UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad de Negocios

Carrera de Administración de Empresas

GANTTER

Trabajo de Investigación para obtener el grado de Bachiller en
Administración de Empresas

AUTORES:

Angeles Fuentes, Dennys Dante ([0000-0003-1753-1038](#))

Frías Paz, Isabel ([0000-0002-1173-8196](#))

Viacava Cevallos, Sandra Paola ([0000-0003-3468-9582](#))

Villegas Pastor, Yarita Elizabeth ([0000-0003-1716-4784](#))

ASESOR:

Rivera Peirano, Violeta Lidia ([0000-0003-0408-9148](#))

San Isidro, 14 de Julio 2018

A nuestros padres y familiares

Agradecimientos

Queremos dedicar este proyecto a las personas que estuvieron con nosotros apoyándonos en todo momento, empezando por nuestra asesora Violeta Rivera Peirano, quien no sólo nos orientó en la construcción de este proceso sino también, nos impulsó a mejorar cada día.

A nuestras familias por estar siempre con nosotros y darnos su incondicional apoyo durante todo este camino que muchas veces pareció interminable.

Finalmente, agradecemos a la UPC y a nuestros maestros quienes nos dieron las bases y retos para alcanzar la meta de ser mejores profesionales y construir una mejor versión de nosotros mismos.

RESUMEN

En el Perú, se observa que las empresas están incrementando la tendencia en tercerizar los servicios que no son el core de su negocio. Tomando en cuenta esta tendencia, se crea Gantter, una plataforma web, como nexo entre las empresas y los freelancers para dar servicios online teniendo como propuesta de valor la reducción de los costos para las empresas y garantizar la calidad de los trabajos realizados.

El mercado target al cual se dirige Gantter consta de dos segmentos: el 5% (2,741) de las pequeñas empresas de Lima Metropolitana y el 12.7% de profesionales que desean tener ingresos independientes (freelancers) representado en 129,789 personas.

La inversión total para iniciar las operaciones de Gantter es de \$15,175.00 dólares americanos, del cual \$3,035.00 se ha financiado con el Banco del Comercio y la diferencia es capital propio.

La rentabilidad que obtendrán los inversionistas es de 35%, y el retorno de la inversión se realiza en el primer año, teniendo en cuenta que las proyecciones de Gantter se han realizado considerando un horizonte de cinco años, donde el VAN del inversionista es de \$90,708.

Se han identificado factores de riesgo que pueden impactar en la rentabilidad del proyecto como el ingreso de nuevos competidores posicionados en el mercado internacional, para lo cual diversificaremos el servicio ofreciendo beneficios y complementos que satisfagan la necesidad del cliente.

Palabras clave:

Tercerización, freelancer, pequeñas empresas, plataforma web, servicio online.

ABSTRACT

In Peru, companies are increasingly likely to outsource services that are not integral to their business. Gantter is an online platform created to take this trend into account. It is a link between companies and freelancers to provide online services, with the purpose of reducing costs for companies while guaranteeing quality services.

Gantter has two target markets: 5% (2,741) of small businesses in Metropolitan Lima, and 12.7% of self-employed professionals (freelancers) represented by 129,789 people.

To start Gantter operations the total investment is \$15,175.00 US dollars, which \$3,035.00 has been financed by Banco del Comercio and the difference is investor's personal investments.

Investors will obtain a return of 35% within the first year, taking into account that the Gantter projections are made considering a 5-year horizon, where the investor's NPV is \$90,708.

There are risk factors that can impact the profitability of the project, such as the entry of new competitors in the international market. For that reason, Gantter will provide various services that cater to the needs of the cu

Keywords:

Outsourcing, freelancer, small companies, web platform, online service.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	3
Tabla de contenido	5
Índice de tablas	8
Tabla de figuras	9
CAPITULO 1: INTRODUCCION.....	10
CAPITULO 2: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	11
2.1. Idea/nombre del negocio	11
2.2. Descripción servicio a ofrecer	12
2.3. Equipo de trabajo.....	12
CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO	14
3.1. Análisis externo	14
3.1.1. Análisis PESTEL.....	14
3.2. Análisis interno.....	17
3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter:.....	17
3.2.2. Análisis FODA	18
3.3. Visión	20
3.4. Misión.....	20
3.5. Estrategia genérica:	20
3.6. Objetivos estratégicos.....	20
CAPITULO 4: Investigación/Validación de mercado	21
4.1. Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis.....	21
4.2. Resultados de la investigación.....	27
4.3. Informe final: elaboración de tendencias, patrones y conclusiones	36
CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING	38
5.1. Planteamiento de objetivos de marketing.....	38
5.2. Estrategias de marketing:	38
5.2.1. Segmentación	38
5.2.2. Posicionamiento	39
5.3. Mercado objetivo.....	39

5.3.1.	Tamaño de mercado.....	39
5.3.2.	Tamaño de mercado disponible.....	40
5.3.3.	Tamaño de mercado operativo (target).....	40
5.3.4.	Potencial de crecimiento del mercado.....	41
5.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	41
5.4.1.	Estrategia de producto/servicio	41
5.4.2.	Diseño de producto/servicio	42
5.4.3.	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	42
5.4.4.	Estrategia comunicacional.....	43
5.4.5.	Estrategia de distribución	43
5.5.	Plan de ventas y proyección de la demanda	43
5.6.	Presupuesto de marketing.....	44
CAPITULO 6: PLAN DE OPERACIONES		46
6.1.	Políticas operacionales	46
6.1.1.	Calidad.....	47
6.1.2.	Procesos.....	48
6.1.3.	Planificación	50
6.2.	Diseño de instalaciones	51
6.2.1.	Localización de las instalaciones.....	51
6.2.2.	Capacidad de las instalaciones	51
6.2.3.	Distribución de las instalaciones	52
6.3.	Especificaciones técnicas del producto / servicio.....	52
6.4.	Mapa de procesos y Pert.....	53
6.5.	Planeamiento de la producción.....	55
6.5.1.	Gestión de la calidad.....	55
6.5.2.	Gestión de los proveedores.....	56
6.6.	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	56
6.7.	Estructura de costos de producción y gastos operativos.	57
CAPITULO 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS .		58
7.1.	Objetivos organizacionales.....	58
7.2.	Naturaleza de la organización.....	58
7.2.1.	Organigrama	59
7.2.2.	Diseño de puestos y funciones	59
7.3.	Políticas organizacionales.....	61

7.4.	Gestión humana	62
7.4.1.	Reclutamiento	62
7.4.2.	Selección, contratación e inducción	63
7.4.3.	Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño	63
7.4.4.	Motivación.....	64
7.4.5.	Sistema de remuneración.....	64
7.5.	Estructura de gastos de RRHH	65
CAPITULO 8: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO		66
8.1.	Supuestos	66
8.2.	Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	67
8.3.	Proyección de ventas	67
8.4.	Cálculo del capital de trabajo	68
8.5.	Estructura de financiamiento: tradicional y no tradicional.....	69
8.6.	Estados financieros (balance general, estado de GGPP, flujo de caja)	71
8.7.	Flujo financiero	73
8.8.	Tasa de descuento accionistas y WACC	73
8.9.	Indicadores de rentabilidad.....	74
8.10.	Análisis de riesgo	75
8.10.1.	Análisis de sensibilidad	76
8.10.2.	Análisis por escenarios (por variables).....	77
8.10.3.	Análisis de punto de equilibrio	79
8.10.4.	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	79

Índice de tablas

Tabla n° 1: FODA (Fuente: Elaboración propia)	19
Tabla n° 2: Usuarios según países (Fuente: Google Analytics Gantter)	29
Tabla n° 3: Usuarios según categoría de dispositivo (Fuente: Google Analytics Gantter)	30
Tabla n° 4: Tablero de experimentación (Fuente: Elaboración propia)	33
Tabla n° 5: Canvas (Fuente: Elaboración propia)	34
Tabla n° 6: Número de empresas, según segmento empresarial (Fuente: INEI).....	40
Tabla n° 7: Población económicamente activa según niveles de empleo (Fuente: INEI)	40
Tabla n° 8: Cuadro comparativo de comisiones y cargos en el mercado (Fuente: Elaboración propia)	43
Tabla n° 9: Proyección de Ventas (Fuente: Elaboración propia)	44
Tabla n° 10: Presupuesto (Fuente: Elaboración propia).....	44
Tabla n° 11: Calificación (Fuente: Elaboración propia).....	49
Tabla n° 12: Tiempo de marcha (Fuente: Elaboración propia)	54
Tabla n° 13: Activos (Fuente: Elaboración propia).....	56
Tabla n° 14: Activos (Fuente: Elaboración propia).....	57
Tabla n° 15: Gastos (Fuente: Elaboración propia)	57
Tabla n° 16: Datos del puesto (Fuente: Elaboración propia)	59
Tabla n° 17: Rango de la remuneración mensual (Fuente: Elaboración propia).....	65
Tabla n° 18: Gastos de RRHH (Fuente: Elaboración propia)	65
Tabla n° 19: Gastos de RRHH con proyección de crecimiento (Fuente: Elaboración propia).....	65
Tabla n° 20: Inversión en activos fijos (Fuente: Elaboración propia).....	67
Tabla n° 21: Inversión en intangibles (Fuente: Elaboración propia).....	67
Tabla n° 22: Gastos pre-operativos (Fuente: Elaboración propia)	67
Al ser Gantter una plataforma web, la mayor inversión que se requiere es en activos intangibles ya que el servicio es 100% online.....	67
Tabla n° 23: Flujo de caja (Fuente: Elaboración propia)	68

Tabla de figuras

Figura n° 1: Población de Perú que hace uso de internet según nivel educativo superior (Fuente: INEI)	15
Figura n° 2: Distribución del uso de dispositivos para conectarse a internet en LatAm (Fuente: comScore e IMS).....	16
Figura n° 3: Modelo de anuncio publicado para el cliente (Fuente: Ganttter)	24
Figura n° 4: Modelo de anuncio publicado para el proveedor (Fuente: Ganttter).....	25
Figura n° 5: Versión del landing page publicado (Fuente: Ganttter)	26
Figura n° 6: Tasas de conversión (Fuente: Landing Lion Ganttter)	27
Figura n° 7: Tasas de conversión (Fuente: Landing Lion Ganttter)	27
Figura n° 8: Porcentaje de usuarios según edad (Fuente: Landing Lion Ganttter).....	28
Figura n° 9: Porcentaje de usuarios según sexo (Fuente: Google Analytics Ganttter)....	28
Figura n° 10: Intención de uso de las plataformas de Freelance Online peruanas (Fuente: Google Analytics Ganttter).....	30
Figura n° 11: Intención de uso de la plataforma Ganttter (Fuente: Google Analytics Ganttter).....	31
Figura n° 12: Interés en uso de plataformas online para generar ingresos (Fuente: Google Analytics Ganttter)	32
Figura n° 13: Interés en uso de plataformas online para generar ingresos (Fuente: Google Analytics Ganttter)	32
Figura n° 14: Evolución de la población ocupada según trimestres móviles: 2009-2017 (Fuente: INEI)	41
Figura n° 15: Diagrama de flujos (Fuente: Elaboración propia)	48
Figura n° 16: Avenida Alfredo Benavides 1180, Piso 6, Miraflores (Fuente: Google Maps).....	51
Figura n° 17: Oficina (Fuente: Elaboración propia).....	52
Figura n° 18: Procesos estratégicos (Fuente: Elaboración propia).....	53
Figura n° 19: Diagrama de Pert (Fuente: Elaboración propia).....	54
Figura n° 20: Organigrama (Fuente: Elaboración propia).....	59

CAPITULO 1: INTRODUCCION

La idea de crear esta plataforma web nace a través de ver que hay una tendencia en el crecimiento de servicios tercerizados pero además corroborar que no existe una plataforma web peruana que brinde un soporte a los freelancers nacionales. Con esta idea en mente se crea Gantter que tiene como objetivo ser un enlace entre las empresas y los freelancers para brindar diferentes servicios en línea, además poder crear una red de profesionales altamente capacitados para realizar diferentes proyectos online, optimizando tiempos.

El mercado objetivo de Gantter son las pequeñas empresas de Lima Metropolitana y además los profesionales que desean tener ingresos independientes (freelancers). Originalmente Gantter sale al mercado segmentando sus servicios en cuatro áreas como son desarrollo web, redacción, marketing y diseño gráfico con miras a crecer en un horizonte de cinco años.

Dado que Gantter será una plataforma web podrán acceder diferentes empresas en cualquier lugar del territorio nacional las cuales visualizaan una reducción en sus costos y calidad en sus trabajaos.

CAPITULO 2: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1. Idea/nombre del negocio

Con el mundo globalizado y el fácil acceso a internet estamos viviendo una gran revolución en el desarrollo de las actividades de las empresas, por eso es importante crear herramientas que nos permitan competir en el mercado laboral que cada vez es más exigente.

Actualmente las empresas, en su afán de crecimiento, necesitan incrementar su fuerza laboral para incrementar su producción, mejorar sus servicios o trabajar en su crecimiento interno. Sin embargo, esto también significa crear plazas, incorporar a los nuevos trabajadores en su planilla, el incremento de sus costos y una reducción de su utilidad.

El objetivo de Gantter es cubrir esa necesidad y conectar a las empresas con profesionales calificados para que trabajen en proyectos específicos a través de su plataforma de modo que las empresas gestionen sus operaciones sin incurrir en gastos adicionales.

A través de la plataforma Gantter las empresas pueden tener acceso directo a un Pool de profesionales Freelancers con experiencia y viceversa, lo que finalmente se traduce en la dinamización del mercado laboral y una contribución a la reducción del subempleo.

Gantter es una solución enfocada en el mercado local, sin embargo, también busca conectar con el mercado extranjero utilizando “innovación inversa”¹, es decir, crear el producto para nuestro mercado, añadirle componentes globales y exportarlo a las grandes economías.

Es cierto que en el mercado actual existen servicios similares creados en el extranjero que ofrecen soluciones similares, pero al ser globales desconocen las necesidades del mercado peruano, lo que permite a Gantter tener la oportunidad de ofrecer un servicio mejorado.

¹ HARVARD BUSINESS REVIEW (3 de marzo de 2017) En busca de la innovación inversa. Recuperado el: 2 de junio del 2018 (<https://hbr.es/mercados-emergentes/446/en-busca-de-la-innovaci-n-inversa>)

2.2. Descripción servicio a ofrecer

Gantter es una plataforma web funciona como un mercado en el que conecta a las empresas con freelancers profesionales para que contribuyan en el desarrollo de sus proyectos y como resultado de este trabajo los Freelancers obtienen ingresos.

2.3. Equipo de trabajo

ANGELES FUENTES, DENNYS DANTE:

Joven estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) con experiencia en procesos administrativos y medios de comunicación, lo que le permitirá enfocarse en el desarrollo del producto y en el control de calidad.

FRÍAS PAZ, ISABEL:

Profesional de la carrera de Administración de Negocios con mención en Finanzas, con amplia experiencia en las Áreas de Gerencia General, Administración, Finanzas, RRHH, Ventas, Compras, Créditos y Cobranzas, Atención al Cliente. Sus conocimientos le permitirán realizar la parte financiera y contable del negocio.

VIACAVA CEVALLOS, SANDRA PAOLA

Estudiante bilingüe de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) con experiencia en el sector turismo con amplio manejo de servicio al cliente, ventas de intangibles y operaciones. Con gran capacidad, trabajo en equipo y gran sentido de responsabilidad. En el negocio será la responsable del Área Comercial.

VILLEGAS PASTOR, YARITA ELIZABETH

Alumna de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Cuenta con experiencia en cargos administrativos y de gestión, trato directo y negociación con clientes, análisis de procesos y gestión de operaciones. Se desempeñará en el Área de Operaciones, como responsable de integrar los procesos internos de la empresa, las evaluaciones de personal y la parte logística.

CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Análisis externo

3.1.1. Análisis PESTEL

El análisis de entorno permitirá identificar los principales factores a los que se enfrenta Gantter para el desarrollo de sus operaciones.

Fuerzas Políticas:

Actualmente el Perú está atravesando una situación de turbulencia política, el poder legislativo propone leyes que provocan inestabilidad para la fuerza laboral, un ejemplo es la propuesta Ley de “Experiencias formativas en situaciones reales de trabajo”² que obliga a los jóvenes técnicos a trabajar voluntariamente hasta tres años sin sueldo.

Esto a pesar de ser problema social, representa una oportunidad para Gantter porque este sector de la población tendrá la oportunidad de acceder a un trabajo remunerado.

Se tendrá especial cuidado en este punto ya que coordinaremos o trabajaremos en una alianza con el ministerio de trabajo y promoción del empleo para ofrecer las horas trabajadas como tiempo acumulado de prácticas.

Fuerzas Económicas:

Se observa un crecimiento de las tasas de desempleo y subempleo en el Perú, según una fuente local³, este problema se presenta debido a que existen universidades que ofrecen baja calidad de enseñanza o porque existe mucha oferta laboral de una especialidad determinada.

² CONGRESO DE LA REPÚBLICA (12 de abril de 2017) Expediente virtual parlamentario. Recuperado el: 30 de marzo del 2018.

(http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0121520170412..PDF)

³ GESTIÓN (7 de enero de 2015) El subempleo de profesionales universitarios subió de 29% a 40% en siete años. Recuperado el: 30 de marzo del 2018. (<https://gestion.pe/economia/subempleo-profesionales-universitarios-subio-29-40-siete-anos-151400>)

Fuerzas Sociales:

La rápida expansión de Internet está generando un cambio en el comportamiento de la sociedad peruana, los usuarios se hacen más dependientes de esta tecnología que ofrece mejoras continuas de servicio como velocidad y cobertura.

Según los datos de INEI estos índices incrementan año tras año y representa una oportunidad para distribuir los servicios de Gantter al público objetivo del proyecto.

Figura n° 1: Población de Perú que hace uso de internet según nivel educativo superior
(Fuente: INEI)

Fuerzas Tecnológicas:

El desarrollo tecnológico continuo se está orientando cada vez más al trabajo colaborativo apoyado en la nube (cloud), además la rápida penetración de dispositivos móviles y computadoras portátiles hace que la comunicación y el trabajo sea continuo desde cualquier parte del mundo.

En un estudio realizado por comScore e IMS (Internet Media Services) en 2016 se identificó que 9 de 10 usuarios se conecta a internet a través de sus dispositivos móviles, es decir smartphone y tablets.

Figura n° 2: Distribución del uso de dispositivos para conectarse a internet en LatAm
(Fuente: comScore e IMS)

Nuevamente aquí encontramos una oportunidad para que las empresas encuentren al freelancer conectado desde su smartphone y asegurar la comunicación entre ambos. Esto también es un indicador de que tenemos que pensar en “mobile first⁴” para que la experiencia de los usuarios que acceden desde el móvil sea rápida e intuitiva.

Fuerzas Legislativas:

La ley general de trabajo formulada por el Congreso de la República establece una serie de contrato de trabajos especiales entre los que se encuentra la modalidad de trabajo a distancia, que indica que el desarrollo del trabajo se realiza apoyados de medios informáticos para controlar y supervisar las labores de los trabajadores.

Entonces el enfoque que va a adoptar Ganttter para los trabajadores freelance debe ser de brindar una plataforma que facilite el acceso a las herramientas de control de proyecto de las empresas para la gestión de sus proyectos.

⁴ INITCOMS (9 de mayo de 2017) Qué es mobile first y cómo puede mejorar tu posicionamiento. Recuperado el: 30 de marzo de 2018. (<http://www.initcoms.com/blog/que-es-mobile-first-posicionamiento/>)

Esta es una oportunidad a desarrollar para convertirla en una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo giro del negocio.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Poder de Negociación de los compradores o clientes (alto):

Los clientes de Gantter son las empresas que por el tipo de servicio que requieren cuentan con poder de negociación hacia Gantter, dado que ellos deciden si publican una oferta en la plataforma o si toman o no el servicio de un freelancer.

Poder de negociación de los proveedores (bajo):

En el caso de los proveedores indirectos, freelancers que acceden y se registran en la plataforma, tienen poder de negociación bajo a causa de que existe una gran oferta de freelancers en el mercado, la empresa puede decidir no continuar con sus servicios o porque Gantter puede decidir prescindir de ellos si ponen en riesgo la calidad del servicio.

Sin embargo, los proveedores directos que brindan a Gantter los servicios de host, dominio, mailing, etc. sí tienen alto poder de negociación ya que sus servicios no pueden ser reemplazados fácilmente, pueden ser costosas y cambiar las condiciones según sus requerimientos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores entrantes (alto):

A pesar de que actualmente no se encuentra un servicio similar desarrollado en Perú, existe una amenaza de entrada de competidores extranjeros que empiezan a mirar el mercado peruano como una oportunidad de contratación de fuerza laboral.

Otra de las amenazas es la recomendación entre freelancers para conseguir trabajos en empresas sin pasar por una plataforma.

Amenaza de entrada de productos sustitutos (alto):

El avance tecnológico y las necesidades del mercado promueven la creación de nuevos negocios lo que nos obliga estar en constante alerta definiendo estrategias que nos permitan enfrentar este riesgo.

Rivalidad entre Competidores (bajo):

En Internet se pueden encontrar sitios web donde las empresas publican proyectos a modo de “Tableros de anuncios” lo cual no representa una amenaza ya que no realizan validaciones seguras de empresas, freelancers y no cuidan la calidad de servicio. Además, no ofrecen servicios especializados.

Gantter trabajará un servicio diferenciado basado en la calidad de servicio, el reto estará en mantener estándares exigentes para los freelancers.

3.2.2. Análisis FODA

Con el objetivo de analizar los factores internos y externos que pueden causar algún tipo de impacto en Gantter hemos realizado el siguiente análisis:

Fortalezas: internas

- Know how del rubro.
- Experiencia en el manejo de personal y en atención al cliente.
- Orientación a resultados y seguimiento al cumplimiento de los proyectos.

Debilidades: internas

- Ser una empresa nueva por lo tanto la marca aún no se encuentra posicionada en el mercado.
- El sitio web no aparece entre las primeras opciones de los motores de búsqueda.
- El sitio web no tiene presencia en las redes sociales.

Oportunidades:

- Ausencia de empresas peruanas que ofrezcan el mismo servicio
- Nuevas tecnologías que nos permiten mejorar la experiencia del usuario.
- Tendencia del mercado hacia la búsqueda de freelancers.
- Demanda internacional por freelancers peruanos.

Amenazas:

- Aparición de nuevos competidores.
- Hackeo o invasión de virus informáticos.
- Problemas de soporte técnico.

FODA cruzado:

A continuación, presentamos el FODA cruzado, esta herramienta nos ayudará en la planeación estratégica de Gantter, desarrollando acciones concretas enfocadas a mejorar nuestra competitividad y lograr nuestro posicionamiento en el mercado.

Tabla n° 1: FODA (Fuente: Elaboración propia)

MATRIZ FODA DE GANTTER	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Know how del rubro.	D1. Ser una empresa nueva por lo tanto la marca aún no se encuentra posicionada en el mercado.
	F2. Experiencia en el manejo de personal y atención al cliente.	D2. El sitio web no aparece entre las primeras opciones de los motores de búsqueda.
	F3. Orientación a resultados y seguimiento al cumplimiento de los proyectos.	D3. El sitio web no tiene presencia en las redes sociales.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1. Ausencia de empresas peruanas que ofrezcan el mismo servicio.	1. Brindar un servicio adaptado a las necesidades de nuestro publico objetivo. (F1,F2,F3,O1)	1. Promocionar Gantter en los eventos que realiza la Camara de Comercio. (D1, O3,O4).
O2. Nuevas tecnologías que nos permiten mejorar la experiencia del usuario.	2. Suscribir un contrato con empresas extranjeras para la adquisición de cursos y lo último en tecnología. (F3,O2)	2. Ubicar a Gantter como la primera opción en los motores de busqueda en la web. (D2,O1,O3).
O3. Tendencia del mercado hacia la búsqueda de freelancers.	3. Desarrollar cursos de actualización para complementar las habilidades y conocimientos de los freelancers. (F2, F3,O3)	3. Lanzar concursos y promociones en las principales redes sociales. (D3,O2)
O4. Demanda internacional por freelancers peruanos.	4. Aprovechar la diversidad de freelancers que tenemos para armar paquetes de servicios y ofrecer a nuestros clientes. (F1, F2, F3,O4)	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1. Aparición de nuevos competidores.	1. Enfocarnos en la experiencia del usuario con la finalidad de incrementar la fidelización de nuestros clientes. (F1,A1)	1. Desarrollar una identidad e imagen como empresa que permita diferenciarnos frente a la competencia. (D1, A1)
A2. Hackeo o invasión de virus informáticos .	2. Plan de mantenimiento que permita evitar y detectar a tiempo el hackeo o invasión de virús. (F1, F2, A2)	2. Firmar alianzas con las principales empresas proveedoras de antivirus y ofrecer paquetes especiales a nuestros clientes. (D1, A2)
A3. Problemas de soporte técnico.	3. Soporte en línea 24 horas al día. (F1, F2, A3)	1. Fomentar el uso y el conocimiento de los diversas opciones de la plataforma. (D1, A3)

3.3. Visión

Convertirse en la mejor plataforma web peruana de contratación de freelancers que contribuya a dinamizar el mercado laboral peruano.

3.4. Misión

Ofrecer un servicio online donde las empresas y profesionales freelancers puedan encontrar las herramientas necesarias para desarrollar sus proyectos.

3.5. Estrategia genérica:

Utilizaremos la estrategia general de Michael Porter de enfoque o concentración porque dedicaremos nuestros esfuerzos a atender las necesidades de un determinado grupo de consumidores que tienen necesidades y/o preferencias específicas.

3.6. Objetivos estratégicos

Posicionar a Gantter como la mejor plataforma web de contratación de freelancers peruanos que contribuyan al logro de proyectos digitales solicitado por las empresas.

- Desarrollar una red de freelancers altamente capacitados que cumplan con la visión y misión de Gantter, en las categorías: Desarrollo web, Redacción publicitaria, Marketing Online y Diseño gráfico.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa e incrementar la participación del mercado 4% anual.
- Fidelización de empresas y freelancers a través de un programa de recompensas y soporte en línea (chat en vivo).

CAPITULO 4: Investigación/Validación de mercado

4.1. Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis

El objetivo de esta exploración es validar la hipótesis del cliente - problema que dio origen a nuestra propuesta de solución.

Partimos desde el supuesto que las empresas tienen proyectos que desean desarrollar para lo cual necesitaría incrementar la plana operativa de su empresa. Sin embargo, por temas de espacio y presupuesto no pueden incrementar su planilla.

Problema Cliente:

Pequeñas y medianas empresas que desean implementar programas u otras actividades digitales sin incurrir en gastos de planilla, compran de equipos y alquiler de oficinas.

Problema Proveedor:

Freelancers altamente capacitados y fidelizados con la visión y misión de la empresa.

Esta exploración permitió conocer las necesidades del cliente y proveedor, brindándonos el input necesario para satisfacer esas necesidades.

Se realizó 40 encuestas, 20 clientes (empresas) y 20 proveedores (freelancers) para poder validar la solución directamente con ellos. Se aplicó el cuestionario de filtro según la segmentación objetivo y se llevó a cabo la entrevista de profundidad. Asimismo, les pedimos un e-mail con el objetivo de poder ampliar la validación más adelante.

Hipótesis clave:

Tanto el cliente como el proveedor son conscientes de la necesidad que tienen y el tipo de servicio que requieren para cumplir con sus objetivos de negocio.

Supuesto más riesgoso:

Que el cliente y proveedores consideren innecesario, poco práctico y difícil el servicio que ofrece Ganttter, ya que pueden preferir el contacto directo y no usar la plataforma.

Criterio mínimo de éxito:

Que el cliente y proveedores manifiesten la intención de utilizar la plataforma Ganttter.

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS CLIENTE/PROBLEMA
Hola, mi nombre es _____ y me gustaría hacerte algunas preguntas para conocer las necesidades de cierto grupo de personas como parte de una investigación exploratoria.
P1: ¿Cómo se llama tu empresa?
P2: ¿A qué se dedica tu empresa?
P3: ¿Qué actividad o actividades de tu empresa podrías tercerizar?
P4: ¿Te gustaría que exista una plataforma web peruana que te ayude a encontrar personas que puedan realizar tu proyecto sin tener que incrementar tu planilla o incurrir en gastos de alquiler de espacios físicos, compra de equipos u otros? ¿Lo usarías?
P5: ¿Cómo te gustaría o te imaginas que fuera este servicio? Elige entre las siguientes opciones <ul style="list-style-type: none">- Entorno amigable- Rápida- Segura- Que tenga respaldo
P6: ¿Qué necesitarías para confiar en este servicio? <ul style="list-style-type: none">- Pagos a través de transferencias bancarias- Soporte 24/7-
P7: ¿Cuánto pagarías por el uso de este servicio (aparte del costo de tu proyecto)?
P8: Si tuviéramos alguna pregunta adicional, ¿podemos comunicarnos contigo?. Por favor déjanos tu nombre y tu e-mail.

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS PROVEEDOR/SERVICIO	
<p>Hola, mi nombre es _____ y me gustaría hacerte algunas preguntas para conocer las necesidades de cierto grupo de personas como parte de una investigación exploratoria.</p>	
<p>P1: ¿Cuál es tu profesión?</p>	
<p>P2: ¿Cuál es tu horario de trabajo?</p>	
<p>P3: ¿Qué otras actividades realizas además del trabajo? (Ej. Gimnasio, Clases, Deportes, etc).</p>	
<p>P4: ¿Te gustaría ganar dinero extra en tus tiempos libres?</p>	
<p>P5: ¿Te gustaría que exista una plataforma web peruana que te ayude a ganar dinero ¿Lo usarías?</p>	
<p>P6: ¿Cómo te gustaría o te imaginas que fuera este servicio? Elige entre las siguientes opciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno amigable - Rápida - Segura - Que tenga respaldo 	
<p>P7: ¿Qué necesitarías para confiar en este servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagos a través de transferencias bancarias - Soporte 24/7 	
<p>P8: ¿Aceptarías un porcentaje de descuento por obtener un trabajo freelance?</p>	
<p>P9: Si tuviéramos alguna pregunta adicional, ¿podemos comunicarnos contigo?. Por favor déjanos tu nombre y tu e-mail.</p>	

Desarrollo del experimento Pitch MVP

El objetivo del experimento Pitch MVP ha sido captar la atención de clientes y proveedores potenciales, medir el número de personas que tuvieron un primer interés y obtener bases de datos.

Para este fin se creó un landing page que luego fue promocionado a través de anuncios en Facebook.

Utilizamos diferentes herramientas digitales para sustentar nuestra hipótesis, entre ellas Facebook, que permitió segmentar las campañas y tener exposición directa a nuestro público objetivo, Landinglion.com permitió medir las conversiones obtenidas durante la exposición y Google Analytics para validar los datos demográficos y procedencia de las fuentes.

Este es el modelo de anuncio publicado para el cliente (empresas):

Figura n° 3: Modelo de anuncio publicado para el cliente (Fuente: Gantter)

The image shows a Facebook advertisement for Gantter. At the top left is the Gantter logo, which consists of a blue square with a white 'G' and the word 'Gantter' in black. To the right of the logo is the text 'Gantter' in bold, followed by 'Publicidad' and a small globe icon. Further right are a thumbs-up icon and three dots. Below this header is the main text of the ad: 'Encuentra los mejores freelancers para tu proyecto! Gantter es la solución para tu empresa!'. Underneath the text is a photograph of a person's hands using a tablet computer on a wooden table, with a cup of coffee visible in the background. Below the photo is a light blue bar containing the text 'etask.landinglion.com' and 'Gantter.com.pe' on the left, and a button labeled 'CONTACTARNOS' on the right. Below this bar is a line indicating that 'Adita Daniela Cardenas Casos y 5 personas más' have interacted with the post, with '1 vez compartido' below it. At the bottom is a row of three buttons: 'Me gusta' with a thumbs-up icon, 'Comentar' with a speech bubble icon, and 'Compartir' with a share icon.

Gantter
Publicidad ·

Encuentra los mejores freelancers para tu proyecto! Gantter es la solución para tu empresa!

etask.landinglion.com
Gantter.com.pe

CONTACTARNOS

Adita Daniela Cardenas Casos y 5 personas más
1 vez compartido

Me gusta | Comentar | Compartir

A continuación, la versión del anuncio publicado para el proveedor (freelance):

Figura n° 4: Modelo de anuncio publicado para el proveedor (Fuente: Gantter)

Ambos anuncios dirigían al usuario a una sección específica para ser llenado según el interés (contratar un freelancer o ser un freelancer) y luego eran llevados a la página principal donde conocerían más acerca de Gantter.

A continuación, la versión del landing page publicado:

Figura nº 5: Versión del landing page publicado (Fuente: Gantter)

4.2. Resultados de la investigación

Luego de la exposición de las campañas de Facebook se obtuvieron los siguientes resultados:

1. La campaña dirigida a empresas obtuvo una tasa de conversión de 37%, esta campaña se trabajó en dos etapas donde se invitaba a encontrar un freelancer.

Figura n° 6: Tasas de conversión (Fuente: Landing Lion Gantter)

2. La campaña dirigida a Freelancers obtuvo una tasa de conversión de 37%, en comparación a la campaña para empresas, esta tuvo menor tiempo de exposición y obtuvo una rápida respuesta del público al que estuvo expuesto el mensaje.

Figura n° 7: Tasas de conversión (Fuente: Landing Lion Gantter)

Gracias a un píxel de seguimiento de Google Analytics colocado en el landing page logramos obtener la siguiente información:

- Perfil demográfico: La edad promedio de nuestros visitantes está entre los 25 y 44 años, de esta misma muestra, el 68% son mujeres y el 32% restante son hombres.

Figura n° 8: Porcentaje de usuarios según edad (Fuente: Landing Lion Ganttter)

Figura n° 9: Porcentaje de usuarios según sexo (Fuente: Google Analytics Ganttter)

- Ubicación: El 88% de las visitas al landing page proviene de Perú, un dato interesante es que el resto de las visitas provienen de países como Estados Unidos, Filipinas, España e Italia.

Esto puede ser un indicador clave para elaborar una propuesta de expansión hacia esos países que pueden ser empresas interesadas en contratar freelancers peruanos o de freelancers extranjeros interesados en trabajar en Perú.

Tabla n° 2: Usuarios según países (Fuente: Google Analytics Gantter)

País ?	Adquisición		
	Usuarios ? ↓	Usuarios nuevos ?	Sesiones ?
	88 % del total: 100,00 % (88)	88 % del total: 100,00 % (88)	130 % del total: 100,00 % (130)
1. Peru	77 (87,50 %)	77 (87,50 %)	112 (86,15 %)
2. United States	5 (5,68 %)	5 (5,68 %)	12 (9,23 %)
3. Philippines	3 (3,41 %)	3 (3,41 %)	3 (2,31 %)
4. Spain	2 (2,27 %)	2 (2,27 %)	2 (1,54 %)
5. Italy	1 (1,14 %)	1 (1,14 %)	1 (0,77 %)

- Categoría de dispositivos: Este indicador muestra que los usuarios que visitaron nuestro landing page lo hicieron en mayor parte desde sus dispositivos móviles 72% y el 28% desde dispositivos desktop.

El análisis nos lleva a pensar en una estrategia de comunicación, publicación de ofertas de trabajo, búsqueda de propuestas y que la experiencia de uso de la plataforma debe ser orientada a móviles; y enfocar la plataforma desktop para el desarrollo de los trabajos.

Tabla n° 3: Usuarios según categoría de dispositivo (Fuente: Google Analytics Gantter)

☐	Categoría de dispositivo ?	Adquisición		
		Usuarios ? ↓	Usuarios nuevos ?	Sesiones ?
		88 % del total: 100,00 % (88)	88 % del total: 100,00 % (88)	130 % del total: 100,00 % (130)
☐	1. mobile	63 (71,59 %)	63 (71,59 %)	75 (57,69 %)
☐	2. desktop	24 (27,27 %)	24 (27,27 %)	54 (41,54 %)
☐	3. tablet	1 (1,14 %)	1 (1,14 %)	1 (0,77 %)

Validación del Cliente/ Problema

El cliente declara lo siguiente:

¿Te gustaría que exista una plataforma web peruana que te ayude a encontrar personas que puedan realizar tu proyecto sin tener que incrementar tu planilla o incurrir en gastos de alquiler de espacios físicos, compra de equipo u otros?

Figura n° 10: Intención de uso de las plataformas de Freelance Online peruanas (Fuente: Google Analytics Gantter)

Intención de uso de la plataformas de Freelance Online peruanas

¿Usarías esta plataforma?

Figura n° 11: Intención de uso de la plataforma Ganttter (Fuente: Google Analytics Ganttter)

El 90% de los encuestados le gustaría contar con Ganttter y el 80% lo usaría

Validación del Proveedor/ Servicio:

El cliente declara lo siguiente:

¿Te gustaría que exista una plataforma web peruana que te ayude a ganar dinero?

Figura n° 12: Interés en uso de plataformas online para generar ingresos (Fuente: Google Analytics Gantter)

Interés en uso de plataformas online para generar ingresos

¿Usarías esta plataforma?

Figura n° 13: Interés en uso de plataformas online para generar ingresos (Fuente: Google Analytics Gantter)

Interés en uso de Gantter para generar ingresos

El 100% de los entrevistados le gustaría contar con Gantter y el 95% de ese universo lo usaría indefectiblemente.

Experiment board:

Tabla n° 4: Tablero de experimentación (Fuente: Elaboración propia)

TABLERO DE EXPERIMENTACIÓN

¿Quién es tu cliente?			Experimento	1	2
Empresas Mypes - Pequeñas y medianas empresas.	Proinversión, promueve el mecanismo de las iniciativas privadas	Empresas sólidas que desean contratar personal por horas	Cientes	Pequeñas y medianas empresas que necesitan personal que realice actividades digitales sin incurrir en gastos de planilla o alquiler de oficinas	
			Problema	Búsqueda de freelancers que tengan respaldo y garantía en el trabajo que realizan, cuyo servicio tenga seguimiento del cumplimiento de cada entrega.	Necesidad de un determinado grupo (profesiones) para un servicio específico.
¿Cuál es el problema?					
Se busca emplear por periodos cortos a personas para una determinada tarea.	Se busca no incrementar plana operativa (espacios) en la organización.	Presupuestos bajos que no permiten incrementar planilla.	Solución	Plataforma Web peruana que brinde disponibilidad de Freelancers altamente capacitados, fidelizados y que brinden un servicio confiable.	
			Supuesto mas riesgoso	Estén dispuestos a pagar por un servicio freelancers que permita desarrollar un proyecto en un determinado periodo.	
Define la solución					
Contratación de profesionales por horas.	Incentivos a colaboradores para realizar trabajos extras.	Contratar consultorías que brinden servicio por una determinado tarea (parte del proyecto)	Método & Criterio de Riesgo	EXPLORACIÓN: Entrevista a profundidad. El criterio de Riesgo es de 39/40	METODO PITCH: Landing Page. Nuestra tasa de conversión para la validación es de 37% para empresa y 37% para freelancers
			Resultado & Decisión	Se obtuvo un resultado de 39 entrevistados que validaron la hipótesis problema. Esto nos llevó a la decisión de PERSEVERAR	
Lista de los supuestos para validar la hipótesis					
Innecesaria presencia física de una persona dentro de la oficina o empresa.	Plazos cortos de proyectos (tarea específica).	La falta de continuidad de un determinado proyecto.	Aprendizaje	Las necesidades explicitas de nuestros segmentos de mercado. Que necesidades cubrirá nuestro plan de negocio.	

Hipótesis de solución:

La hipótesis de solución es que la plataforma web Gantter brinde a las empresas la posibilidad de acceder a una gran oferta de freelancers capacitados que ofrecerán un servicio confiable sin incurrir en gastos adicionales de planilla; y en el caso de los freelancers ser su primera opción para rentabilizar y obtener ingresos en sus tiempos libres.

Supuesto más riesgoso:

Consideramos que la opción que proponemos satisface la necesidad del proveedor como la del cliente que busca contratar eventualmente a freelancers para lograr sus objetivos. Por ello, el supuesto de mayor riesgo referido es que las empresas y freelancers estén dispuestos a pagar por una alternativa que les permita obtener ese beneficio mediante una plataforma web peruana.

Método y criterio de riesgo:

De acuerdo al supuesto de solución mediante el criterio de riesgo, según las entrevistas realizadas y el análisis de los resultados, hemos decidido PERSEVERAR con el proyecto ya que de 40 entrevistas realizadas hemos obtenido 39 respuestas favorables.

Modelo de negocios:

Para conocer los elementos clave de Gantter utilizaremos la herramienta Canvas que a través de sus 9 dimensiones nos ayudará a formular los objetivos de la empresa:

Tabla n° 5: Canvas (Fuente: Elaboración propia)

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Freelancers	Evaluación de empresas y freelancers.	Reducir costos de personal y equipos.	Servicio autogestionado y a demanda.	Pequeñas empresas
Pasarelas de pago online	Gestión de ingresos y facturación.	Garantizar un trabajo de calidad.	Reputación de empresas y usuarios basados en evaluación por puntuación.	Freelancers
Business Angel	Atención de reclamos y solicitudes.	Dinamizar el mercado laboral.		
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	Plataforma de publicación y control de trabajo online.		Sitio web	
	Freelancers calificados		Redes sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	
Desarrollo de plataforma			Fee por cada hora de trabajo de un freelancer	
Publicidad y marketing			Cargo operativos por servicio a las empresas	
Costos operativos				
Pago a freelancers				
Gasto por uso de plataformas de cobro y plataformas de pago				

1. Segmento de clientes: la propuesta de valor de Gantter estará puesto sobre dos sectores, las pequeñas empresas y los freelancers inicialmente en Lima Metropolitana.
2. Propuesta de valor: el propósito de Gantter es dinamizar el mercado laboral, ofrecer a las empresas la posibilidad de contar con freelancers calificados que garanticen el éxito de sus proyectos, así como reducir sus costos de contratación de personal, compra de equipos y espacios de trabajo.
3. Relaciones con los clientes: Gantter no ofrecerá un servicio directo con el cliente de forma directa o personalizada, sino a través de un servicio de autogestión a demanda por lo que la plataforma ofrecerá todos los medios necesarios para que la experiencia de uso se desarrolle de forma intuitiva.
4. Canales de distribución: Gantter buscará llegar de manera efectiva a las empresas y clientes a través de una estrategia de comunicación a través de Facebook y de la

aparición en los resultados de búsqueda orgánica y de pago de Google para llevarlos al sitio web de la empresa.

5. Fuentes de ingresos: Gantter obtendrá sus ingresos de las empresas a quienes se les aplicará (1) un cargo por los costos operativos de Gantter y además realizarán (2) el pago por hora de trabajo a los freelancers dependiendo del tiempo en horas que dure el proyecto. De este segundo punto Gantter aplicará un fee por cada hora de trabajo realizado por el freelancer.
6. Actividades clave: para que Gantter realice sus operaciones éstas deberán enfocarse en las siguientes actividades:
 1. Evaluación constante de empresas y freelancers para contar solo con aquellos que reúnan los estándares de calidad apropiados que garanticen el éxito de los proyectos.
 2. Seguimiento de los pagos que deben realizar las empresas para el pago a los freelancers, cálculos de los ingresos y la facturación por los servicios prestados a la empresa.
 3. Atención de reclamos de empresas y freelancers que se generen debido a la discordancia en algún punto del trabajo; y de las consultas y solicitudes para el uso de la plataforma.
7. Recursos clave: los activos clave para el desarrollo de las operaciones de Gantter son dos:
 1. La plataforma de interacción para la publicación de ofertas de trabajo por parte de las empresas, el contacto con los freelancers, el control de los proyectos y los detalles de pago; y
 2. Los freelancers, quienes proveerán sus conocimientos y experiencia para el desarrollo de los proyectos de las empresas.
8. Socios clave: las soluciones de trabajo serán ejecutadas principalmente por los freelancers. Dentro de la plataforma necesitaremos contar con un proveedor que

facilite las transacciones de cobro y pago online, y finalmente la participación de inversionistas interesados en el proyecto Ganttter.

9. Estructura de costos: Los costos identificados en el proyecto son los de la creación y optimización de la plataforma, los pagos relacionados al uso de la tecnología de cobro y pago, los costos operativos, los gastos en publicidad y marketing; y el pago a los freelancers por los servicios prestados.

4.3. Informe final: elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

En la etapa de la validación, identificamos que la tendencia de contratar freelancers tiene un crecimiento constante, ya que el principal interés de las empresas es obtener un servicio de calidad sin que sus costos operativos incrementen y esto es posible gracias a que un freelancer puede trabajar desde su casa.

En relación a los resultados de las métricas en el landing page, consideramos que contar con 37% de la tasa de conversión ha sido muy favorable, ya que el anuncio estuvo publicado por muy poco tiempo (10 días).

Encontramos que la demanda de empresas que buscan freelancers van de la mano con la oferta de freelancers, lo que nos permite entender que hay un balance entre la oferta y la demanda.

Identificamos también que en otros países existe el interés por contratar freelancers peruanos, el 12% de las visitas fueron de países como Estados Unidos, Filipinas, España e Italia.

Sobre el Experiment Board, se utilizó el Método de Exploración “Entrevista en Profundidad”, a través de esta técnica de obtención de información se recolectaron datos mediante una entrevista que fue realizada a 40 encuestados, de los cuales 20 eran clientes (Pequeñas y medianas empresas que desean implementar programas u otras actividades digitales sin incrementar su planilla, ni su presupuesto con el alquiler de oficinas), y el 20 restante eran proveedores (Freelancers).

Recolectamos suficiente información del estudio que contribuirá en el análisis de la necesidad que existe y será sustento para las mejoras de la idea de negocio inicial.

¿Hay oportunidad en el mercado?

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, si hay oportunidad en el mercado, ya que el 99% de entrevistados muestran un problema referente a la necesidad que cubre nuestra idea de negocio, por este motivo, se acepta perseverar sobre la implementación y desarrollo del proyecto.

¿Perseverar o Pivotear?

Según las entrevistas ejecutadas y el análisis de los resultados hemos resuelto PERSEVERAR con el proyecto, ya que de 40 entrevistas hemos obtenido 39 respuestas favorables.

Utilizando la herramienta de Canvas, hemos analizado los elementos clave de Ganttter, entendemos que el modelo de negocio de la empresa es ofrecer el acceso a un mercado con demanda de servicios profesionales a través de una plataforma digital auto gestionada que permite la reducción de costos de las empresas y además dinamizar el mercado laboral de personas subempleadas.

En resumen, vemos que hay un interés importante hacia Ganttter tanto de las empresas (clientes) como de los proveedores (freelancers), por lo tanto, concluimos que los resultados de la investigación sustentan totalmente la continuación del proyecto y la idea de negocio.

CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING

5.1. Planteamiento de objetivos de marketing

Para el desarrollo del proyecto se plantearon los siguientes objetivos:

- Corto Plazo (1 – 2 años):
 - Ser la mejor plataforma web peruana a nivel de Lima Metropolitana.
 - Crecer en las ofertas publicadas de trabajo en 20%.
 - Incrementar en un 10% de ingreso de empresas y trabajadores freelance.
 - Incrementar en 4% de servicios aceptados por año.
- Mediano Plazo (3 – 4 años):
 - Ser la mejor plataforma web peruana de trabajo freelance a nivel nacional.
 - Crear y ejecutar un plan de fidelización para nuestros clientes.
 - Lograr una satisfacción del 90% de nuestros clientes y proveedores.
- Largo Plazo (5 – 6 años):
 - Ser una empresa sólida alcanzando los objetivos establecidos.
 - Ser una empresa rentable creciendo en mínimo 4% anual.
 - No solo ser la mejor plataforma web peruana, sino de la región.

5.2. Estrategias de marketing:

5.2.1. Segmentación

El segmento de usuarios de Ganttter se divide en dos, por un lado, están las empresas que utilizarán la plataforma web para publicar proyectos de acuerdo a sus necesidades, y por otro lado se encuentran los freelancers, que son profesionales que desean adquirir ingresos extras y lo podrán hacer a través de la plataforma Ganttter.

5.2.2. Posicionamiento

Uno de los principales retos de Gantter es destacar y diferenciarse no solo de la competencia que pueda aparecer a nivel local sino también de aquellas que se encuentran en el mercado internacional.

Para alcanzar el posicionamiento en la mente de nuestros clientes y atraer a nuevos consumidores hemos desarrollado el siguiente slogan “Si buscas calidad y garantía Gantter es tu mejor compañía”, este slogan no solo muestra la identidad de nuestra empresa, la misma que se engloba en la misión y visión de Gantter, sino que también anuncia claramente el compromiso que tenemos en el cumplimiento de cada servicio.

En el posicionamiento con referencia a los servicios proyectamos un crecimiento ascendente, inicialmente se contará con los cinco rubros de mayor demanda y de acuerdo a las necesidades del cliente se agregarán más rubros. Esto permitirá tener mayor cobertura de servicios y de acuerdo a las necesidades del mercado.

5.3. Mercado objetivo

Como explicamos anteriormente tenemos dos mercados objetivos:

1. Las empresas o clientes son las pequeñas empresas en el Perú, las asociaciones de exportadores, asociaciones de emprendedores entre otros del mismo universo.
2. Los freelancers o usuarios, son todos los profesionales que tienen experiencia en las áreas definidas en la plataforma web

5.3.1. Tamaño de mercado

Según información obtenida de INEI, en Lima Metropolitana existen 961,240 empresas.

Tabla n° 6: Número de empresas, según segmento empresarial (Fuente: INEI)

Lima metropolitana: Número de empresas, según segmento empresarial, 2014-15

Segmento empresarial	2014	2015		Var %
		Absoluto	Porcentaje	2015/2014
Micro empresa	830,393	896,249	93.2%	7.9%
Pequeña empresa	47,599	54,819	5.7%	15.2%
Gran y mediana empresa	8,285	9,207	1.0%	11.1%
Administración pública	958	965	0.1%	0.7%
Total	887,235	961,240	100.0%	8.3%

Así como 5, 167,800 personas activas laboralmente.

Tabla n° 7: Población económicamente activa según niveles de empleo (Fuente: INEI)

Lima metropolitana: Población económicamente activa según niveles de empleo

Trimestre móvil: Febrero-Marzo-Abril 2015 - Febrero-Marzo-Abril 2016

(Miles de personas)

Nivel de empleo	Febrero-Marzo-Abril 2015	Febrero-Marzo-Abril 2016			Variación Trimestre móvil	
	Valor estimado	Valor estimado	Intervalo inferior	Intervalo superior	Absoluta (Miles)	(%)
Ocupados	4656.5	4807	4690.9	4923.2	150.5	3.2
Adecuadamente empleados	2968.8	3162.1	3074.9	3249.4	193.3	6.5
Subempleados	1687.7	1644.9	1586.60	1721.2	-42.8	-2.5
Desocupados	340.2	360.7	326.7	394.7	20.5	6.1
Total PEA	4996.6	5167.8	5045.5	5290.1	171.2	3.4

5.3.2. Tamaño de mercado disponible

El segmento objetivo empresas serán todas aquellas que se encuentren en Lima Metropolitana y que necesiten contratar los servicios del proyecto, que es un estimado de 54,819 empresas.

Por otro lado, en el caso del segmento objetivo de freelancers serán todas las personas ocupadas en Lima Metropolitana, aproximadamente 4,807,000 personas.

5.3.3. Tamaño de mercado operativo (target)

Estimamos que el mercado objetivo empresas sería de 5% del total de pequeñas empresas en Lima Metropolitana, lo que representa un total de 2,741 empresas.

El mercado objetivo de freelancers sería de 2,7% que según INEI es el porcentaje de personas que trabajan en el área de servicios, que son 129,789 personas.

5.3.4. Potencial de crecimiento del mercado

El potencial crecimiento del mercado se basa en el crecimiento de personas empleadas año tras año según el INEI.

Figura n° 14: Evolución de la población ocupada según trimestres móviles: 2009-2017
(Fuente: INEI)

5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1. Estrategia de producto/servicio

Gantter es una plataforma web que tiene como objetivo ser el punto de contacto entre las empresas y freelancers con el fin de desarrollar proyectos específicos.

En esta plataforma, la empresa va publicar sus proyectos en el cual indicará el precio dispuesto a pagar, el tiempo que debe emplearse y los requisitos sobre aptitudes de los postulantes; y los freelancers podrán acceder a la bolsa de oportunidades donde podrán postular a uno o varios proyectos.

Gantter será un mercado que ofrecerá ofertas de trabajo confiable y servicios de garantía para las empresas y freelancers.

5.4.2. Diseño de producto/servicio

La interacción en el sitio web frente a la necesidad de nuestro mercado será dependiendo del tipo de requerimiento de los actores de este pequeño ecosistema.

Por un lado, las empresas tendrán acceso a un registro que será validado y luego deberán publicar sus propuestas de trabajo con toda la información relacionada al proyecto incluyendo plazos de entrega y el precio por hora que están dispuestos a pagar.

Los freelancers podrán acceder a estas ofertas de trabajo siempre y cuando su perfil se encuentre completo y sus habilidades hayan sido validadas.

La herramienta contará con un sistema de mensajería instantánea interna para que la comunicación entre empresas y freelancers se realice en un entorno seguro de comunicación.

El intercambio de archivos también será ofrecido por la compañía para ofrecer entornos seguros de información

5.4.3. Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Para establecer la política de precios apropiada y revisar el modelo de negocio de Gantter se ha establecido que la fuente de ingresos es son dos (1) el cobro de una comisión o “fee” por hora de trabajo efectivo realizado por un freelancer y (2) el cargo a las empresas por oferta de trabajo asignada a un freelancer y que cubrirán los costos operativos.

En ambos casos, el cobro a los freelancers y el cargo a las empresas, incluyen el derecho de uso de la tecnología de la herramienta.

Adicional a esto, la empresa tendrá un enfoque de atención principal hacia los freelancers residentes en Perú, por lo que la facilidad y rapidez de los pagos a través de medios locales a los freelancers asegurará contar con la oferta adecuada para atender al mercado.

Dicho todo lo anterior, se establecerá una estrategia de precios competitiva donde los freelancers tendrán un descuento menor y de la misma forma el cargo aplicado a las empresas será menor al ofrecido por los competidores extranjeros.

Tabla n° 8: Cuadro comparativo de comisiones y cargos en el mercado (Fuente: Elaboración propia)

	US & LatAm		LatAm	
	UpWork	Freelancer	Workana	Gantter
Comisiones a Freelancers	- 20% los primeros USD \$500 - 10% de USD \$501 a \$10,000 - 5% de USD \$10,001 a más	10%	15%	10%
Comisiones a Empresas	3%	3%	15%	2%

5.4.4. Estrategia comunicacional

La difusión de la marca se realizará a través de las redes sociales a través de pauta pagada en Facebook y Google.

También se trabajará en SEO de modo que Gantter aparezca en los primeros resultados de búsqueda orgánica con palabras clave específicas.

La comunicación con los clientes y freelancers será continua a través de mailing para que completen una acción referente al trabajo, una evaluación y oportunidades para mejorar su trabajo

5.4.5. Estrategia de distribución

La plataforma web utilizará distribución directa, sin intermediarios, llegará directamente a empresas y freelancers, quienes solo necesitarán utilizar la plataforma para contactarse para empezar sus proyectos.

5.5. Plan de ventas y proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda hemos elegido trabajar en un escenario moderado.

El primer cuadro refleja que la actividad operativa se presenta desde el primer año considerando cada servicio con un promedio de 5 horas de trabajo efectivo y \$20.00 cada hora. El costo de la comisión por empresas será de 2% por solicitud de trabajo confirmada y una retención del 10% de los ingresos por proyecto para los freelancers.

Tabla n° 9: Proyección de Ventas (Fuente: Elaboración propia)

		Año 1					
Cliente	Ingresos	Enero (P x Q)	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	Servicios	900	927	955	983	1,013	1,043
Empresa	\$2.00	\$1,800.00	\$1,854.00	\$1,909.62	\$1,966.91	\$2,025.92	\$2,086.69
Freelancers	\$10.00	\$9,000.00	\$9,270.00	\$9,548.10	\$9,834.54	\$10,129.58	\$10,433.47
Total		\$10,800.00	\$11,124.00	\$11,457.72	\$11,801.45	\$12,155.50	\$12,520.16

Cliente	Ingresos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Servicios	1,075	1,107	1,140	1,174	1,210	1,246	12,773
Empresa	\$2.00	\$2,149.29	\$2,213.77	\$2,280.19	\$2,348.59	\$2,419.05	\$2,491.62	\$25,545.65
Freelancers	\$10.00	\$10,746.47	\$11,068.86	\$11,400.93	\$11,742.96	\$12,095.25	\$12,458.10	\$127,728.27
Total		\$12,895.76	\$13,282.64	\$13,681.12	\$14,091.55	\$14,514.30	\$14,949.73	\$153,273.92

Año2	Año 3	Año 4	Año 5
\$159,404.88	\$165,781.07	\$172,412.31	\$179,308.81

5.6. Presupuesto de marketing

A continuación, se presenta el presupuesto de Marketing del proyecto para el primer año y los cuatro (4) años siguientes:

Tabla n° 10: Presupuesto (Fuente: Elaboración propia)

Servicios	Empresa	Valor Unitario	Mensual	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total 1 año
Publicidad	Facebook	\$30.00	\$30.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$360.00
Publicidad	Google Adwords	\$50.00	\$50.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$600.00
Mailing	Mailchimp	\$250.00	\$250.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$3,000.00
SEO	Data Trust	\$500.00	\$500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$6,000.00
TOTAL								\$9,960.00

Servicios	Empresa	Valor Unitario	Mensual	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Publicidad	Facebook	\$30.00	\$30.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00
Publicidad	Google Adwords	\$50.00	\$50.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Mailing	Mailchimp	\$250.00	\$250.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
SEO	Data Trust	\$500.00	\$500.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
			TOTAL	\$9,960.00	\$9,960.00	\$9,960.00	\$9,960.00

CAPITULO 6: PLAN DE OPERACIONES

Toda empresa que quiere garantizar el éxito en el cumplimiento de sus objetivos debe contar con políticas y procedimientos estandarizados. Por ello Gantter cuenta con un plan de Operaciones en donde se especifican los procedimientos y acciones que brindan el soporte necesario en el cumplimiento de los objetivos, garantizando no solo un servicio de calidad sino también optimizando recursos de manera eficiente.

6.1. Políticas operacionales

Son los acuerdos que se van a generar de la relación entre los involucrados en las operaciones del negocio y son las siguientes:

- Empresa: es la entidad que requiere contratar un freelancer, es quien establece los objetivos del proyecto, los tiempos de trabajo y propone el presupuesto por hora de trabajo.
- Freelancer: Es la persona que ofrecerá sus servicios profesionales para dar solución a los requerimientos del cliente, establece de forma coordinada con la empresa los tiempos de ejecución de los proyectos, organiza los tiempos y negocia sus ganancias por hora.
- Gantter: Es la plataforma que las empresas y freelancers utilizarán para gestionar las propuestas de trabajo, las negociaciones y acuerdos, los materiales digitales a utilizar, los pagos y el control de calidad.

La aceptación de las políticas se darán desde el momento en que una empresa y un freelancer se registren y acepten de forma voluntaria el uso de la tecnología de la plataforma Gantter, donde se va a especificar los detalles de la relación entre las partes como las responsabilidades, limitaciones, las políticas de confidencialidad, pagos y descuentos, entre otros.

Para garantizar la calidad del servicio, Gantter realizará un filtro previo al inicio de las relaciones a las empresas, como registro e inscripción de las sociedades y consultas de reputación crediticia y, por otro lado, los freelancers serán evaluados en cuanto a

capacidades y aptitudes para el trabajo, las evaluaciones serán periódicas y de acuerdo a la demanda y las necesidades del mercado.

Los acuerdos tendrán un carácter estrictamente confidencial para todos los involucrados, Gantter utilizará los datos recopilados de las operaciones como ingresos, tipos de servicios contratados, sectores e industrias que solicitan servicios, cantidad de servicios prestados para fines de análisis y estudios. Toda información será protegida de acuerdo a la ley de protección de datos personales establecida por el congreso del Perú.

6.1.1. Calidad

Gantter, a través de sus servicios, busca tener una mejora continua en sus procesos de contacto con los clientes, en sus ofertas de servicios y en sus procesos operativos. Lo que queremos como Gantter es que las empresas tanto como los freelancers, estén satisfechos con nuestra plataforma y el servicio recibido.

Para poder medir los resultados de los proyectos, se usará un sistema de valoración en el cual las empresas y freelancers se evaluarán, esta calificación variará entre 1 a 5 estrellas además de una caja de comentarios.

Las valoraciones serán públicas para que los demás clientes o usuarios puedan verlo y sentirse más seguros y confiados. Este tipo de valoración se realizará al final de cada proyecto. Si, alguno de nuestros clientes no logra realizar la valoración se realizará seguimiento mediante e-mail para pedir su valoración en favor de mejorar nuestros servicios.

Estas valoraciones son diferentes a las retroalimentaciones que se harán entre el cliente y freelancer mediante el chat de la plataforma, respecto a los avances del proyecto.

Se ha establecido que para mantenerse en la plataforma web la empresa y el freelancer deben mantener una calificación no menor de 4 estrellas, si esto fuera así, primero se verificarán sus cuentas y se facilitará un periodo de prueba no menor a dos servicios, si se mantiene la baja puntuación nos pondremos en contacto con ellos para comunicarles la baja en el sistema.

6.1.2. Procesos

Para tener una mejor idea del funcionamiento de las operaciones entre los involucrados en el proceso de trabajo de Gantter elaboramos el siguiente diagrama de flujos.

Figura n° 15: Diagrama de flujos (Fuente: Elaboración propia)

El proceso inicia con la necesidad de una compañía por contratar un profesional que atienda un proyecto online por lo que será necesario que se registre como empresa, acepte las condiciones de Gantter, complete su perfil y pase por una rápida evaluación que valide a la existencia de la empresa, esto le permitirá publicar sus proyectos de forma gratuita en la plataforma.

Las propuestas de las empresas registradas se almacenarán en una base de datos y se publicará por un periodo determinado por la empresa y con un segundo filtro de Gantter con el fin de no tener una lista con propuestas expiradas.

Los freelancers interesados accederán a la plataforma y podrán revisar las propuestas de trabajo publicadas por las empresas, ellos tendrán la opción de visualizar todas las propuestas y comparar los trabajos, sin embargo, para postular a una propuesta de su interés tendrán que registrarse, aceptar las condiciones de Gantter y pasar una evaluación de entrada de acuerdo a la/las habilidades que el Freelancer indique como área de conocimiento.

Para incluir un freelancer dentro de la plataforma deberá tener y mantener una calificación que lo ubique en la escala de profesional de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla n° 11: Calificación (Fuente: Elaboración propia)

Nivel	Calificación	Observaciones
Usuario no apto	0 a 20	Sin conocimientos, rechazar al candidato, pero animarlo a prepararse para alcanzar el siguiente nivel en 30 días.
Usuario de nivel Básico	21 a 60	Poco conocimiento, evaluar al candidato cada dos meses, puede acceder a una propuesta de trabajo. Si sus resultados son negativos se eliminará la cuenta sin opción a postular nuevamente, con resultados favorables pasa al siguiente nivel.
Usuario de nivel Intermedio	61 a 90	Conocimiento intermedio, el candidato debe ser evaluado de forma trimestral, puede acceder a propuestas de trabajo limitadas (3 a la vez), trabajaremos en la formación de habilidades del candidato.
Usuario de nivel Avanzado	91 a 100	Profesional recomendado, el candidato debe ser evaluado cada 4 meses, puede acceder a propuestas de trabajo ilimitadas, tendrá acceso a formación constante, reconocimientos con menores descuentos de acuerdo a los ingresos generados y preferencia de acceso a propuestas de empresas de primer nivel.

Cuando un candidato es aceptado desde el nivel básico podrá acceder a la plataforma respondiendo una solicitud y tendrá la opción de negociar el tiempo mínimo de trabajo y el pago por hora que está dispuesto a recibir. En este paso el Freelancer tendrá una calculadora que le permitirá saber cuál será el ingreso neto final luego del descuento de 10% por cada hora de trabajo.

Esta solicitud llegará a la bandeja de propuestas entrantes de cada proyecto publicado por la empresa quien realizará una revisión de las habilidades de cada candidato y agendará una entrevista online a través de la plataforma Gantter donde presentará más detalles del proyecto y explicará lo que necesita del freelancer.

Una vez que la empresa encuentra al candidato, deberá elegirlo dentro de la plataforma, donde se va a crear un espacio de colaboración, coordinación y transferencia de archivos.

Al mismo tiempo Gantter deducirá una comisión de 2% a la empresa como comisión por costos operativos de Gantter (uso de plataforma y contacto con Freelancers calificados), este cobro a la empresa será realizada desde que acepta contratar un freelancer y bajo la

condición de pagar como mínimo 5 horas de trabajo en la plataforma, de tener un saldo a favor lo podrá utilizar en un siguiente proyecto o para complementar sus proyectos activos actuales.

La empresa deberá seleccionar la forma de pago, que se realizará vía online. Este ingreso se almacenará de forma temporal en las cuentas de Gantter hasta que la empresa confirme que el trabajo se realizó de forma satisfactoria.

Al finalizar el proyecto, que la empresa realizó junto al freelancer, la plataforma Gantter realizará el cálculo de la comisión al freelancer y se indicará cual es el monto a pagar.

A diferencia de otras plataformas, Gantter ofrecerá pagar a los Freelancers tan pronto sea posible y en un plazo no mayor a 7 días útiles. Para esto el freelancer deberá indicar el número de cuenta en dólares, si tiene una cuenta en soles Gantter realizará el pago en dólares y el freelancer recibirá el monto en soles al tipo de cambio del banco asociado.

Para que Gantter pueda desembolsar el importe de horas trabajadas los freelancers deberán cumplir el requisito de emitir y enviar su recibo por honorarios digital.

Todas las horas trabajadas ingresarán al registro de transacciones (pagos, descuentos y retiros de dinero); y cada fin de mes Gantter emitirá una constancia por los ingresos generados durante ese mes.

6.1.3. Planificación

Para que el proyecto inicie sus operaciones, primero trabajaremos en la constitución de la empresa como marca, una vez creada se procederá a pagar por los recursos online para crear la plataforma web.

Una vez creada la plataforma, buscaremos contactar empresas que necesiten contratar freelancers, para poder captar ambos segmentos se trabajará en la publicación de anuncios a través de redes sociales, correos electrónicos y campañas de AdWords.

El servicio de hosting ofrece sistemas de seguridad y soporte 24 horas para cualquier eventualidad, subidas de tráfico o caída de servicios. Toda la información será almacenada en la nube y contará con sistemas de backups.

Las herramientas de trabajo del equipo serán productos Apple los cuales ofrecen además sistemas personalizados de seguridad.

6.2. Diseño de instalaciones

A pesar que todo el servicio se realizará a través de una plataforma online se vio por conveniente contar con una oficina donde el equipo desarrolle sus tareas diarias.

6.2.1. Localización de las instalaciones

Todos los servicios para poner en marcha el proyecto son basados en la “nube”, sin embargo, se ha considerado la ubicación de una oficina física para el área administrativa en un área de trabajo de coworking.

Este lugar estará ubicado en:

Figura n° 16: Avenida Alfredo Benavides 1180, Piso 6, Miraflores (Fuente: Google Maps)

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

Como se ha explicado anteriormente, al ser Gantter una plataforma web la capacidad de las instalaciones sería mínima, dado que solo sería el área administrativa que contaría con no más de 4 personas inicialmente.

6.2.3. Distribución de las instalaciones

Ganttter estaría localizado en la oficina de Benavides de Comunal Coworking, siendo tomando la opción de escritorios dedicados para cuatro personas.

Figura n° 17: Oficina (Fuente: Elaboración propia)

6.3. Especificaciones técnicas del producto / servicio

La plataforma Ganttter es un servicio alojado en la nube, al ser un servicio online contará con las siguientes especificaciones:

- Servicio basado en web que permite acceder desde dispositivos de escritorio, tablets y smartphones.
- El acceso a la plataforma será a través de un login a un espacio de trabajo privado para cada empresa y freelancer.
- Empresas y freelancers podrán realizar búsquedas a través de filtros por categorías de servicios y palabras clave para encontrar y postular a una propuesta.
- Ganttter ofrecerá almacenamiento personalizado de archivos de trabajo en la nube a las empresas que contraten freelancers.

- El sistema enviará notificaciones vía email para completar acciones que queden pendientes en la plataforma, como control de proyectos, calificaciones y feedback; nuevas propuestas de trabajo para freelancers y freelancers destacados para las empresas.
- La plataforma contará con una pasarela de pago electrónico para que las empresas cancelen los servicios contratados.
- El servicio tendrá soporte para solución de consultas de los usuarios vía sistema de tickets de atención que se resolverán en la misma plataforma Ganttter.
- Contará con un sistema de evaluación y formación para mantener los niveles de calidad de servicio para freelancers.

De modo interno y para usos de control de la plataforma se implementará la Google Analytics, para identificar tendencias de uso de la plataforma como dispositivos electrónicos utilizados, origen de las solicitudes de trabajo, datos demográficos, comportamiento de los usuarios y conversiones de proyectos.

6.4. Mapa de procesos y Pert

A continuación, les presentamos los procesos estratégicos, claves y de apoyo que permiten a Ganttter no solo satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes sino también usar de forma eficiente sus recursos.

Figura n° 18: Procesos estratégicos (Fuente: Elaboración propia)

Diagrama PERT

A continuación, les presentamos el tiempo que tomará poner en marcha el proyecto presentado:

Tabla n° 12: Tiempo de marcha (Fuente: Elaboración propia)

N°	Actividades	Precedentes	Tiempo Optimista	Tiempo más probable	Tiempo Pesimista	Tiempo Esperado
A	Planificación y desarrollo	---	120	125	130	125
B	Constitución de la empresa	---	30	35	40	35
C	Busqueda y desarrollo de alianzas	---	60	65	70	65
D	Creación de Página web	---	30	35	40	35
E	Captación de freelancers y empresas	D	30	35	40	35
F	Empresa pública proyecto	D, E	1	6	11	6
G	Busqueda de freelancers	F	15	20	25	20
H	Desarrollo de proyecto	F	30	35	40	35
I	Entrega de Proyecto	H	5	10	15	10
J	Gestión de marketing	---	30	35	40	35
K	Soporte técnico	---	30	35	40	35
L	Gestión Financiera	---	30	35	40	35

Figura n° 19: Diagrama de Pert (Fuente: Elaboración propia)

El tiempo estimado que se requiere desde la planificación hasta la entrega del proyecto es de 125 días. En la ruta PERT podemos identificar que tenemos holgura en cada parte de los procesos, sin embargo, es importante resaltar que el momento crítico para iniciar el negocio sería el Planificación y Desarrollo (actividad representada por la letra “A”) ya que es un elemento imprescindible para que Ganttter inicie sus operaciones.

6.5. Planeamiento de la producción

Con este planeamiento buscamos incluir aspectos que van desde los más generales, relacionados con el público de destino, hasta lo más específicos realizados con nuestro modelo de negocio.

6.5.1. Gestión de la calidad

La calidad del servicio se medirá en estos puntos

- **Uso de la plataforma:** la plataforma será evaluada en cuanto a velocidad del sitio web y su usabilidad, buscaremos que Gantter tenga un entorno intuitivo.
- **El objetivo principal** será tener el menor número de tickets de soporte creado por los usuarios, los casos abiertos se analizarán y se revisarán procedimientos para evitar se repliquen en futuros sucesos. Los casos comunes se registrarán en un Knowledge base.
- **Evaluación de Freelancers:** los Freelancers tendrán un proceso de evaluación al momento de registrarse en la plataforma, los pasos son los siguientes (1) Registro de datos básicos del Freelancer, (2) Registro avanzado de datos del freelancer, campo de conocimiento, experiencia laboral, proyectos realizados, portafolio de trabajos, acreditación de conocimientos y estudios de ser necesario, (3) De acuerdo al registro de conocimientos o campo laboral, se realizará una evaluación en la plataforma de modo que se determine el nivel de conocimientos, (4) Resultados: de acuerdo al puntaje obtenido se procederá a contribuir con información para que el trabajo del freelancer sea la mínima recomendada y reforzar sus conocimientos; o para mantenerla y aumentar los conocimientos.
- **Desempeño de Freelancers:** al final de cada proyecto las Empresas podrán evaluar el desempeño del Freelancer en cuanto a cumplimiento de los objetivos, entendimiento del problema y soluciones ofrecidas. En caso una Empresa decida no evaluar en ese momento se enviará un correo de recordándole que su participación es importante para mejorar el servicio de Gantter.
- **Evaluación de Empresas:** los freelancers tendrán la opción de brindar un feedback de la Empresa que contrató sus servicios en aspectos como claridad de objetivos, cambios propuestos, requerimientos adicionales.

Ambos, Empresa y Freelancers tendrán la opción de calificar mediante puntuación de estrellas sobre la evaluación final y elegir si desean que los comentarios sean publicados en sus respectivos perfiles.

6.5.2. Gestión de los proveedores

Los principales proveedores que contribuyen en las operaciones de Gantter son los freelancers y las empresas de tecnología.

Los Freelancers serán evaluados en diferentes etapas del proyecto:

1. Al iniciar el vínculo con Gantter mediante el registro de datos avanzados de acuerdo a su especialización.
2. Al terminar un proyecto asignado por una Empresa, la cual será medida con las puntuaciones finales.
3. De forma periódica de acuerdo al nivel de competencia obtenido en la evaluación de competencias.
4. Cuando los resultados de las competencias reduzcan su nivel.

Las empresas de tecnología son jugadores clave en las operaciones de Gantter, pues una falla en sus sistemas puede ocasionar la suspensión o falla de los servicios ofrecidos.

En cuanto a esto, se realizarán revisiones periódicas y revisión de uso de los recursos contratados con el fin de identificar posibles fallas en el sistema.

En caso se requiera, por el incremento de las actividades de Gantter, se realizará la migración de sistemas de almacenamiento de datos y procesamiento de información.

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Al ser Gantter una plataforma web los activos fijos que se vinculan al proceso productivo están divididos en tangibles y intangibles como lo podemos ver a continuación:

Tabla n° 13: Activos (Fuente: Elaboración propia)

Activos fijo	Valor adquisición	Cantidad	Valor adquisición
Equipos de computo	\$1,499.00	4	\$5,996.00

El activo fijo que se tendrá en el proyecto serán cuatro computadoras Apple que cuentan con las licencias y sistemas operativos necesarios para trabajar y dar mantenimiento a la plataforma web.

Tabla n° 14: Activos (Fuente: Elaboración propia)

Activos intangible	Valor adquisicion	Cantidad	Valor adquisicion
Plataforma web	\$7,300.00	1	\$7,300.00

En el caso del activo intangible se considera el diseño y la creación de la plataforma web.

6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos.

A continuación, presentamos los gastos que va a tener Ganttter para el funcionamiento correcto de la plataforma web durante los próximos cinco años.

Tabla n° 15: Gastos (Fuente: Elaboración propia)

Servicios	Empresa	Valor Unitario	Mensual	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total 1 año
Dominio	punto.pe	\$150.00	\$0.00	\$150.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$150.00
Servicio de hosting	Dreamhost	\$399.00	\$399.00	\$1,197.00	\$1,197.00	\$1,197.00	\$1,197.00	\$4,788.00
Equipos de computo	Apple	\$1,499.00	\$0.00	\$5,996.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,996.00
Desarrollador web	Freelance	\$4,800.00	\$0.00	\$4,800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$7,200.00
Diseñador gráfico	Freelance	\$2,500.00	\$0.00	\$2,500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,500.00
Sistema CMS	Drupal	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Analytics	Google	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sistema contable	Real Systems	\$100.00	\$0.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$400.00
Oficina	Comunal	\$270.00	\$270.00	\$810.00	\$810.00	\$810.00	\$810.00	\$3,240.00
TOTAL								\$24,274.00

Servicios	Empresa	Valor Unitario	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Dominio	punto.pe	\$150.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Servicio de hosting	Dreamhost	\$399.00	\$4,788.00	\$4,788.00	\$4,788.00	\$4,788.00
Equipos de computo	Apple	\$1,499.00	\$0.00	\$5,996.00	\$0.00	\$0.00
Desarrollador web - Mantenimiento	Freelance	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00
Diseñador gráfico - Mantenimiento	Freelance	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Sistema CMS	Drupal	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Analytics	Google	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sistema contable	Real Systems	\$100.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Oficina	Comunal	\$270.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00
TOTAL			\$10,228.00	\$16,224.00	\$10,228.00	\$10,228.00

CAPITULO 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1. Objetivos organizacionales

Nuestra visión es ser la mejor plataforma web peruana y colaborar con la inserción laboral”; con la misión de “Ofrecer un servicio donde tanto las empresas como los freelancers puedan encontrar las herramientas necesarias para desarrollar sus proyectos”. En este sentido nuestros objetivos organizacionales están alineados al origen y razón de ser de Gantter.

- Consolidar un equipo sólido y de alto nivel que se encuentre totalmente identificado con la visión y misión de Gantter.
- Promover, retener y atraer a los mejores freelances del país y el mundo.
- Realizar capacitaciones semestrales que contribuyan no solo al desarrollo de las habilidades, sino que también promuevan un clima horizontal fomentando el trabajo en equipo.
- Medir la gestión de los miembros del equipo mediante encuestas de satisfacción, evaluación de competencias, participación de talleres de crecimiento personal y profesional.

7.2. Naturaleza de la organización

Gantter es un proyecto que nace en base a la necesidad de contar con la mejor mano de obra sin incrementar costos de planilla y además de ayudar a los profesionales a insertarse en un mercado laboral altamente competitivo.

Como empresa tiene como principal objetivo posicionarse como primera opción en la mente de nuestros clientes y proveedores.

7.2.1. Organigrama

Ganttter iniciará operaciones con 4 personas, los fundadores y creadores del proyecto. En reemplazo de un Gerente General se contará con un Directorio que está formado por sus 4 fundadores.

Figura n° 20: Organigrama (Fuente: Elaboración propia)

7.2.2. Diseño de puestos y funciones

De acuerdo al organigrama presentado tenemos lo siguiente:

Tabla n° 16: Datos del puesto (Fuente: Elaboración propia)

DATOS DEL PUESTO	
Nombre	Directorio
Responde a:	Ninguno
Supervisa a:	Todas las Gerencias
Objetivo Principal:	Tomar decisiones que favorezcan el crecimiento y la rentabilidad de la empresa
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">- Establecer los objetivos estratégicos del negocio- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos de cada gerencia.- Realizar evaluaciones periódicas de cada gerencia- Toma de decisiones.
Formación:	Universitaria completa
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo en equipo- Planificación estratégica- Orientación a resultados

DATOS DEL PUESTO	
Nombre	Gerente Comercial
Responde a:	Directorio
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo Principal:	Velar por el crecimiento del negocio e incremento de las ventas.
Funciones:	- Establecer la estrategia comercial.
	- Incrementar la cartera de clientes.
	- Cumplir con la meta de ventas.
	- Trabajar en coordinación con todas las gerencias
Formación:	Universitaria completa
Competencias:	- Trabajo en equipo
	- Planificación estratégica
	- Orientación a resultados
	- Habilidad de negociación
	- Tolerancia a trabajo bajo presión.
	- Comunicación efectiva

DATOS DEL PUESTO	
Nombre	Gerente Marketing y Diseño
Responde a:	Directorio
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo Principal:	Velar por el posicionamiento de la marca
Funciones:	- Establecer estrategias de marketing.
	- Retención de la cartera de clientes.
	- Posicionar la marca en el mercado.
	- Trabajar en coordinación con todas las gerencias
Formación:	Universitaria completa
Competencias:	- Trabajo en equipo
	- Planificación estratégica
	- Orientación a resultados
	- Pensamiento analítico y creativo.
	- Tolerancia a trabajo bajo presión.
	- Comunicación efectiva a todo nivel.
	- Conocimiento y manejo excelente de redes sociales y herramientas de marketing.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre	Gerente de Operaciones
Responde a:	Directorio
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo Principal:	Velar por la continuidad operativa y mejora continua.
Funciones:	- Establecer y velar por el cumplimiento de las políticas y protocolos.
	- Velar por la mejora continua de los procesos internos de Ganttter y la página web.
	- Medir la satisfacción de los clientes y proveedores.
	- Trabajar en coordinación con todas las gerencias
Formación:	Universitaria completa
Competencias:	- Trabajo en equipo
	- Planificación estratégica
	- Orientación a resultados
	- Pensamiento analítico.
	- Tolerancia a trabajo bajo presión.
	- Comunicación efectiva a todo nivel.
	- Resolución de conflictos.

DATOS DEL PUESTO	
Nombre	Gerente de Finanzas
Responde a:	Directorio
Supervisa a:	Ninguno
Objetivo Principal:	Controlar los flujos de ingresos y egresos velando por la rentabilidad de la empresa
Funciones:	- Responder ante el Directorio por los recursos financieros.
	- Velar por el cobro y pago oportuno de los servicios.
	- Medir la satisfacción de los clientes y proveedores.
	- Control de costos.
Formación:	Universitaria completa
Competencias:	- Trabajo en equipo
	- Planificación estratégica
	- Orientación a resultados
	- Capacidad de Análisis
	- Tolerancia a trabajo bajo presión.
	- Organización y orden.
	- Comunicación efectiva a todo nivel.

7.3. Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales de Ganttter se encuentran alineadas a nuestros objetivos estratégicos, complementan la razón de ser de Ganttter y son las siguientes:

Políticas Generales:

- Trabajo en equipo: la estructura organizacional es horizontal, prima la comunicación asertiva y se valora el talento humano. Es decir, todos deben contribuir hacia el mismo objetivo.
- Calidad en el servicio: velar y cumplir con la promesa que Gantter brinda a sus clientes asegurándose de brindar un buen servicio promoviendo la confianza y generando seguridad a sus stakeholders.
- Confidencialidad de la Información: todo desarrollo, alcances u otros que hayan sido brindados, por clientes y proveedores, como fuente de información para el desarrollo del servicio no debe ser dañada, divulgada o modificada sin autorización del dueño de la información.
- Mejora continua: siempre estar a la vanguardia de las tendencias y cambios tecnológicos ofreciendo herramientas actuales y eficientes que contribuyan a responder rápidamente a los requerimientos de los clientes y proveedores.
- Promover el crecimiento en todo momento: con el fin de brindar un buen servicio es importante que los miembros del equipo cuenten no solo con el conocimiento sino también las habilidades necesarias para hacer frente a los retos presentes y futuros que presenta el mercado de servicios, en este sentido se mantendrá una cultura de formación continua a través de cursos, talleres y/o seminarios que permitan mejorar las habilidades de cada colaborador Gantter.

7.4. Gestión humana

7.4.1. Reclutamiento

Al inicio de las operaciones los servicios serán atendidos directamente por el equipo del proyecto, donde cada uno asumirá un rol gerencial.

Sin embargo, a medida que la demanda vaya en aumento será necesario iniciar el reclutamiento de profesionales que no solo cuenten con habilidades y competencias que garanticen el servicio, sino que también se encuentren alineados a la visión y misión de la empresa.

El origen del proceso de reclutamiento puede ser de dos formas:

- Referidos (internos): personas recomendadas directamente por las gerencias.
- Agentes de reclutamiento (externo): usaremos las plataformas de LinkedIn, Computrabajo, Aptitus, Bumerán, nuestra página web y Facebook.

7.4.2. Selección, contratación e inducción

Selección de personal:

- Entrevista personal, puede ser presencial o virtual.
- Evaluación psicológica, debe ser presencial.
- Revisión de documentos que certifican conocimiento y experiencia.
- Revisión de referencias personales

La contratación:

- Se realizará a través de un contrato donde se encuentre la información del sueldo, funciones y tiempo de vencimiento del contrato.

La inducción:

- Programa de inmersión a la cultura de la empresa que se realizará durante la primera semana de inicio de las labores.

7.4.3. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

Capacitación:

- Se realizará semestralmente y los cursos y/o talleres no sólo garantizarán la adquisición de conocimientos sino también velarán por el fortalecimiento emocional con el objetivo de garantizar el desarrollo integral del colaborador Gantter.

Desarrollo:

- Alineados con la política de Gantter que hace referencia al trabajo en equipo los colaboradores recibirán retroalimentación oportuna, esto con el objetivo de fortalecer competencias y habilidades del equipo.

Evaluación de desempeño:

- Semestralmente se realizará una evaluación 360, es decir cada colaborador califica y realiza el feedback al equipo de trabajo, jefe inmediato, recursos y política de la empresa con el objetivo de conocer y atender las oportunidades de mejora.

7.4.4. Motivación

El cumplimiento de las políticas de mejora continua y trabajo en equipo nos permitirá desarrollar y promover un clima horizontal que estimule el compromiso y motivación de cada colaborador de Gantter.

7.4.5. Sistema de remuneración

Según lo proyectado Gantter obtendrá ventas anuales en promedio de 110 UIT*, característica que nos indica que el Régimen Laboral que se debe seguir es la que señala la ley para una microempresa.

Derechos socios laborales de una microempresa:

- Jornada máxima de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Tener 24 horas continuas de descanso físico a la semana.
- Percibir una remuneración mínima vital.
- Remuneración por trabajos realizados en sobretiempo.
- Vacaciones por 15 días cada año de trabajo, o su parte proporcional (pudiendo reducir de los 15 a 7 días con la debida compensación económica).
- Gozar de los feriados establecidos en el régimen laboral común o general.
- Indemnización de acuerdo al equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios como un máximo de 90 remuneraciones diarias.

Gantter registrará a todos sus colaboradores en planilla, cumplirá con los beneficios que exige la ley y el pago de las remuneraciones lo realizará los días 28 de cada mes.

*Valor de una UIT es de S/ 4,150 (DS 380-2017-EF)

Tabla n° 17: Rango de la remuneración mensual (Fuente: Elaboración propia)

Área	Puestos	Rango en dólares
Gerencia Comercial	Gerente Comercial	\$ 600 - \$800
Gerencia de Marketing	Gerente de Marketing y Diseño	\$ 600 - \$800
Gerencia de Operaciones	Gerente de Operaciones	\$ 600 - \$800
Gerencia de Finanzas	Gerente de Finanzas y Logística	\$ 600 - \$800

7.5. Estructura de gastos de RRHH

En la estructura de gastos hemos considerado, para el primer año, un sueldo de \$700.00 dólares mensuales, que percibirán cada uno de los fundadores de Gantter en los puestos de Gerente Comercial, Gerente de Marketing y Diseño, Gerente de Operaciones, Gerente de Logística y Finanzas, se sugiere revisar en directorio en el tercer o cuarto trimestre un incremento, dependiendo del crecimiento de las ventas. Teniendo una proyección de gastos al finalizar el Año 1 de U\$ 40,824.00

Tabla n° 18: Gastos de RRHH (Fuente: Elaboración propia)

Puestos	Valor Unitario	Mensual	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total 1 año	Vacaciones	Gratificaciones	ESSALUD	Total
G. Comercial	\$700.00	\$700.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$8,400.00	\$349.86	\$700.14	\$756.00	\$10,206.00
G. Marketing	\$700.00	\$700.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$8,400.00	\$349.86	\$700.14	\$756.00	\$10,206.00
G. Operaciones	\$700.00	\$700.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$8,400.00	\$349.86	\$700.14	\$756.00	\$10,206.00
G. Finanzas	\$700.00	\$700.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$8,400.00	\$349.86	\$700.14	\$756.00	\$10,206.00
TOTAL							\$33,600.00	\$1,399.44	\$2,800.56	\$3,024.00	\$40,824.00

Para los próximos cinco años y considerando las proyecciones de crecimiento del proyecto el incremento en los sueldos será del 4%

Tabla n° 19: Gastos de RRHH con proyección de crecimiento (Fuente: Elaboración propia)

Puestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
G. Comercial	\$10,206.00	\$10,563.21	\$10,932.92	\$11,315.57	\$11,711.62
G. Marketing	\$10,206.00	\$10,563.21	\$10,932.92	\$11,315.57	\$11,711.62
G. Operaciones	\$10,206.00	\$10,563.21	\$10,932.92	\$11,315.57	\$11,711.62
G. Finanzas	\$10,206.00	\$10,563.21	\$10,932.92	\$11,315.57	\$11,711.62
	\$40,824.00	\$42,252.84	\$43,731.69	\$45,262.30	\$46,846.48

CAPITULO 8: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A continuación, le presentamos el plan económico de Ganttter donde sustentamos bajo supuestos financieros que este proyecto no solo es viable, sino que también ofrece un panorama atractivo para invertir.

8.1. Supuestos

- El análisis del proyecto se basa en un horizonte de 5 años.
- El proyecto iniciará en enero del 2019.
- Las ventas del primer año serán de 12,773 servicios, lo que nos generará un ingreso de \$12 por servicio.
- La comisión que pagarán las empresas por servicio será de \$2 y los freelancers de \$10.
- La proyección del crecimiento de ventas mensual es 3% y anual en 4%.
- No se ha considerado el incremento de precios en el servicio.
- Se ha considerado que la comisión bancaria es de 2.9% por transferencias online.
- Se ha considerado que cada servicio tiene una duración mínima de 5 horas.
- Los flujos y el tipo de moneda para todas las transacciones son en dólares.
- Las ventas y compras, se consideran sin el IGV.
- No se ha considerado la inflación en los costos y gastos.
- La política de pago es del 100% al contado y mediante transferencia bancaria.
- La empresa estará conformada inicialmente por 4 trabajadores en planilla.
- El plazo para desarrollar la plataforma es de un mes.
- Al no haber una legislación específica sobre el tratamiento de los intangibles, realizaremos la amortización en 5 años.

- Para la depreciación de activos fijos se considera la tabla de amortización autorizada por la SUNAT.

8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

La inversión a realizar en activos fijos y su correspondiente depreciación se muestra a continuación:

Tabla n° 20: Inversión en activos fijos (Fuente: Elaboración propia)

Activos fijo	Valor adquisición	Cantidad	Valor adquisición	Tasa dep.	Dep anual	Dep mensual
Equipos de computo	\$1,499.00	4	\$5,996.00	25%	\$1,499.00	\$124.92

La inversión en intangibles está referida al diseño e implementación de la plataforma web.

Tabla n° 21: Inversión en intangibles (Fuente: Elaboración propia)

Activos intangible	Valor adquisicion	Cantidad	Valor adquisicion	Tasa amort.	Amort. Anual	Amort. Mensual
Plataforma web	\$7,300.00	1	\$7,300.00	20%	\$1,460.00	\$121.67

Los gastos pre-operativos necesarios para iniciar con nuestro proyecto, comprenden gastos de constitución y campañas iniciales de publicidad y promoción.

Tabla n° 22: Gastos pre-operativos (Fuente: Elaboración propia)

Gastos pre-operativos	Valor adquisicion	Cantidad	Valor adquisicion	Tasa amort.	Amort. Anual	Amort. Mensual
Gastos de constitucion	\$500.00	1	\$500.00	20%	\$100.00	\$8.33
Dominio	\$150.00	1	\$150.00	20%	\$30.00	\$2.50
Facebook	\$30.00	1	\$30.00	20%	\$6.00	\$0.50
Google Adwords	\$50.00	1	\$50.00	20%	\$10.00	\$0.83
Mailchimp	\$250.00	1	\$250.00	20%	\$50.00	\$4.17
Data Trust	\$500.00	1	\$500.00	20%	\$100.00	\$8.33
Servicio de hosting	\$399.00	1	\$399.00	20%	\$79.80	\$6.65
Total	\$1,879.00		\$1,879.00		\$375.80	\$31.32

Al ser Gantter una plataforma web, la mayor inversión que se requiere es en activos intangibles ya que el servicio es 100% online.

8.3. Proyección de ventas

La proyección de ventas para los próximos 5 años, provienen de dos fuentes de ingresos:

Las comisiones a las empresas y las comisiones a los Freelancers.

Crecimiento anual	4%
Comision empresa	\$2.00
Comision Freelancers	\$10.00

	Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Nro de servicios	900	927	955	983	1,013	1,043	1,075	1,107	1,140	1,174	1,210	1,246	12,773
Comision empresas	\$1,800.00	\$1,854.00	\$1,909.62	\$1,966.91	\$2,025.92	\$2,086.69	\$2,149.29	\$2,213.77	\$2,280.19	\$2,348.59	\$2,419.05	\$2,491.62	\$25,545.65
Comision Freelancers	\$9,000.00	\$9,270.00	\$9,548.10	\$9,834.54	\$10,129.58	\$10,433.47	\$10,746.47	\$11,068.86	\$11,400.93	\$11,742.96	\$12,095.25	\$12,458.10	\$127,728.27
TOTAL INGRESO	\$10,800.00	\$11,124.00	\$11,457.72	\$11,801.45	\$12,155.50	\$12,520.16	\$12,895.76	\$13,282.64	\$13,681.12	\$14,091.55	\$14,514.30	\$14,949.73	\$153,273.92

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nro de servicios	12,773	13,284	13,815	14,368	14,942
Comision empresas	\$25,545.65	\$26,567.48	\$27,630.18	\$28,735.39	\$29,884.80
Comision Freelancers	\$127,728.27	\$132,837.40	\$138,150.89	\$143,676.93	\$149,424.01
TOTAL INGRESO	\$153,273.92	\$159,404.88	\$165,781.07	\$172,412.31	\$179,308.81

8.4. Cálculo del capital de trabajo

Para el cálculo de capital de trabajo se realiza el método de flujo de caja operativo proyectado, determinando el mayor déficit acumulado. Según el método empleado, determinamos que no es necesario capital de trabajo, puesto que los ingresos iniciales serán suficientes para atender nuestras necesidades operativas.

Tabla nº 23: Flujo de caja (Fuente: Elaboración propia)

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Comisión empresas	\$1,800	\$1,854	\$1,910	\$1,967	\$2,026	\$2,087	\$2,149	\$2,214	\$2,280	\$2,349	\$2,419	\$2,492	\$25,546
Comisión Freelancers	\$9,000	\$9,270	\$9,548	\$9,835	\$10,130	\$10,433	\$10,746	\$11,069	\$11,401	\$11,743	\$12,095	\$12,458	\$127,728
TOTAL INGRESO	\$10,800	\$11,124	\$11,458	\$11,801	\$12,155	\$12,520	\$12,896	\$13,283	\$13,681	\$14,092	\$14,514	\$14,950	\$153,274
Facebook	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$360
Google Adwords	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$600
Mailchimp	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$3,000
Data Trust	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000
Servicio de hosting	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$4,788
Mantenimiento de plataforma	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$3,000
Sistema contable	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$420
Oficina	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$3,240
Sueldos	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$33,600
Gratificaciones							\$1,400					\$1,400	\$2,800
Essalud		\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$2,772
Comision bancaria	\$2,610	\$2,688	\$2,769	\$2,852	\$2,938	\$3,026	\$3,116	\$3,210	\$3,306	\$3,405	\$3,508	\$3,613	\$37,041
ITF	\$45	\$46	\$48	\$49	\$51	\$52	\$54	\$55	\$57	\$59	\$60	\$62	\$639
TOTAL EGRESOS	\$7,239	\$7,571	\$7,653	\$7,737	\$7,824	\$7,914	\$9,406	\$8,101	\$8,199	\$8,300	\$8,404	\$9,911	\$98,260
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$3,561	\$3,553	\$3,805	\$4,064	\$4,331	\$4,606	\$3,490	\$5,181	\$5,482	\$5,791	\$6,110	\$5,039	\$55,014
Flujo de caja inicial	\$0	\$3,561	\$7,114	\$10,919	\$14,984	\$19,315	\$23,921	\$27,411	\$32,592	\$38,074	\$43,865	\$49,975	\$0
Financiamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FLUJO DE CAJA FINAL	\$3,561	\$7,114	\$10,919	\$14,984	\$19,315	\$23,921	\$27,411	\$32,592	\$38,074	\$43,865	\$49,975	\$55,014	\$55,014

8.5. Estructura de financiamiento: tradicional y no tradicional

El proyecto, requerirá una inversión de US\$ 15,175

Inversion	\$
Activo fijo	\$5,996
Activo intangible	\$7,300
Gastos pre operativos	\$1,879
Capital de trabajo	\$0
TOTAL	\$ 15,175

Para financiar la inversión, estimamos que los socios aportaran el 80% y la diferencia, se solicitará un préstamo bancario.

ESTRUCTURA	\$	%
Préstamo de terceros	\$3,035	20%
Accionistas	\$12,140	80%
Total inversion	\$15,175	100%

Los socios fundadores, aportaran en conjunto el 92% del capital requerido, necesitándose un adicional de 8% para lo cual invitaremos a un inversionista.

ESTRUCTURA	\$	%
Sandra	\$2,792	23%
Isabel	\$2,792	23%
Yarita	\$2,792	23%
Dennys	\$2,792	23%
Inversionista X	\$971	8%
Total inversion	\$12,140	100%

El financiamiento se solicitará al Banco de Comercio por el período de 5 años, sin considerar periodo de gracia. Se ha considerado una TEA de 32%.

A continuación, se muestra el cronograma de pagos del préstamo solicitado

PRÉSTAMO AL BANCO DE “COMERCIO” POR U\$ 3,035.00 REPRESENTA EL
20% DE LA INVERSIÓN

Financiamiento solicitado	\$3,035
TEA	32% Prestamo bancario
TEM	2.34%
plazo	5 años
plazo	60 meses
cuota anual	\$1,294
cuota mensual	\$95

A continuación, detallamos el cronograma de pagos mensual:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Amort.	\$24	\$24	\$25	\$25	\$26	\$27	\$27	\$28	\$28	\$29	\$30	\$30
Interes	\$71	\$70	\$70	\$69	\$69	\$68	\$68	\$67	\$66	\$66	\$65	\$64
Cuota	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95
Saldo	\$3,011	\$2,987	\$2,962	\$2,937	\$2,911	\$2,885	\$2,858	\$2,830	\$2,801	\$2,772	\$2,743	\$2,712

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Amort.	\$31	\$32	\$33	\$33	\$34	\$35	\$36	\$37	\$38	\$38	\$39	\$40
Interes	\$63	\$63	\$62	\$61	\$60	\$60	\$59	\$58	\$57	\$56	\$55	\$54
Cuota	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95
Saldo	\$2,681	\$2,649	\$2,616	\$2,583	\$2,549	\$2,514	\$2,478	\$2,441	\$2,404	\$2,365	\$2,326	\$2,286

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Amort.	\$41	\$42	\$43	\$44	\$45	\$46	\$47	\$48	\$50	\$51	\$52	\$53
Interes	\$54	\$53	\$52	\$51	\$50	\$48	\$47	\$46	\$45	\$44	\$43	\$42
Cuota	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95
Saldo	\$2,245	\$2,203	\$2,159	\$2,115	\$2,070	\$2,024	\$1,977	\$1,928	\$1,879	\$1,828	\$1,776	\$1,723

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
Amort.	\$54	\$56	\$57	\$58	\$60	\$61	\$62	\$64	\$65	\$67	\$68	\$70
Interes	\$40	\$39	\$38	\$36	\$35	\$34	\$32	\$31	\$29	\$28	\$26	\$25
Cuota	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95
Saldo	\$1,669	\$1,613	\$1,556	\$1,498	\$1,438	\$1,377	\$1,315	\$1,251	\$1,186	\$1,119	\$1,050	\$980

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
Amort.	\$72	\$73	\$75	\$77	\$79	\$81	\$82	\$84	\$86	\$88	\$90	\$92
Interes	\$23	\$21	\$20	\$18	\$16	\$14	\$12	\$10	\$8	\$6	\$4	\$2
Cuota	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95
Saldo	\$909	\$835	\$760	\$683	\$605	\$524	\$442	\$357	\$271	\$183	\$92	\$0

8.6. Estados financieros (balance general, estado de GGPP, flujo de caja)

A continuación presentamos el Estado de Situación Financiera donde nuestro periodo cero está representado por Diciembre 18 (Importes expresados en Dólares Americanos).

Estado de Situación Financiera	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ACTIVOS													
Activos corrientes													
Caja	-	3,466	6,925	10,635	14,605	18,842	23,353	26,748	31,835	37,222	42,919	48,934	53,878
Total activo corriente	-	3,466	6,925	10,635	14,605	18,842	23,353	26,748	31,835	37,222	42,919	48,934	53,878
Activos no corrientes													
Activos fijos	5,996	5,871	5,746	5,621	5,496	5,371	5,247	5,122	4,997	4,872	4,747	4,622	4,497
Intangibles	9,179	9,026	8,873	8,720	8,567	8,414	8,261	8,108	7,955	7,802	7,649	7,496	7,343
Total activo no corriente	15,175	14,897	14,619	14,341	14,063	13,786	13,508	13,230	12,952	12,674	12,396	12,118	11,840
TOTAL ACTIVO	15,175	18,363	21,544	24,977	28,668	32,627	36,861	39,978	44,787	49,896	55,315	61,052	65,718
PASIVO													
Pasivo Corriente													
Prestamos	3,035	3,011	2,987	2,962	2,937	2,911	2,885	2,858	2,830	2,801	2,772	2,743	2,712
Essalud		252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
Vacaciones		117	233	350	466	583	700	816	933	1,050	1,166	1,283	1,399
Gratificaciones		233	467	700	934	1,167	1,400	234	467	700	934	1,167	1
Impuesto a la renta		770	1,612	2,529	3,522	4,594	5,748	6,985	8,309	9,721	11,225	12,823	14,518
Total pasivo corriente	3,035	4,383	5,551	6,793	8,111	9,508	10,985	11,145	12,790	14,524	16,349	18,268	18,882
Patrimonio													
Capital	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140
Resultado acumulado	-	-	1,840	3,853	6,043	8,417	10,980	13,736	16,693	19,856	23,232	26,826	30,645
Resultado del ejercicio	-	1,840	2,013	2,191	2,374	2,562	2,757	2,957	3,163	3,375	3,594	3,819	4,051
Total patrimonio	12,140	13,980	15,993	18,183	20,557	23,120	25,876	28,833	31,996	35,372	38,966	42,785	46,836
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15,175	18,363	21,544	24,977	28,668	32,627	36,861	39,978	44,787	49,896	55,315	61,052	65,718

En el siguiente Estado de Resultados podemos ver la utilidad neta del primer año (Importes expresados en Dólares Americanos).

Estado de resultados	Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas	10,800	11,124	11,458	11,801	12,155	12,520	12,896	13,283	13,681	14,092	14,514	14,950	153,274
(-) costo de servicio	- 4,610	- 4,688	- 4,768	- 4,852	- 4,937	- 5,025	- 5,116	- 5,209	- 5,306	- 5,405	- 5,507	- 5,612	- 61,035
(=) Utilidad de bruta	6,191	6,436	6,689	6,950	7,218	7,495	7,780	8,073	8,375	8,687	9,007	9,337	92,239
(-) gastos administracion	- 2,051	- 2,052	- 2,054	- 2,055	- 2,057	- 2,058	- 2,060	- 2,061	- 2,063	- 2,065	- 2,066	- 2,068	- 24,711
(-) gasto de ventas	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 1,181	- 14,166
(=) EBITDA	2,959	3,203	3,455	3,714	3,981	4,256	4,540	4,831	5,132	5,441	5,760	6,089	53,362
(-) amortización y depreciacion	- 278	- 278	- 278	- 278	- 278	- 278	- 278	- 278	- 278	- 278	- 278	- 278	- 3,335
(=) EBIT	2,681	2,925	3,177	3,436	3,703	3,978	4,262	4,553	4,854	5,163	5,482	5,811	50,027
(-) Gastos financieros	- 71	- 70	- 70	- 69	- 69	- 68	- 68	- 67	- 66	- 66	- 65	- 64	- 813
(=) Utilidad antes de impuesto	2,610	2,855	3,107	3,367	3,635	3,910	4,194	4,487	4,788	5,098	5,417	5,746	49,214
(-) Impuesto a la renta (29.5%)	- 770	- 842	- 917	- 993	- 1,072	- 1,154	- 1,237	- 1,324	- 1,412	- 1,504	- 1,598	- 1,695	- 14,518
(=) Utilidad Neta	1,840	2,013	2,191	2,374	2,562	2,757	2,957	3,163	3,375	3,594	3,819	4,051	34,696

El flujo de caja operativo nos permite identificar las entradas y salidas de dinero de las operaciones de Ganttter.

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	Año 1												TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Comision empresas	\$1,800	\$1,854	\$1,910	\$1,967	\$2,026	\$2,087	\$2,149	\$2,214	\$2,280	\$2,349	\$2,419	\$2,492	\$25,546
Comision Freelancers	\$9,000	\$9,270	\$9,548	\$9,835	\$10,130	\$10,433	\$10,746	\$11,069	\$11,401	\$11,743	\$12,095	\$12,458	\$127,728
TOTAL INGRESO	\$10,800	\$11,124	\$11,458	\$11,801	\$12,155	\$12,520	\$12,896	\$13,283	\$13,681	\$14,092	\$14,514	\$14,950	\$153,274
Facebook	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$360
Google Adwords	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$600
Mailchimp	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$3,000
Data Trust	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000
Servicio de hosting	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$399	\$4,788
Mantenimiento de plataforma	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$3,000
Sistema contable	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$420
Oficina	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$3,240
Sueldos	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$33,600
Gratificaciones							\$1,400					\$1,400	\$2,800
Essalud		\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$2,772
Comision bancaria	\$2,610	\$2,688	\$2,769	\$2,852	\$2,938	\$3,026	\$3,116	\$3,210	\$3,306	\$3,405	\$3,508	\$3,613	\$37,041
ITF	\$45	\$46	\$48	\$49	\$51	\$52	\$54	\$55	\$57	\$59	\$60	\$62	\$639
TOTAL EGRESOS	\$7,239	\$7,571	\$7,653	\$7,737	\$7,824	\$7,914	\$8,006	\$8,101	\$8,199	\$8,300	\$8,404	\$8,511	\$98,260
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$3,561	\$3,553	\$3,805	\$4,064	\$4,331	\$4,606	\$4,890	\$5,181	\$5,482	\$5,791	\$6,110	\$5,039	\$55,014
Amortizacion de prestamos	\$24	\$24	\$25	\$25	\$26	\$27	\$27	\$28	\$28	\$29	\$30	\$30	\$323
Pago de intereses	\$71	\$70	\$70	\$69	\$69	\$68	\$68	\$67	\$66	\$66	\$65	\$64	\$813
SALDO DISPONIBLE	\$3,466	\$3,459	\$3,710	\$3,970	\$4,237	\$4,512	\$4,795	\$5,087	\$5,387	\$5,697	\$6,016	\$4,944	\$53,878
Flujo de caja inicial	\$0	\$3,466	\$6,925	\$10,635	\$14,605	\$18,842	\$23,353	\$26,748	\$31,835	\$37,222	\$42,919	\$48,934	\$0
FLUJO DE CAJA FINAL	\$3,466	\$6,925	\$10,635	\$14,605	\$18,842	\$23,353	\$26,748	\$31,835	\$37,222	\$42,919	\$48,934	\$53,878	\$53,878

Aquí podemos apreciar el Estado de Situación Financiera de los próximos cinco años del proyecto (Importes expresados en Dólares Americanos).

Estado de Situacion Financiera	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS					
<u>Activos corrientes</u>					
Caja	53,878	94,701	137,923	183,595	231,809
Total activo corriente	53,878	94,701	137,923	183,595	231,809
<u>Activos no corrientes</u>					
Activos fijos	4,496	2,997	1,498	- 1	
Intangibles	7,343	5,507	3,672	1,836	- 0
Total activo no corriente	11,839	8,504	5,170	1,835	- 0
TOTAL ACTIVO	65,717	103,205	143,092	185,430	231,809
PASIVO					
<u>Pasivo Corriente</u>					
Prestamos de terceros	2,712	2,286	1,723	980	-
Essalud	252	261	270	279	289
Vacaciones	1,399	1,448	1,499	1,552	1,606
Gratificaciones	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	14,518	15,450	16,473	17,550	19,129
Total pasivo corriente	18,882	19,445	19,965	20,361	21,024
<u>Patrimonio</u>					
Capital	12,140	12,140	12,140	12,140	12,140
Resultado acumulado	-	34,696	71,620	110,988	152,929
Resultado del ejercicio	34,696	36,924	39,368	41,941	45,716
Total patrimonio	46,836	83,760	123,128	165,069	210,784
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	65,718	103,205	143,093	185,430	231,809

8.7. Flujo financiero

Este flujo de caja del proyecto nos permitirá proyectar la liquidez de las operaciones de Gantter de los próximos cinco años (Importes expresados en Dólares Americanos).

Flujo de caja del proyecto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		153,274	159,405	165,781	172,412	179,309
(-) costo de servicio		- 61,035	- 62,874	- 64,785	- 66,770	- 68,833
(-) gastos administracion		- 24,711	- 25,431	- 26,197	- 26,990	- 27,810
(-) gasto de ventas		- 14,166	- 14,523	- 14,893	- 15,276	- 15,672
(-) amortizacion y depreciacion		- 3,335	- 3,335	- 3,335	- 3,335	- 1,836
(=) EBIT (Utilidad operativa)		50,027	53,242	56,572	60,043	65,158
(-) impuesto a la renta (29.5%)		- 14,758	- 15,706	- 16,689	- 17,713	- 19,222
(+) amortizacion		3,335	3,335	3,335	3,335	1,836
(=) Flujo de efectivo operativo		38,604	40,871	43,218	45,665	47,773
Inversiones						
Activo fijo	- 5,996					
Activo intangible	- 7,300					
Gastos pre operativos	- 1,879					
Capital de trabajo	-					
(=) Flujo de caja de libre disponibilidad	- 15,175	38,604	40,871	43,218	45,665	47,773
(+) Prestamo	3,035					
(-) Amortizacion		- 323	- 426	- 563	- 743	- 980
(-) Intereses		- 813	- 868	- 731	- 551	- 314
(+) escudo fiscal		240	256	216	163	93
(=) Flujo de caja neto del inversionista	- 12,140	37,708	39,832	42,140	44,533	46,571

8.8. Tasa de descuento accionistas y WACC

Para hallar la tasa de descuento de los accionistas, se utilizará el método CAPM.

METODO CAPM	
RF: Tasa libre de riesgo	2.77%
β (despalancada)	0.79
β (apalancada)	0.93
$R_m - R_F$: Prima de riesgo	4.88%
R_p : Riesgo país	1.37%
COK	8.67%

Hemos obtenido un COK de 8.67%, éste COK es la rentabilidad mínima que los inversionistas podrían solicitar como rendimiento de su inversión. Sin embargo, estimamos que esta tasa de rentabilidad no satisface las expectativas de los inversionistas, razón por la cual consideraremos un COK de 35%.

Determinando el COK de 35%, podemos hallar el costo promedio ponderado de capital (WACC), el cual pondera de la rentabilidad mínima solicitada por los inversionistas y el neto del préstamo bancario solicitado.

	US\$	PESO	COSTO	PESO*C.Real
CAPITAL PROPIO	12,140	80.00%	35.00%	28.00%
DEUDA	3,035	20.00%	22.56%	4.51%
	15,175	100%	WACC	32.51%

Con el WACC descontamos el flujo de caja libre, y nos permite evaluar si el proyecto es rentable independientemente de sus fuentes de financiamiento.

8.9. Indicadores de rentabilidad

El flujo de caja libre se descuenta con el WACC y nos permite hallar los indicadores de rentabilidad independientemente de quien financie el proyecto.

PARA EL FCLD	
TASA DE DESCUENTO (WACC)	32.51%
VALOR PRESENTE NETO	97,484

Por otro lado, el flujo de caja neto del inversionista se descuenta con el COK y nos permite evaluar si el proyecto es rentable para el inversionista, luego que se haya pagado la deuda y sus respectivos intereses.

PARA EL FCNI	
INDICADORES FINANCIEROS	
TASA DE DESCUENTO (COK)	35.00%
VALOR PRESENTE NETO	90,709
INDICE DE RENTABILIDAD	7.47

Podemos concluir que para el inversionista que aporta US\$ 12,140, se obtiene luego de 5 años, la rentabilidad esperada de 35% además de beneficios adicionales de US\$ 90,709. Por tal motivo, bajo los supuestos planteados, recomendamos llevar a cabo el proyecto.

8.10. Análisis de riesgo

Para este análisis presentaremos tres escenarios:

Escenario base:

- Utilizaremos los montos y flujos que hemos trabajado para el desarrollo de Ganttter.

Escenario pesimista:

- Disminución en las ventas en -20%
- Incremento en los costos del servicio de +20%
- Incremento en los gastos operativos de +10%

Escenario optimista:

- Incremento de las ventas en + 10%
- Disminución en los costos del servicio de -5%
- Disminución en los gastos operativos de -5%

ANÁLISIS DE RIESGO FCNI

COK	35.00%
-----	--------

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Probabilidad
Escenario Base	FCNI	-12,140	37,708	39,832	42,140	44,533	46,571	40%
Escenario Pesimista	FCNI	-12,140	4,750	5,674	6,733	7,829	8,518	30%
Escenario Optimista	FCNI	-12,140	52,036	54,695	57,559	60,532	63,171	30%

RENDIMIENTO ESPERADO DE FLUJO DE CAJA

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-12,140	32,119	34,044	36,144	38,322	40,135

RENDIMIENTO ESPERADO DEL VPN

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	\$ (miles)
-12,140	23,792	18,680	14,690	11,537	8,951	65,510

DETERMINACIÓN DE LA DESVIACIÓN ESTANDAR Y LA VARIANZA DEL FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Varianza	0	356,222,323	382,794,445	411,464,290	442,363,730	475,669,274

Desviación	0	18,874	19,565	20,285	21,032	21,810
-------------------	---	--------	--------	--------	--------	--------

DESVIACIÓN ESTANDAR DEL VPN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	\$ (miles)
D.S. VPN	0	13,981	14,493	15,026	15,580	16,155	75,234

8.10.1. Análisis de sensibilidad

Mediante el análisis de sensibilidad, podemos mostrar la probabilidad que bajo determinadas circunstancias el proyecto pueda dejar de ser rentable, y ante esta situación determinar qué tan riesgoso es el proyecto para los inversionistas.

A continuación, mostramos la determinación de la probabilidad que el proyecto entregue beneficios.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Probabilidad
Escenario Base	-12,140	37,708	39,832	42,140	44,533	46,571	40%
Escenario Pesimista	-12,140	4,750	5,674	6,733	7,829	8,518	30%
Escenario Optimista	-12,140	52,036	54,695	57,559	60,532	63,171	30%

PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE PARA EL ACCIONISTA		
Valor de VPN (Proy. No pierda ni gane)	0	
VE (VPN)	65,510	
Desviación estándar	75,234	
Prob (VPN < 0) (PERDIDA)	0.19	19.19%
Prob (VPN > 0) (GANANCIA)	0.81	80.81%

Podemos observar mediante el análisis de sensibilidad que existe un 80.81% de probabilidad que el proyecto sea rentable.

8.10.2. Análisis por escenarios (por variables)

Escenario pesimista

Para elaborar un escenario pesimista, se plantean los siguientes supuestos:

- Disminución en las ventas en -20%
- Incremento en los costos del servicio de +20%
- Incremento en los gastos operativos de +10%

Bajo estos supuestos el proyecto sigue siendo rentable, entregando beneficios por US\$1,484.

FLUJO DE CAJA - 5 AÑOS

(En miles de soles)

Flujo de caja del proyecto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		122,619	127,524	132,625	137,930	143,447
(-) costo de servicio		- 73,242	- 75,449	- 77,742	- 80,124	- 82,599
(-) gastos administracion		- 27,182	- 27,974	- 28,816	- 29,688	- 30,591
(-) gasto de ventas		- 15,583	- 15,976	- 16,382	- 16,803	- 17,239
(-) amortizacion y depreciacion		- 3,335	- 3,335	- 3,335	- 3,335	- 1,836
(=) EBIT (Utilidad operativa)		3,278	4,791	6,350	7,980	11,182
(-) impuesto a la renta (29.5%)		- 967	- 1,413	- 1,873	- 2,354	- 3,299
(+) amortizacion		3,335	3,335	3,335	3,335	1,836
(=) Flujo de efectivo operativo		5,646	6,712	7,812	8,960	9,719
Inversiones						
Activo fijo	-5996					
Activo intangible	-7300					
Gastos pre operativos	-1879					
Capital de trabajo	0					
(=) Flujo de caja de libre disponibilidad	- 15,175	5,646	6,712	7,812	8,960	9,719
(+) Prestamo	3,035	-	-	-	-	-
(-) Amortizacion	-	- 323	- 426	- 563	- 743	- 980
(-) Intereses	-	- 813	- 868	- 731	- 551	- 314
(+) escudo fiscal	-	240	256	216	163	93
(=) Flujo de caja neto del inversionista	- 12,140	4,750	5,674	6,733	7,829	8,518

Tasa de descuento COK 35.00%
VAN (escenario pesimista) \$13,624.93

Escenario optimista

Para elaborar un escenario optimista, se plantean los siguientes supuestos:

- Incremento de las ventas en + 10%
- Disminución en los costos del servicio de -5%
- Disminución en los gastos operativos de -5%

Bajo estos supuestos el proyecto nos entrega mayores beneficios, los cuales nos permitirían re invertir en la empresa a fin de expandir sus operaciones.

FLUJO DE CAJA - 5 AÑOS

(En miles de soles)

Flujo de caja del proyecto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		168,601	175,345	182,359	189,654	197,240
(-) costo de servicio		- 57,983	- 59,730	- 61,545	- 63,431	- 65,391
(-) gastos administracion		- 23,475	- 24,159	- 24,887	- 25,640	- 26,420
(-) gasto de ventas		- 13,458	- 13,797	- 14,148	- 14,512	- 14,888
(-) amortizacion y depreciacion		- 3,335	- 3,335	- 3,335	- 3,335	- 1,836
(=) EBIT (Utilidad operativa)		70,350	74,324	78,444	82,736	88,705
(-) impuesto a la renta (29.5%)		- 20,753	- 21,926	- 23,141	- 24,407	- 26,168
(+) amortizacion		3,335	3,335	3,335	3,335	1,836
(=) Flujo de efectivo operativo		52,932	55,733	58,638	61,663	64,373
Inversiones						
Activo fijo	- 5,996	-	-	-	-	-
Activo intangible	- 7,300	-	-	-	-	-
Gastos pre operativos	- 1,879	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
(=) Flujo de caja de libre disponibilidad	- 15,175	52,932	55,733	58,638	61,663	64,373
(+) Prestamo	3,035	-	-	-	-	-
(-) Amortizacion	-	- 323	- 426	- 563	- 743	- 980
(-) Intereses	-	- 813	- 868	- 731	- 551	- 314
(+) escudo fiscal	-	240	256	216	163	93
(=) Flujo de caja neto del inversionista	- 12,140	52,036	54,695	57,559	60,532	63,171

Tasa de descuento COK 35.00%

VAN (escenario optimista) \$ 124,262.84

8.10.3. Análisis de punto de equilibrio

De acuerdo a este análisis la empresa debe tener ingresos de 1986 empresas y 9928 freelancers para que logre afrontar todos sus gastos sin perder ni ganar (Importes expresados en Dólares Americanos).

Gastos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo del servicio	61,035	62,874	64,785	66,770	68,833
Gastos administracion	24,711	25,431	26,197	26,990	27,810
Gasto de ventas	14,166	14,523	14,893	15,276	15,672
Amortizacion y depreciacion	3,335	3,335	3,335	3,335	1,836
Total gastos fijos	103,247	106,163	109,209	112,370	114,150

Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comision empresas	2	2	2	2	2
Comision Freelancers	10	10	10	10	10
Ponderado	9	9	9	9	9
Cantidad en equilibrio	11,913	12,250	12,601	12,966	13,171

Empresas	1,986	2,042	2,100	2,161	2,195
Freelancers	9,928	10,208	10,501	10,805	10,976

Comprobacion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comision empresas	3,971	4,083	4,200	4,322	4,390
Comision Freelancers	99,276	102,079	105,009	108,048	109,760
Total ventas	103,247	106,163	109,209	112,370	114,150
(-) gastos fijos	- 103,247	- 106,163	-109,209	- 112,370	-114,150
Utilidad operativa	-	-	-	-	-

8.10.4. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Los principales riesgos a los que puede estar expuesto Gantter, son los siguientes:

- Al no existir una barrera de entrada, existe el riesgo de la aparición de nuevos competidores que ofrezcan los mismos servicios, para lo cual diversificaremos los servicios de Gantter buscando siempre una diferenciación.
- No lograr los objetivos propuestos, como el plan de ventas a causa de una demanda menor a la estimada, para lo cual se puede incrementar el presupuesto del plan de marketing con el objetivo de atraer más empresas.
- Incumplimiento de los freelancers lo que desencadenaría insatisfacción y deserción de clientes, para lo cual desarrollaríamos un plan de capacitación para trabajar sus oportunidades de mejora.

CONCLUSIONES GRUPALES

Las conclusiones de este proyecto muestran una propuesta empresarial viable del servicio a ofrecer, el mercado a ser atendido, la organización y la gestión a desarrollar.

La propuesta del proyecto Gantter se enfoca en atender la necesidad de tercerización de servicios profesionales para las empresas que buscan reducir sus costos de contratación y a la vez dinamizar el mercado laboral a través de la creación de trabajo que a finalmente contribuye con la reducción del subempleo del país.

Durante la investigación se encontraron datos clave que reforzaron la propuesta de ser una solución online como el interés de los agentes implicados en el proyecto como empresas y freelancers, la tendencia actual del uso de los dispositivos móviles como punto de contacto y de aprendizaje del comportamiento de los usuarios; y el interés de empresas extranjeras para la contratación de servicios de profesionales peruanos para los servicios de alta demanda, lo que nos lleva a enfocar el esfuerzo en la excelencia del servicio.

El estudio de sensibilidad del proyecto comprueba que ante los diferentes cambios de las variables clave del proyecto como las ventas, costos de los servicios o gastos operativos el proyecto ofrecerá resultados positivos, principalmente porque la mayoría de los servicios se encuentran basados en la web, lo que reduce considerablemente los gastos de infraestructura y mantenimiento de la plataforma.

La evaluación del proyecto también permitió conocer las inversiones en el proyecto son viables y generarán resultados positivos tanto del proyecto y de los inversionistas.

CONCLUSIONES INDIVIDUALES

De acuerdo a la experiencia alcanzada en el desarrollo de este proyecto puedo decir que para desarrollar o iniciar cualquier negocio es importante conocer las tendencias globales y demandas del mercado, el producto o servicio tendrá éxito siempre y cuando se enfoque en la necesidad del cliente, en sus insights y en la solución del problema y en ese sentido Gantter nace como respuesta a la necesidad de tercerizar servicios que no son el core de la empresas y de los profesionales por trabajar de forma independiente como Freelancers. Esto se validó con dos experimentos en los cuales se usó la metodología de la exploración (entrevistas de profundidad) y el Pitch MVP (landing page). En ambos experimentos los resultados superaron el criterio mínimo de éxito por lo tanto se concluye que este proyecto es de gran interés cuenta con una muy buena oportunidad en el mercado.

Al momento de desarrollar una propuesta de negocio es importante conocer el entorno y la competencia del mercado a donde te diriges, con la finalidad de diseñar e implementar planes estratégicos que permitan establecer objetivos claros y específicos que promuevan el crecimiento de la empresa. Asimismo es trascendental que cada cierto tiempo se revisen los procesos operativos con el propósito de identificar oportunidades de mejora y trabajarlas apuntando siempre a maximizar la productividad, la eficiencia en la optimización de los recursos y la reducción de los costos con el propósito de obtener márgenes adecuados de rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

United States Rates & Bonds (2018). Bloomberg. New York. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us> [Consulta: 01 de julio de 2018].

Aswath Damodaran (2018). Betas by Sector (US). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [Consulta: 01 de julio de 2018].

Aswath Damodaran (2018). Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 - Current. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html [Consulta: 01 de julio de 2018].

GESTION (2018). Riesgo país de Perú bajó tres puntos básicos a 1.37 puntos porcentuales. Lima: GESTION. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-tres-puntos-basicos-1-37-puntos-porcentuales-235924> [Consulta: 01 de julio de 2018].

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (2018). Riesgo país de Perú bajó tres puntos básicos a 1.37 puntos porcentuales. Lima: SUNAT. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-> [Consulta: 01 de julio de 2018].

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2018). Tasa de interés promedio del sistema bancario. Lima: SBS. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B> [Consulta: 01 de julio de 2018].

Diario Oficial El Peruano (2017). Marco macroeconómico multianual 2018-2021. Lima: El Peruano. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf
[Consulta: 01 de julio de 2018].

International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF) (2017). Activos Intangibles - Costos de sitios web. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/sic/32_SIC.pdf
[Consulta: 01 de julio de 2018].

Valdivieso, A. (2001) Las Pymes y su aporte a la economía peruana. Recuperado de http://fresno.ulima.edu.pe/sf/rd_bd4000.nsf/vImpresion/F74F2C37AF7C1F1305256F07005FD667?OpenDocument [Consulta: 01 de julio de 2018].

Fernando, A. (2008) El proceso estratégico. Lima: CENTRUM

ANEXOS

Anexo 1: FODA CRUZADO

MATRIZ FODA DE GANTTER	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Know how del rubro.	D1. Ser una empresa nueva por lo tanto la marca aún no se encuentra posicionada en el mercado.
	F2. Experiencia en el manejo de personal y atención al cliente.	D2. El sitio web no aparece entre las primeras opciones de los motores de búsqueda.
	F3. Orientación a resultados y seguimiento al cumplimiento de los proyectos.	D3. El sitio web no tiene presencia en las redes sociales.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1. Ausencia de empresas peruanas que ofrezcan el mismo servicio.	1. Brindar un servicio adaptado a las necesidades de nuestro publico objetivo. (F1,F2,F3,O1)	1. Promocionar Gantter en los eventos que realiza la Camara de Comercio. (D1, O3,O4).
O2. Nuevas tecnologías que nos permiten mejorar la experiencia del usuario.	2. Suscribir un contrato con empresas extranjeras para la adquisición de cursos y lo último en tecnología. (F3,O2)	2. Ubicar a Gantter como la primera opción en los motores de busqueda en la web. (D2,O1,O3).
O3. Tendencia del mercado hacia la búsqueda de freelancers.	3. Desarrollar cursos de actualización para complementar las habilidades y conocimientos de los freelancers. (F2, F3,O3)	3. Lanzar concursos y promociones en las principales redes sociales. (D3,O2)
O4. Demanda internacional por freelancers peruanos.	4. Aprovechar la diversidad de freelancers que tenemos para armar paquetes de servicios y ofrecer a nuestros clientes. (F1, F2, F3,O4)	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1. Aparición de nuevos competidores.	1. Enfocarnos en la experiencia del usuario con la finalidad de incrementar la fidelización de nuestros clientes. (F1,A1)	1. Desarrollar una identidad e imagen como empresa que permita diferenciarnos frente a la competencia. (D1, A1)
A2. Hackeo o invasión de virus informáticos .	2. Plan de mantenimiento que permita evitar y detectar a tiempo el hackeo o invasión de virús. (F1, F2, A2)	2. Firmar alianzas con las principales empresas proveedoras de antivirus y ofrecer paquetes especiales a nuestros clientes. (D1, A2)
A3. Problemas de soporte técnico.	3. Soporte en línea 24 horas al día. (F1, F2, A3)	1. Fomentar el uso y el conocimiento de los diversas opciones de la plataforma. (D1, A3)

Anexo 2: LANDING PAGE PUBLICADO

Es seguro | <https://etask.landinglion.com/inicio/>

Gantter
freelancers

Encuentra un freelancer online para tu proyecto

Gantter es la plataforma web que te ayudará a encontrar un freelancer experto.

No tendrás uno bueno... ¡Tendrás al mejor!

Quiero contratar un freelancer

Quiero ser un freelancer

¿Qué servicios encontrarás en Gantter?

Desarrollo web

Olvidate de los complicados lenguajes de programación, contrata a un experto!

Redacción

¿Buscas crear contenidos o traducir algún documento? Llegaste al lugar adecuado!

Marketing

Tu próximo community manager o especialista SEO está aquí...

Diseño gráfico

El diseño de su nuevo sitio, un logo o tus tarjetas de presentación serán únicas!

¿Cómo funciona Gantter?

Publica tu proyecto

Habla sobre tu proyecto y tu presupuesto, nuestros freelancers recibirán una notificación de tu oferta.

Elige tu freelancer

Revisa el perfil de los interesados, conversa con ellos, revisa sus propuestas y elige al que quieras.

Empieza el trabajo

Utiliza nuestra plataforma para compartir tus proyectos de forma segura y su desarrollo.

Realiza el pago

Realizaremos el pago a tu freelancer cuando te encuentres satisfecho con el trabajo.

¿Estás listo para empezar?

Publica tu proyecto

Anexo 3: EXPERIMENT BOARD

TABLERO DE EXPERIMENTACIÓN

¿Quién es tu cliente?			Experimento	1	2
Empresas Mypes - Pequeñas y medianas empresas.	Proinversión, promueve el mecanismo de las iniciativas privadas	Empresas sólidas que desean contratar personal por horas	Cientes	Pequeñas y medianas empresas que necesitan personal que realice actividades digitales sin incurrir en gastos de planilla o alquiler de oficinas	Necesidad de un determinado grupo (profesiones) para un servicio específico.
			Problema	Búsqueda de freelancers que tengan respaldo y garantía en el trabajo que realizan, cuyo servicio tenga seguimiento del cumplimiento de cada entrega.	
¿Cuál es el problema?					
Se busca emplear por períodos cortos a personas para una determinada tarea.	Se busca no incrementar plana operativa (espacios) en la organización.	Presupuestos bajos que no permiten incrementar planilla.	Solución	Plataforma Web peruana que brinde disponibilidad de Freelancers altamente capacitados, fidelizados y que brinden un servicio confiable.	
			Supuesto mas riesgoso	Estén dispuestos a pagar por un servicio freelancers que permita desarrollar un proyecto en un determinado periodo.	
Define la solución					
Contratación de profesionales por horas.	Incentivos a colaboradores para realizar trabajos extras.	Contratar consultorías que brinden servicio por una determinado tarea (parte del proyecto)	Método & Criterio de Riesgo	EXPLORACIÓN: Entrevista a profundidad. El criterio de Riesgo es de 39/40	METODO PITCH: Landing Page. Nuestra tasa de conversión para la validación es de 37% para empresa y 37% para freelancers
			Resultado & Decisión	Se obtuvo un resultado de 39 entrevistados que validaron la hipótesis problema. Esto nos llevó a la decisión de PERSEVERAR	
Lista de los supuestos para validar la hipótesis					
Innecesaria presencia física de una persona dentro de la oficina o empresa.	Plazos cortos de proyectos (tarea específica).	La falta de continuidad de un determinado proyecto.	Aprendizaje	Las necesidades explicitas de nuestros segmentos de mercado. Que necesidades cubrirá nuestro plan de negocio.	

Anexo 4: CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Freelancers	Evaluación de empresas y freelancers.	Reducir costos de personal y equipos.	Servicio autogestionado y a demanda.	Pequeñas empresas
Pasarelas de pago online	Gestión de ingresos y facturación.	Garantizar un trabajo de calidad.	Reputación de empresas y usuarios basados en evaluación por puntuación.	Freelancers
Business Angel	Atención de reclamos y solicitudes.	Dinamizar el mercado laboral.		
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	Plataforma de publicación y control de trabajo online.		Sitio web	
	Freelancers calificados		Redes sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
Desarrollo de plataforma		Fee por cada hora de trabajo de un freelancer		
Publicidad y marketing		Cargo operativos por servicio a las empresas		
Costos operativos				
Pago a freelancers				
Gasto por uso de plataformas de cobro y plataformas de pago				

Anexo 4: CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Freelancers	Evaluación de empresas y freelancers.	Reducir costos de personal y equipos.	Servicio autogestionado y a demanda.	Pequeñas empresas
Pasarelas de pago online	Gestión de ingresos y facturación.	Garantizar un trabajo de calidad.	Reputación de empresas y usuarios basados en evaluación por puntuación.	Freelancers
Business Angel	Atención de reclamos y solicitudes.	Dinamizar el mercado laboral.		
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	Plataforma de publicación y control de trabajo online.		Sitio web	
	Freelancers calificados		Redes sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
Desarrollo de plataforma		Fee por cada hora de trabajo de un freelancer		
Publicidad y marketing		Cargo operativos por servicio a las empresas		
Costos operativos				
Pago a freelancers				
Gasto por uso de plataformas de cobro y plataformas de pago				

Anexo 5: DIAGRAMA DE FLUJO

Anexo 6: DIAGRAMA PERT