525
VAN 5 AÑO 5	\$636.443.362
TOTAL	\$1.830.293.765

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se puede evidenciar, el proyecto puede considerarse factible ya que el valor final es positivo.

⁵ Información obtenida del sitio web: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-captacion-diarias>, recuperado el 28/04/2019.

Periodo de Repago de la Inversión (PRI)

Dado que ninguno de los flujos de fondos en Valor Actual resultaron ser negativos, la inversión inicial se prevé sea recuperada en el primer año, más específicamente en 10 meses.

Sin embargo, resulta importante mencionar que al ser un plan de aprendizaje se buscaría empezar con un capital modesto y que sustente los primeros tres meses de actividad, y si el negocio cumple las expectativas proyectadas sería necesario hacer nuevas inversiones de capital a los fines de lograr la producción requerida.

Punto de Equilibrio (PE)

Tal como fue mencionado en el Marco Teórico, resultó necesario conocer el número unidades que se requiere vender en el año con el objetivo de lograr que el negocio no gane ni pierda sino que se mantenga equilibrado.

El cálculo fue realizado con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable (Precio} * 0,34)}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$302.448.514}{\$56.100 - \$19.074}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 8.168 \text{ unidades}$$

El cálculo evidenció que resultaría necesario vender 8.148 unidades o \$458.224.800. De igual manera, como se buscaría plantear un modelo por suscripción resultaría necesario vender 2.037 suscripciones de 4 conjuntos de lencería anuales.

En conclusión, el proyecto resultó ser económicamente viable, puesto que la inversión inicial se recupera en un plazo menor a un año y el negocio -con proyecciones conservadoras- resultó capaz de generar una alta utilidad.

III.7 Conclusión

En este Capítulo, se plantean las principales conclusiones del presente Marco Investigativo, las cuales surgieron de los análisis de las fuerzas competitivas de Porter y del FODA, y de la triangulación de las herramientas de investigación (encuestas a clientes potenciales, entrevistas con informantes-clave y observaciones directas a empresas de competencia):

- Se comprobó la existencia de las amenazas el ingreso de nuevas empresas entrantes al mercado, dado que este nuevo movimiento empresarial instaba a muchos emprendedores a incursionar en este negocio.
- Respecto a la rivalidad competitiva y hasta la fecha, se hallaron dos empresas en el rubro (Libélula Perú y Sistemas B Perú), las que ofrecían cursos similares de sostenibilidad a empresas MiPyMes de Lima.

De acuerdo con este análisis, Sistema B Perú era el único y principal proveedor de profesionales certificados como “Multiplicadores B”, curso indispensable y aval de

los conocimientos a los fines de garantizar una enseñanza de calidad y asesorías a empresas en el proceso de certificación Empresas B.

- En análisis FODA, se observó que las bondades de este negocio contribuían a oportunidades a largo plazo ya que este proyecto sería una de las primeras empresas en ofrecer este tipo de cursos de certificación Empresas B, lo que podría generar el interés y compromiso de algunas organizaciones gubernamentales en querer formar una alianza estratégica a los efectos de potenciar el negocio en el sector privado.

Adicionalmente, se plantean oportunidades con el fin de formar alianzas estratégicas con Sistemas B Perú, algunas carteras ministeriales (de producción y economía, entre otros) y asociaciones empresariales (Emporio de Gamarra, Cámara de Comercio de Lima y demás), dado que este modelo de negocios y movimiento empresarial promueve las buenas prácticas y responsabilidad en la gestión de las actividades de cada organización.

Otra fortaleza de este negocio era el contar con un equipo de profesionales calificados y egresados desde Sistemas B Perú, los cuales garantizaban una enseñanza de calidad, dinámica y flexible en una plataforma digital.

De igual modo, surgieron aspectos que requerían la atención y el accionar adecuado a los fines de este lanzamiento, tales como la carencia de canales de difusión que este movimiento global necesitaba en el mercado de las MiPyMes en Lima, Perú.

- Desde el punto de vista financiero, el presente negocio resultó ser viable económicamente puesto que no se requería una fuerte inversión a los efectos de iniciar actividades. Sin embargo y con el pasar tiempo, se necesitará el incremento de un mayor presupuesto conforme la demanda crezca en el mercado.
- Por otra parte, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con informantes-clave, dirigidas a especialistas en su campo de actividad y de la región, quienes otorgaron información cualitativa y de importancia con el objeto de comprender más este fenómeno y desarrollar un plan de acción estratégico.

Los consultados expresaron su aprobación a este nuevo modelo de negocios, puesto que consideraban la apertura de nuevas alternativas para el empresario de la época y futuros emprendedores.

Estos informantes-clave valoraron las posibilidades de esta alternativa de negocio y la asociaron a buenas prácticas y a la reducción de los impactos de las actividades de las organizaciones respecto a lo económico, social y ambiental.

También, conocían la existencia de 56 Empresas B certificadas, aunque consideraban que no eran suficientes y extendieron el compromiso de formar alianzas estratégicas con este negocio a los fines de generar una máxima difusión de este nuevo movimiento empresarial.

- Las encuestas ayudaron a determinar algunas características de los potenciales clientes a los cuales se podía ofrecer este curso. Por ejemplo, se denotaron a clientes provenientes del sector textil, moda y joyería, entre otros, que conformaban la comunidad MiPyMe de Lima, Perú, los que mostraron interés en la iniciativa.

A su vez y gracias a esta técnica de recolección de datos de campo, se determinaron ciertos beneficios preferidos de este tipo de certificaciones (Formar parte de la comunidad B, mejores oportunidades de negocio con otras empresas y una buena imagen empresarial) y el precio aceptable para un curso de 8 horas, que debía comercializarse en aproximadamente U\$\$ 75.

- Finalmente y gracias a la técnica de observación directa a empresas de competencia (Libélula Perú y Sistema B Perú) en la ciudad de Lima, se obtuvo información esencial acerca de elementos tales como la calidad de enseñanza que ofrecían y lo que sería un mínimo aceptable por el mercado.

Asimismo, se confirmaron los elevados precios de los cursos que ofrecían estas dos empresas, que superaban los US\$170 y eran limitados a una vez al año debido a la poca demanda del mercado. Ante la existencia de una baja demanda, estas empresas no realizaban ofertas y promociones de sus cursos.

Finalmente, se observó que existía un deficiente sistema de atención al cliente por redes sociales de acuerdo con lo manifestado por sus clientes, lo cual instaba a la búsqueda de otras empresas y alternativas para cursar.

En síntesis, el Marco Investigativo permitió conocer elementos fundamentales relacionados con el lanzamiento de esta plataforma digital de cursos para la certificación de Empresas B en Lima, Perú.

En el siguiente Capítulo, se desarrollarán las Conclusiones Generales, Propuesta y Aportes para futuras investigaciones.

IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

IV.1 Generalidades

En el presente proyecto de investigación, se plantea -como principal objetivo- un análisis necesario a los fines de evaluar las posibilidades de lanzamiento de una plataforma digital de cursos de certificación Empresas B en las MiPyMes de la ciudad de Lima, Perú.

En el Marco Teórico, fueron examinados los conceptos clave que requerían esta investigación, los cuales fueron ilustrados por autores, artículos y publicaciones de diversas instituciones a los fines de comprender el negocio y su entorno.

Inicialmente, se realizó un estudio macro económico-social dentro del entorno de la ciudad de Lima a los fines de conocer la situación actual de la industria (de servicios de educación en temas de sostenibilidad) y de sus clientes.

Luego, se recopiló toda información relacionada con Empresas B, detallándose los beneficios que esta certificación otorgaba y sus diferencias con sus otros pares similares (empresas con RSE y CVC).

Para finalizar, se denotaron los conceptos asociados a los planes de aprendizaje –que sigue este proyecto-, la estrategia, el marketing y ciertos temas financieros necesarios a los fines de evaluar las contingencias económicas del negocio.

En lo que respecta al Marco Investigativo, se emplearon técnicas de recolección de datos de campo (análisis de FODA, cinco fuerzas competitivas de Porter, encuestas y entrevistas a informantes claves) a los fines de complementar y enriquecer el presente estudio.

En primera instancia, el análisis FODA proveyó una perspectiva de los aspectos internos y externos más relevantes del presente negocio con la finalidad de considerar a estos elementos en el proceso de elaboración de las estrategias. De igual forma, las cinco fuerzas competitivas de Porter ayudan a determinar las rivalidades entre las competencias existentes en el sector, el poder de negociación de los clientes y proveedores, y la amenaza de productos sustitutos, como –asimismo- la presencia de nuevos competidores.

Las encuestas -aplicadas- a potenciales clientes, entrevistas a informantes-claves y observaciones directas a empresas de competencia contribuyeron con información –valiosa- concerniente al sector de servicio de educación en temas de sostenibilidad, puntualmente con el concepto de Empresas B. Asimismo, se validaron y explicaron los procedimientos de la

cadena de valor de las empresas -examinadas- con el objetivo de ser utilizadas como referencia en el proceso de elaboración de las diversas estrategias aplicadas en este negocio.

Finalmente, se comprobó la hipótesis de estudio y los objetivos formulados fueron verificados.

IV.2 Generalización de los hallazgos

Resulta importante mencionar que no resulta posible generalizar los hallazgos debido a que se trata de una investigación de estudio exploratorio descriptivo, donde hubo predominio cualitativo, con un diseño no experimental, no manipulándose variables.

Asimismo, se utilizó una muestra intencional y no probabilística.

Por todos los motivos expuestos anteriormente, los hallazgos no pueden ser generalizados, pero sí considerados en la toma de decisiones. Además, este estudio tuvo un énfasis en la búsqueda de condiciones y comprensión de la situación del mercado a los fines de ejecutar la idea de negocio propuesta.

Sin embargo y pese a la existencia de dos empresas de competencia en la ciudad de Lima, se considera como una oportunidad ofrecer el servicio de cursos de certificación Empresas B, dirigidos a las MiPyMes de esta ciudad. Cabe precisar que las empresas de competencia no sostenían un mercado target puntual. Además, deviene importante denotar que los principales motivos que impulsaron este lanzamiento fueron:

- La débil conceptualización de la propuesta de valor de la competencia, reflejada en los servicios ofrecidos por ellos .
- Una relación muy simple entre las empresas de competencia y los clientes en los procesos de venta, dados, básicamente en la atención de las consultas.
- Los canales de comunicación -redes sociales y páginas web- de las empresas de competencia no garantizaban la satisfacción de sus clientes, puesto que no se utilizaba un sistema de atención dinámico, interactivo y personalizado.

IV.3 Conclusiones finales

La plataforma digital de cursos para certificación de Empresas B busca ser un negocio alternativo y diferente a los existentes en la ciudad de Lima, Perú. Por tal motivo, se plantea como un Plan de Aprendizaje (PA) a fin de reducir los riesgos relacionados con el contexto del negocio propuesto.

A continuación, se presentan los hallazgos fundamentales de esta investigación -que tienen como finalidad validar la presente propuesta de negocio- en diversos títulos para su mejor organización:

Al respecto del lugar y el negocio

De acuerdo con el Marco Teórico (MT), la ubicación de este lanzamiento resultó ser estratégico y productivo dado que el lugar elegido para localizar las oficinas centraliza la mayor cantidad de MiPyMes del Perú. Adicionalmente, esta ciudad era considerada como la quinta economía del país por su PBI y uno de los mejores destinos para hacer negocios en el 2020. Estos aspectos otorgan una buena base para la ejecución del negocio propuesto.

Asimismo, resulta importante mencionar la notable necesidad de un modelo de negocios para las MiPyMes con la finalidad de sobresalir ante la gran incertidumbre económica que la región Sudamericana padece, además de incrementar la productividad y competitividad de las empresas.

Según el MT, la industria de los principales servicios de Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) -siendo una posibilidad las Empresas B- sostiene un crecimiento progresivo a causa de los diversos problemas sociales, económicos y ambientales que afectan a las MiPyMes. Por ende, enfocar un negocio que ofrezca cursos de certificación Empresas B -a través de una plataforma digital- resultaría como una oportunidad redituable y atractiva.

Por otro lado y en el Marco Investigativo (MI), se observó la existencia de dos únicas empresas competidoras: Libélula Perú y Sistemas B Perú, por lo que se observan mayores probabilidades de éxito para este lanzamiento.

Conforme a las bases teóricas de esta investigación, una plataforma digital que ofrezca cursos de este tipo resultaría ideal y de gran utilidad para los nuevos emprendedores peruanos. Es decir, este lanzamiento podría capturar el interés de aquellos que deseen implementar un modelo de negocio sostenible y de buenas prácticas.

Otro factor que potencia las posibilidades de este proyecto y según el MT, se refleja en la necesidad de atender la accesibilidad a estos cursos desde cualquier dispositivo tecnológico, cosa que se ha visto enormemente –por ejemplo- en las compras y en la educación *on-line*. En otros términos y en el MI, se ha observado que los empresarios buscaban comerciar y gerenciar sus actividades con el uso de la tecnología, por lo que la gran mayoría de las empresas encuestadas (75%, 50 de 83) validaron la propuesta de negocio y consideraron que sus destinos deberían ser el de convertirse en una B-Corp.

Al respecto de los planes, la estrategia y el marketing

Resulta importante manifestar que no existe una manera específica y única de poder gerenciar y dirigir un negocio. Por ello, los emprendimientos deben implementar y actualizar sus conocimientos teóricos mediante las prácticas o testeos reflejados en sus actividades diarias, con la finalidad de permitirles su supervivencia en el mercado. De allí, que este proyecto siga los lineamientos de un Plan de Aprendizaje (PA), tal lo planteado en el MT. O sea que aplicando este concepto el presente trabajo de investigación otorgaría un Producto Mínimo Viable bajo la modalidad de Lean Startup, siendo la metodología más aceptable y aplicable al presente trabajo. Así, el negocio podrá obtener –constantemente- las observaciones recabadas en el mercado a los fines de diseñar y ayudar a entregar un producto mejorado, adaptado al cliente exigente de la ciudad de Lima, Perú. Como consecuencia, deviene importante recalcar que al ser un PA, los elementos presentados podrían variar conforme se reciba la retroalimentación del cliente y mercado.

Con el objeto de enfocar apropiadamente el negocio y conforme con el MT, resulta necesario disponer de una sólida propuesta de valor y posicionamiento en el mercado a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter y el FODA.

Casualmente y luego del examen de las cinco fuerzas de Porter, se comprobó un nivel bajo de rivalidad debido a la existencia de solo dos empresas en el mercado, lo que -al mismo

tiempo- proyecta un ambiente de incertidumbre dado que esto puede incitar a más emprendedores a incursionar en el rubro. De hecho, se observó una alta amenaza de competidores a corto y mediano plazo.

Con el propósito de contrarrestar esta situación, se remarcó la gran importancia de la realización indispensable de una alianza estratégica con Sistema B Perú, puesto que esta organización era el principal proveedor de profesionales certificados como Multiplicadores B, capital humano fundamental y clave para este proyecto. De este modo, se garantizarían los estándares de calidad en las enseñanzas de los cursos y asesoramientos prestados a los clientes. A su vez, este negocio pretende posicionarse en el mercado gracias a una propuesta de valor que proyecta ofrecer una combinación entre elementos de diferenciación del servicio y liderazgo en costos.

En el MT, se abordó el tema de una buena gestión de marketing con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes que pertenecen a Lima, enfocándose en la correcta ejecución de las 4ps. De tal forma y en el MI, se evaluaron a las dos empresas de competencia con el propósito de examinarlas y mejorar la implementación del canal de difusión y atención al cliente, dando como resultado la aceptación de estos cursos con un precio accesible de US\$ 75, precio fijado por la encuesta.

Asimismo, se reforzaron con el servicio de post venta customizado con la finalidad de fidelizar, hacer seguimientos a los clientes y lograr la creación de fuertes lazos de comunicación para los fines comerciales.

Al respecto de las finanzas y mejores prácticas

En referencia a las finanzas, este emprendimiento se basa en un presupuesto e inversión considerable y adaptada a los requerimientos de este negocio. El propósito es llevar a cabo su ejecución y brindar los beneficios esperados por los inversores, las cuales se encuentran detalladas en el apartado de Propuesta.

Asimismo, el uso de herramientas de finanzas como el flujo de caja, punto de equilibrio, estado de resultados y el cálculo del TIR dieron la determinación y soporte a la viabilidad del presente negocio.

De acuerdo con el MI, se examinaron a dos empresas de competencias mencionadas anteriormente, las cuales fueron utilizadas y sirvieron como información fundamental concernientes a la mejora de este lanzamiento. Así, en Libélula Perú y Sistemas B Perú, se denotaron ciertas carencias y elementos a mejorar, tales como la falta de un buen servicio de post venta a sus clientes al término de sus cursos.

Según los resultados de las encuestas realizadas en el MI, en un 73.9%% del total de las empresas encuestadas entendieron que la idea de cursar a través de una plataforma digital resultaría ser muy beneficiosa por las siguientes razones:

- La gran flexibilidad de los horarios para cursar.
- La calidad de los cursos era garantizada por sus docentes acreditados y egresados de Sistemas B Perú.
- Atención customizada al cliente a través de todos los canales de comunicación (WhatsApp, Facebook, soporte técnico desde la misma plataforma digital, entre otros).

Finalmente, todas las razones expuestas ayudaron a comprender mejor este lanzamiento y a poder ofrecer una nueva y mejor opción de experiencia al cliente-consumidor innovador, distinto y culto.

IV.4 Propuesta

Este apartado cuenta con el objetivo aportar ideas para el lanzamiento de una plataforma digital de cursos para certificación de Empresas B, dirigida a las MiPyMes de la ciudad de Lima, Perú.

A su vez, se resalta el hecho que existe una oportunidad única en el mercado ya que en la actual coyuntura empresarial de la ciudad de Lima, se están realizando grandes cambios importantes en los negocios, dado que los potenciales clientes -empresarios y emprendedores- pretenden dirigir sus emprendimientos bajo un diferente modelo sostenible que implique buenas prácticas en lo económico, social y ambiental. En otras palabras, las MiPyMes buscan implementar y adaptarse a un nuevo sistema de gestión, el cual conlleve

una reingeniería del ADN de sus negocios a los fines de incrementar su productividad y competitividad.

Nombre, logo y página web del emprendimiento

El nombre del emprendimiento será B-House y en la subsiguiente imagen se representa al imagotipo de la idea de negocio conformado por cuatro elementos importantes con sus significados correspondientes, a saber:

- *Icono del ADN*: Disponibilidad al cambio.
- *B-HOUSE*: Abreviación de Benefit House o Casa de Beneficios.
- *Color verde*: Representa la tranquilidad, frescura, serenidad, armonía con la naturaleza y la buena salud.
- *La verdadera manera de hacer negocios*: Lema publicitario del negocio.

Cuadro X – Logo de B-House



LA VERDADERA MANERA DE HACER NEGOCIOS

Fuente: Elaboración propia (2020)

El próximo Cuadro corresponde al diseño de la página web:

Cuadro X – Página web de B-House



Fuente: Elaboración propia (2020)

Misión, Visión, Valores y Propuesta de valor

Su Misión se enfocará en la prestación de servicios de cursos de certificación para Empresas B y cursos complementarios a través de una plataforma digital, dirigidos a las MiPyMes de la ciudad de Lima.

Se pretende invitar a los clientes a una aventura llena de riesgos, donde el peligro sea marcar la diferencia en hacer negocios de otro modo, que contrasta lo que hoy se aprecia realmente en el rubro empresarial.

Unirse a esta travesía ayudará al planeta y a la sociedad con la reducción de los grandes problemas relacionados con los aspectos económicos, sociales y ambientales.

La Visión se plantea como ser una empresa reconocida por su gran compromiso e involucramiento con la ética empresarial, imagen corporativa y buenas prácticas que busca reducir los problemas económicos, sociales y ambientales.

Sus valores se soportarán en: consciencia social y ambiental, transformación, integridad, responsabilidad, disponibilidad al cambio y transparencia

La propuesta de valor consistirá –primordialmente- en ser un emprendimiento que permita a pequeños emprendedores certificarse como Empresas B a los fines de incrementar su competitividad y garantizar las buenas prácticas en todas sus actividades comerciales.

De este modo, se pretende resaltar el ejemplo que una pequeña empresa pueda aportar a la sociedad a través de la correcta implementación de una cadena de valor eficiente, donde se respeten, practiquen y garanticen buenas prácticas, contemplando los aspectos económicos, sociales y ambientales de todos los grupos de interés relacionados.

Target market

Este emprendimiento está dirigido a las MiPyMes que cuenten con las siguientes características de:

- Una cantidad de 1 a 250 de empleados.
- Una facturación anual de 150 UIT⁶ (S/. 645.000 o US\$ 188,074) hasta 2300 UIT (S/. 9.890.000 o US\$ 2,883,802).
- Tener aspiración y afinidad de aportar soluciones a las diversas problemáticas ambientales, sociales y económicas.
- Tener una consciencia y filosofía de mejora continua.

Cursos y comportamiento en comunidad

Se ofrecerá un curso base de 8 horas en horarios flexibles.

La cursada *online* será de alta calidad, avalada por sus docentes certificados por Sistemas B Perú.

En la medida en que se detecten nuevas necesidades, se irán incluyendo nuevos cursos complementarios que permitan ayudar a fortalecer la competitividad de los emprendimientos

⁶ UIT (Unidad Impositiva Tributaria).

En este 2020, una UIT equivale a 4300 nuevos soles.

asociados. Por tal motivo, se constituirá una comunidad de emprendedores a través de la plataforma lo que reforzará la idea de pertenecer a un círculo con características propias y un nuevo concepto al respecto de los negocios y la colaboración entre partes.

Desarrollo de proveedores

Se establecerán relaciones sólidas y estratégicas con el principal proveedor -Sistemas B Perú-, que suministrará los profesionales certificados a fin de garantizar la enseñanza y –así- pregonar este movimiento empresarial a la comunidad empresarial de Lima.

La mejora continua

Debido a que este aspecto representa uno de los pilares fundamentales del negocio y de los requisitos que se toman en consideración para incluir a nuevas empresas dentro de los clientes posibles, se llevará a cabo un constante estudio y análisis de las diversas retroalimentaciones –positivas y negativas- del mercado en relación con este modelo de negocio, desarrollado en los cursos, por lo que se buscará enriquecer y aumentar los estándares de todos los aspectos del servicio que se ofrece a los clientes.

Desarrollo del potencial humano

Se ofrecerá una línea de carrera y becas de estudios a los colaboradores con la intención que estos talentos puedan acceder a la certificación como Multiplicadores B y especialistas en los temas concernientes al negocio.

La persona beneficiada deberá aportar ideas, formar parte del comité de evaluación de proyectos y asesorías en B-House. Asimismo, se flexibilizarán los horarios de trabajo para el becario y se le ofrecerá una compensación salarial justa, de tal forma que pueda cumplir con sus estudios en Sistemas B Perú.

Comunicación y alianzas estratégicas

La principal comunicación/publicidad de este negocio será a través de anuncios en la página web y demás redes sociales debido al target al que apunta.

Se plantea un negocio de ventas directas *online* y cruzadas a través de canales alternativos, tales como consultoras de alta imagen en sostenibilidad y de negocios.

Se enfatizará la propuesta en conferencias y en encuentros empresariales, aunque –además- los cursos de B-House serán ofrecidos en combos con otros de prestigio ya reconocidos en el mercado. El objetivo se relaciona con obtener una sólida ventaja competitiva a partir del reconocimiento de otras empresas con reconocimiento de mercado y potencie la buena gestión de recursos en el negocio, apoyando a las pequeñas empresas para poder certificarse y diferenciarse del resto.

Esto permitirá planificar ingresos provechosos, futuros a fin de reducir los gastos como los pagos de puntos de venta físicos, fuerza de venta, reducir el gasto de servicios públicos, suministros y equipos de oficina, entre otros.

IV.5 Aportes para futuras investigaciones

En este apartado, se proponen las siguientes consideraciones dirigidas a las futuras investigaciones:

- Examinar -de manera amplia- al respecto del concepto y los beneficios de una Empresa B con la finalidad de permitir su aplicabilidad en las empresas.
- Profundizar el tema de la comunicación y el marketing que los clientes esperan por parte de las empresas de servicios de educación en temas de sostenibilidad, dado que resulta necesario realizar las correctas decisiones -en un ambiente de constantes cambios- a fin de lograr un buen posicionamiento en el mercado.
- Estudiar la posibilidad de expandir este negocio a otras ciudades del Perú y en el exterior.
- Analizar nuevas alianzas estratégicas con consultoras y universidades del Perú a los fines de ofrecer el curso de certificación y desarrollar otros nuevos.
- Evaluar la oportunidad de una cooperación y fuerte relación con los grupos empresariales e instituciones públicas a fin de aportar nuevas ideas en los nuevos emprendimientos.

Emprender representa nuevos caminos de crecimiento y desarrollo empresarial y social, por lo que este nuevo negocio pretende un aporte al tejido empresarial y social que perdure en el tiempo.

Por tales motivos, este emprendimiento impulsa y vela por el desarrollo de las pequeñas firmas de la ciudad de Lima, Perú, ambicionando un nuevo nivel de compromiso y responsabilidad hacia las buenas prácticas en sus actividades empresariales.

Se espera que un enfoque en Empresas B incentive a los clientes a preferir B-House y amplíe el movimiento de responsabilidad y cuidado de una sociedad y un planeta que ya no admite de mayores dilaciones.

“Si hacemos negocios de la manera correcta, lograremos grandes cambios en nuestra sociedad y mundo”

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Airnaitwe, J. (2006). *Factors Constraining the Growth and Survival of Small Scale Business*, Estados Unidos: Journal of American Academy of Business.

Calderón, J. (2011). *El concepto de responsabilidad social empresarial*, México: Cemefi

De Soto, H. (1987). *El otro sendero: La revolución informal*. México: Diana.

Hernández, R. y Fernández, C. (2013) *Metodología de la investigación (6ed.)*. México: Mc Graw Hill.

INEI. (2018). *Demografía empresarial en el Perú.*. Lima: Instituto nacional de estadística e informática.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing (13 ed.)*. Mexico: Pearson.

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Patria.

Ries, E. (2011). *El método lean startup*. España: Planeta.

Sausser, W. (2005). *Starting your own business? Preparing for Success*. Estados Unidos: Springer.

Fuentes de Internet

Adams, C. (2018). *BBVA Open Mind: La empresa del futuro*. Recuperado el 17 de Setiembre de 2019, de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/sostenibilidad-y-la-empresa-del-futuro/>

Alter, K. (2007). *Social Enterprise Tipology*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <http://www.4lenses.org/setypology>

American Marketing Association. (2017). Definición de *marketing*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Battilana, J. (2012). *En búsqueda del híbrido ideal*. Recuperado el 03 de Junio de 2019, de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11855/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Apruzzese%2c%20Mar%20C3%ADa%20Bel%20C3%A9n.pdf>

Beatrice, A. (2011). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MiPyMes)*. Recuperado el 09 de Junio de 2019, de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>

Berger, G. (2014). *Las empresas del futuro*. Recuperado el 01 de Abril 2019, de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11855/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Apruzzese%2c%20Mar%C3%ADa%20Bel%C3%A9n.pdf>

Betancourt, D. (2019). 5 Fuerzas de Porter: ¿Cuáles son y cómo se trabajan?. Recuperado el 06 de Diciembre 2019, de <https://ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/#Que-es-el-modelo-Porter-y-cuales-son-las-5-fuerzas-competitivas>

Borges, L. (2017). *Estrategias de lanzamiento de un producto: 20 ideas*. Recuperado de 07 de Julio de 2018, de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/estrategia-de-lancamiento-de-uno-producto/>

Borragini, H. (2017). *Mezcla de mercadotecnia: Conoce las 4P's del marketing y sus aplicaciones a los negocios*. Recuperado de 10 de Diciembre de 2019, de <https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>

Clark, H. (2016). *Desde 1966, el PNUD ha trabajado por un mundo más justo y próspero para todos*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/blog/2016/2/23/Since-1966-UNDP-has-worked-for-a-more-fair-and-prosperous-world-for-all.html>

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (2019). *Empresas B en el Perú*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2019, de <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/las-empresas-b-en-el-peru/>

Contreras, J. (2016). *Políticas Públicas para PyMes en el Perú*. Recuperado el 04 de Junio de 2020, de <http://s017.sela.org/media/2262642/politicas-publicas-para-pymes-en-el-peru.pdf>

Corporación de fomento de la producción. (2018). *Corfo anuncia nuevas líneas de apoyo para pymes*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2019, de https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_NoticiaNacional&cid=1476722951720&d=Touch&pagina=CorfoPortalPublico%2FC_NoticiaNacional%2FcorfoDetalleNoticiaNacionalWeb

Della Mea, G.(2014). *El plan "B" de la Innovación*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2019, de <https://www.slideshare.net/giselledellamea/el-plan-b-de-la-innovacin>

Destéfano, G.(2018). *Las empresas B superan a la RSE: por qué es fundamental para RR.PP. entender la diferencia*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2019, de <https://revistaimagen.com.ar/empresas-b-rse-diferencia/>

Diario Andina. (2018). *Más del 90% de las empresas en la comunidad andina son MiPyMes*. Recuperado el 07 de Abril de 2019, de <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-del-90-las-empresas-la-comunidad-andina-son-mipymes-714875.aspx>

Diario El Peruano. (2019). *Cuatro características de las MiPyMes peruanas*. Recuperado el

05 de Octubre de 2019, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/valor_uit/uit.pdf

Diario Gestión. (2019). *Estimación del crecimiento económico menor a meta planteada por gobierno por Alonso Segura*. Recuperado el 02 de Mayo de 2019, de <https://gestion.pe/economia/alonso-segura-estima-crecimiento-economico-menor-meta-planteada-gobierno-nndc-265362>

Diario Gestión. (2019). *Día internacional de las MiPymes: 4 características de los emprendedores peruanos*. Recuperado el 06 de Octubre de 2019, de <https://gestion.pe/economia/alonso-segura-estima-crecimiento-economico-menor-meta-planteada-gobierno-nndc-265362>

Diario Gestión. (2019). *FMI rebaja proyección de crecimiento de Perú a 2.6% para este año*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2019, de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-pbi-de-peru-fmi-rebaja-proyeccion-de-crecimiento-de-peru-a-26-para-este-ano-noticia/>

Diario La República. (2015). *Ser un país primario exportador nos tiene en un proceso lento de desarrollo*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2019, de <https://larepublica.pe/economia/894264-ser-un-pais-primario-exportador-nos-tiene-en-un-proceso-lento-de-desarrollo/>

Diario Perú 21. (2018). *Conoce para qué sirve la UIT y por qué su valor varía*. Recuperado el 06 de Octubre de 2019, de <https://peru21.pe/economia/conoce-sirve-uit-varia-380660-noticia/>

Doing Business (2019) *Perú – Doing Business: Facilidad para hacer negocios*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/peru>

Elkington, J. (2012). *Triple Resultado*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS_EMPRESAS_NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SURAMERICA_2013.pdf

Entrepreneur Staff. (2018). *7 fuentes de financiamiento para tu negocio*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2019, de <https://www.entrepreneur.com/article/264229>

Espinoza, R. (2013). *Matriz DAFO - FODA*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de <http://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Fano, F. (2015). *¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2019, de <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>

Foro Marketing. (2019). *Segmentación de mercados*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de <https://www.foromarketing.com/diccionario/segmentacion-de-mercados/>

Gómez, C. (2018). *La importancia del marketing en emprendimientos*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de <https://inlitoral.info/enfoque/la-importancia-del-marketing-en-emprendimientos>

Jauregui, M. (2016). *Aprendiendo administración*. Recuperado el 06 de Julio de 2018, de <https://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>

Johnson, C. (2009). *Definición de modelo de negocio*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2019, de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kenton, W. (2018). *Best Practices*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de https://www.investopedia.com/terms/b/best_practices.asp

Kotler, P. y Keller, K. (2008). *Dirección de marketing*. Recuperado 11 de Diciembre de 2019, de https://publiclina.files.wordpress.com/2015/01/direccion_de_marketing_-_kotler_edi12.pdf

Ley N° 30056. (2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial & la ley de promoción y formalización de las micro y pequeñas empresa*. Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>

La voz de los emprendedores. (2019). *Tres herramientas financieras claves para tu negocio..* Recuperado el 20 de Diciembre de 2019, de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/tres-herramientas-financieras-claves-para-tu-negocio>

Maldonado, J. A. (2016). *La estrategia empresarial: Su formulación , planeación e implantación*. Recuperado el 02 de Julio de 2018, de https://www.academia.edu/27474767/ESTRATEGIA_EMPRESARIAL.pdf?ends_sutd_reg_path=true

Marchal, N. (2016). *Las 4P del marketing*. Recuperado 01 de Julio de 2018, de <https://www.nicolasmarchal.com/marketing/las-4-p-del-marketing/>

Martorell, N. (2016). *Marketing Mix: ¿Qué son y cómo se aplica las Ps?*. Recuperado 10 de Diciembre de 2019, de https://noeliamartorell.com/marketing-mix/#Definicion_del_Marketing_Mix

Maury, G. (2019). *Transformarse con las mejores prácticas de negocio: ¿Lujo o necesidad?*. Recuperado 01 de Diciembre de 2019, de <https://listindiario.com/economia/2019/11/20/592386/transformarse-con-las-mejores-practicas-de->

negocio-lujo-o-necesidad

Medina Conde, A. (2012). *Problemática fiscal de la Mipyme mexicana en torno a las aportaciones de seguridad social*. Recuperado el 09 de Mayo de 2019, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1216/ventajas_pymes.html

Molledo, C. (2019). *¿Qué es una Empresa B?*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de https://docs.google.com/presentation/d/12XgjMmxDSHeW15F46qbfV7aUX2D_jby5GNCH6n27Kw/edit#slide=id.g49804fcec9_2_58

Morante, A. (2016). *Importancia del marketing en una empresa*. Recuperado el 02 de Julio de 2018, de <http://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>

Nogueira, A. (2018). *¿Cómo hacer el lanzamiento perfecto de un producto?*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de <https://blog.hotmart.com/es/hacer-lanzamiento-de-producto/>

Oficina de Estudios Económicos. (2017). *Estadísticas de las mipymes en el Perú*. Recuperado el 08 de Abril de 2019, de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Okpara, J. (2007). *SAM Advanced Management Journal*. Recuperado el 02 de Abril de 2019, de [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1617765](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1617765)

Olivares, D. (2019). *¿Qué es un Plan de Negocios?*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2019, de <https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>

Paco, G. (2008). *Importancia de la estrategia empresarial*. Recuperado el 02 de Julio de 2018, de <https://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffett/425737-importancia-estrategia-empresarial>

País Circular. (2019). *Desafío 10x suma más de 1000 empresas y convoca a las grandes a seguir el ejemplo*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2019, de <https://www.paiscircular.cl/industria/7276/>

Parra, M. (2015). *Empresas B: Ser la mejor empresa para el mundo*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2019, de <http://www.revistafocus.pe/empresas-b-ser-la-mejor-empresa-para-el-mundo/>

Pearson, O. (2018). *La importancia del análisis FODA*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2019, de <https://www.cuidatudinero.com/13128396/la-importancia-del-analisis-foda>

Perú Retail. (2019). *Perú es el tercer mejor país sudamericano para hacer negocios en 2019*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2019, de <https://www.peru-retail.com/peru-es-el-tercer-mejor-pais-sudamericano-para-hacer-negocios-en-2019/>

Perú Retail. (2019). *El Rol de las fast fashion en el impacto ambiental*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2019, de <https://www.peru-retail.com/fast-fashion-onu-emergencia-ambiental/>

Porter, M. (2015). *Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2019, de <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html#:~:targetText=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como%20Objetivos%20Mundiales,paz%20y%20prosperidad%20para%202030.>

Progreso Micro Finanza. (2015). *Decreto supremo N° 060*. Recuperado el 08 de Abril de 2019, de <http://progresomicrofinanzas.org/wp-content/uploads/2015/05/decreto-supremo-num-060-2015-ef-reglamento-del-fondo-mipyme.pdf>

Quijano, G. (2018). *¿Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo?*. Recuperado el 29 de Mayo de 2020, de <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>

Riquelme, M. (2017). *¿Cómo afecta la globalización a las empresas?*. Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de <https://www.emprendices.co/afecta-la-globalizacion-las-empresas/>

Santillana, D. (2018). *Inversión y financiamiento de tu empresa. ¿Cuáles son las diferencias?*. Recuperado 15 de Diciembre de 2019, de <https://www.business-coach.mx/blog/inversion-y-financiamiento-de-tu-empresa-diferencias>

Sanchez, E. (2018). *La enseñanza On-Line*. Recuperado 02 de Julio de 2018, de http://educomunicacion.es/didactica/0017ensenanza_online.htm

Sistema B Perú (2019). *Empresas B de América Latina*. Recuperado 01 de Diciembre de 2019, de https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp_presencia=peru

Sistema B Paraguay (2019). *Contexto de las Empresas B*. Recuperado 01 de Diciembre de 2019, de <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/08/Camino-B-Sept-2018.pdf>

Stumpo, M. (2018). *MiPyMes en América Latina: “Un frágil desempeño y nuevos desafíos*

para las política de fomento. Recuperado el 03 de Abril de 2019, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

Torrijos, P. (2015). *Las 5 mejores matrices de todos los tiempos para una gestión diez*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2019, de <http://elblogdelmandointermedio.com/2015/06/17/5-matrices-imprescindibles-para-una-gestion-diez/>

Unzurrunzaga, M. L. (2016). *La importancia de seguir creciendo: Empleado, empresa y sociedad*. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://acef.cef.es/seguir-creciendo-empleado-empresa-sociedad.html>

Vargas Balaguer, H. (2014). *Empresas B: Un nuevo paradigma en el ámbito mercantil*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <https://studylib.es/doc/204702/empresas-b--un-nuevo-paradigma-en-el-%C3%A1mbito-mercantil>

Vásquez Burguillo, R. (2019). *Finanzas Corporativas*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2019, de <https://economipedia.com/definiciones/finanzas-corporativas.html>

Ventajas y Desventajas de las MiPyMes. (2016). Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://ventajasmipymesyg.blogspot.com/>

Viltard, L. (2015). *The death of business plan: more than ever, learning plans and not business plans are ment to analyze most of business growth alternatives*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2019, de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/2298/2/death-business-plan-learning.pdf>

Villacampa, O. (2018). *Qué son las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2019, de <https://www.ondho.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2019, de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

ANEXOS

ANEXO I

Control de la encuesta a las empresas

Nota: La encuesta fue enviada a partir de Junio de 2019 y reclamada varias veces a las empresas.

EMPRESA (*)	ORIGEN	ACTUACIÓN	SECTOR	RESPUESTA
REDCOFFEESHOP	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
SEÑOR CARBON	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
ALADDIN CAFÉ & KEBAB	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
HELLO FOOD	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
ESTACION 1422	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
LA MECHA	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
EL MINGAO	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
CANELA FINA	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
SANAMAKINA	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
MONTCAFÉ	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
LA NASQUEÑA	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
YAQUA	PER	NAC	ALIMENTOS / BEBIDAS	
SIMONES	PER	NAC	CATERING	
GIOVANNA FERREYROS	PER	NAC	CATERING	
LOLA MORA	PER	NAC	CATERING	
PLUS EVENTS	PER	NAC	CATERING	
EVENTOS VILLANUEVA	PER	NAC	CATERING	
BARCELONA GOURMET	PER	NAC	CATERING	
ZAPATOS PARIS	PER	NAC	CUERO / CALZADO	
ELIANA SHOES	PER	NAC	CUERO / CALZADO	
INKAPROUD NEGOCIOS	PER	NAC	CUERO / CALZADO	
CALZADOS JOHAN	PER	NAC	CUERO / CALZADO	
CALZADOS CARUSSO	PER	NAC	CUERO / CALZADO	
J & M	PER	NAC	CUERO / CALZADO	

LIBÉLULA PERÚ	PER	NAC	CONSULTORIA
HUMANIZA RSE	PER	NAC	CONSULTORIA
GERENS	PER	NAC	CONSULTORIA
PICKAPP	PER	NAC	COURIER
ECOWORKING	PER	NAC	EDUCACION
SAPIENS	PER	NAC	EDUCACION
FUNDACIÓN SAN MARCOS	PER	NAC	EDUCACION
APEM ESCUELA DE MARKETING	PER	NAC	EDUCACION
CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES	PER	NAC	EDUCACION
FITNESS PASS	PER	NAC	ENTRETENIMIENTO
GIMNASIO LÍNEA	PER	NAC	ENTRETENIMIENTO
WARI URPI	PER	NAC	ENVASES / EMPAQUES
QAIRA	PER	NAC	ENVASES / EMPAQUES
ALUMIENVASES	PER	NAC	ENVASES / EMPAQUES
LOGIFLEX	PER	NAC	ENVASES / EMPAQUES
PUBLIFELIX	PER	NAC	ENVASES / EMPAQUES
DANCHI IMPORT	PER	NAC	ENVASES / EMPAQUES
AYRU	PER	NAC	ENVASES / EMPAQUES
AROMAS & HOGAR	PER	NAC	FERRETERIA
SERVIEX	PER	NAC	FERRETERIA
ICOFESA PERU	PER	NAC	FERRETERIA
DEREX PERU	PER	NAC	FERRETERIA
INDUAPER	PER	NAC	FERRETERIA
MATUSITA TIGRE	PER	NAC	FERRETERIA
FERRECOT	PER	NAC	FERRETERIA
KARFLY	PER	NAC	JOYERIA
ART MUCHI BISUTERIA	PER	NAC	JOYERIA
KAFFE JOYAS	PER	NAC	JOYERIA
MILE BIJOUTERIE	PER	NAC	JOYERIA
KKINACO JOYAS	PER	NAC	JOYERIA
BISUTERIA JESSICA	PER	NAC	JOYERIA
JOYERIA EL REGALO	PER	NAC	JOYERIA
DAFER	PER	NAC	JOYERIA
MIARAFFI	PER	NAC	JOYERIA
MENFASHIONBOX	PER	NAC	JOYERIA
KEOMA JEANS	PER	NAC	MODA

GUERRERAZ JEANS	PER	NAC	MODA
ROSSIL	PER	NAC	MODA
IFRATELLI	PER	NAC	MODA
SPARKLY	PER	NAC	MODA
KAMERUCCI & HOBBIE GOLF	PER	NAC	MODA
PIERO FORDANI	PER	NAC	MODA
JOVANKA	PER	NAC	MODA
BABY FLOVI	PER	NAC	MODA
ALIQORA	PER	NAC	MODA
LUCUMA	PER	NAC	MODA
SOANA CHIC	PER	NAC	MODA
GERALMODA	PER	NAC	MODA
STADIUM	PER	NAC	MODA
BLUERGIRL CLOTHING	PER	NAC	MODA
LEONAS STORE	PER	NAC	MODA
RADAR CLOTHING	PER	NAC	MODA
CREACIONES LUMI'S	PER	NAC	MODA
ASHLY	PER	NAC	MODA
SWEET14	PER	NAC	MODA
BRIATONG	PER	NAC	MODA
FLAVIANA CLOTHING	PER	NAC	MODA
MAGDALENA CALZADOS	PER	NAC	MODA
YOL FASHION	PER	NAC	MODA
JOYERÍA JOSYNOR	PER	NAC	MODA
SAMARA TOURS	PER	NAC	MODA
BARBERÍA GOD LEVEL	PER	NAC	MODA
CAVALIER	PER	NAC	MODA
ATOMIX BODYBUILDING	PER	NAC	MODA
SDELY	PER	NAC	MODA
DALSTON HOUSE PERÚ	PER	NAC	MODA

(*) *Empresas y organizaciones peruanas.*

Fuente: Elaboración propia (2019)

ANEXO II
Guía de entrevista a los CEOs y Ejecutivos de Pymes de Lima, Perú
Formulario de encuesta a las empresas

EMPRESAS B (B-Corps)
ENCUESTA

Lic. Mayron W. Ponce de León Sierra

mayronponcedeleon@gmail.com;

(No se requerirán más de 3 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo).

Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Empresas B (B-Corps) – Entendimiento y Alcances

Las B-Corps pueden entenderse como un modelo de negocios ideal dirigido a aquellas empresas que buscan una ganancia y, a su vez, generar soluciones socio-ambientales, económicas y culturales. También, estas organizaciones forman parte de un gran movimiento global que está creciendo en Latinoamérica debido a los diversos beneficios que ofrecen a sus stakeholders, organización y entorno.

Las B-Corps cuentan con muchos elementos comunes a otro tipo de empresas, por ejemplo las enfocadas en Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que asumen –también- el cumplimiento un compromiso consciente en sus actividades con el medio ambiente, social e incremento de sus ganancias.

Las principales diferencias entre las B-Corps y empresas con RSE se refieren a:

- ✓ El compromiso con los problemas socio-ambientales y económicos están escritos en un documento de aval jurídico que garantizan las buenas prácticas y ética en las actividades de la empresa/organización con sus stakeholders.
- ✓ La intención de la acción proactiva y voluntaria se convierte en un compromiso de derecho que a diferencia de otras las Empresas B pueden modificar sus estatutos a fin de otorgar credibilidad y la tranquilidad a los stakeholders.

- ✓ El pacto jurídico está suscrito entre la empresa u organización y los stakeholders interesados.
- ✓ Este documento representa el fiel cumplimiento y responsabilidad de las quejas y sugerencias de los stakeholders.

CUESTIONARIO

- Nombre de la empresa/organización:
 - Sector Industrial:
 - Facturación año anterior (en MM US\$):

 - Cantidad de empleados

 - Nombre del funcionario o director/gerente participante y posición:
 - Fecha en que se completa esta encuesta:
-

1. ¿Cree que el destino de su empresa debería ser que se transforme en una B-Corp?

a. SI ____ b. NO ____

2. A continuación, cuáles de los beneficios de las Empresas B le gustaría tener en su organización o empresa: (marque todo lo que corresponda)

_____ La certificación de Empresas B abre oportunidades para obtener otras certificaciones similares y controles -tales como las ISOS o auditorías-, donde requieran el fiel y buen cumplimiento de las actividades de una empresa u organización.

_____ Ser parte de la Comunidad B que permite el buen networking para diversos fines, tales como suscribir contratos con otras empresas u organizaciones del mismo tipo y acceso a proveedores respetables.

_____ La construcción de una excelente imagen corporativa.

_____ El acceso a inversores, nuevos clientes y socios corporativos que trabajen con buenas prácticas.

_____ La realización –en forma constante- de las evaluaciones de certificación como herramienta de mejora continua.

_____ La distinción respaldada por Sistema B Perú que permite hacer negocios o proyectos responsables y justos con otras organizaciones/empresas.

Otros (especificar) _____

3. ¿Cuáles de los siguientes perjuicios ocasionados por las actividades de su empresa considera importante reducir? (marque todo lo que corresponda)

- Sociales
 Ambientales
 Económicos

Otros (especificar) _____

4. A continuación, fije en un orden de responsabilidad (del 1 al 4, siendo 1 el menor y 4 el mayor) de las causas que conllevan a su empresa a perjudicar al entorno (tanto social, ambiental, cultural u otro).

- Modelo de negocio
 Tamaño
 Rubro
 Filosofía empresarial

Otros (especificar) _____

5. ¿Cuánto las actividades de su empresa benefician a los stakeholders?

Económicamente		Socialmente		Ambientalmente	
a.	Mucho	a.	Mucho	a.	Mucho
b.	Bastante	b.	Bastante	b.	Bastante
c.	Algo	c.	Algo	c.	Algo
d.	Nada	d.	Nada	d.	Nada

6. ¿Cuánto las actividades de su empresa afectan a los stakeholders?

Económicamente		Socialmente		Ambientalmente	
Mucho		Mucho		Mucho	
Bastante		Bastante		b.	Bastante
c.	Algo	c.	Algo	c.	Algo
d.	Nada	d.	Nada	d.	Nada

7. ¿Cuenta su empresa con: (marque lo que corresponda)

Un plan de acción a los fines de reducir su impacto de responsabilidad social en su entorno y a los stakeholders?

Un área responsable que mide y mejora los impactos al entorno y stakeholders?

8. En caso de haber marcado que cuentan con un Plan de Acción y/o Área responsable de seguir estos temas, ¿Podría indicar en cuál de las siguientes dimensiones se enfoca?

- _____ Social
- _____ Económica
- _____ Ambiental

Otras (especificar) _____

9. De las siguientes dos opciones: ¿Qué tipo de productos o servicios brindan a los clientes?
- a. Eco-Friendly_ b. No Eco-friendlys_____

Información adicional:

Productos & Servicios Eco-friendlys	
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<p>Son diseñados y fabricados de manera sustentable respetando al medio ambiente.</p> <p>Estimulan el buen hábito del consumo responsable de los clientes.</p> <p>Los clientes se enfocan exclusivamente en la trazabilidad del producto o servicio e impactos que tienen en la sociedad y el medio ambiente.</p>

10. ¿Qué hace su empresa/organización para mejorar los procesos y demás actividades?
- a. Contratan una consultora_____
- b. Contratan cursos de capacitación_____
- c. Ambas_____

Otros (especificar) _____

11. ¿Sabía que las B-Corps (Empresas B) se refieren a modelos de negocios que garantizan el compromiso de las actividades de una organización o empresa con la sociedad, medio ambiente y la economía?

- a. SI _____ b. NO _____

12. ¿Le interesaría saber sobre los beneficios de una Empresa B?

- a. SI _____ b. NO _____

13. ¿Bajo qué modalidad le gustaría entrenarse y estudiar más sobre Empresas B?

- a. Presencial_____ b. Online_____ c. Ambos_____

14. ¿Le interesaría lograr la certificación a través de (marque todo lo que corresponda):

- a. Cursos_____
- b. Consultoría _____

Otros (especificar) _____

A. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso de 8 horas - dispuesto en módulos de 2 horas cada uno, uno por semana- con la finalidad de lograr la certificación Empresas B?

S/. 150 - S/. 200

S/. 250 - S/. 300

S/. 350 - S/. 400

Más de S/. 400

B. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría regular que implique un máximo de 16 horas por mes –dispuestas en 4 horas en un día por semana a los fines de realizar el seguimiento necesario de implementación- con la finalidad de lograr la certificación Empresas B?

S/. 500 - S/. 1000

S/. 1500 - S/. 2000

S/. 2500 - S/. 3500

Más de S/. 3500

C. ¿Por qué vía le gustaría contar con información periódica al respecto de la temática de las B-Corps?

Presencial

Email

Website

Otros (especificar) _____

D. Comentarios finales: Necesidad de B-Corps dentro de su empresa, beneficios y perjuicios finales observados.

ANEXO III

Guía de entrevistas a informantes-clave

Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro X: Profesionales y especialistas entrevistados

Nombre y Apellido	País de origen	Posición / Antecedentes	Entrevista		
			Fecha	Modo	Duración (Minutos)
Julio Pardave Martínez	Perú	Presidente de la Asociación PYME Perú	11/12/2019	Telefónica	30
Diógenes Alva	Perú	Presidente de la Asociación de empresas del emporio de Gamarra	16/12/2019	Telefónica	30
Yolanda Torriani	Perú	Presidenta de la Cámara de Comercio de Lima	27/12/2019	Telefónica	30

Fuente: Elaboración propia (2019).

Diseño de las entrevistas

Semi estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cómo definiría a las Empresas B y qué diferencias observa con la RSE y/o CVC?
- ¿Considera a este tipo de empresas como un modelo de negocios ideal para las MiPyMes?
- ¿Cree que las Empresas B tienen futuro en el Perú?
- En base a su trayectoria profesional ¿valoraría a una plataforma digital de cursos para la certificación Empresas B como un canal viable y beneficioso para las MiPyMes en Lima, Perú?
- ¿Cuáles podrían ser algunas recomendaciones para el lanzamiento de este negocio?

ANEXO IV

OBSERVACION DIRECTA DE LAS EMPRESAS DE COMPETENCIA

Las siguientes planillas de registro se utilizaron a fines de poder determinar algunas variables relacionadas con los objetivos de la presente investigación. Las empresas de competencia del mismo rubro están ubicadas en la ciudad Metropolitana de Lima, lugar donde se implementó la técnica de observación directa.

Las observaciones mostradas en los siguientes Cuadros servirán para la elaboración de un informe conclusivo general.

Cuadro X: Observación de Libélula Perú

Nombre de la empresa: Libélula Perú

Dirección: Calle Juan de la Fuente 625, Miraflores, Lima, Perú.

VARIABLE / CALIFICACIÓN	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Servicio/ Atención al estudiante	X					Muy atentos en la atención
Calidad de la enseñanza	X					Plataforma digital muy intuitiva y dinámica.
Precio del curso			X			Son algo elevados. S/. 600 a más.
Experiencia profesional del docente	X					
Tutor de curso virtual	X					

Fuente: Elaboración propia (2019).

VARIABLE / CALIFICACIÓN	Posee	No Posee	Observaciones
Redes sociales	X		
Cursos de certificación Empresas B (Online)	X		
Local	X		Comparten infraestructura con Sistema B Perú.
Ofertas y Promociones		X	Precios únicos.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Cuadro X: Observación de Sistema B Perú

Nombre de la empresa: Sistema B Perú

Dirección: Calle Juan de la Fuente 625, Miraflores, Lima, Perú.

VARIABLE / CALIFICACIÓN	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Servicio/ Atención al estudiante				X		Por redes sociales (Facebook y Correo electrónicos) no responden constantemente.
Calidad de la enseñanza	X					Plataforma digital muy intuitiva y dinámica.
Precio del curso				X		El precio es elevado. S/. 700 a más
Experiencia profesional del docente	X					
Tutor de curso virtual	X					

Fuente: Elaboración propia (2019).

VARIABLE / CALIFICACIÓN	Posee	No Posee	Observaciones
Redes sociales	X		Publican buen contenido.
Cursos de certificación Empresas B (Online)	X		
Local	X		Comparten infraestructura con Libélula
Ofertas y Promociones		X	Mantienen precios únicos.

Fuente: Elaboración propia (2019).