

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE INGENIERIA

INGENIERIA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE UNA PLATAFORMA DE PROMOCIÓN,
DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD PARA LA OFERTA DE
MIPYME**

Proyecto de grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: DANIELA VALDIVIA ROLDAN

TUTOR: JORGE VELASCO TUDELA

**LA PAZ – BOLIVIA
Diciembre, 2017**

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

Proyecto de Grado

**DISEÑO DE UNA PLATAFORMA DE PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y
PUBLICIDAD PARA LA OFERTA DE MIPYME**

Presentada por: **Univ. Daniela Valdivia Roldan**

Para optar el grado académico de **Licenciada en Ingeniera Industrial**

Nota numeral:

Nota literal:

Ha sido

Director de Carrera de Ingeniería Industrial:

Ing. M. Sc. Oswaldo F. Terán Modregon

Docente Tutor:

Ing. Jorge Marcelo Velasco Tudela

Miembros del Tribunal de Grado:

Ing. Denis Orlando Bustillos Tarqui

Ing. Mario Fermín Zenteno Benítez

Ing. Nelson Federico Bellot Kalteis

Ing. Oscar Fabian Villamor Salazar.

A mi madre, mi hermana, la Sra. Coky, mi familia y mis amigos
por su apoyo y amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme gozar de las cosas maravillosas de la vida, por protegerme y por darme la fortaleza y la sabiduría para continuar.

A mi madre Virginia, por su amor, su perseverancia, su fortaleza y su ímpetu. Sin quien no hubiera sido posible este y todos los logros de mi vida.

A mi hermana Vanesa, por su alegría, su comprensión y su amor. Ella es mi ejemplo a seguir.

A mi padre Daniel, por su apoyo.

A mi Tío Marcelo por su apoyo incondicional y su cariño.

A mi pequeña Coky, por su inocencia, su amor y su compañía.

A mi familia en general, por sus palabras de aliento, su apoyo incondicional y su cariño.

A mis amigos, por todas las lecciones de vida que me han enseñado, por su compañía y su complicidad. En especial a Madelaine quien ha sido mi consejera y mi mayor confidente.

Al Ing. Jorge Velasco Tudela por haberme invitado a ser parte del equipo Innova Bolivia y darme carta libre para realizar mi proyecto de grado.

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	III
Agradecimientos.....	IV
Índice General.....	V
Índice Temático.....	V
Índice de Anexos.....	X
Índice de Cuadros.....	X
Índice de Figuras.....	XI
Índice de Imágenes.....	XII
Resumen.....	XII

ÍNDICE TEMÁTICO

Capítulo I. Antecedentes.....	2
1.1. PYMES y Micros en Bolivia.....	2
1.2. Marketing digital en las empresas.....	8
1.3. Facebook en Bolivia.....	10
1.4. Fundación Maya.....	11
Capítulo II. Diagnóstico y planteamiento del problema.....	14
2.1. Análisis Interno	14
2.1.1. Fortalezas.....	14
2.1.2. Debilidades.....	15
2.2. Análisis Externo.....	15
2.2.1. Oportunidades.....	15
2.2.2. Amenazas	16
2.3. Identificación de factores clave para el éxito.....	17
2.3.1. Oportunidades – Fortalezas	17
2.3.2. Oportunidades – Debilidades	17
2.3.3. Amenazas – Fortalezas	18
2.3.4. Amenazas – Debilidades	18

2.4.	Diagrama de Ishikawa.....	19
2.5.	Diagrama de relaciones	19
2.6.	Planteamiento del problema.....	19
	Capítulo III. Objetivos.....	23
3.1.	Objetivo General	23
3.2.	Objetivos Específicos.....	23
	Capítulo IV. Diseño de la plataforma.....	24
4.1.	Misión	24
4.2.	Visión	24
4.3.	Objetivos de la plataforma	24
4.4.	Modelo de Negocio	25
4.4.1.	Enfoque 1: Cliente MIPYME que desea ofertar sus productos/servicios en la plataforma	25
4.4.1.1.	Clientes	25
4.4.1.2.	Propuesta de valor.....	25
4.4.1.3.	Canales.....	26
4.4.1.4.	Relación con el cliente	26
4.4.1.5.	Flujo de ingresos	27
4.4.1.6.	Recursos clave	27
4.4.1.7.	Actividades clave	27
4.4.1.8.	Red de partners	28
4.4.1.9.	Estructura de costos	28
4.4.2.	Enfoque 2: Clientes de las MIPYME que desean adquirir sus productos/servicios.....	31
4.4.2.1.	Clientes	31
4.4.2.2.	Propuesta de valor.....	31
4.4.2.3.	Canales.....	31
4.4.2.4.	Relación con el cliente	31
4.4.2.5.	Flujo de ingresos	32

4.4.2.6.	Recursos clave	32
4.4.2.7.	Actividades clave.....	32
4.4.2.8.	Red de partners	32
4.4.2.9.	Estructura de costos	33
4.4.3.	Enfoque 3: Empresas grandes que desean publicitarse en la plataforma	35
4.4.3.1.	Clientes	35
4.4.3.2.	Propuesta de valor.....	35
4.4.3.3.	Canales.....	35
4.4.3.4.	Relación con el cliente.....	35
4.4.3.5.	Flujo de ingresos.....	35
4.4.3.6.	Recursos clave	35
4.4.3.7.	Actividades clave.....	36
4.4.3.8.	Red de partners	36
4.4.3.9.	Estructura de costos	36
4.5.	Proceso del servicio.....	38
4.5.1.	Enfoque 1: Cliente MIPYME que desea ofertar sus productos/servicios en la plataforma	38
4.5.2.	Enfoque 2: Clientes de las MIPYME que desean adquirir sus productos/servicios.....	40
4.5.3.	Enfoque 3: Empresas grandes que desean publicitarse en la plataforma	42
4.6.	Marketing mix.....	44
4.6.1.	Producto.....	44
4.6.1.1.	Nombre	44
4.6.1.2.	Eslogan.....	44
4.6.1.3.	Logotipo.....	45
4.6.1.4.	Marca	46
4.6.1.5.	Plataforma virtual:	46
4.6.2.	Plaza	58
4.6.2.1.	Página de Facebook	58

4.6.2.2.	Visitas personales	60
4.6.2.3.	Mailing.....	61
4.6.2.4.	Conferencias y reuniones networking.....	61
4.6.2.5.	Servicio post venta.....	62
4.6.3.	Promoción.....	62
4.6.3.1.	Publicidad en Facebook	62
4.6.3.2.	Entrevistas en televisión, radio y notas de prensa	71
4.6.3.3.	Material para publicidad	71
4.6.4.	Precio.....	73
4.6.4.1.	Fijación de precios para venta de publicidad basado en la competencia.....	73
4.7.	Estructura organizacional.....	74
4.7.1.	Gerente CHUSPA.....	74
4.7.2.	Asistente Gerencia.....	75
4.7.3.	Asesoría Legal Fundación Maya	76
4.7.4.	Auditoria Fundación Maya.....	76
4.7.5.	Coordinador General	76
4.7.6.	Fotografía y Diseño Gráfico.....	76
4.7.7.	Redes Sociales y Plataforma Web.....	77
4.7.8.	Supervisor de Ventas.....	77
4.7.9.	Ventas por Comisión	77
	Capítulo V. Evaluación económica.....	78
5.1.	Ingresos	78
5.1.1.	Proyección de los clientes MIPYME de la plataforma CHUSPA.....	78
5.1.2.	Ingresos por publicidad	79
5.2.	Inversión inicial.....	82
5.3.	Costos de Operación	83
5.4.	Costos de mantenimiento	84
5.5.	Sueldos y salarios.....	84
5.6.	Depreciaciones	87

5.7. Flujo de caja.....	88
Capítulo VI. Conclusiones.....	95
Bibliografía	99

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Chuspa: Flujo de caja mensual 2018 – 2019.....	103
---	-----

ÍNDICE CUADROS

Capítulo I. Antecedentes

Cuadro 1.1: Bolivia: Categorización de micro, pequeña, mediana y grande empresa, 2009	2
Cuadro 1.2: Innova Bolivia: Evolución 2006 - 2016	13

Capítulo IV. Diseño de la plataforma

Cuadro 4.1: Chuspa: Objetivos y métricas de las campañas publicitarias en Facebook.....	68
---	----

Capítulo V. Evaluación económica

Cuadro 5.1: Bolivia: Proyección del crecimiento de Grandes empresas formales, 2012 - 2016	820
Cuadro 5.2: Chuspa: Proyección de ingresos por venta de publicidad anual (Bs.)	82
Cuadro 5.3: Chuspa: Inversión (Bs.).....	82
Cuadro 5.4: Chuspa: Proyección de costos de Operación (Bs.).....	84
Cuadro 5.5: Chuspa: Sueldos y salarios (Bs.).....	84
Cuadro 5.6: Bolivia: Incremento salarial (2013 – 2017).....	85
Cuadro 5.7: Chuspa: Proyección de Comisiones de venta (Bs.).....	85
Cuadro 5.8: Chuspa: Proyección de sueldos y salarios (Bs.).....	86
Cuadro 5.9: Chuspa: Depreciaciones (Bs.)	88
Cuadro 5.10: Chuspa: Flujo de Caja escenario pesimista (Bs.)	89
Cuadro 5.11: Chuspa: Flujo de Caja escenario conservador (Bs.).....	

Cuadro 5.12: Chuspa: Flujo de Caja escenario optimista (Bs.).....	93
---	----

Capítulo VI. Conclusiones

Cuadro 6.1: Chuspa: Análisis de sensibilidad (Bs.).....	97
---	----

INDICE DE FIGURAS

Capítulo I. Antecedentes

Figura 1.1: América Latina y El Caribe: Generación de fuentes de empleo, 2017.....	4
Figura 1.2: Bolivia: Proyección del número de empresas existentes, 2014 - 2017.....	5
Figura 1.3: Bolivia: Estructura empresarial, 2017	5
Figura 1.4: Bolivia: Informalidad empresarial, 2017.....	7
Figura 1.5: Bolivia: Tecnologías de información y comunicación, 2012	10

Capítulo II. Diagnóstico y planteamiento del problema

Figura 2.1: Bolivia: Diagrama Ishikawa sobre el fracaso de las MIPYME.....	21
Figura 2.2: Bolivia: Diagrama de Relaciones sobre el fracaso de las MIPYME	22

Capítulo IV. Diseño de la plataforma

Figura 4.1: Lienzo CANVAS: Enfoque 1: Cliente MIPYME que desea ofertar sus productos/servicios en la plataforma.....	30
Figura 4.2: Lienzo CANVAS: Enfoque 2: Clientes de las MIPYME que desean adquirir sus productos/servicios.....	34
Figura 4.3: Lienzo CANVAS: Enfoque 3: Empresas grandes que desean publicitarse en la plataforma.....	37
Figura 4.4: Enfoque 1: Cursograma Sinóptico.....	38
Figura 4.5: Enfoque 2: Cursograma Sinóptico.....	41
Figura 4.6: Enfoque 3: Cursograma Sinóptico.....	42
Figura 4.7: Chuspa: Nombre	44
Figura 4.8: Chuspa: Eslogan	45
Figura 4.9: Chuspa: Logotipo	45
Figura 4.10: Chuspa: Marca.....	46
Figura 4.11: Chuspa: Diagrama Organizacional.....	75

Capítulo V. Evaluación económica

Figura 5.1: Bolivia: Proyección del crecimiento de MIPYMES clientes de CHUSPA, 2018-2022.....	79
Figura 5.2: Bolivia: Proyección del crecimiento de Grandes empresas 2018-2022	81
Figura 5.3: Bolivia: Proyección del crecimiento de Empresas Grandes clientes de CHUSPA, 2018-2022.....	81

INDICE DE IMAGENES

Capítulo IV. Diseño de la plataforma

Imagen 4.1: Plataforma Chuspa: Inicio.....	47
Imagen 4.2: Plataforma Chuspa: Página “Acerca de”	48
Imagen 4.3: Plataforma Chuspa: Página “MIPYME”	49
Imagen 4.4: Plataforma Chuspa: Perfil MIPYME “Mistura”	50
Imagen 4.5: Plataforma Chuspa: Perfil MIPYME “Café Typica”	50
Imagen 4.6: Plataforma Chuspa: Perfil MIPYME “Wanderlust Turismo 591”.....	51
Imagen 4.7: Plataforma Chuspa: Página “Conferencias y networking”	52
Imagen 4.8: Plataforma Chuspa: Página “Blog”.....	53
Imagen 4.9: Plataforma Chuspa: Artículos del blog	54
Imagen 4.10: Plataforma Chuspa: Página “Únete a la comunidad”.....	55
Imagen 4.11: Plataforma Chuspa: Página “Soy MIPYME”	56
Imagen 4.12: Plataforma Chuspa: Página “Publicidad”	57
Imagen 4.13: Plataforma Chuspa: Otros apartados.....	58
Imagen 4.14: Página Chuspa en Facebook: Portada	59
Imagen 4.15: Página Chuspa en Facebook: Ubicación.....	59
Imagen 4.16: Página Chuspa en Facebook: Información.....	60
Imagen 4.17: Campaña publicitaria en Facebook: Tipo de campaña publicitaria pagada	63
Imagen 4.18: Campaña publicitaria en Facebook: Segmentación del público	64
Imagen 4.19: Campaña publicitaria en Facebook: Presupuesto y duración.....	65

Imagen 4.20: Campaña publicitaria en Facebook: Vista computadoras65
Imagen 4.21: Campaña publicitaria en Facebook: Vista celulares66
Imagen 4.22: Campaña publicitaria en Facebook: Cantidad de seguidores.....66
Imagen 4.23: Alexa.com: Catalogación de la página web del periódico La Razón.....74



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una plataforma como escenario para la promoción y difusión de los productos y/o servicios de las Micro, pequeñas y medianas empresas mediante el uso de herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC's y de Ingeniería Industrial.

La estructura del proyecto pretende recolectar todo el fundamento y la información secundaria para sustentar la problemática que existe en la carencia de escenarios para la promoción y difusión de las MIPYMES y como puede ser solucionada a través del uso de herramientas actuales y tecnológicas como es el diseño de una plataforma web que cumpla las características que el mercado necesita y el buen manejo de redes sociales e Internet. En conclusión se ha logrado diseñar una plataforma rentable que de manera gratuita atiende las necesidades del extenso universo de MIPYMES en Bolivia y coadyuva a su permanecía y crecimiento en el mercado.

SUMMARY

This project aims to design a platform as a stage for the promotion and dissemination of the products and / or services of Micro, small and medium enterprises through the use of Technology of the information and communication and Industrial Engineering tools.

The structure of the project aims to collect all the basis and secondary information to support the problem that exists in the lack of scenarios for the promotion and dissemination of MIPYMES and how it can be solved through the use of current and technological tools such as design a web platform that has the characteristics that the market needs and the good management of social networks and the Internet.

In conclusion it has been possible to design a profitable platform that gratuitously attends to the needs of the vast universe of MIPYMES in Bolivia and contributes to its permanence and growth in the market.

INTRODUCCIÓN

Fundación Maya es una organización sin fines de lucro que nació el año 2002 y a lo largo de estos años ha perseguido la misión de ser una plataforma potenciadora de negocios que impulse el espíritu empresarial en el país, apoyando y fomentando la generación de nuevas ideas, de nuevos empresarios y de nuevas empresas que coadyuven al progreso de nuestro país con ética y responsabilidad social, en este sentido contempla el diseño de una plataforma complementaria a la ya existente, como un escenario para la promoción y difusión de los productos y/o servicios de las Micro, pequeñas y medianas empresas mediante el uso de herramientas de TICs y de Ingeniería Industrial que coadyuven al mejoramiento, crecimiento y permanencia de las MIPYMEs en el país.

En este sentido el presente trabajo resume la labor desarrollada para la creación de dicha plataforma que ha sido denominada CHUSPA, cuyo objetivo principal es la conexión entre compradores y vendedores a nivel nacional. El proyecto nace de la creciente necesidad de permanencia y crecimiento que existe en el mercado empresarial, donde la micro, pequeña y mediana empresa, que representa el porcentaje más alto de la composición del sistema empresarial boliviano, día a día busca nuevas alternativas de supervivencia, debido a que se enfrenta a diferentes obstáculos como la falta de capacitación, políticas gubernamentales impositivas, marco legal y normativa inadecuada, difícil acceso a tecnología, burocracia en procesos legales, competencia desleal, carencia de espacios para la oferta de sus productos, vaga cultura de apoyo a la MIPYME nacional y el inexistente asesoramiento sobre temas como gerencia, administración y comercialización que impide a las MIPYME llevar adelante sus empresas con éxito frenando la posibilidad de llegar a la etapa de madurez en el ciclo de vida de las empresas y viéndose obligadas a cerrar o declararse en banca rota durante la etapa de inicial.

DISEÑO DE UNA PLATAFORMA DE PROMOCION DIFUSION Y PUBLICIDAD PARA LA OFERTA DE MIPYME

Capítulo I. Antecedentes

1.1. PYMES y Micros en Bolivia

Se consideran como Micros, pequeñas, medianas y grandes empresas a aquellas unidades económicas que de acuerdo a la Resolución Ministerial N°200 establecida en Bolivia por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (cf. 2009: Resolución Ministerial N°200), cumplan al menos dos de los criterios que se encuentran en la siguiente clasificación (véase Cuadro 1.1):

Cuadro 1.1

Bolivia: Categorización de micro, pequeña, mediana y grande empresa, 2009

Criterios	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Número de trabajadores	≤ 9	10 a 19	20 a 49	> 50
Activos productivos (UFV)	$\leq 150.000.-$	150.001.- a 1.500.000.-	1.500.001.- a 6.000.000.-	$\geq 6.000.001.-$
Ventas anuales (UFV)	$\leq 600.000.-$	600.001.- a 3.000.000.-	3.000.001.- a 12.000.000	$\geq 12.000.001.-$
Exportaciones anuales (UFV)	$\leq 75.000.-$	75.001.- a 750.000.-	750.001.- a 7.500.000.-	$\geq 7.500.001.-$

Fuente: Resolución Ministerial N°200 emitida por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, (cf. 2009: Resolución Ministerial N°200).

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas MIPYME son una fuente potencial para el desarrollo y mejoramiento de los ingresos de nuestro país, no solo por el número de empresas que estas representan sino por ser una parte importante de la economía nacional debido a su papel como creadoras de empleo y autoempleo, son un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a grupos de la población semi o escasamente cualificados.

Las un poco más de 10 millones de micro y pequeñas empresas que constituyen la mayor fuente de trabajo en América Latina y El Caribe son la clave para mejorar la empleabilidad en esta región, pese a los desafíos que enfrentan por su baja productividad y alta informalidad, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (cf. Opinión, 2017: web).

En América Latina y El Caribe las MYPES generan el 47 por ciento del empleo, es decir, ofrecen puestos de trabajo a unos 127 millones de personas en la región, mientras que solo un 19 por ciento del empleo se genera en las empresas medianas y grandes, según el informe de la OIT denominado “Pequeñas empresas, grandes brechas” (cf. Opinión, 2017: web).

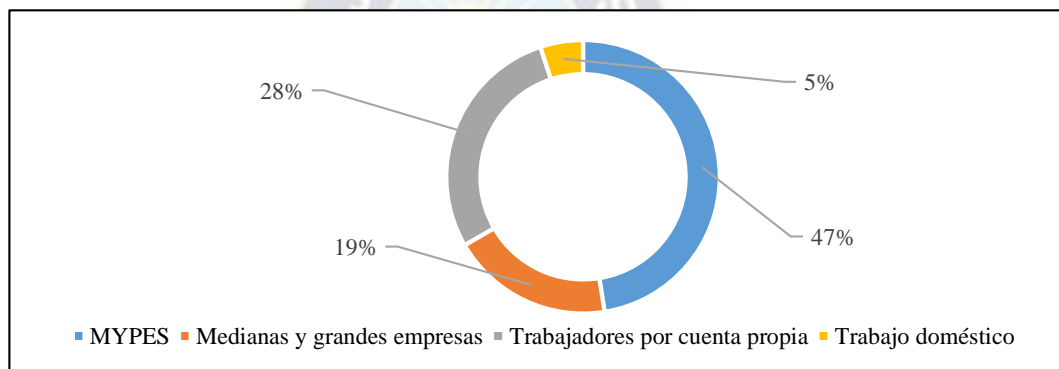
A esta estructura productiva se debe añadir 76 millones de trabajadores por cuenta propia, que representa el 28 por ciento del empleo total, y otro 5 por ciento que corresponde al trabajo doméstico (cf. Opinión, 2017: web) (véase Figura 1.1).

Refiriéndose al caso de Bolivia específicamente el presidente de la Federación de Entidades Empresariales Privadas de Cochabamba, Federico Diez de Medina afirmó que las micro y pequeñas empresas en el país generan el 83 por ciento del empleo, pero todavía en condiciones precarias (cf. Opinión, 2017: web).

Por otro lado datos de 2014, del Sistema Integrado de Información Productiva (SIIP) del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural nos muestran un panorama respecto a estos emprendimientos. En la estructura empresarial predominan las micro y

pequeñas empresas. Considerando solo las microempresas en el país, los datos hacen referencia a un total de 649.806 unidades económicas, que representan el 90.1 por ciento del total en Bolivia. En el caso de las pequeñas empresas no es posible dimensionar tan claramente su magnitud puesto que se encuentran agregadas con las medianas que, en conjunto, sumaban 68.514 representando el 9.5 por ciento del total en Bolivia y el resto grandes empresas en 2014 (cf. Opinión, 2017: web).

Figura 1.1
América Latina y El Caribe: Generación de fuentes de empleo, 2017

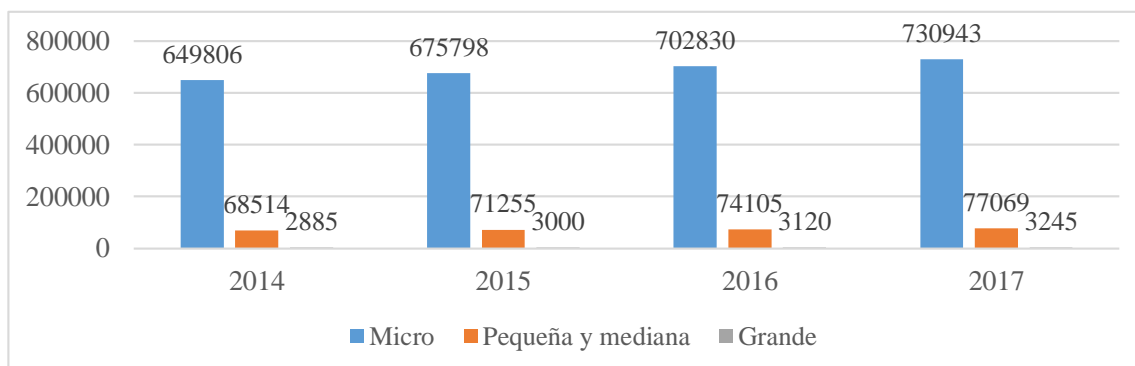


Fuente: Elaboración propia en base a resultados del informe de la OIT denominado “Pequeñas empresas, grandes brechas” (cf. Opinión, 2017: web).

Y según datos del Registro de Comercio de Bolivia, de enero a septiembre se crearon 14.505 empresas, mientras que las que se cerraron fueron 6.301. En creación hay un decrecimiento de 2% porque en el mismo periodo de tiempo del año pasado se habían fundado 14.734 empresas. Por el lado de los cierres, hay un incremento del 6%, ya que el año pasado en nueve meses se habían cerrado 6.133. Con estos datos la base empresarial vigente acumula un total de 292.481 empresas. Comparado con la base del año pasado en nueve meses hay un crecimiento de 4% (cf. El Mundo, 2017: web). Con este dato y la información proporcionada por el Sistema Integrado de Información Productiva (SIIP) del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural acerca del número de empresas existente en Bolivia en 2014, se ha realizado una proyección al presente año (véase Figura1.2).

Figura 1.2

Bolivia: Proyección del número de empresas existentes, 2014 - 2017

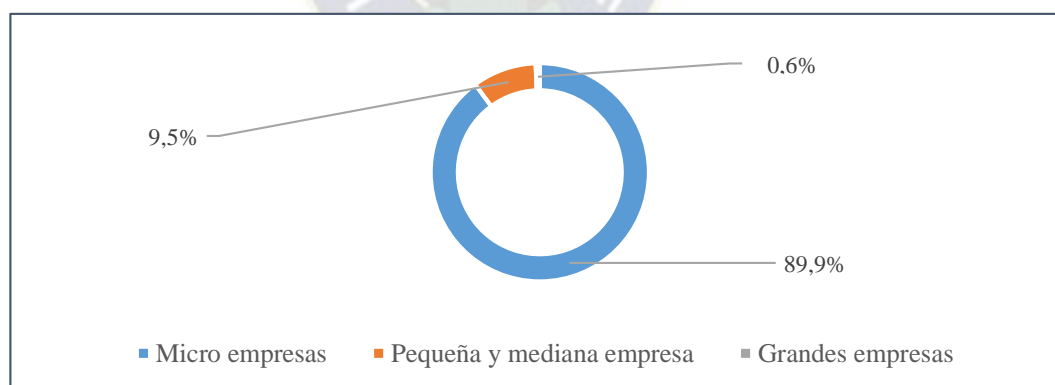


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia (FUNDEMPRESA) (cf. FUNDEMPRESA, 2016: web) y la información proporcionada por el Sistema Integrado de Información Productiva (SIIP) del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (cf. Opinión, 2017: web).

Por lo tanto la estructura empresarial en porcentajes se muestra en la siguiente figura (véase Figura 1.3).

Figura 1.3

Bolivia: Estructura empresarial, 2017



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por el Sistema Integrado de Información Productiva (SIIP) del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (cf. Opinión, 2017: web).

Otro dato fundamental a nivel nacional, y en este caso más actualizado, es la participación en la cartera dirigida a unidades económicas del sistema financiero. En 2016, el 42.2 por ciento del total de la cartera correspondía a créditos otorgados a microempresas. En el

caso del crédito a pequeñas y medianas empresas, ocupaba una participación de 22.2 por ciento (cf. Opinión, 2017: web).

Una parte de estas empresas pertenecen al sector informal, es decir, que no están registradas en ninguna entidad y que es difícil su conteo.

Se considera que una empresa presenta algún grado de informalidad si incumple con alguno de los siguientes requisitos: 1) Permisos municipales de operación, 2) Registro del NIT y 3) Registro ante FUNDEMPRESA.

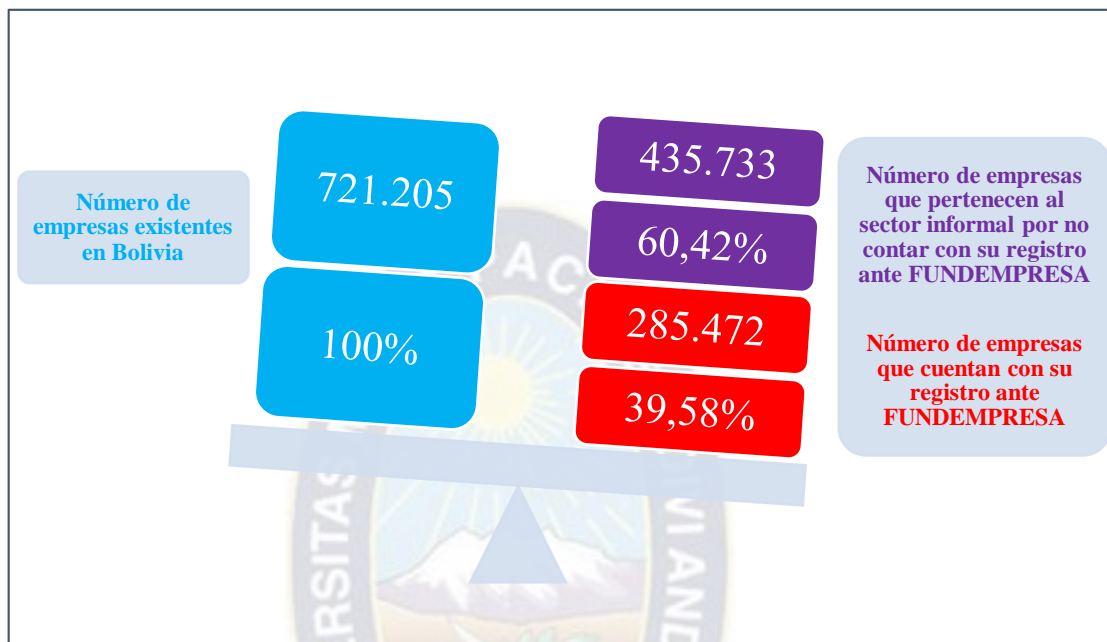
Según las Estadísticas de la Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia FUNDEMPRESA a enero del año 2017, el número de empresas inscritas en esta institución era de 285,472 (cf. FUNDEMPRESA, 2017: web).

Entonces comparando esta información con la proyección del número de empresas existentes al 2017 elaborada en base a los datos del Sistema Integrado de Información Productiva (SIIP) del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y las Estadísticas de la Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia FUNDEMPRESA deducimos que, como mínimo, aproximadamente el 60,42% de las empresas serían informales por no contar con su registro ante FUNDEMPRESA (véase Figura 1.4).

La falta de formalidad en las MIPYME limita su capacidad para poder acceder a créditos; por lo que su operación se basa en buena medida en el uso de recursos propios como ahorros y/o créditos personales pagando elevadas tasas de interés.

Por otro lado, tampoco son empresas atractivas para trabajar por no estar registradas formalmente y no tener beneficios sociales como seguro de salud, ni prestaciones de ley.

Figura 1.4
Bolivia: Informalidad empresarial, 2017



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia FUNDEMPRESA (cf. FUNDEMPRESA, 2017: web) y la información proporcionada por el Sistema Integrado de Información Productiva (SIIP) del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (cf. Opinión, 2017: web).

Además de estos conflictos las MIPYME se enfrentan a otros obstáculos como falta de capacitación, políticas gubernamentales impositivas, marco legal y normativa inadecuada, difícil acceso a tecnología, burocracia en procesos legales, competencia desleal, carencia de espacios para la oferta de sus productos, vaga cultura de apoyo a la MIPYME nacional y el inexistente asesoramiento sobre temas como gerencia, administración y comercialización que impide a los emprendedores y empresarios llevar adelante sus proyectos con éxito. Por estas razones estas empresas son perecederas en el tiempo es decir que, no llegan a la etapa de madurez en el ciclo de vida de las empresas y se ven obligadas a cerrar durante la etapa de inicial, en este sentido vale recalcar que entre enero y mayo del año pasado en Bolivia se cancelaron 3.564 matrículas de comercio, mientras que en el mismo periodo de 2017 se dieron de baja 4.516, lo que representa un crecimiento

del 27% en el cierre de compañías, de acuerdo con datos de FUNDEMPRESA (cf. El Deber, 2017: web).

1.2. Marketing digital en las empresas

El marketing es la acción que más directamente afecta al reconocimiento y a las ventas que alcanza una compañía, lo que tiene un impacto directo en su rentabilidad, por esta razón es una de las áreas más importantes de la empresa, pues es vital no sólo para su éxito, sino también para su existencia, sin ventas no existe empresa. Hoy en día las empresas deben enfrentarse a una serie de factores que afectan su ciclo de vida como la competencia, la inestabilidad económica las nuevas tendencias tecnológicas los requerimientos del cliente, el marketing ayuda a las empresas a conocer donde están, donde quieren llegar y cómo lograrlo.

El panorama actual acerca del Marketing es completamente distinto al que era hace unos años. Antes, un plan de marketing incluía medios y acciones llevadas a cabo en el mundo real. El éxito del plan dependía en gran medida de los medios utilizados y de la inversión. Sólo aquellas empresas con recursos económicos podían plantearse llevarlo a cabo. Hoy el panorama ha cambiado bastante, la estrategia de marketing digital forma parte de la estrategia general del marketing tradicional porque es una tendencia que en la actualidad entiende los cambios de comportamiento del consumidor, y actúa más bajo estrategias Pull en donde es el usuario quien jala el contenido, lo cual lo hace más efectivo y brinda la oportunidad de medirse al pequeño empresario con el grande, sin necesidad de disponer de exorbitantes recursos económicos, tan solo hacen falta creatividad, planificación y constancia.

El objetivo del marketing digital es aumentar el tráfico de potenciales clientes hacia nuestra página web o portal, convertir ese tráfico en clientes, fidelizarlos y convertirlos en prescriptores.

Una de las grandes ventajas del marketing online es la posibilidad de conectar con el público objetivo del mensaje, sin intermediarios, lo que le permite ser un complemento a las acciones publicitarias tradicionales.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) son herramientas como la telefonía móvil, las computadoras, los televisores, el internet entre otros, que coadyuvan la ejecución de una estrategia de marketing digital, pues permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información a millones de usuarios.

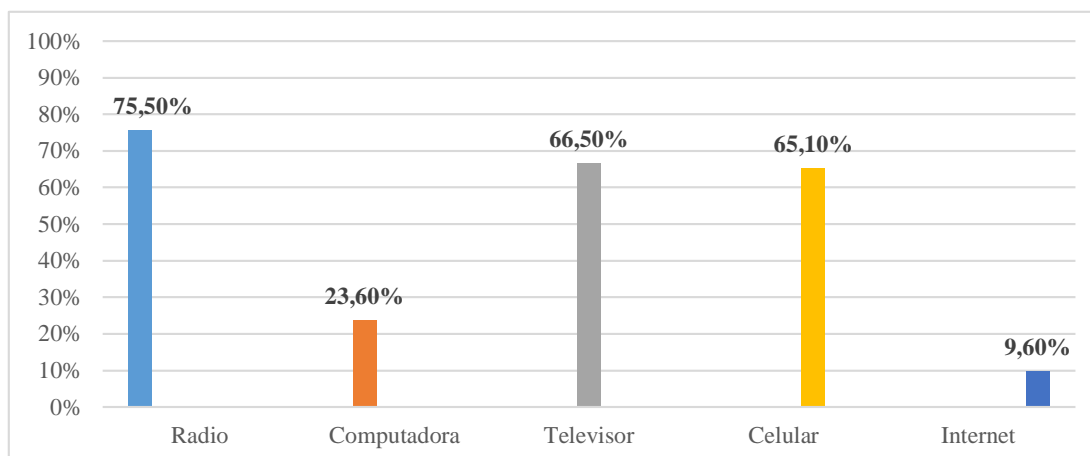
En Bolivia, al año 2012 se registró que 75,5% del total de las viviendas tiene radio, 66,5% dispone de televisor; 65,1% de celular o teléfono fijo en su vivienda, 23,6% cuenta con una computadora y 9,6% tiene conexión al servicio de internet (cf. Instituto Nacional de Estadística, 2014: web) (véase Figura 1.5).

Además se sabe también que al año 2014 en Bolivia se registraron 10.450.341 líneas de telefonía móvil y que el 70,4% de la población de 5 años o mayor utilizó este tipo de telefonía (cf. Instituto Nacional de Estadística, 2016: web).

Una de las TICs más importantes es el Internet, esta herramienta es un nuevo ecosistema, lleno de oportunidades y de herramientas que sirven de colchón para llevar adelante una estrategia de marketing digital debido a su gran número de usuarios. En Bolivia, según la Agencia de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes ATT (cf. Agencia de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, 2017: web) a junio de 2016 se alcanzaron 6.772.089 conexiones a Internet desde móvil o terminal

En conclusión, la población boliviana reconoce el internet y los soportes tecnológicos como un medio vital para la comunicación de información, lo que para muchas empresas puede representar un canal interesante para llegar a sus clientes potenciales sin intermediarios, a un bajo costo y en tiempo inmediato.

Figura 1.5
Bolivia: Tecnologías de información y comunicación, 2012



Fuente: Elaboración propia en base a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística del Censo 2012, de las viviendas con acceso a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) (cf. Instituto Nacional de Estadística, 2016: web).

1.3. Facebook en Bolivia

Facebook es una de las principales redes sociales que se usa actualmente en el mundo, en 2016 esta red social conto con 1650 millones de usuarios que entran a Facebook por lo menos una vez por mes, 1090 millones son los usuarios que usan Facebook activamente casi todos los días permaneciendo en la red social en promedio 40 minutos diarios, en su mayoría a través de dispositivos móviles (cf. Castellano, 2016: web).

Desde 2007 Facebook comenzó su expansión lanzando la plataforma de anuncios + Páginas, una herramienta muy útil para las empresas. En la actualidad 30 millones es el número de empresas que disponen de una página empresarial en Facebook. 19 millones es el número de empresas que tienen una página de Facebook optimizada para celulares y 1.5 millones es el número de empresas que invierten constantemente dinero en publicidad en Facebook generando ganancias de las empresas a través de Facebook por 5380 millones de dólares tan solo durante el primer trimestre 2016 (cf. Castellano, 2016: web).

La publicidad en Facebook se ha vuelto tan popular y eficiente que el 82% es el porcentaje de las ganancias de Facebook provenientes de este servicio (cf. Castellano, 2016: web).

En Bolivia existen más de 5 millones de cuentas en Facebook. Esto significa que prácticamente todos los usuarios bolivianos de Internet tienen cuenta en esa red social. El 35% de usuarios tienen entre 18 y 24 años y el 27% tiene entre 25 y 34 años y se conectan en un 88% a través de dispositivos móviles (cf. Agencia de noticias Fides, 2017: web).

Según el periódico “El Deber” un 90% de los bolivianos lo hace para leer y revisar las redes sociales. Un 75% también lo hace para escribir y participar en las redes sociales, un 74% para chatear o enviar mensajes, mientras que un 68% y el 66% lee y envía correos electrónicos (cf. El Deber, 2017: web).

Según el periódico “El Deber” los resultados son parecidos cuando hay una conexión a través de un computador: un 74% revisa redes sociales, un 63% busca información, un 59% lee y envía correos, un 56% chatea y un 15 % opina en foros o escribe blogs y otro tanto hace negocios. (cf. El Deber, 2017: web).

La publicidad en Facebook ha tenido un gran impacto en las empresas bolivianas, es por este motivo que en marzo del año en curso Facebook decidió abrir una sucursal en Santa Cruz Bolivia, a través de su representante Cisneros Interactive con el propósito de impulsar la publicidad digital en el país.

1.4. Fundación Maya

La Fundación de Emprendedores y Finanzas MAYA nace el año 2002 como un club de emprendedores conformado por estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Andrés UMSA y por iniciativa del docente de la materia de Administración Financiera, Ing. Jorge Velasco Tudela, quien creó este espacio como una alternativa para cambiar la orientación profesional rentista del alumnado y sembrar en ellos el espíritu emprendedor.

Posteriormente, el 11 abril de 2003 se convierte en el Centro de Emprendedores y Finanzas MAYA, con sede en la ciudad de La Paz - Bolivia, como organización orientada al emprendedurismo y la innovación que imparte nuevos conocimientos y competencias a los alumnos universitarios y a las pequeñas empresas a través de cursos, talleres y seminarios.

Finalmente, el 13 de agosto de 2008 se consolida como Fundación al obtener la personería jurídica con la misión de ser una plataforma potenciadora de negocios que impulse el espíritu empresarial en el país, apoyando y fomentando la generación de nuevas ideas, de nuevos empresarios y de nuevas empresas que coadyuven al progreso de nuestro país con ética y responsabilidad social a través de la creación del Concurso Innova Bolivia que promueve y premia la innovación y el espíritu emprendedor materializado en ideas para la creación y desarrollo de empresas innovadoras y/o de base tecnológica que surgen de la comunidad universitaria nacional; además descubre iniciativas empresariales y sociales que se desarrollan en el país con un alto grado de innovación y, a su vez, reconoce el gran trabajo de los innovadores bolivianos.

El concurso INNOVA BOLIVIA en 2016 celebró su sexta versión: INNOVA BOLIVIA6.0+INNOVADORES DE AMÉRICA 2015-2016, en alianza con el Premio Internacional Innovadores de América en esta versión premió a 12 ganadores de la categoría universitaria con capital de arranque y una red de mentores, asesores y aliados estratégicos que brindan apoyo integral en la actual fase de incubación empresarial. Y también premió a 6 ganadores de la categoría empresarial con dinero en efectivo y la postulación al Premio internacional Innovadores de América. A continuación se muestra un cuadro resumen de la evolución del concurso desde sus inicios (véase Cuadro1.2).

Cuadro 1.2
Innova Bolivia: Evolución 2006 - 2016

Detalle	2006	2008	2009	2010	2012-2013	2015-2016
Innovaciones	55	83	64	159	641	1.140
Participantes	129	221	167	233	2.906	3.990
Ganadores	5	5	7	9	19	18
Capital semilla (USD)	3.000	6.500	4.500	7.750	40.250	66.000

Fuente: Elaboración propia

En los últimos 10 años, la Fundación MAYA ha evolucionado hasta convertirse en una plataforma que permite a la comunidad universitaria y empresarial, exponer y potenciar sus innovaciones para la conformación de empresas dinámicas en respuesta a las diferentes necesidades y oportunidades que demanda la sociedad boliviana. Si bien en un inicio la labor desarrollada por la Fundación MAYA se enfocaba en alentar la ciencia y la investigación dentro de las universidades, en la actualidad, esta plataforma a través del concurso INNOVA BOLIVIA brinda la oportunidad también a empresas en marcha que al desempeñar sus actividades crean e innovar para cubrir necesidades y solucionar problemas.

Para seguir impulsando este modelo nacido desde las aulas, hacen falta muchos elementos para conformar un ecosistema de innovación robusto. Y es así que la Fundación MAYA considera como estrategia la creación de una plataforma complementaria a la que ya se tiene, que fortalezca su eje estratégico de promoción y difusión y de esta manera continúe su labor de apoyo al emprendimiento y la innovación en Bolivia.

Capítulo II. Diagnóstico y planteamiento del problema

En el presente capítulo se va a exponer el análisis interno y el análisis externo para llevar adelante la plataforma CHUSPA. Dentro del análisis interno se describirán las fortalezas y debilidades de Fundación Maya que puedan coadyuvar o perjudicar en la planeación, diseño y ejecución de la plataforma CHUSPA, además porque es esta organización la que llevará adelante el proyecto CHUSPA. Y dentro del análisis externo se describirán las oportunidades y las amenazas del entorno que afectarían en la planeación, diseño y ejecución de la plataforma CHUSPA.

2.1. Análisis Interno

2.1.1. Fortalezas

F1: Importantes alianzas estratégicas con organizaciones destacadas, de alcance masivo y poder económico como ATB red nacional, Página Siete, Opinión, CAF Banco de Desarrollo de América Latina, Banco Mundial, CAINCO Cámara de Industria Comercio Servicios y Turismo de Santa Cruz Bolivia, COSUDE Cooperación Suiza, entre otros.

F2: Fundación Maya es catalogada con un peso de 79 en relaciones de legitimidad y poder, ocupando el 7mo puesto de 209 organizaciones que participaron en el diagnóstico del Ecosistema Emprendedor Boliviano. (cf. Figueroa, 2015: p.111).

F3: Tanto Fundación Maya como Innova Bolivia cuentan con sus respectivas páginas en Facebook que alcanzan una comunidad de más de 30.000 seguidores.

F4: La plataforma virtual existente en Fundación Maya se caracteriza por una gran flexibilidad y capacidad de adaptarse al cambio y a las necesidades y posibilidades de la organización.

F5: Disposición a impulsar nuevas ideas y nuevos proyectos de cualquier miembro del equipo.

2.1.2. Debilidades

D1: Alta rotación de personal.

D2: Al ser una organización sin fines de lucro la captación de recursos es complicada.

D3: Actualmente se cuenta con una plataforma virtual que ha sido creada como una herramienta para llevar adelante el Concurso Innova Bolivia, y dicha plataforma solo se activa durante el concurso, el resto del tiempo no se cuenta con un equipo la mantenga actualizada y activa.

2.2. Análisis Externo

2.2.1. Oportunidades

O1: En Bolivia existen más de 5 millones de cuentas en Facebook (cf. Abad, 2016: web).

Según el periódico “El Deber” los usuarios bolivianos se conectan en su mayoría a través de los teléfonos celulares y un 90 por ciento lo hace para leer y revisar las redes sociales (cf. El Deber, 2017: web).

O2: En Bolivia a junio de 2016 se registraron 6.772.089 conexiones a Internet desde móvil o terminal (cf. Agencia de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, 2017: web).

O3: El aporte de la cultura al emprendimiento en cuanto a valoración social y empresarios inspiradores es un factor importante para el desarrollo de un emprendedor, según el reporte de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2016, Bolivia con 65,46 ocupa el primer lugar de 15 países de Latinoamérica en condiciones culturales, lo que significa que la opción de emprender en Bolivia es altamente valorada por la sociedad y los medios de comunicación dan cabida a casos de éxito para que sirvan de ejemplo para empresas nacientes. (cf. Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, 2016: p.34)

O4: Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) son una fuente potencial para el desarrollo y mejoramiento de los ingresos de nuestro país, no solo por el número de empresas (aprox. 630.423) que estas representan sino por ser una parte importante de la economía nacional debido a su papel como creadoras de empleo y autoempleo, son un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a grupos de la población semi o escasamente cualificados (cf. Cámara Nacional de Industria, 2015: Tabla Económica).

O5: No existe una plataforma de características similares en el país que satisfagan la gran necesidad de estas empresas de darse a conocer para ofertar sus productos, abrirse nuevos mercados y por ende mejorar sus ingresos para crecer en el tiempo evitando entrar en la banca rota y el cierre.

2.2.2. Amenazas

A1: La resistencia al cambio es muy común en empresas pequeñas y más aún en el entorno cultural de nuestro país, debido a que sus dirigentes tienen un criterio inflexible al respecto del manejo de su empresa, y no acceden a nuevas oportunidades por miedo a lo desconocido, falta de confianza y cautela con la información de su empresa.

A2: Según el periódico “El Día” el 19% de las empresas cerraron en 2015 en Bolivia principalmente por la falta de fuentes de financiamiento, políticas gubernamentales impositivas, competencia desleal y contrabando, ausencia de escenarios para la promoción y publicidad de sus productos y carencia de capacitación en aspectos comerciales y gerenciales (cf. El Día, 2015: web).

A3: Bolivia con 2.1 Mbps tiene el internet más lento de América y con 46 USD es el segundo más caro (cf. Diálogo Regional sobre Sociedad de la Información, 2015: web).

A4: Según el periódico “Opinión”, 54 mil empresas establecidas en el país no renovaron sus licencias de funcionamiento debido a la presión tributaria de Impuestos Nacionales de Bolivia provocando el incremento del sector informal en el país (cf. Opinión, 2015: web).

2.3. Identificación de factores clave para el éxito

2.3.1. Oportunidades – Fortalezas

O4 – F4: Adaptar la plataforma según los requerimientos del nuevo proyecto y ofertar a la mayor parte de la MIPYME registrarse en la plataforma para dar a conocer y promocionar sus productos y/o servicios.

O1 – F3: Aprovechar la gran cantidad de usuarios en Facebook para hacer crecer nuestras Fanpages a través de publicaciones pagadas y orgánicas.

O3 – F1: Fortalecer la percepción de los boliviano acerca del emprendimiento en Bolivia organizando conferencias dirigidas a MIPYME donde los ponentes sean líderes de empresas tan importantes como los aliados de Fundación Maya, además de lograr posibles fuentes de financiamiento para los asistentes y para los proyectos de Fundación Maya.

O5 – F2: Aprovechar que Fundación Maya es una organización de alto impacto e influencia en el Ecosistema Emprendedor Boliviano, para satisfacer la necesidad que existe de los emprendimientos nacientes y empresas pequeñas de contar con un espacio para crecer y fortalecerse a través de la conformación de la plataforma.

O2 – F5: Valerse de la ideología de Fundación Maya y del creciente impacto del internet en nuestro país para impulsar proyectos en este ámbito.

2.3.2. Oportunidades – Debilidades

O2 –D1: Aprovechar el impacto del internet en los últimos años en nuestro país para que la plataforma este a cargo de funcionarios on line, de esta manera Fundación Maya brindaría a sus empleados la posibilidad de organizar su tiempo y trabajar desde la comodidad de sus hogares, evitando la alta rotación de personal.

O1 – D3: Aprovechar el gran número de usuarios de Facebook para lanzar una convocatoria de requerimiento de desarrolladores con las habilidades necesarias para

mantener actualizada y activa la plataforma existente y la plataforma complementaria CHUSPA.

O5 – D2: Aprovechar la inexistente competencia de esta plataforma en nuestro país para impulsar este proyecto y lograr una mayor captación de recursos.

2.3.3. Amenazas – Fortalezas

A1 – F2: Usar la reputación de Fundación Maya en el Ecosistema Emprendedor Boliviano como una estrategia para hacerle frente a la resistencia al cambio que existe en las MIPYME.

A2 – F5: Incrementar la promoción y difusión de emprendimientos nacientes y nuevas empresas a través de la plataforma CHUSPA, un proyecto impulsado por Fundación Maya.

A3 – F3: Aprovechar la infraestructura (oficinas, conexión a internet, dominio, hosting, etc.) de Fundación Maya para lidiar con las limitaciones de internet en nuestro país.

A2 – F1: Organizar capacitaciones donde los ponentes sean líderes de empresas tan importantes como las aliadas con Fundación Maya para evitar el cierre de MIPYME, y lograr establecer una red networking.

A4 – F4: Aprovechar la plataforma virtual existente de Fundación Maya para albergar la plataforma CHUSPA que tendrá como objetivo la difusión de las MIPYMES.

2.3.4. Amenazas – Debilidades

A1 – D1: Evitar la alta rotación de personal, para lograr mayor confianza en los clientes a la hora de ejecutar el proyecto para aminorar su resistencia al cambio.

A2 – D3: Conformar un equipo de desarrolladores que lleven adelante la plataforma manteniéndola actualizada y con el contenido correcto para la difusión de los productos y/o servicios de MIPYMES coadyuvando a evitar el quiebre de estas.

2.4. Diagrama de Ishikawa

Para facilitar el entendimiento del problema se ha realizado un diagrama Ishikawa que nos permite entender las causas del problema principal: el fracaso de las MIPYME (véase Figura 2.1).

2.5. Diagrama de relaciones

En base al diagrama de Ishikawa se ha realizado un diagrama de relaciones para alcanzar una visión en conjunto de como las causas están en relación con sus efectos para analizar óptimamente el problema (véase Figura 2.2).

2.6. Planteamiento del problema

Habiendo descrito todo el fundamento necesario en el primer capítulo y a partir de esta información, haber realizado el diagnostico en el presente capítulo, se concluye lo siguiente: Las MIPYME son una parte importante de la economía boliviana que en los últimos años se han visto afectada por diversos factores externos como políticas gubernamentales, contrabando, difícil acceso a fuentes de financiamiento y legislación laboral impositiva, por mencionar algunos; y factores internos como la resistencia al cambio, la poca experiencia en el ámbito empresarial y el bajo nivel de educación de los emprendedores entre otros, que han ocasionado el fracaso y el cierre de muchas MIPYME.

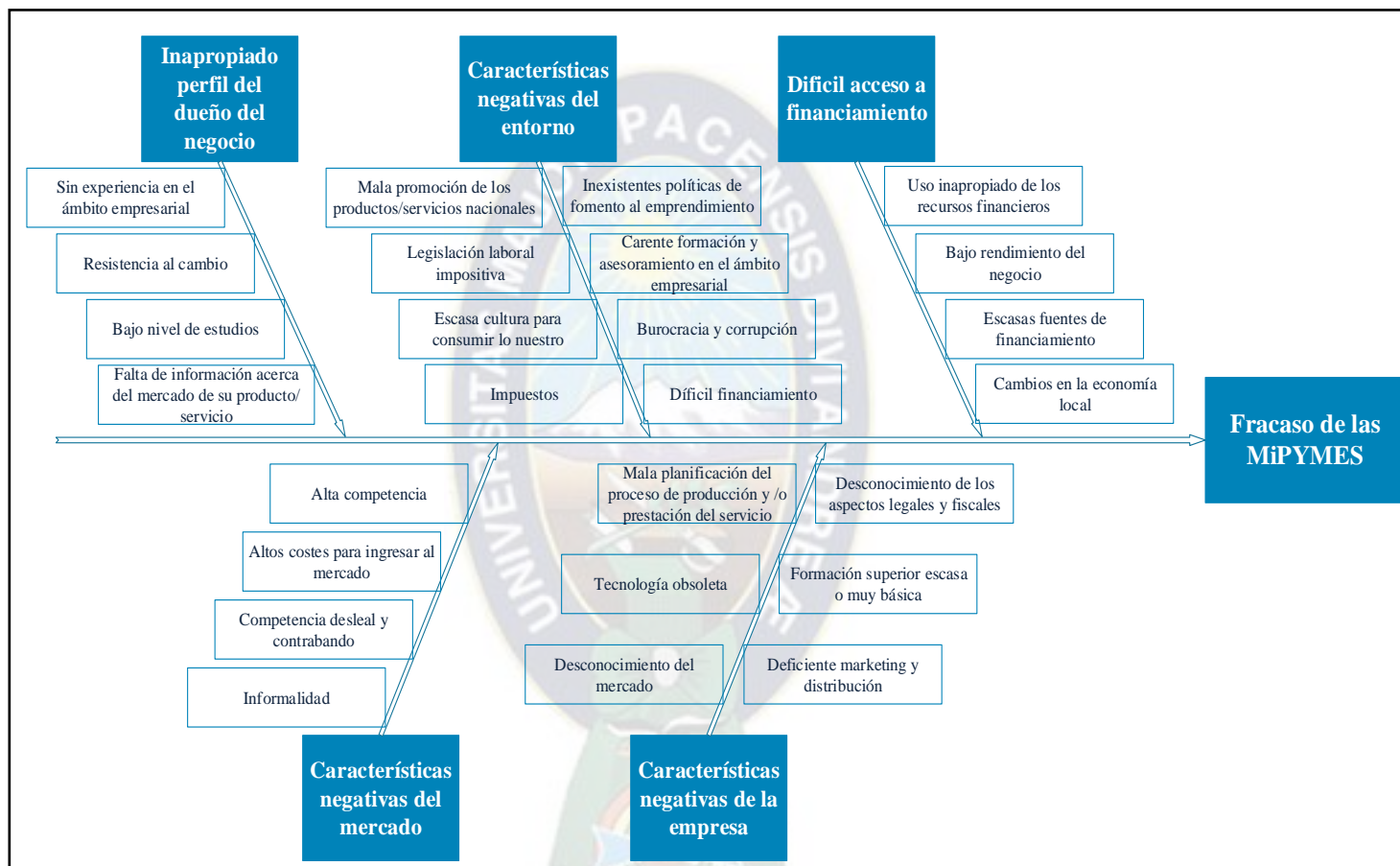
Uno de los factores más influyentes dentro de todos los problemas que afectan al cierre de la MIPYME es la ausencia de escenarios para la difusión y promoción de sus productos y servicios. Una MIPYME no cuenta con los recursos para implementar una agresiva campaña en medios masivos, por este motivo se ve obligada a dejar de lado la promoción

y difusión de su empresa, en consecuencia le cuesta llegar a sus clientes y sus ventas son muy pobre y esta es una de las razones por las que fracasa y cierra.



Figura 2.1

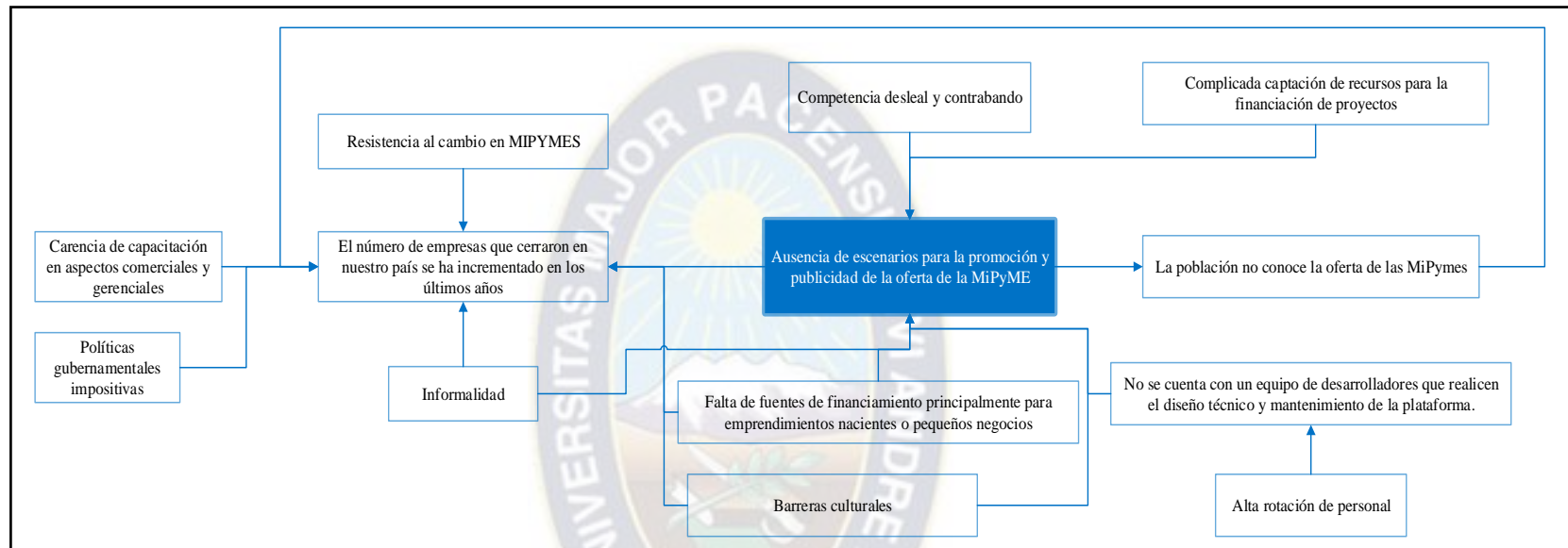
Bolivia: Diagrama Ishikawa sobre el fracaso de las MIPYME



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.2

Bolivia: Diagrama de Relaciones sobre el fracaso de las MIPYME



Fuente: Elaboración propia

Capítulo III. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar una plataforma complementaria a la existente plataforma con la que cuenta Fundación Maya, con el objetivo de que sirva de escenario para la promoción y difusión de los productos y/o servicios de las Micro, pequeñas y medianas empresas mediante el uso de herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y de Ingeniería Industrial.

3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar estrategias de marketing mix con el fin de lograr una mayor cantidad de seguidores de Facebook y una amplia comunidad de MIPYME y usuarios en la plataforma.
- Diseñar el modelo de negocio de la plataforma.
- Elaborar un demo de la plataforma virtual.
- Elaborar la los objetivos, misión, visión, proceso de servicio y estructura organizacional de la plataforma.
- Elaborar la evaluación económica del proyecto.

Capítulo IV. Diseño de la plataforma

4.1. Misión

Brindar un espacio a las MIPYME para la difusión y promoción de sus productos y/o servicios, coadyuvando a su permanencia en el mercado.

4.2. Visión

Chuspa ha logrado reinventar la promoción y difusión de las MIPYME de manera tal que ha coadyuvado en su permanencia y crecimiento a nivel nacional.

4.3. Objetivos de la plataforma

- Conectar vendedores y compradores.
- Coadyuvar al éxito y la sostenibilidad de las MIPYME.
- Promover una cultura de consumo de lo nuestro en la sociedad boliviana.
- Crear una comunidad de vendedores y compradores donde no solo se intercambien bienes y/o servicios sino también experiencias que incentiven el emprendimiento y la innovación.
- Coadyuvar a la creación de conexiones entre vendedores y posibles financiadores (networking).
- Crear un espacio en internet con un tráfico importante que permita la venta de espacios virtuales para publicidad.

4.4. Modelo de Negocio

La plataforma CHUSPA se conforma principalmente de tres tipos diferentes de clientes, las MIPYME que desean dar a conocer sus productos/servicios, los clientes que desean adquirir dichos productos/servicios de las MIPYME y finalmente las grandes empresas que desean alquilar un espacio en la plataforma virtual para realizar publicidad de sus empresas. En este sentido y al haber utilizado la metodología CANVAS para realizar los modelos de negocio, que percibe al cliente como el actor principal del diseño del modelo de negocio, entonces a continuación se muestran tres modelos de negocio, cada uno realizado para cada cliente de la plataforma.

4.4.1. Enfoque 1: Cliente MIPYME que desea ofertar sus productos/servicios en la plataforma

4.4.1.1. Clientes

Las MIPYME que desean ofertar sus productos y/o servicios y no tienen la capacidad económica de pagar por un servicio de marketing externo o de costear un departamento de marketing dentro de su empresa.

4.4.1.2. Propuesta de valor

Fundación Maya quien cuenta con más de 10 años de experiencia apoyando el emprendimiento y la innovación en el país, ha construido a lo largo de estos años una sólida marca y una reputación de renombre, reflejada primero en su amplia comunidad de seguidores en redes sociales y en sus alianzas con medios de comunicación masivos, que permitirían a las MIPYME, que sean miembros de la plataforma, el acceso a nuevos segmentos de mercado, la posibilidad de encontrar proveedores y socios y la oportunidad de difundir su marca, sus productos y/o servicios gratis y de manera sencilla en comparación a otros medios de comunicación comunes; y segundo su red de aliados estratégicos conformada por potenciales inversores quienes encontrarían en las MIPYME,

que sean miembros de la plataforma, una oportunidad de networking con miras al financiamiento para el crecimiento y la consolidación de las MIPYME.

4.4.1.3. Canales

Los canales principales para llegar a las MIPYME son:

- La gestión de campañas publicitarias pagadas para promocionar y difundir la página de la plataforma en Facebook.
- Gracias a las alianzas de Fundación Maya con diferentes medios de comunicación masivos se pueden gestionar entrevistas y notas de prensa para promocionar y difundir la plataforma.
- La organización de conferencias dirigidas hacia los micro, pequeños y medianos empresarios, donde los ponentes expongan acerca de la importancia del marketing en la empresa, el impacto que han tenido las redes sociales en los últimos años dentro de la publicidad y testimonios de éxito basados en el marketing a través de redes sociales entre otros temas de interés que incentiven a las MIPYME a ser parte de la plataforma.
- La participación en eventos de apoyo a emprendimientos como ferias, concursos y conferencias entre otros organizados por otros organismos que persiguen objetivos similares a los de Fundación Maya de fomentar el emprendimiento y la innovación en nuestro país.

4.4.1.4. Relación con el cliente

La relación con nuestro cliente, luego de que este muestre interés en formar parte de la plataforma consiste en asistencia personalizada, es decir, un trato personal entre un representante de la plataforma y el dueño de la MIPYME, tomando en cuenta sus necesidades, gustos y preferencias para la gestión de su perfil dentro de la plataforma,

brindándole asesoramiento continuo para mejorar su experiencia y la de sus clientes en la plataforma y realizando una evaluación luego de un determinado tiempo para ajustar cambios y mejorar continuamente.

4.4.1.5. Flujo de ingresos

Los clientes podrán formar parte de la plataforma gratuitamente, además anualmente se realizarán conferencias y charlas donde los miembros de la plataforma asistirán gratuitamente también y podrán beneficiarse no solo de las experiencias compartidas por los ponentes sino también del acceso a una red de contactos con beneficios de networking. En caso de concretarse algún tipo de alianza para financiamiento o algún tipo de apoyo, la MIPYME beneficiada deberá pagar un fee por este acercamiento propiciado gracias a la red de contactos y eventos gestionados por Fundación Maya.

4.4.1.6. Recursos clave

El principal recurso es el talento humano, se debe conformar un equipo calificado en las áreas requeridas para gestionar la página de Facebook, la plataforma virtual y el área de ventas.

4.4.1.7. Actividades clave

La correcta gestión de la plataforma virtual y de la página de Facebook, haciendo énfasis en el diseño, contenidos, actualización y mantenimiento. Además de su difusión y promoción tanto en medios de comunicación tradicionales como a través de publicidad pagada en Facebook

Otra actividad clave es la gestión de conferencias, charlas y reuniones de networking donde se compartan experiencias, se capacite y se consoliden alianzas.

4.4.1.8. Red de partners

Los medios de comunicación tradicionales como radio, televisión y prensa escrita son actores importantes para llevar adelante el proyecto puesto que a través de las alianzas con ellos el proyecto se beneficiaría de la gestión de entrevistas y notas de prensa por cobertura, logrando un alcance mayor de difusión.

Otros aliados sumamente importantes son la red de contactos y los aliados estratégicos con los que cuenta Fundación Maya que incluyen posibles inversores, las organizaciones públicas y privadas que apoyan el emprendimiento y a las MIPYME, como fundaciones ministerios alcaldías bancos etc. Que a través de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial o sus programas de patrocinio y sponsoreo tienen la capacidad de inversión y apoyo a la plataforma.

4.4.1.9. Estructura de costos

Costos fijos:

- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Mantenimiento de plataforma virtual.

Costos variables:

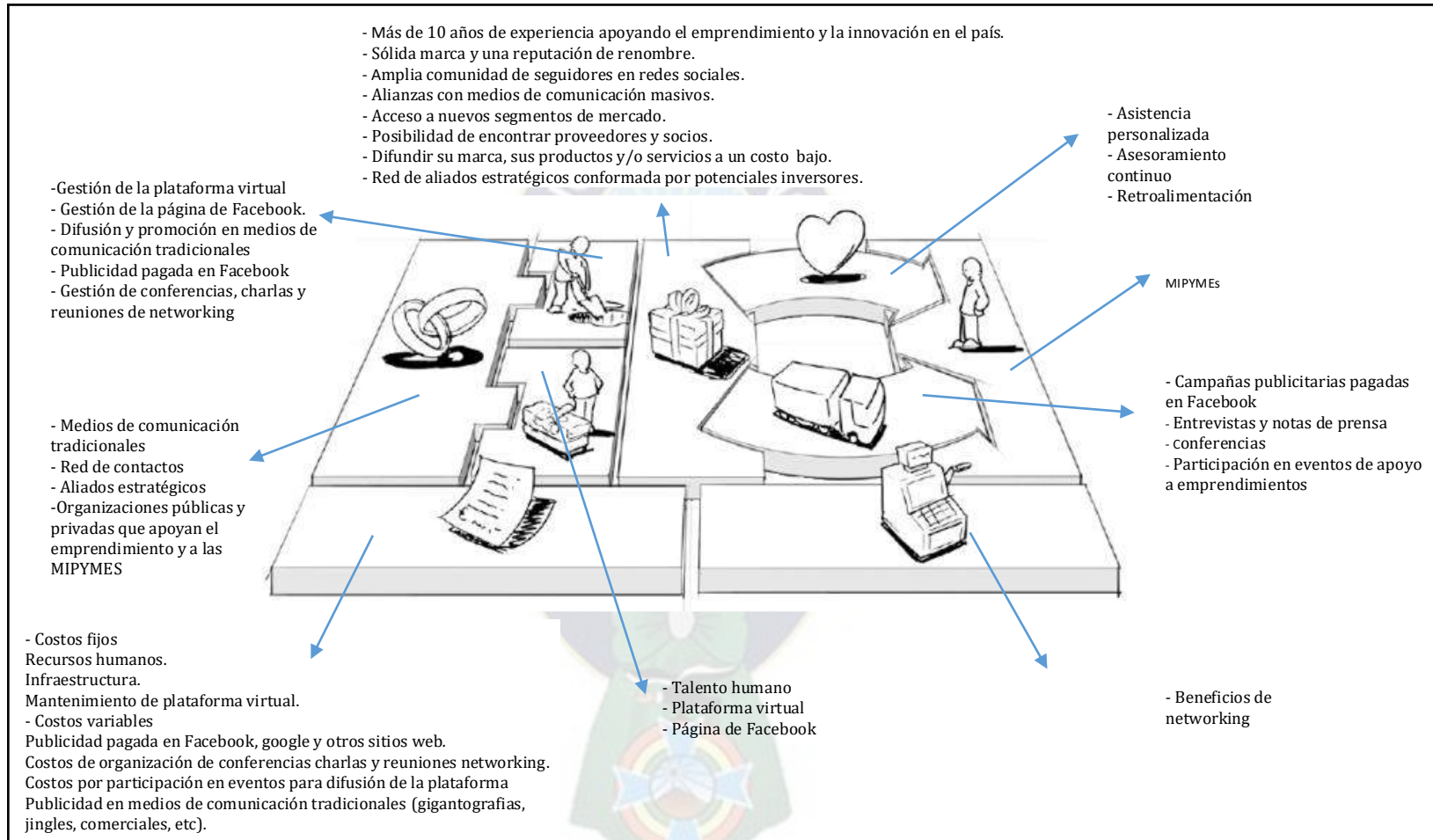
- Publicidad pagada en Facebook, google y otros sitios web.
- Costos de organización de conferencias charlas y reuniones networking.
- Costos por participación en eventos para difusión de la plataforma.
- Publicidad en medios de comunicación tradicionales (gigantografías, jingles, comerciales, etc.).

Para esquematizar el modelo de negocio del enfoque 1 se ha realizado un lienzo CANVAS que se muestra a continuación (véase Figura 4.1).



Figura 4.1

Lienzo CANVAS: Enfoque 1: Cliente MIPYME que desea ofertar sus productos/servicios en la plataforma



Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Enfoque 2: Clientes de las MIPYME que desean adquirir sus productos/servicios

4.4.2.1. Clientes

Todas las personas que demandan productos y/o servicios en La Paz y cuentan con un perfil en Facebook.

4.4.2.2. Propuesta de valor

La plataforma virtual es un espacio donde los usuarios pueden encontrar un sinnúmero de MIPYME locales de forma gratuita con la información más interesante de las mismas como dirección, opiniones, teléfono, horarios, fotografías y en algunos casos hasta el menú o la gama de productos y/o servicios. Esta plataforma brinda a los usuarios información centralizada, fidedigna y actual de una forma cómoda y rápida.

4.4.2.3. Canales

Los canales que se utilizarán para contactar a nuestros clientes serán nuestra página de Facebook principalmente equipada con contenido de interés basado en la plataforma como fotos, videos, infogramas, y notas del blog de la plataforma. También se realizarán entrevistas y notas de prensa en medios de comunicación tradicionales para tener un mayor alcance. Por otro lado la participación en eventos de apoyo a emprendimientos como ferias, concursos y conferencias entre otros es de suma importancia para informar al público en general de la existencia de la plataforma.

4.4.2.4. Relación con el cliente

La plataforma será diseñada con una interfaz amigable e intuitiva donde el usuario podrá acceder y navegar de forma gratuita sin la necesidad de ningún tipo de asesoramiento.

4.4.2.5. Flujo de ingresos

Se percibirán ingresos de los clientes que asistan a las charlas, conferencias y reuniones networking que gestione la plataforma. Por otro lado la plataforma virtual no percibe ingresos directos de los visitantes pero ellos son de vital importancia ya que mientras mayor sea el tráfico de usuarios, la plataforma será más atractiva tanto para las MIPYME que desean formar parte, como para las empresas que desean comprar un espacio para publicidad en nuestra plataforma virtual, lo que genera mayores ingresos.

4.4.2.6. Recursos clave

El contenido de la página de Facebook debe ser interesante informativo y relevante y debe estar basado en la plataforma para atraer al mayor número de usuarios que visiten nuestra página y se enlacen con la plataforma. La gestión de la plataforma y de la página de Facebook debe estar a cargo de un equipo competente y capacitado.

4.4.2.7. Actividades clave

Promoción y difusión de la página de Facebook a través de campañas de publicidad pagada en Facebook o a través de medios de comunicación tradicionales. Estas actividades son vitales para que las personas puedan localizar la página y que esta sirva de enlace a la plataforma. Cargar el material correcto en el momento correcto asegura el éxito de la plataforma.

4.4.2.8. Red de partners

Los medios de comunicación tradicionales son un buen aliado para gestionar entrevista y notas de prensa donde se pueda difundir y promocionar la plataforma por cobertura.

Como ya habíamos mencionado otros aliados sumamente importantes son las organizaciones públicas y privadas que apoyan el emprendimiento y a las MIPYME como fundaciones ministerios alcaldías bancos etc. Que a través de sus programas de

Responsabilidad Social Empresarial o sus programas de patrocinio y sponsoreo tienen la capacidad de inversión y apoyo a la plataforma.

Por último otros aliados importantes pueden ser páginas o grupos en Facebook que traten temas relacionados con MIPYME y tengan un número importante de usuarios para que ellos nos mencionen en sus páginas y de esa manera atraigamos un número mayor de visitas a la nuestra.

4.4.2.9. Estructura de costos

Costos fijos:

- Recursos humanos
- Infraestructura
- Mantenimiento de plataforma virtual

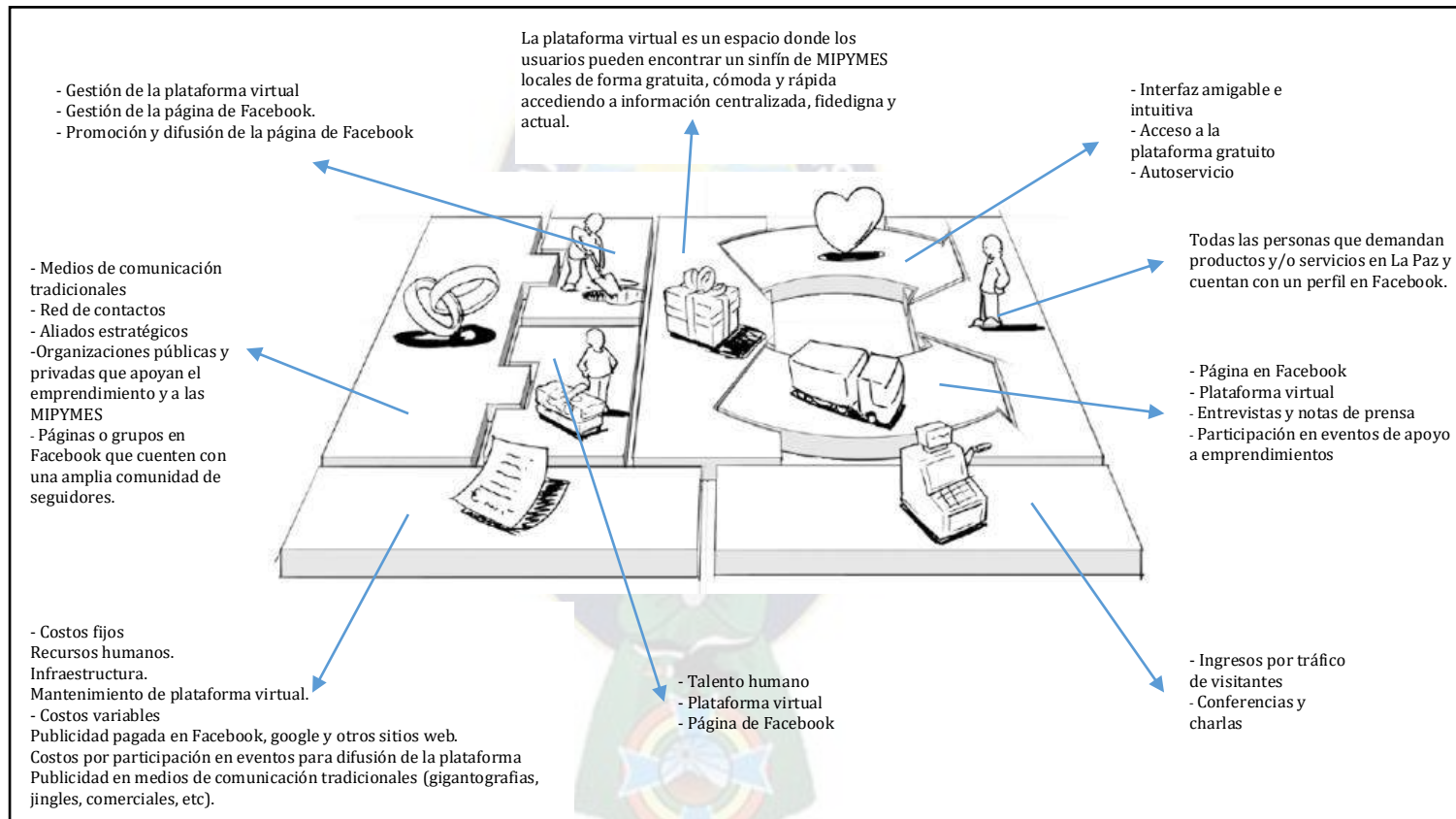
Costos variables:

- Publicidad pagada en Facebook, google y otros sitios web
- Costos por participación en eventos para difusión de la plataforma
- Publicidad en medios de comunicación tradicionales (gigantografías, jingles, comerciales, etc).

Para esquematizar el modelo de negocio del enfoque 2 se ha realizado un lienzo CANVAS que se muestra a continuación (véase Figura 4.2).

Figura 4.2

Lienzo CANVAS: Enfoque 2: Clientes de las MIPYME que desean adquirir sus productos/servicios



Fuente: Elaboración propia.

4.4.3. Enfoque 3: Empresas grandes que desean publicitarse en la plataforma

4.4.3.1. Clientes

Todas aquellas grandes empresas que deseen comprar un espacio en nuestra plataforma virtual para realizar su publicidad.

4.4.3.2. Propuesta de valor

Comprar un espacio dentro de nuestra plataforma virtual tendrá un precio muy competitivo frente a los elevados precios que ofrecen otros sitios web o medios de comunicación tradicionales y además ofrecerá un número importante de visitas constituido en su mayoría por usuarios que demandan productos y/o servicios.

4.4.3.3. Canales

Se realizarán anuncios periódicamente en la página de Facebook acerca de la oportunidad de publicitarse en la plataforma virtual además en la misma plataforma habrá un apartado con todas las especificaciones acerca de los espacios de publicidad.

4.4.3.4. Relación con el cliente

Se ofrecerá asistencia virtual y personal a todos los usuarios que deseen publicitarse en nuestra.

4.4.3.5. Flujo de ingresos

Los ingresos se obtendrán principalmente de la venta de espacios para publicidad en la plataforma virtual.

4.4.3.6. Recursos clave

La plataforma virtual debe ser gestionada por un equipo capacitado que dote la plataforma virtual con información relevante acerca de las MIPYME, es decir además de sus perfiles

también debe haber estadísticas y noticias para crear cada vez un número de visitantes mayor. Otro recurso importante para generar ingresos a través de la venta de publicidad en internet es la herramienta Google AdSense que debe ser implementada luego de contar con número medianamente respetable de visitantes.

4.4.3.7. Actividades clave

La actividad principal es la gestión de la página de Facebook y de la plataforma virtual para lograr un alcance de visitantes cada vez mayor.

4.4.3.8. Red de partners

Las alianzas con medios de comunicación tradicionales para gestionar entrevistas y notas de prensa donde se promocióne la venta de espacios publicitarios en la plataforma.

4.4.3.9. Estructura de costos

Costos fijos

- Recursos humanos
- Infraestructura
- Mantenimiento de plataforma virtual

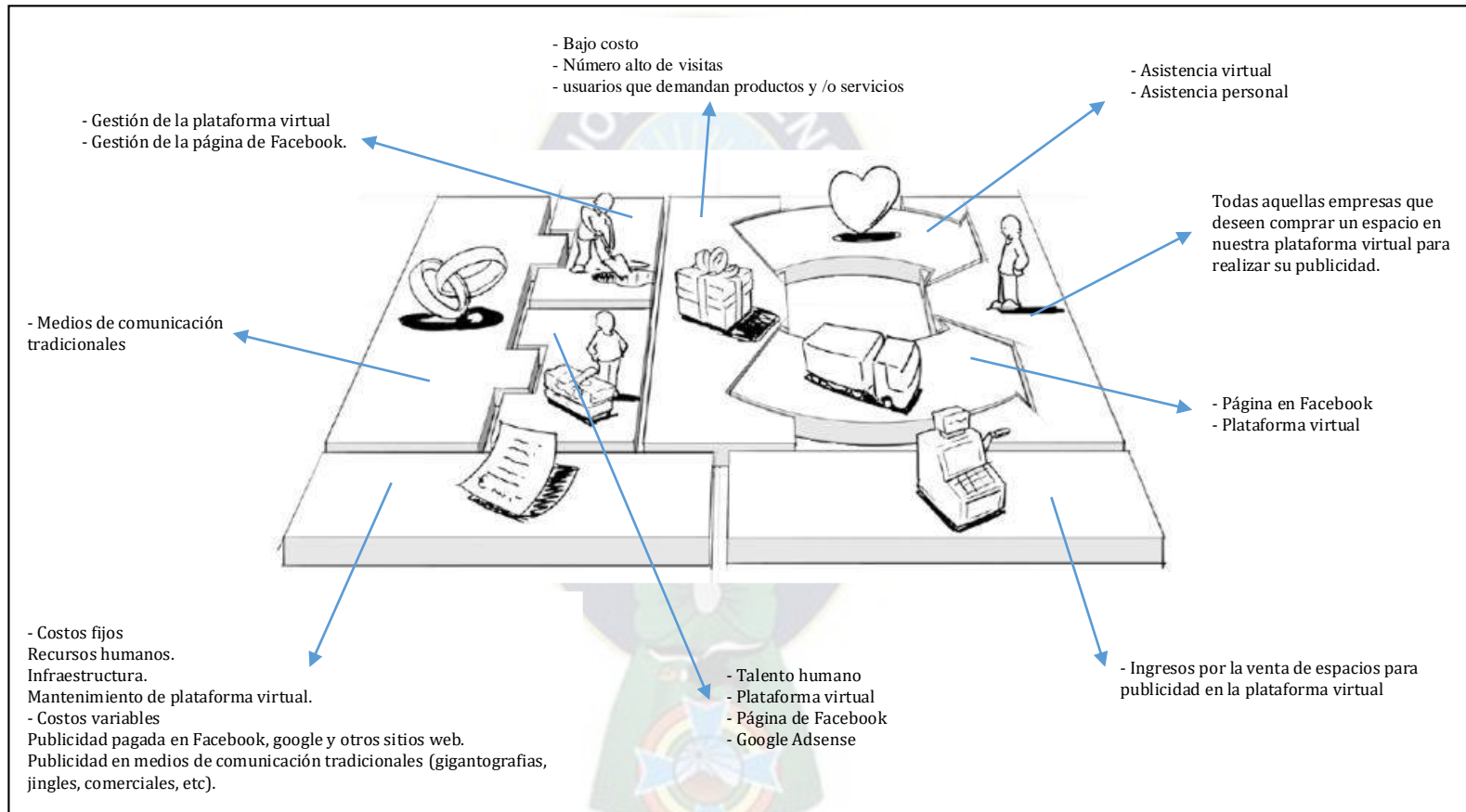
Costos variables

- Publicidad pagada en Facebook, google y otros sitios web
- Publicidad en medios de comunicación tradicionales (gigantografías, jingles, comerciales, etc).

Para esquematizar el modelo de negocio del enfoque 3 se ha realizado un lienzo CANVAS que se muestra a continuación (véase Figura 4.3).

Figura 4.3

Lienzo CANVAS: Enfoque 3: Empresas grandes que desean publicitarse en la plataforma



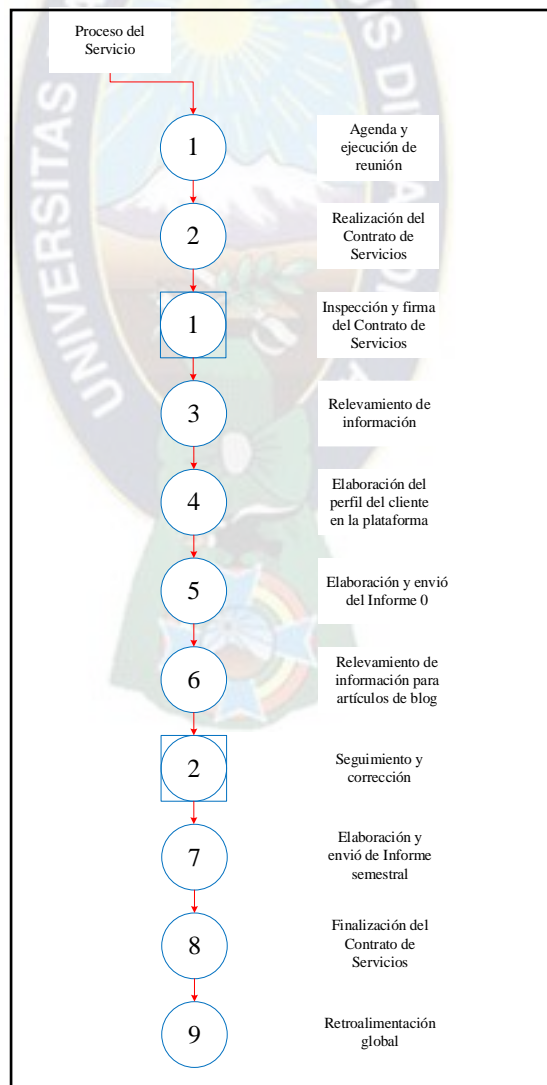
Fuente: Elaboración propia

4.5. Proceso del servicio

4.5.1. Enfoque 1: Cliente MIPYME que desea ofertar sus productos/servicios en la plataforma

Para esquematizar el proceso del servicio del enfoque 1 se ha realizado un cursograma sinóptico que se muestra a continuación (véase Figura 4.4).

Figura 4.4
Enfoque 1: Cursograma Sinóptico



Fuente: Elaboración propia

- **Agenda y ejecución de reuniones.-** Se agendará una reunión entre un agente de ventas y el representante de la MIPYME interesada en ser parte de la plataforma, donde se dará a conocer la labor y experiencia de Fundación Maya y se expondrá todos los detalles del servicio. El objetivo de la reunión es concretar la suscripción a la plataforma y confirmar la firma del contrato.
- **Realización del Contrato de Servicios.-** La realización del contrato estará a cargo del asesor legal de Fundación Maya, en el contrato se debe especificar el alcance del servicio, las limitaciones, las obligaciones de ambas partes, el plazo de del contrato y las especificaciones y causales para disolverlo.
- **Inspección y firma del Contrato de Servicios.-** Se debe agendar una reunión entre el representante de la plataforma, el asesor legal y el representante de la MIPYME para revisar corregir y firmar el contrato.
- **Relevamiento de información.-** Un agente de ventas y el fotógrafo de la plataforma deben visitar las instalaciones de la MIPYME para realizar un entrevista con su representante donde recolecte información relevante como la dirección del negocio, el teléfono, una descripción del producto o servicio que ofrece, precios, horarios de atención, entre otros. También debe tomar fotografías interesantes del negocio como de las instalaciones y de los productos o servicios ofertados.
- **Elaboración del perfil del cliente en la plataforma.-** Con la información recolectada, el encargado de la plataforma debe elaborar el perfil del cliente.
- **Elaboración y envió del Informe 0.-** Se debe enviar un informe on line al cliente del perfil de su negocio en la plataforma, además adjunto se debe enviar un formulario que se deben realizar a los clientes de la MIPYME que visiten y adquieran el producto o servicio del negocio cuyo objetivo es el de detectar como llego al negocio y de esta manera medir el impacto de nuestro servicio.

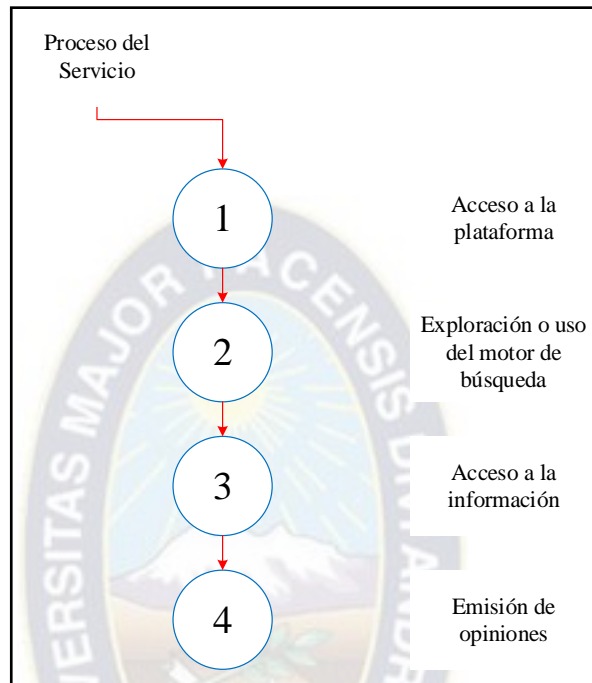
- **Relevamiento de información para artículos en redes sociales.-** Eventualmente el agente de ventas de la plataforma visitará al negocio para realizar entrevistas y recolectar material multimedia, con esta información el agente elaborará un artículo o un video que se publicará en el blog de nuestra plataforma y posteriormente en nuestras redes sociales.
- **Seguimiento y corrección.-** Semestralmente se procesará la información recolectada del formulario aplicado a los clientes de la MIPYME y las opiniones vertidas en la plataforma acerca del negocio. Si existiera algún desperfecto en el perfil se lo solucionará inmediatamente.
- **Elaboración y envío de Informe semestral.-** Semestralmente se enviará un informe on line al cliente que contendrá las publicaciones en el blog de la plataforma, elaborados en su negocio, un resumen de las opiniones de la MIPYME en nuestra plataforma, los resultados de la información recolectada de los formularios, conclusiones y recomendaciones.
- **Finalización del Contrato de Servicios.-** Una vez finalizado el plazo del Contrato de Servicios, se realizará una reunión donde se determinará la renovación o finalización del servicio.
- **Retroalimentación global.-** En la reunión de finalización del contrato, también se presentará un informe final del servicio a la MIPYME, se analizarán los pros y contras con el objetivo de mejorar el servicio y algunos aspectos del negocio.

4.5.2. Enfoque 2: Clientes de las MIPYME que desean adquirir sus productos/servicios

Para esquematizar el proceso del servicio del enfoque 2 se ha realizado un cursograma sinóptico que se muestra a continuación (véase Figura 4.5).

Figura 4.5

Enfoque 2: Cursograma Sinóptico



Fuente: Elaboración propia

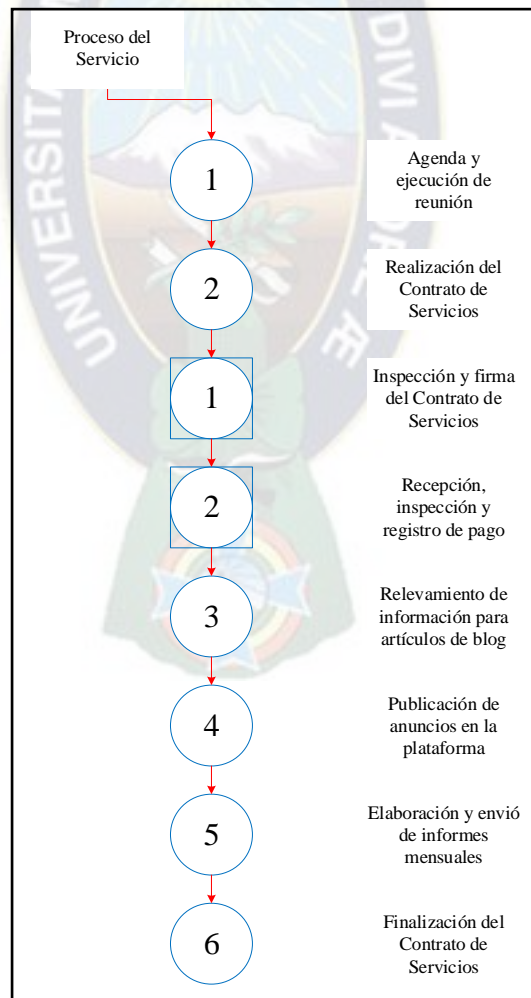
- **Acceso a la plataforma.-** Los clientes que deseen buscar información o leer los artículos de nuestra plataforma podrán acceder a través de Facebook, a través de los motores de búsqueda o a través de nuestro dominio.
- **Exploración o uso del motor de búsqueda.-** Dentro de nuestra plataforma podrán acceder a los perfiles de nuestros clientes, y a los artículos de nuestro blog navegando o usando el motor de búsqueda de la plataforma.
- **Acceso a la información.-** Los clientes podrán ver la ubicación en un mapa del negocio, toda su información relevante como teléfono, horario de atención, descripción, opiniones y fotografías del lugar.
- **Emisión de opiniones.-** Los clientes que visiten y/o adquieran algún producto o servicio de los negocios afiliados a la plataforma, tendrán la posibilidad de emitir una

opinión en el perfil de MIPYME de la plataforma. Los clientes que naveguen por nuestra plataforma y accedan a nuestra página de Facebook también podrán dejarnos una opinión en Facebook acerca de su experiencia con nuestro servicio.

4.5.3. Enfoque 3: Empresas grandes que desean publicitarse en la plataforma

Para esquematizar el proceso del servicio del enfoque 3 se ha realizado un cursograma sinóptico que se muestra a continuación (véase Figura 4.6).

Figura 4.6
Enfoque 3: Cursograma Sinóptico



Fuente: Elaboración propia

- **Agenda y ejecución de reunión.-** Se agendará una reunión entre un encargado de la plataforma y el representante de la empresa interesada en publicitarse en la plataforma, donde se dará a conocer la labor y experiencia de Fundación Maya y se expondrá todos los detalles del servicio y el precio. El objetivo de la reunión es concretar el arriendo del servicio y confirmar la firma del contrato.
- **Realización del Contrato de Servicios.-** La realización del contrato estará a cargo del asesor legal de Fundación Maya, en el contrato se debe especificar el alcance del servicio, las limitaciones, las obligaciones de ambas partes, el plazo de del contrato y las especificaciones y causales para disolverlo.
- **Inspección y firma del Contrato de Servicios.-** Se debe agendar una reunión entre el representante de la plataforma, el asesor legal y el representante de la empresa para revisar corregir y firmar el contrato.
- **Recepción, inspección y registro de pago.-** Luego de la firma del contrato se recepcionará y registrará los pagos por el servicio y se emitirá la factura correspondiente.
- **Relevamiento de información para artículos de blog.-** Eventualmente un representante de la plataforma visitará a la empresa para realizar entrevistas y recolectar material multimedia, con esta información se elaborará un artículo o un video que se publicará en el blog de nuestra plataforma y posteriormente en nuestras redes sociales.
- **Publicación de anuncios en la plataforma.-** Los anuncios se publicarán en nuestra plataforma según las especificaciones del contrato.
- **Elaboración y envío de informes mensuales.-** Mensualmente se enviará un informe mensual al representante de la empresa haciéndole conocer los detalles de su publicidad y los artículos publicados en el blog de la plataforma.

- **Finalización del Contrato de Servicios.-** Una vez finalizado el plazo del Contrato de Servicios, se realizará una reunión donde se determinará la renovación o finalización del servicio.

4.6. Marketing mix

4.6.1. Producto

4.6.1.1. Nombre

El nombre es: “Chuspa”, es el nombre de la plataforma que hace alusión al nombre quechua utilizado para nombrar una bolsa pequeña para guardar o transportar pequeños objetos, efectos personales, monedas u hojas de coca usadas por indígenas de Los Andes. Como la plataforma es nueva y aún no ha logrado un buen posicionamiento a continuación del nombre se indica la actividad de la plataforma: Conexión entre compradores y vendedores (véase Figura 4.7).

Figura 4.7.

Chuspa: Nombre



Fuente: Elaboración propia.

4.6.1.2. Eslogan

El eslogan es: “Lo que estabas buscando” fue pensado en el objetivo principal de la plataforma de conectar compradores y vendedores a través de la búsqueda de los productos y/o servicios ofertados por MIPYME en la plataforma virtual Chuspa (véase Figura 4.8).

Figura 4.8
Chuspa: Eslogan



Fuente: Elaboración propia.

4.6.1.3. Logotipo

El logotipo es la fotografía circular de un aguayo que es un tejido tradicional andino, hecho a mano, a base de lana de llama y teñido con tintes naturales, caracterizado por la contraposición de matices entre una y otra raya, y la alternancia de distintos grosores, utilizado para elaborar, entre otras cosas, chuspas (véase Figura 4.9).

Figura 4.9
Chuspa: Logotipo



Fuente: Elaboración propia

4.6.1.4. Marca

La marca de Chuspa está conformada por el nombre el eslogan y el logotipo y nos identifica del resto de las empresas en el mercado (véase Figura 4.10).

Figura 4.10
Chuspa: Marca



Fuente: Elaboración Propia

4.6.1.5. Plataforma virtual

La plataforma virtual fue creada en el sistema Wordpress en base a la plantilla Twenty Seventeen enfocada a sitios de negocio. Cuyas características principales son la posibilidad de mostrar imágenes destacadas envolventes, muchas secciones de página de inicio, widgets, menú social y de navegación, un logo, eslogan, entre otras.

La plataforma está compuesta por una página principal que contiene cinco páginas secundarias cada una de ellas contiene sus respectivas entradas y una fotografía de una chuspa cuya fuente es propia.

A continuación se muestra secuencialmente las páginas secundarias que componen la página principal:

- **Cabecera o Inicio.**- Es la parte superior de la página principal y está compuesta por una fotografía en fondo negro de una chuspa boliviana, en la parte inferior izquierda de la fotografía se ubica el logotipo, nombre y eslogan de la plataforma. Y a continuación se encuentra el Top menú formado por el botón de inicio y 5 ítems que corresponden a cada una de las páginas de la plataforma (véase Imagen 4.1).

Imagen 4.1
Plataforma Chuspa: Inicio



Fuente: Elaboración propia

- **Acerca de:** Esta página contiene una fotografía en fondo blanco de una chuspa boliviana, un mensaje de bienvenida para los usuarios junto con un mensaje resumen de la labor de Chuspa (véase Imagen 4.2).

Imagen 4.2

Plataforma Chuspa: Página “Acerca de”



Fuente: Elaboración propia

- **MIPYME:** Esta página es la más importante, contiene una fotografía en fondo blanco de una chuspa boliviana, y los perfiles resumen de las MIPYME afiliadas a la plataforma, cada perfil resumen contiene una fotografía en miniatura del negocio que

destaca y resume su labor junto a una leyenda que apoye la fotografía (véase Imagen 4.3).

Imagen 4.3

Plataforma Chuspa: Página “MIPYME”

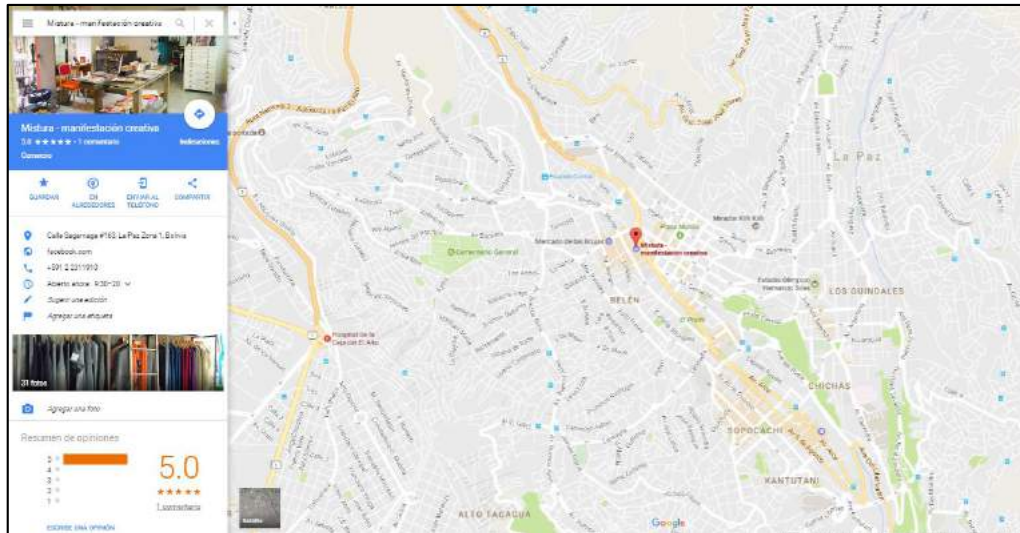


Fuente: Elaboración propia

Perfil MIPYME: Al hacerle clic al perfil resumen de la MIPYME ubicado en el apartado anterior se ingresa al perfil completo del negocio que contiene fotografías relevantes e interesantes de la empresa, su ubicación en un mapa, su número de teléfono y una calificación obtenida en base a las opiniones de usuarios que visitaron y/o compraron el producto/servicio del negocio. En una prueba piloto de la plataforma, participaron tres

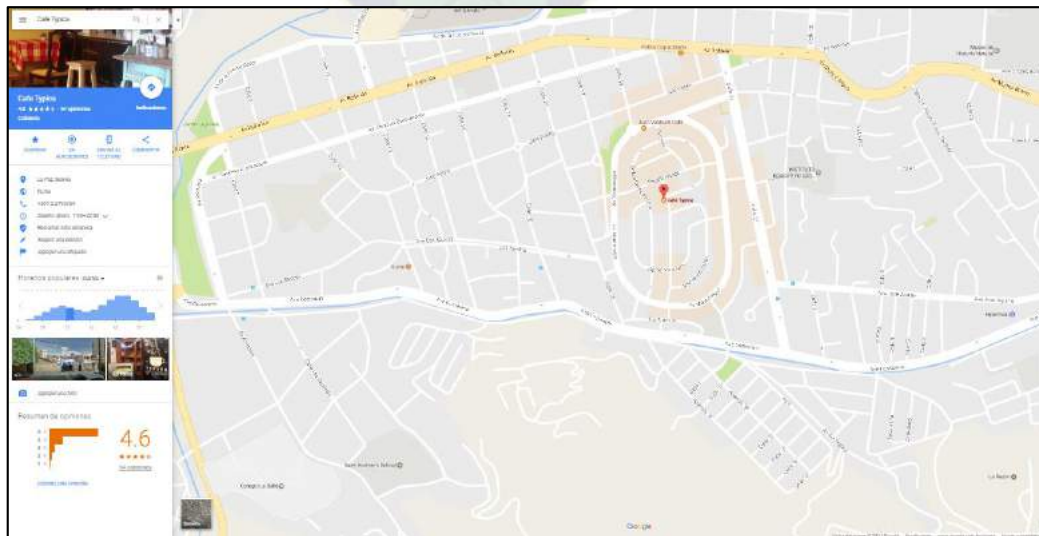
empresas para la realización de sus perfiles a continuación se muestra los resultados (véase Imagen 4.4, 4.5 y 4.6)

Imagen 4.4
Plataforma Chuspa: Perfil MIPYME “Mistura”



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la empresa Mistura.

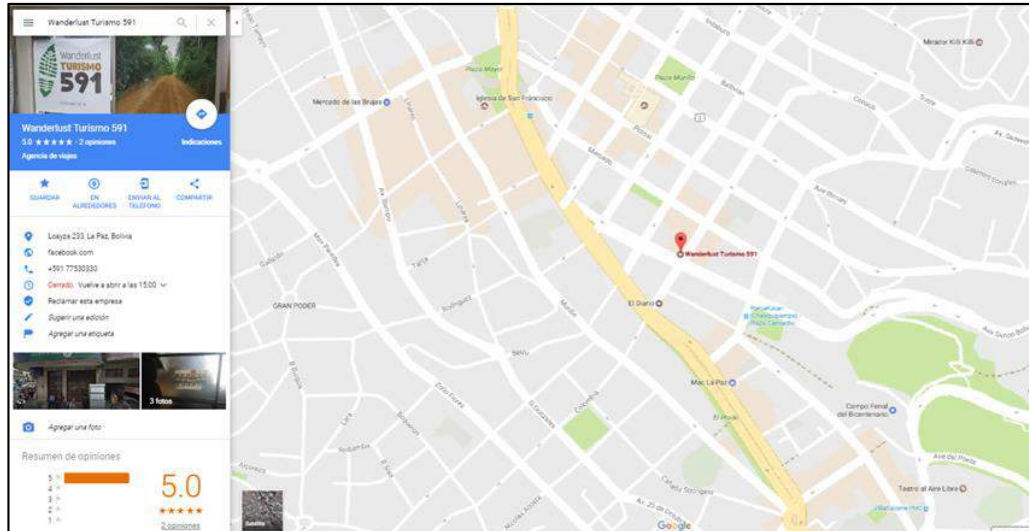
Imagen 4.5
Plataforma Chuspa: Perfil MIPYME “Café Typica”



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la empresa Café Typica.

Imagen 4.6

Plataforma Chuspa: Perfil MIPYME “Wanderlust Turismo 591”



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la empresa Wanderlust Turismo 591.

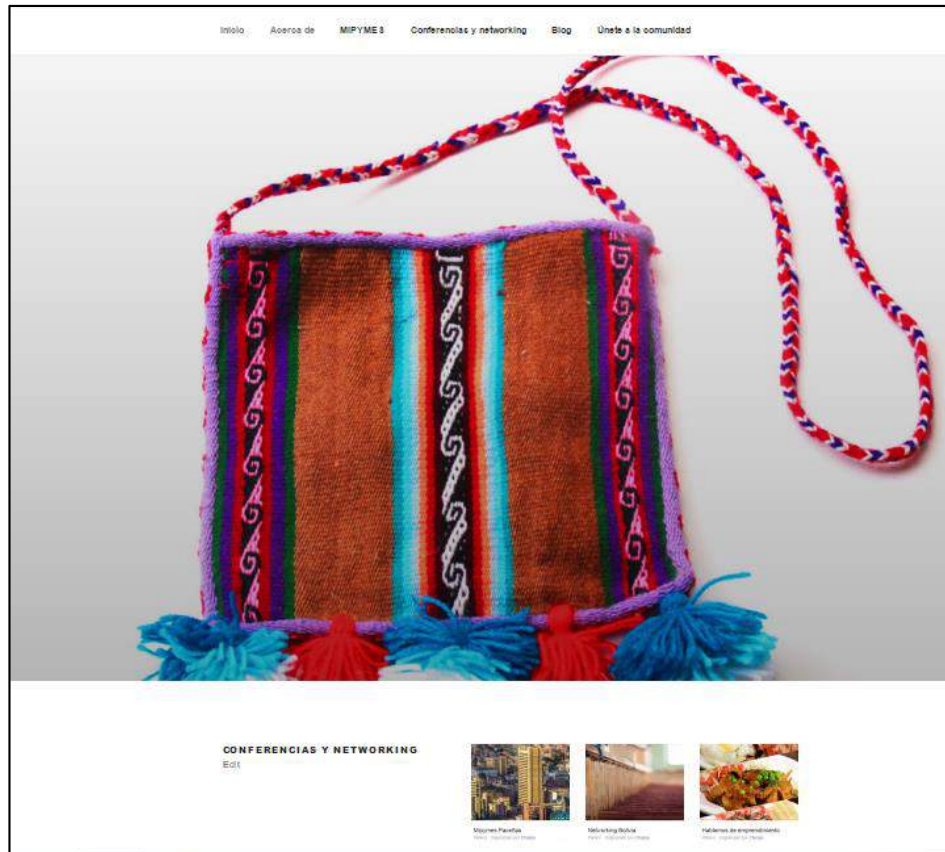
- **Conferencias y networking:** Este apartado está a continuación de la página de MIPYME, se compone al igual que todas las páginas de una fotografía de una chuspa boliviana en fondo blanco, este apartado tiene como objetivo la publicación de los eventos organizados por Chuspa, que se muestran como imágenes miniatura acompañadas del nombre del evento y la fecha (véase Imagen 4.7).

Al hacerle clic a las imágenes miniatura de cualquiera de los eventos mostrados en la página de Conferencias y networking, te direcciona al evento creado en Facebook donde se encuentran todos los detalles como descripción, lugar, horarios, entradas disponibles, etc. Los eventos son de tres tipos:

Conferencias: el objetivo de este tipo de eventos es capacitar a los emprendedores y a los propietarios de las MYPIMES de nuestra plataforma, invitando a expertos que brinden conferencias acerca de herramientas que coadyuven al crecimiento y fortalecimiento de los negocios.

Imagen 4.7

Plataforma Chuspa: Página “Conferencias y networking”



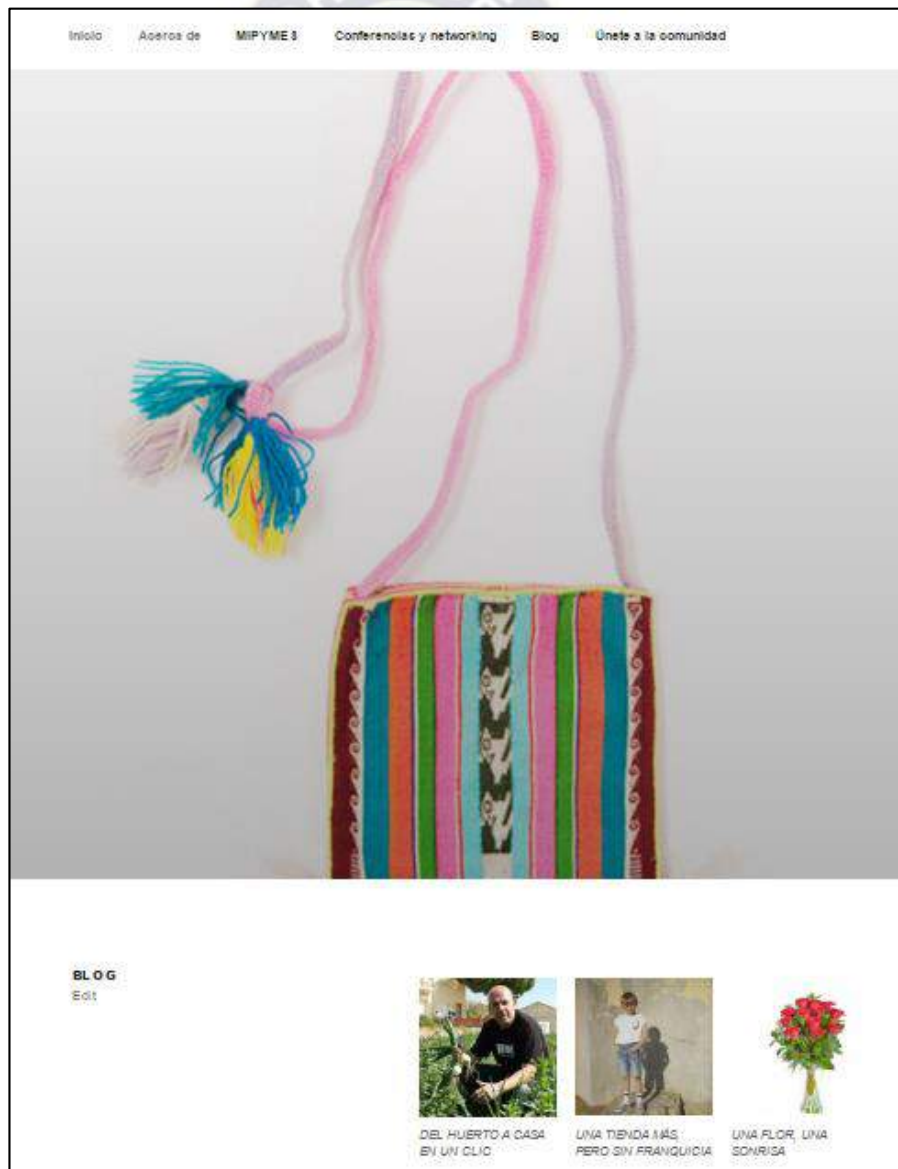
Fuente: Elaboración propia

Charlas: el objetivo de este tipo de eventos es ejemplificar y compartir experiencias para los emprendedores y a los propietarios de las MYPIMES de nuestra plataforma, invitando a dueños de empresas bolivianas exitosas a que cuenten sus experiencias acerca de la creación puesta en marcha y éxito de sus empresas, dando consejos y ejemplos acorde a nuestra realidad para incentivar y capacitar a los empresarios de nuestra plataforma.

Networking: El objetivo de este tipo de eventos es realizar conexiones entre los empresarios de nuestra plataforma y posibles inversores, proveedores, socios o gente que quiera hacer negocios en beneficio de los negocios afiliados a nuestra plataforma.

- **Blog:** Esta página está a continuación de la página conferencias y networking, contiene una fotografía de una chuspa de la misma fuente y tiene como objetivo mostrar artículos de interés sobre emprendimiento como casos de éxito y consejos. Cada entrada del blog se muestra con una imagen miniatura y el título del artículo (véase Imagen 4.8).

Imagen 4.8
Plataforma Chuspa: Página “Blog”



Fuente: Elaboración propia

Artículos del blog: Al hacerle clic a uno de los artículos del blog se ingresa al artículo completo (véase Imagen 4.9).

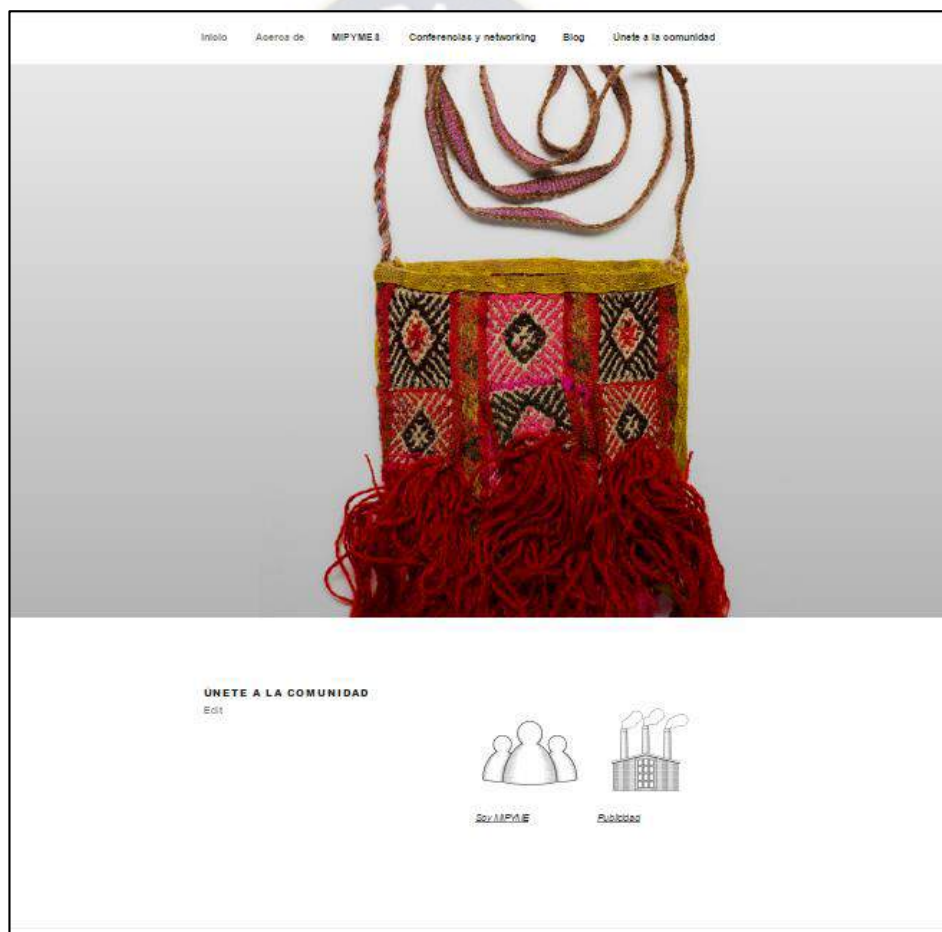
Imagen 4.9
Plataforma Chuspa: Artículos del blog

The screenshot shows a web page with a navigation bar at the top containing links for 'Inicio', 'Acerca de', 'MIPYMEs', 'Conferencias y networking', 'Blog', and 'Únete a la comunidad'. The main content area features a blog post titled 'UNA FLOR, UNA SONRISA' dated 'MAYO 28, 2017 BY ADMIN'. The text of the post discusses the company 'Flores Frescas' and its online flower delivery service. To the right of the article is a sidebar with the heading 'ENCUENTRANDOS' containing contact information for 'Dirección' (Av. Montenegro 1086, La Paz, Bolivia) and 'Horas' (Lunes a viernes: 9:00AM a 17:00PM). Below this is a search bar with the text 'BUSCAR ARTICULO O NEGOCIO' and a search icon. At the bottom of the sidebar is a section titled 'ACERCA DE ESTE SITIO' which describes the Chuspa platform as a space for Bolivian entrepreneurs to connect and sell their products. The main content area also features a grid of six flower products with their respective prices and descriptions: 'Ramo de la semana' (29€), 'Ramo de 12 rosas rojas' (44€), 'Ramo multiflor' (42€), 'Suscripción semanal o quincenal' (23€), 'Ramo Multiflor Marina' (44€), and 'Flores y Regalos' (48€). Each product is accompanied by a photograph of the bouquet.

Fuente: Elaboración propia

- **Únete a la comunidad:** Esta página está a continuación de la página Blog, contiene una fotografía de una chuspa de la misma fuente y tiene como objetivo informar como formar parte de la comunidad Chuspa a las MIPYME y a quienes desean publicitarse en la plataforma (véase Imagen 4.10)..

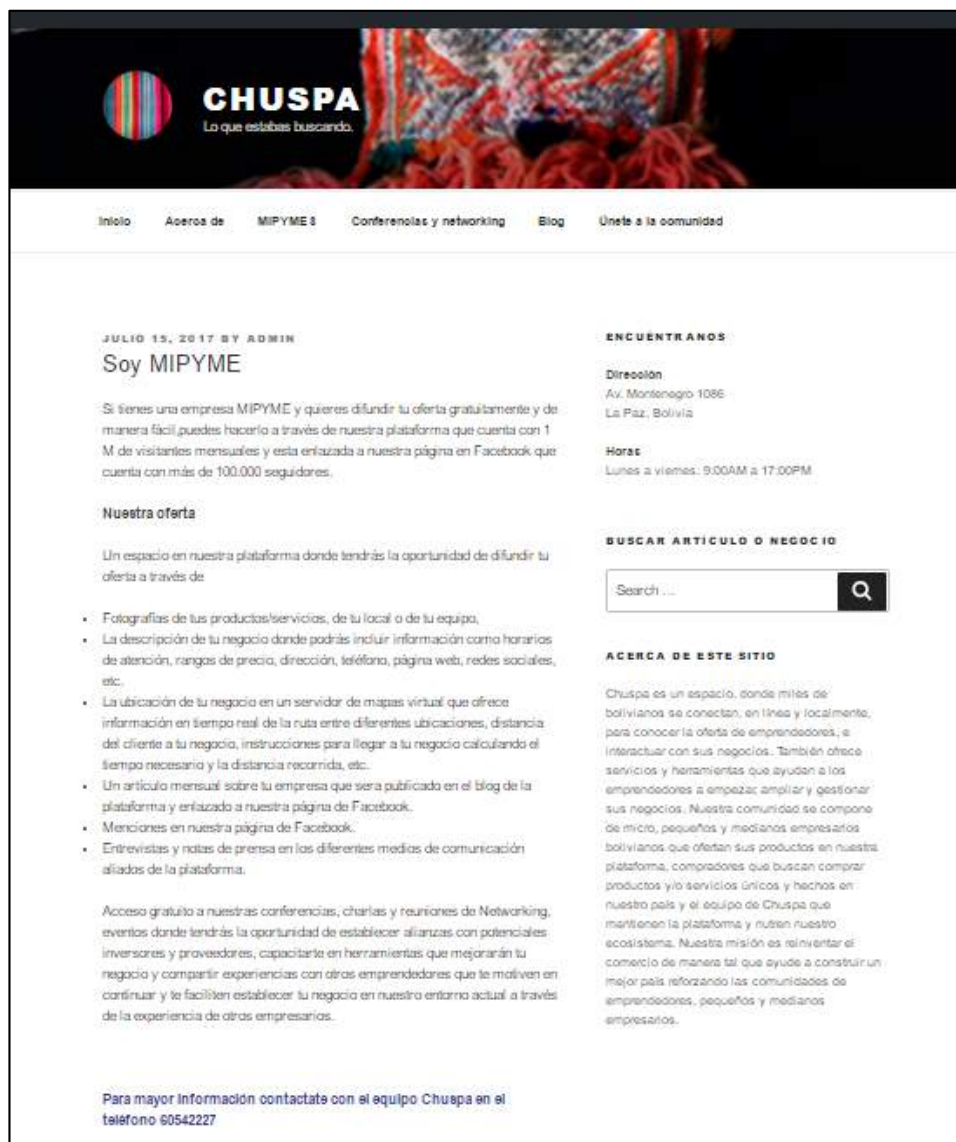
Imagen 4.10
Plataforma Chuspa: Página “Únete a la comunidad”



Fuente: Elaboración propia

Soy MIPYME: Al ingresar a este apartado se visualiza los beneficios y requisitos para formar parte de la plataforma en calidad de MIPYME (véase Imagen 4.11).

Imagen 4.11
Plataforma Chuspa: Página “Soy MIPYME”



Fuente: Elaboración propia

Publicidad: Al ingresar a este apartado se visualiza los beneficios, requisitos y el precio para formar parte de la plataforma en calidad de un cliente que desea utilizar un espacio en la plataforma para publicidad (véase Imagen 4.12).

Imagen 4.12

Plataforma Chuspa: Página “Publicidad”



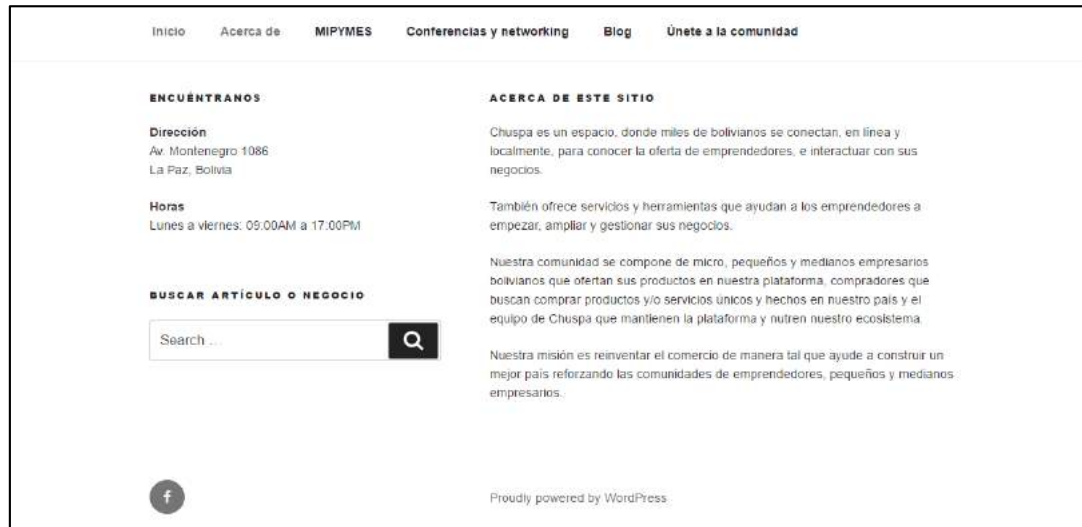
Fuente: Elaboración propia

- **Otros:** La plataforma además tiene otros apartados donde se muestra información básica de Chuspa como la dirección de la oficinas, los teléfonos, horarios de atención, una descripción de la labor de la plataforma un widget que enlaza con la página de

Facebook de Chuspa y otro widget que facilita la búsqueda dentro de la plataforma (véase Imagen 4.13).

Imagen 4.13

Plataforma Chuspa: Otros apartados



Fuente: Elaboración propia

4.6.2. Plaza

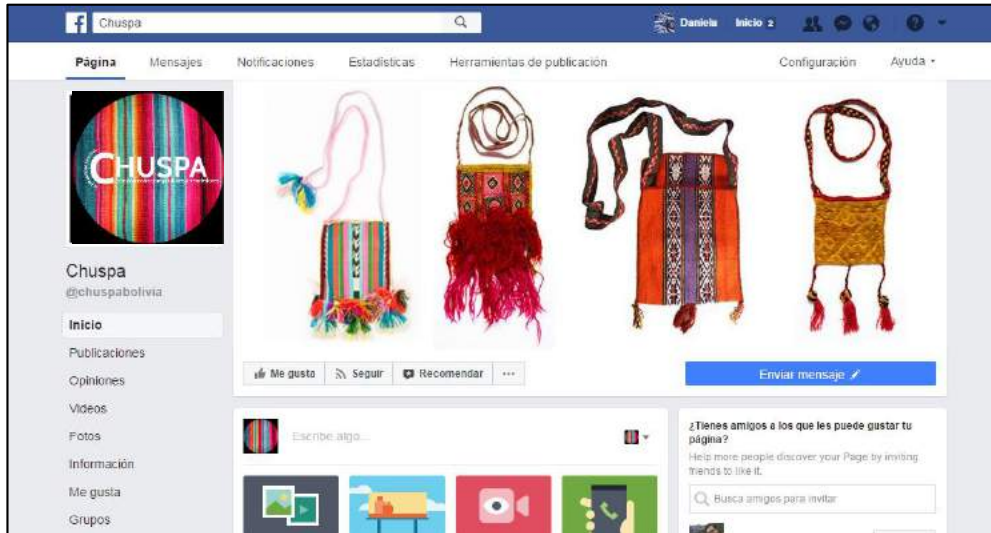
4.6.2.1. Página de Facebook

La página en Facebook ha sido creada en la categoría publicidad y marketing y contiene toda la información de la plataforma como descripción, ubicación, teléfonos, dirección del sitio web, etc. (véase Imagen 4.14, 4.15 y 4.16).

El objetivo principal de su creación es que sirva como canal entre los clientes y la plataforma web, asimismo hacer más visible la plataforma, llegar a clientes potenciales y fortalecer la relación con los clientes actuales.

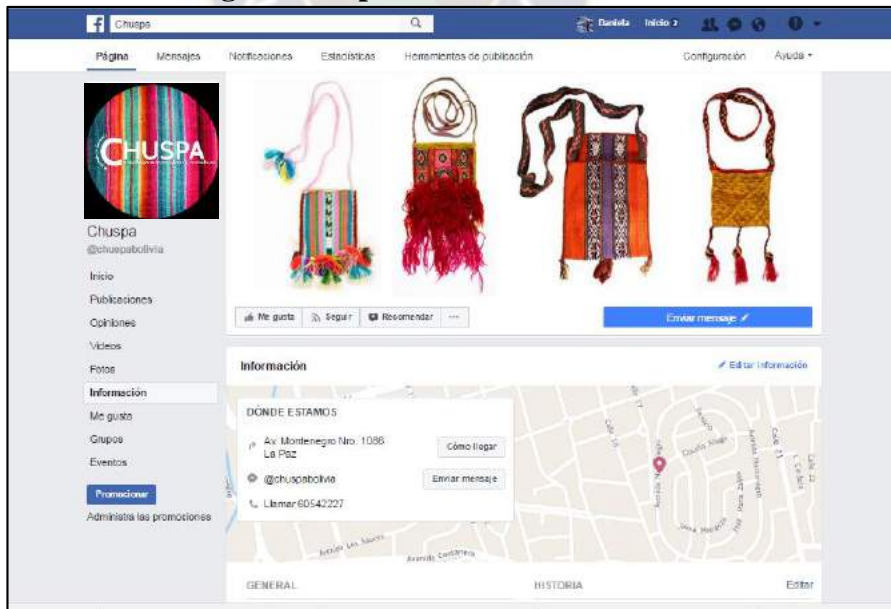
Para que la página de Facebook cumpla correctamente la función para la que ha sido creada es necesario responder a tiempo todos los mensajes y comentarios de nuestros seguidores, realizar campañas de publicidad pagada y llenarla del contenido correcto, estos dos últimos aspectos se trataran en el apartado de promoción.

Imagen 4.14
Página Chuspa en Facebook: Portada



Fuente: Elaboración propia

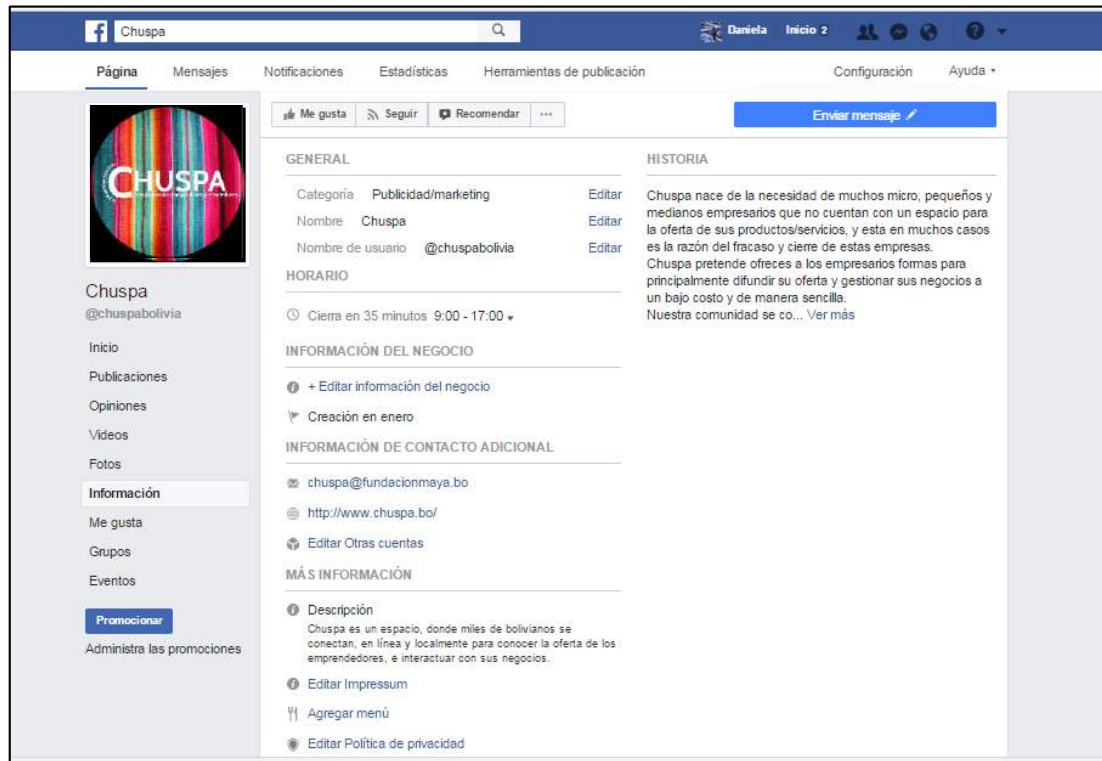
Imagen 4.15
Página Chuspa en Facebook: Ubicación



Fuente: Elaboración propia

Imagen 4.16

Página Chuspa en Facebook: Información



Fuente: Elaboración propia

4.6.2.2. Visitas personales

Esta estrategia está enfocada en las MIPYME y grandes empresas y su objetivo es el de contratar promotores por comisión que realicen visitas a los negocios para mostrarles la oferta de la plataforma a los dueños. Para lograr este cometido se debe realizar un plan de visitas ubicando las zonas a visitar, los negocios que se encuentran en esta zona y elaborando un elevator pitch que este reforzado de material publicitario donde se expongan los puntos clave de manera clara, sencilla y precisa.

Otro objetivo importante de esta estrategia es lograr recopilar información del negocio como correo electrónico, nombre de los encargados, teléfonos de referencia, etc. Para llevar adelante posteriores estrategias como Mailing.

4.6.2.3. Mailing

Esta estrategia está enfocada en los tres clientes que contempla la plataforma: los vendedores, los compradores, y grandes empresas que deseen publicitarse, para cada uno de ellos se debe crear una campaña basada en los objetivos que siga el siguiente procedimiento: fijar objetivos, definir el público objetivo, recopilar una base de datos, redactar un elevator pitch y usar herramientas de mailing.

El objetivo general es que nuestros clientes conformen la plataforma, por lo tanto la redacción del elevator pitch debe evidenciar la experiencia de la institución y a partir de ahí invitar a los clientes a formar parte de la plataforma enfatizando en los beneficios que se ofrecen y todos los requisitos necesarios, también es importante incluir material publicitario como infogramas, imágenes o videos, y llamadas a la acción como enlaces que conecten a nuestra plataforma, a nuestras redes sociales o información para realizar el contacto.

La herramienta sugerida para esta tarea es MailChimp, las ventajas de esta herramienta es que ofrece drag and drop es intuitiva y en su versión gratis se pueden realizar hasta 50 envíos diarios.

En cuanto a la recopilación de datos para llevar a cabo la estrategia de mailing, vale recalcar que Fundación Maya cuenta con una base de datos de más de 10.000 empresas que ha construido a lo largo de estos 10 años apoyando el emprendimiento y la innovación en nuestro país, asimismo con la ejecución de la estrategia anterior se pueden añadir nuevos contactos a la base de datos.

4.6.2.4. Conferencias y reuniones networking

Esta estrategia más allá de capacitar, ejemplificar y conectar personas tiene el objetivo de llegar a clientes potenciales y darle visibilidad a la plataforma.

En cada evento realizado, el logo de la plataforma debe estar presente en todo el material publicitario y el equipo de Chuspa debe dar un discurso que resuma la labor que se desempeña, destaque las fortalezas de la empresa e informe de como se puede ser parte de la plataforma.

Además es importante recabar información de los asistentes para conocer a nuestros clientes aplicar la estrategia de mailing y crear nuevas estrategias o mejorar las existentes.

4.6.2.5. Servicio post venta

Luego de ganar un cliente es importante que ese sienta la presencia del equipo de Chuspa a través de la plataforma contestando inmediatamente los mensajes que los clientes envíen tanto a la página de Facebook como a los teléfonos de contacto y comentarios de la plataforma. En el caso de las MIPYME y los clientes que hayan adquirido un espacio para publicitar su empresa en la plataforma, se les debe enviar informes semestrales que contengan principalmente al avance cuantitativo de su permanencia en nuestra plataforma como por ejemplo en el caso de la MIPYME número y tipo de comentarios de su perfil, calificación de los clientes del negocio número de visitas a su perfil en la plataforma etc.

En el caso de los clientes que hayan adquirido un espacio para publicitarse en la plataforma se les debe enviar un informe que contenga el número de impresiones, clics y el alcance de su anuncio.

La obtención de estos datos debe realizarse a través de Google Analytics, esta es una herramienta de medida gratuita que muestra todas las métricas mencionadas y algunas otras de menor relevancia.

4.6.3. Promoción

4.6.3.1. Publicidad en Facebook

Orgánica.- Diariamente se debe alimentar la página de Facebook, el material apropiado para los objetivos de la página es principalmente la cobertura de todas las actividades que

realiza la plataforma, como visitas personales a negocios, clientes nuevos, eventos como lanzamiento de la plataforma, conferencias, charlas y networking, notas de prensa publicadas en el Blog de la plataforma, convenios y alianzas, noticias relevantes para emprendedores, entre otros.

Pagada.- El objetivo de utilizar publicidad pagada en Facebook es encontrar a las personas correctas, captar su atención y obtener resultados. La página en Facebook de Chuspa es el canal que lleva a los clientes a nuestra plataforma por lo tanto se ha realizado una campaña para promocionar la página que se describe a continuación (véase Imagen 4.17).

Imagen 4.17

Campaña publicitaria en Facebook: Tipo de campaña publicitaria pagada



Fuente: Elaboración propia

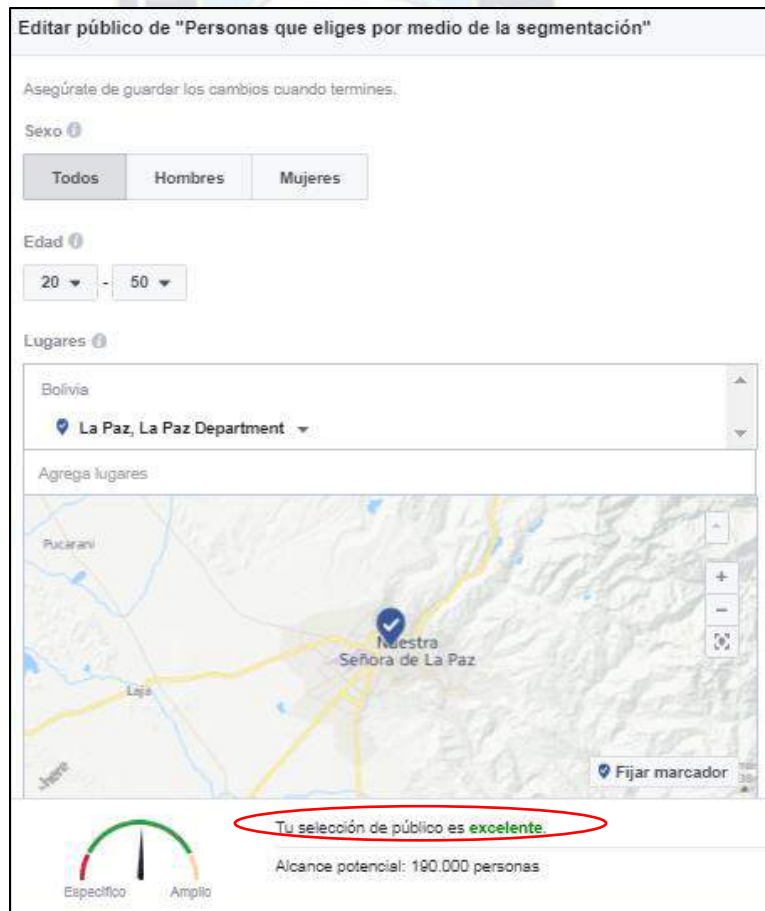
El primer paso ha sido la segmentación de la campaña pagada en Facebook, el objetivo es conseguir al menos 100.000 seguidores. Este paso ha sido imprescindible para crear una campaña óptima que tenga el alcance deseado con el presupuesto disponible.

La segmentación se ha realizado en base al perfil de nuestros clientes, Chuspa busca llegar a personas que les interese comprar artículos varios, emprendedores y empresarios pequeños y medianos que deseen ofertar dichos artículos y empresarios grandes que deseen pagar por publicidad, en este sentido la segmentación se ha definido de la siguiente manera: hombres y mujeres de 20 a 50 años de edad que vivan en la ciudad de La Paz y que les interese temas como: Publicidad en Internet, Marketing Digital, Promociones, Compra y Venta, Comercio, Emprendimiento y MYPIMES.

Vale recalcar que Facebook ha calificado la segmentación de esta campaña como excelente, teniendo un alcance potencial de 190.000 personas (véase Imagen 4.18).

Imagen 4.18

Campaña publicitaria en Facebook: Segmentación del público



Fuente: Elaboración propia

A continuación se ha definido el costo de la campaña según el presupuesto disponible y este ha sido de 35 Bs/día y ha durado 100 días, lo que hace un total de 3500 Bs (véase Imagen 4.19).

Imagen 4.19

Campaña publicitaria en Facebook: Presupuesto y duración



The image shows a screenshot of the Facebook advertising interface. At the top, it says "PRESUPUESTO Y DURACIÓN". Below that, there is a section for "Presupuesto diario" with a dropdown menu set to "Bs. 35,00 BOB". A note below states "El importe real gastado por día puede variar." and "41 - 163 Me gusta estimados por día". There is a "Duración" section with three buttons: "7 días", "14 días", and "28 días". At the bottom, it says "Publicar este anuncio hasta el" followed by a date picker set to "28/2/2017".

Fuente: Elaboración propia

El anuncio se ha mostrado en Computadoras como se muestra en la siguiente imagen (véase Imagen 4.20).

Imagen 4.20

Campaña publicitaria en Facebook: Vista computadoras



Fuente: Elaboración propia

Y en celulares como se muestra en la siguiente imagen (véase Imagen 4.21).

Imagen 4.21

Campaña publicitaria en Facebook: Vista celulares



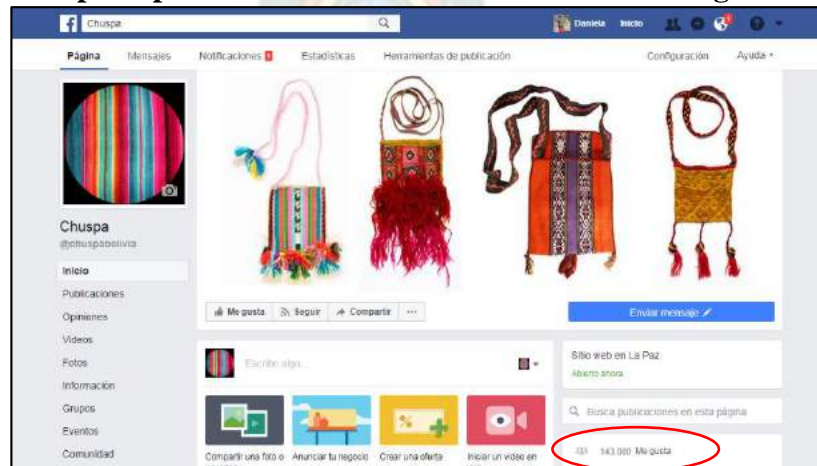
Fuente: Elaboración propia

El resultado de la campaña ha sido de 143.000 likes por 3.500 Bs (véase Imagen 4.22).

Con el éxito de esta campaña se tiene una base para empezar a ofrecer todos los servicios de Chuspa.

Imagen 4.22

Campaña publicitaria en Facebook: Cantidad de seguidores



Fuente: Elaboración propia

Mensualmente se deben gestionar campañas utilizando el 80% del presupuesto destinado para este ítem, como se detalla en el acápite de Costos de Operación del capítulo Evaluación Económica, las campañas deben enfocarse en tres objetivos principales y deben evaluarse con las métricas correspondientes para establecer las metas futuras, a continuación se detallan los objetivos y métricas de las campañas publicitarias en Facebook (véase Cuadro 4.1):



Cuadro 4.1

Chuspa: Objetivos y métricas de las campañas publicitarias en Facebook

Objetivo General		Objetivos Específicos		Métricas
Reconocimiento	Los objetivos que generan interés en el producto o servicio.	Reconocimiento de marca	Llegar a las personas con más probabilidades de prestar atención a los anuncios de CHUSPA y mejorar el reconocimiento de la marca.	Reproducciones de video para campañas que utilizan videos, el alcance, la interacción y la mejora estimada de recuerdo del anuncio (personas).
		Alcance	Mostrar los anuncios de CHUSPA al número máximo de personas en su público.	
Consideración	Los objetivos que ayudan a que las personas empiecen a pensar en tu	Tráfico	Aumentar el número de visitas al sitio web de CHUSPA.	Clics en el sitio web.
		Interacción	Conseguir que más personas vean las publicaciones de la página de CHUSPA e interactúen con su	Interacción con una publicación, me gusta de la página, solicitudes de ofertas, respuestas al evento.

negocio y busquen más información sobre este.		<p>publicación o página. Con el objetivo de interacción se puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar publicaciones. • Promocionar la página web. • Lograr que las personas soliciten una oferta en la página. • Aumentar el número de asistentes a un evento en la página. 	
	Reproducciones de video	<p>Aumentar el reconocimiento de la marca CHUSPA, promocionando videos que contengan material inédito, estén relacionados con el lanzamiento de un producto o presenten opiniones de clientes.</p>	<p>Reproducciones de video de 3 segundos, reproducciones de video de 10 segundos, alcance: número de personas a las que se mostró tu anuncio, reproducciones de video hasta el 25%, reproducciones de video hasta el 50%, reproducciones de video hasta el 75%, reproducciones de video hasta el 95%, reproducciones de video</p>

				hasta el 100%: Porcentaje del video reproducido, tiempo promedio de reproducción del video.
		Generación de clientes potenciales	Recopilar información de clientes potenciales, como direcciones de correo electrónico, de personas interesadas en tu negocio.	Número de personas que llenaron el formulario, datos de los clientes potenciales y del costo por cliente potencial.
Conversión	Los objetivos que animan a las personas interesadas en tu negocio a comprar o utilizar tu producto o servicio.	Conversiones	Conseguir que más personas usen el sitio web de CHUSPA.	Conversiones en el sitio web.
		Ventas del catálogo de productos	Mostrar productos del catálogo de CHUSPA en función al público objetivo.	El número de veces que las personas interactuaron con los artículos.
		Visitas en el negocio	Promocionar varias ubicaciones de las MIPYME entre las personas que están cerca.	El número de visitas en el negocio que se reportan en una o varias de las tiendas después de que las personas vean los anuncios.

Fuente: Elaboración propia

4.6.3.2. Entrevistas en televisión, radio y notas de prensa

Fundación Maya ha logrado importantes alianzas con medios de comunicación tradicionales como ATB, Bolivia TV, Red Uno, RTP, TVU, Página Siete, Opinión, Los Tiempos, La Cátedra, Radio Fides, entre otros. Gracias a estas alianzas se pueden realizar entrevistas y notas de prensa para difundir la plataforma y la oferta de las MIPYME que sean parte de nuestra comunidad.

Para ejecutar esta estrategia es importante revisar la programación de cada uno de los medios de comunicación en los que se desea participar y a continuación contactar al productor de programa que mejor se ajuste a nuestra propuesta para que, bajo convenio, se agende una entrevista o se envíe una nota de prensa para su publicación.

4.6.3.3. Material para publicidad

- **Streaming de eventos**

El streaming en Facebook es una herramienta gratuita muy sencilla que permitirá realizar transmisiones en vivo de las actividades que realice la plataforma como el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, conferencias, visitas a MIPYME que pertenecen a Chuspa para mostrar su actividad, promociones, etc. Es importante que se haga un streaming no mayor a 30 minutos y que capte los momentos más importantes de los eventos como conferencias de prensa, discursos o la introducción de una charla, lo conveniente de realizar streaming es que Facebook notifica a los fans de Chuspa que se está realizando una transmisión en vivo de esta manera los seguidores de la página están al tanto de las actividades en tiempo real, potenciando de esta manera los productos y servicios que ofrece Chuspa, captando la atención de los seguidores de la página y motivándolos a participar de futuros eventos. Además esta herramienta también ofrece la posibilidad de conocer la cantidad de seguidores que han visto la transmisión y cuales han sido sus opiniones ya que pueden plasmarlas en comentarios durante el streaming, de esta manera se puede saber cuáles son los

gustos y las sugerencias del público acerca del evento, esto es de vital importancia porque contribuirá a la mejora de las siguientes actividades.

- **Fotos de visitas y eventos**

Además de realizar las transmisiones en vivo en Facebook, es importante tomar fotos de los eventos y de sus más importantes asistentes para publicarlas en la red social luego de concluido el evento. Para lograr un alcance mayor se debe etiquetar en las fotografías a todas las personas y empresas que cuenten con un perfil en Facebook de esta manera los amigos o fans de estos perfiles podrán ver nuestra publicación y seguirnos también.

- **Material de MIPYME para su publicación**

Cada vez que una nueva MIPYME se una a la comunidad se debe realizar un relevamiento de información para su publicación en nuestro blog y redes sociales como lo indica el proceso del servicio, en estas visitas es importante tomar fotografías que destaquen el negocio para publicarlas en nuestras redes sociales incluyendo el logo de la empresa. Además eventualmente se deben realizar artículos de cada negocio para publicarlos en el blog y posteriormente compartirlo en redes sociales.

- **Noticias de emprendimiento**

Las noticias de emprendimiento pueden ser compartidas de páginas de medios de comunicación aliados que pertenecen a nuestra coyuntura, se debe verificar la fuente de las noticias, pues esta debe ser confiable y fidedigna. El objetivo de estas publicaciones es mantener a nuestra comunidad informada acerca de temas que pueden afectar el lanzamiento o puesta en marcha de los negocios como nuevas leyes y normativas, políticas gubernamentales, economía, casos de éxito, etc.

- **Testimonios**

Contar con los testimonios de nuestros clientes es un elemento muy potente para lograr captar nuevos, para lograr este objetivo se realizarán videos, a nuestros clientes donde relaten principalmente su experiencia antes de formar parte de la plataforma, es decir, que describan los problemas que los negocios enfrentaban y que la plataforma pudo contribuir a solucionar y posteriormente la experiencia y la descripción de la solución y mejora de los negocios gracias al servicio ofrecido por la plataforma Chuspa. Estos videos se publicarán en la página de Facebook de Chuspa y también en el blog de la plataforma. Otra forma de mostrar los testimonios de nuestros clientes es que ellos nos califiquen en Facebook y añadan una opinión acerca de nuestro servicio de esta manera todas las personas que visiten nuestra página verán la puntuación y las opiniones acerca de nuestro servicio.

4.6.4. Precio

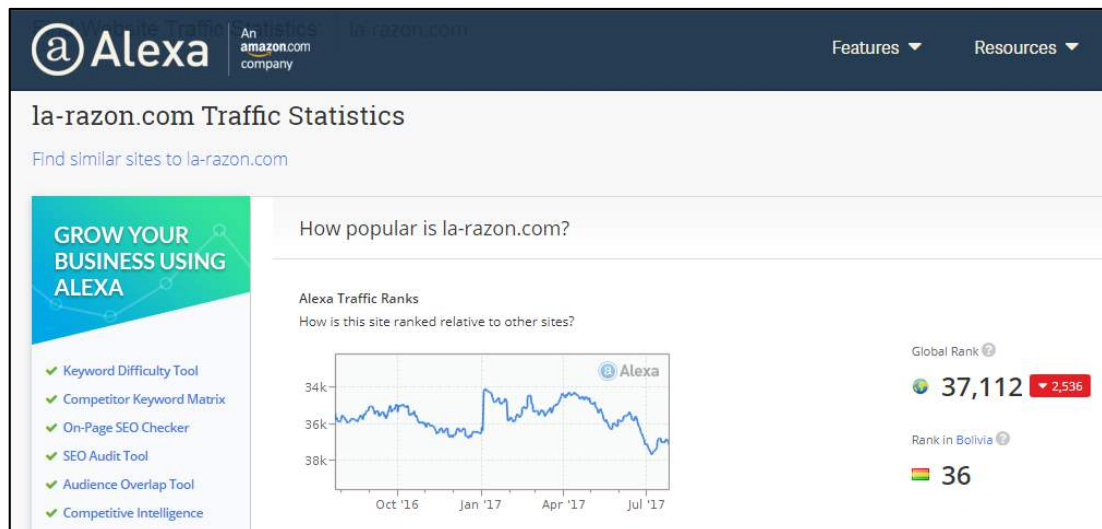
La estrategia de precios está basada en el modelo de negocio Freemium, consiste en la venta de publicidad a empresas grandes quienes constituirían el segmento “Premium”, a precios fijados en base a la competencia, esta fuente de ingresos es la principal y mantiene la plataforma, por otro lado se encuentran las MIPYME que conformarían el segmento “Free” que como su nombre en inglés lo indica son suscriptores gratuitos.

4.6.4.1. Fijación de precios para venta de publicidad basado en la competencia

Para determinar este precio se evaluó el precio de venta de publicidad en el Top 50 de los sitios web más visitados en Bolivia. Los datos se obtuvieron de Alexa.com una plataforma que proporciona datos y análisis comerciales de tráfico web. Dentro del ranking el sitio web boliviano que ocupa menor tráfico y vende publicidad es La-razon.com con 36,814 visitantes diarios en su página web (cf. Alexa, 2016: web) (véase Imagen 4.23) y 320,393 seguidores en Facebook (cf. @LaRazonBolivia, 2017: Facebook). El precio promedio para publicitar en su sitio web es de 1800 \$/mes (cf. La Razón, 2016: web).

Imagen 4.23

Alexa.com: Catalogación de la página web del periódico La Razón



Fuente: Captura de pantalla de www.alexacom/siteinfo/la-razon.com (cf. Alexa, 2016: web)

Al Chuspa ser una plataforma que inicia recién y aún está trabajando en el posicionamiento y el tráfico de usuarios el precio fijado es 800\$/mes que representa el 44% del precio de la competencia más pesimista dentro del Top 50 de Alexa.com.

4.7. Estructura organizacional

En el diagrama se muestra el diseño del equipo de Chuspa (véase Figura 4.11).

4.7.1. Gerente CHUSPA

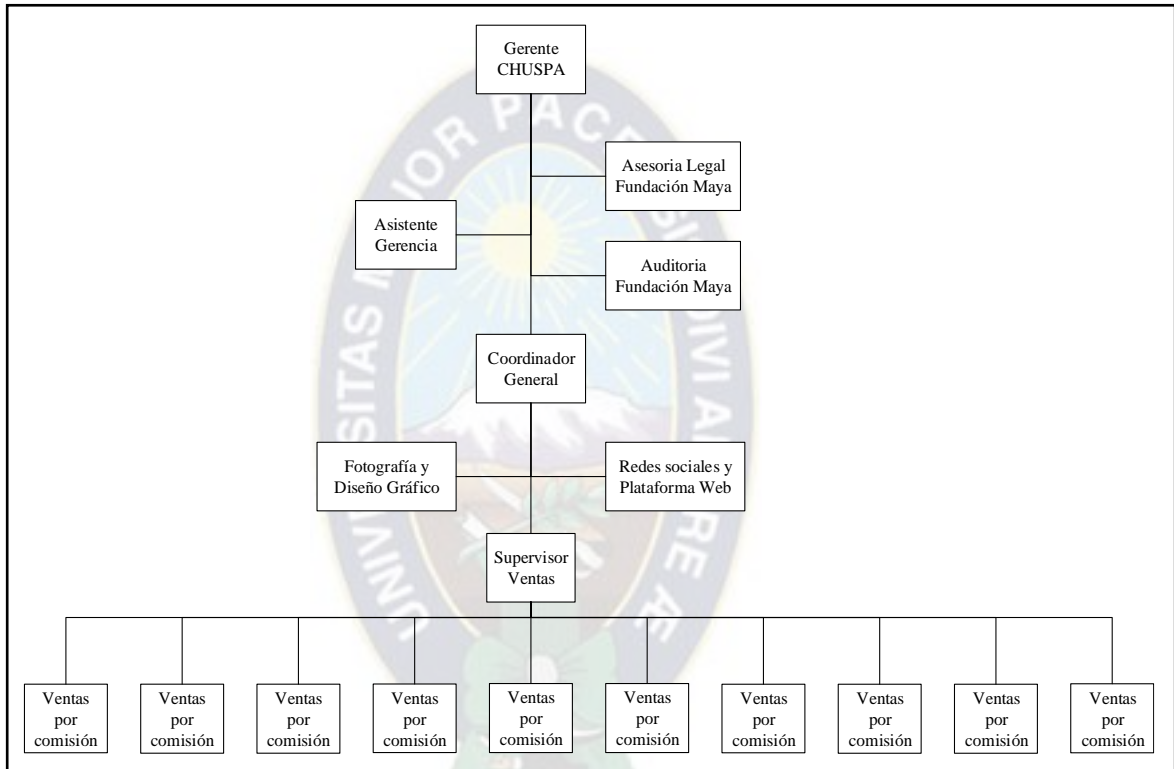
Sus funciones son:

- Planear, proponer y desarrollar metas junto con los objetivos anuales y comunicarlas al equipo para su cumplimiento.
- Considerar y aprobar cualquier propuesta del equipo
- Dirigir y organizar la empresa de forma óptima para que se cumplan todos los objetivos propuestos.

- Evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos de todas las áreas de CHUSPA.

Figura 4.11

Chuspa: Diagrama Organizacional



Fuente: Elaboración propia

- Representar a la empresa frente a aliados, proveedores y clientes de Chuspa cuando sea necesario.
- Identificar oportunidades dentro y fuera de Chuspa que le permitan crecer, ser más competitiva y productiva.
- Resolver todos los asuntos que requieran su intervención

4.7.2. Asistente Gerencia

Sus funciones principales son reportar directamente al Gerente, gestionar su agenda atender y comunicar sus llamadas, encargarse del correo físico y electrónico de Chuspa,

organizar su oficina y colaborar de todas las maneras posibles con el gerente para hacer más fácil su trabajo.

4.7.3. Asesoría Legal Fundación Maya

Su función principal es garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de Chuspa como su constitución, propiedad intelectual, sus contratos, convenios y normativa. Además de defender sus intereses en cualquier procedimiento judicial.

Vale recalcar que no se contará con un asesor legal exclusivo para Chuspa, sino que el asesor de Fundación Maya será quien se encargará de este rol.

4.7.4. Auditoria Fundación Maya

Su función principal es medir y evaluar las finanzas de Chuspa para coadyuvar a la toma de decisiones, la revaluación de los planes establecidos y si fueran necesarias, las acciones correctivas para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. También debe colaborar en la gestión de todos los gastos de Chuspa.

Vale recalcar que no se contará con un auditor exclusivo para Chuspa, sino que el asesor de Fundación Maya será quien se encargará de este rol.

4.7.5. Coordinador General

Sus funciones son coordinar, programar, ejecutar y supervisar todas las actividades que permitan el correcto funcionamiento de la plataforma web, redes sociales, y ventas de Chuspa.

4.7.6. Fotografía y Diseño Gráfico

Sus funciones son realizar las visitas a las empresas para el relevamiento de material fotográfico que será usado para la creación de los perfiles en la plataforma web. Y debe hacerse cargo de todo el diseño gráfico de Chuspa.

4.7.7. Redes Sociales y Plataforma Web

Su función principal es gestionar las redes sociales, la plataforma web y la publicidad en Internet de Chuspa.

4.7.8. Supervisor de Ventas

Sus funciones son planificar y organizar las ventas de Chuspa, reclutar a los vendedores, capacitarlos, adoctrinarlos y mantenerlos motivados, y supervisar todas las acciones del equipo de ventas.

4.7.9. Ventas por Comisión

Sus funciones son vender los servicios de Chuspa procurando cumplir objetivos tales como lograr el mayor volumen de ventas posible, brindar un buen servicio al cliente, retener clientes, captar nuevos clientes y comunicarles de la manera más óptima los servicios ofertados por Chuspa. También deben realizar un servicio post venta durante todo el año de contrato del servicio que incluye envío de informes, llamadas, relevamiento de notas de prensa y visitas si fuera necesario.

Estos agentes de venta recibirán un salario por comisión de venta, deben realizar la meta anual propuesta.

Capítulo V. Evaluación económica

Para realizar la evaluación económica se estudiaron los ingresos y costos a partir de la experiencia de Fundación Maya de proyectos anteriores y no se ha tomado en cuenta un préstamo bancario, puesto que toda la inversión del proyecto se obtendrá a través de la red de inversionistas ángel conformada por los aliados de Fundación Maya.

Se identificó la variable ingresos por venta como la que pudiera sufrir modificaciones y se realizó un análisis de sensibilidad de esta variable considerando 3 escenarios optimista, conservador, y pesimista.

Para un escenario pesimista se asumirá que tan solo el 2% del universo empresarial del país formará parte de la plataforma CHUSPA, en el escenario conservador se asumirá que el 5% del universo empresarial del país formará parte la plataforma CHUSPA y en un escenario optimista se asumirá que el 10% del universo empresarial formará parte de la plataforma CHUSPA.

El primer escenario a analizarse será el pesimista y a partir de este y según los porcentajes se armarán los escenarios conservador y optimista.

5.1. Ingresos

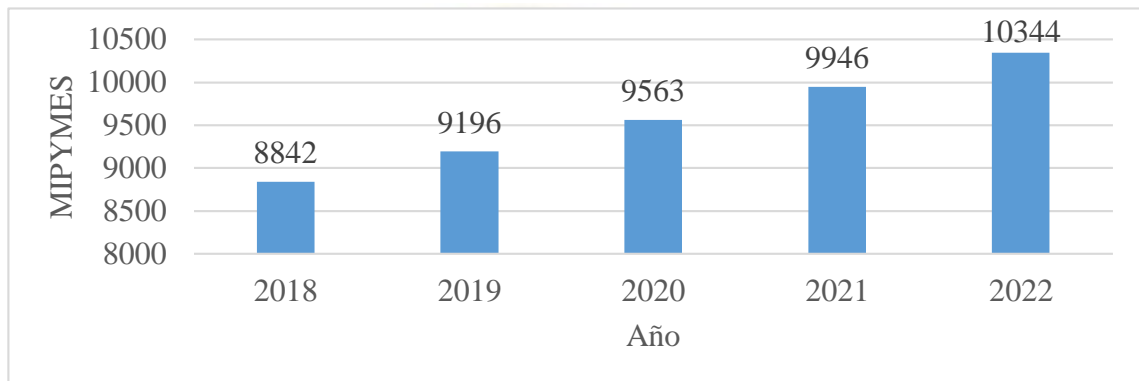
5.1.1. Proyección de los clientes MIPYME de la plataforma CHUSPA

Como ya se describió en el acápite 1.1. del presente proyecto en Bolivia al año 2017 existen aproximadamente 745.257 empresas que pertenecen tanto al sector formal como al sector informal, de las cuales 99.6% son MIPYME, es decir 742.276 y que según FUNDEMPRESA estas crecen a una tasa aproximada del 4% anual.

Suponiendo que en un escenario pesimista para nuestro proyecto solo el 2% de estas MIPYME formarán parte de la plataforma Chuspa, entonces tendríamos la siguiente proyección para los primeros 5 años de vida del proyecto (véase Figura 5.1).

Figura 5.1

Bolivia: Proyección del crecimiento de MIPYMES clientes de CHUSPA, 2018-2022



Fuente: Elaboración propia

Las MIPYME no generan ingresos directamente pero son de vital importancia para generar seguidores y tráfico en nuestra página web y redes sociales, lo que tiene una relación directa con el aumento de los ingresos de la plataforma CHUSPA, además generan costos que serán desglosados en el acápite 5.5. Sueldos y salarios.

5.1.2. Ingresos por publicidad

Al ser este el principal ingreso de la plataforma se ha tomado en cuenta solamente las empresas grandes que están inscritas en FUNDEMPRESA, de esta manera nos aseguramos que pertenecen al sector formal.

Según el reporte de FUNDEMPRESA (cf. FUNDEMPRESA, 2017: web), acerca del estado del sistema empresarial en Bolivia tenemos la siguiente información sobre el número de nuevas matrículas, matrículas canceladas y la tasa de crecimiento (véase Cuadro 5.1):

Cuadro 5.1**Bolivia: Proyección del crecimiento de Grandes empresas formales, 2012 - 2016**

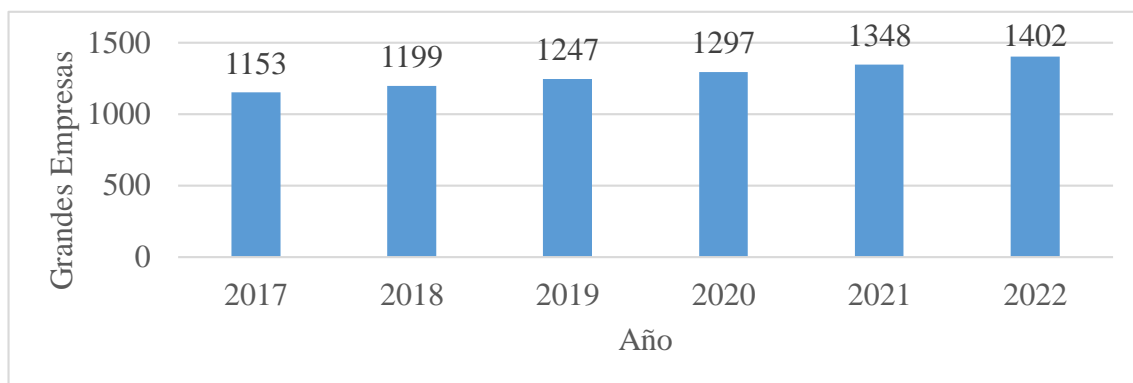
Año	2012	2013	2014	2015	2016
Nuevas matrículas	153.792	217.164	257.564	272.249	284.271
Porcentaje de crecimiento		29%	16%	5%	4%
Matrículas canceladas	2.034	1.913	2.584	5.347	7.181
Porcentaje de crecimiento		-6%	26%	52%	26%
Total	151.758	215.251	254.980	266.902	277.090
Porcentaje de crecimiento real		29%	16%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos publicados por FUNDEMPRESA (cf. FUNDEMPRESA, 2017: web)

A partir de esta información y tomando en cuenta la información descrita en el acápite 1.1 del presente proyecto, donde se hace referencia a la composición empresarial del país, y se establece que el 0,4% de las empresas pertenecen al sector grandes empresas, se ha realizado la proyección del número de empresas grandes en los siguientes años, obteniendo la siguiente información (véase Figura 5.2):

Figura 5.2

Bolivia: Proyección del crecimiento de Grandes empresas 2018-2022

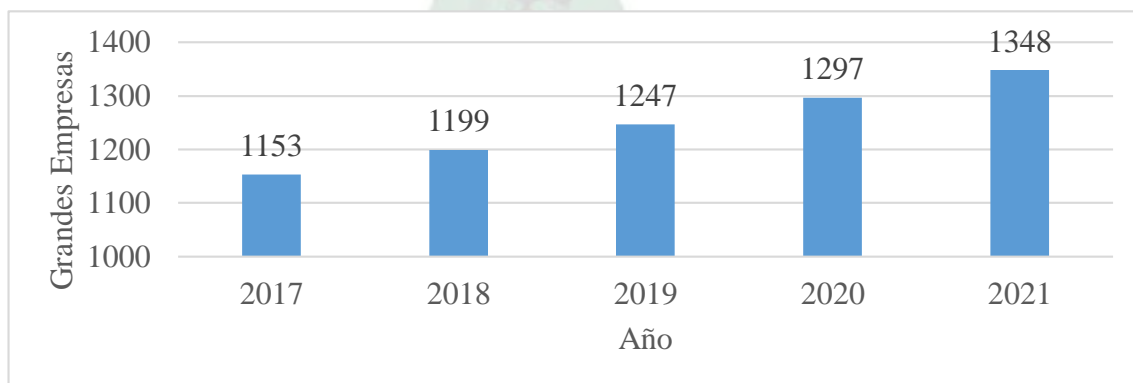


Fuente: Elaboración propia en base a los datos publicados por FUNDEMPRESA (cf. FUNDEMPRESA, 2017: web) y la información proporcionada por el Sistema Integrado de Información Productiva (SIIP) del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (cf. Opinión, 2017: web)

Suponiendo en un escenario pesimista para nuestro proyecto que tan solo el 2% de estas Grandes empresas se publicitarán en la plataforma Chuspa entonces tendríamos la siguiente proyección para los primeros 5 años de vida del proyecto (véase Figura 5.3).

Figura 5.3

Bolivia: Proyección del crecimiento de Empresas Grandes clientes de CHUSPA, 2018-2022



Fuente: Elaboración propia

Como se ha desarrollado en el acápite 4.6.4 el precio fijado para las Grandes Empresas que deseen formar parte de la plataforma CHUSPA es de 9.600\$/año o su equivalente en

bolivianos y 66.816Bs/año y este precio se incrementará mínimamente en un 10% anual, este crecimiento dependerá en gran medida del incremento del tráfico de la plataforma. Por lo tanto los ingresos por publicidad de Grandes empresas en la plataforma son (véase Cuadro 5.2):

Cuadro 5.2
Chuspa: Proyección de ingresos por venta de publicidad anual (Bs.)

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Clientes meta		54	56	58	61	63
Precio		66.816	73.498	80.847	88.932	97.825
Total ingresos		3.604.462	4.123.505	4.717.290	5.396.580	6.173.687

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Inversión inicial

Todos los ítems para la inversión se detallan en el siguiente cuadro (véase Cuadro 5.3):

Cuadro 5.3
Chuspa: Inversión (Bs.)

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora	5	5.000	25.000
Cámara Fotográfica	5	3.500	17.500
Evento de lanzamiento (catering, diseño, maestro de ceremonias, azafatas, sonido, pantallas y otros)	1	35.000	35.000
Convocatoria para equipo (anuncios, entrevistas y capacitación)	1	10.000	10.000

Publicidad pre-lanzamiento (pauteo, spot, cuña, material publicitario y publicidad en redes sociales)	1	70.000	70.000
Total			157.500
Imprevistos (5%)			7.875
Total			165.375

Fuente: Elaboración propia.

No se tomará en cuenta los costos de infraestructura, de sistema de seguridad web, ni de muebles y enceres, debido a que como este es un proyecto de Fundación Maya, se trabajará en sus instalaciones, se utilizará su dominio web y se utilizará su equipamiento. Tampoco se tomará en cuenta el costo del diseño de la plataforma porque se lo realizó como parte del presente proyecto de grado por este motivo no tuvo ningún costo.

Por otro lado no se tomará en cuenta el alquiler del salón para el evento de lanzamiento porque se gestionará como patrocinio.

Los costos de inversión solo se realizarán al inicio del proyecto y no se incurrirá en estos durante los siguientes 5 años de vida del proyecto.

5.3. Costos de Operación

Los costos de operación cubren principalmente publicidad y promoción, es decir, las campañas mensuales pagadas en redes sociales (80%), el pauteo en medios de comunicación tradicionales (20%); y la organización de los eventos de conferencia y networking. Conforme el número de empresas en nuestra plataforma crece, este costo también se incrementará. Las cifras se detallan en el siguiente cuadro (véase Cuadro 5.4):

Cuadro 5.4
Chuspa: Proyección de costos de Operación (Bs.)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad y promoción (redes sociales y medios de comunicación tradicionales)	24.000	24.960	25.958	26.997	28.077
Eventos de conferencias y networking	83.520	86.861	90.335	93.949	97.707
Total	107.520	111.821	116.294	120.945	125.783

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Costos de mantenimiento

Costo mantenimiento sitio web = costo hosting + costo dominio = 696 +980 = 1676 Bs/año.

5.5. Sueldos y salarios

Según el organigrama de CHUSPA se tendrá los siguientes cargos con su correspondiente remuneración salarial. Para convertir los montos mensuales en anuales se ha tomado en cuenta 14 meses en un año, debido a que el treceavo mes representa el aguinaldo y el catorceavo mes representa indemnizaciones (véase Cuadro 5.5):

Cuadro 5.5
Chuspa: Sueldos y Salarios (Bs.)

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual
Gerente	1	8.000	112.000
Asistente	1	3.000	42.000

Coordinador	1	6.000	84.000
Fotografía y diseño gráfico	5	4.000	280.000
Community Manager y plataforma web	1	5.000	70.000
Supervisor	6	4.500	378.000

Fuente: Elaboración propia.

También se ha tomado en cuenta el 16,71% por obligaciones patronales. Por otro lado se ha tomado en cuenta un porcentaje de incremento anual de los sueldos y salarios del 8%, este dato se ha calculado a partir del promedio de los porcentajes de incremento salarial decretados por el gobierno en los últimos 5 años, como se muestra a continuación (véase Cuadro 5.6):

Cuadro 5.6
Bolivia: Incremento salarial (2013 – 2017)

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Porcentaje de incremento salarial	8%	10%	9%	6%	7%
Porcentaje promedio anual	8%				

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto de las comisiones por ventas, se pagara al agente de ventas una comisión de 200 Bs. Por la suscripción de una MIPYME y 3480 Bs. Por la suscripción de publicidad de una Empresa Grande, estos costos también se verán afectados por el 8% de incremento salarial, como se detalla a continuación (véase Cuadro 5.7):

Cuadro 5.7
Chuspa: Proyección de Comisiones de venta (Bs.)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
MIPYME meta	8.842	9.196	9.563	9.946	10.344

Comisión MIPYME	200	216	233	251	271
Subtotal	1.768.379	1.984.404	2.226.819	2.498.847	2.804.106
Grandes empresas meta	54	56	58	61	63
Comisión Grandes Empresas	3.480	3.755	4.052	4.372	4.717
Subtotal	187.732	210.666	236.401	265.279	297.686
Total	1.956.111	2.195.070	2.463.219	2.764.126	3.101.792

Fuente: Elaboración propia

El resumen de los gastos anuales en sueldos y salarios de la plataforma se resumen a continuación (véase Cuadro 5.8):

Cuadro 5.8
Chuspa: Proyección de sueldos y salarios (Bs.)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldo Gerente	93.285	100.654	108.024	115.393	122.763
Sueldo Asistente	34.982	42.351	49.721	57.090	64.460
Sueldo Coordinador	69.964	77.333	84.703	92.072	99.442
Sueldo Fotografía y diseño gráfico	233.212	240.581	247.951	255.320	262.690

Sueldo					
Community Manager y plataforma web	58.303	65.672	73.042	80.411	87.781
Sueldo Supervisor	314.836	322.206	329.575	336.945	344.314
Subtotal	804.581	848.798	893.015	937.232	981.449
Obligaciones patronales (16,71%)	161.419	170.290	179.161	188.032	196.903
Total	966.000	1.019.088	1.072.176	1.125.264	1.178.352
Comisiones por ventas	1.956.111	2.195.070	2.463.219	2.764.126	3.101.792
Total Sueldos y salarios	2.922.111	3.214.158	3.535.395	3.889.390	4.280.144

Fuente: Elaboración propia

5.6. Depreciaciones

Los ítems a depreciarse son las computadoras y las cámaras fotográficas, a continuación se muestra el detalle de la depreciación anual que se fijado con la metodología de depreciación por método lineal (véase Cuadro 5.9):

Cuadro 5.9
Chuspa: Depreciaciones (Bs.)

Concepto	Monto	Vida útil	Depreciación anual
Cámara	17.500	5	3.500
Computadora	25.000	5	5.000
Total	42.500		8.500

Fuente: Elaboración propia

5.7. Flujo de caja

Según la información del Banco Central de Bolivia a noviembre de 2017, sobre el interés que perciben los ahorristas por sus depósitos, las tasas de interés de este tipo para montos como el monto de inversión del presente proyecto oscilan entre 3% y 7% según la entidad bancaria, en nuestro caso tomaremos la tasa de interés más alta como costo de oportunidad que es del 7%. Con todos los datos recolectados y tomando en cuenta un costo de oportunidad del 7% el flujo de caja se muestra en el siguiente cuadro (véase Cuadro 5.10):

Para un análisis más detallado, se muestra el flujo de caja mensual de los primeros dos años de vida del proyecto en los anexos (véase Anexo 1).

Cuadro 5.10
Chuspa: Flujo de Caja escenario pesimista (Bs.)

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas		54	56	58	61	63
Precio		66.816	73.498	80.847	88.932	97.825
Total Ingresos		3.604.462	4.123.505	4.717.290	5.396.580	6.173.687
Costos de operación		107.520	111.821	116.294	120.945	125.783
Costos de mantenimiento		1.676	1.676	1.676	1.676	1.676
Sueldos y salarios		2.922.111	3.214.158	3.535.395	3.889.390	4.280.144
Depreciaciones		8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Total Costos		3.039.807	3.336.155	3.661.865	4.020.512	4.416.103
Utilidad		564.655	787.351	1.055.425	1.376.068	1.757.584
IVA - IT (16%)		576.714	659.761	754.766	863.453	987.790
IUE (25%)		141.164	196.838	263.856	344.017	439.396

Utilidad neta	-153.223	-69.248	36.802	168.598	330.398	
Depreciaciones	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	
Inversión inicial	-165.375					
Flujo de caja	-165.375	-144.723	-60.748	45.302	177.098	338.898
VAN	60.028		Costo de Oportunidad	7%		
TIR	11%					
RBC	1,28					
ROI	36%					

Fuente: Elaboración propia

Este flujo de caja representaría el escenario pesimista para el proyecto donde tan solo el 2% del universo empresarial del país formaría parte de la plataforma CHUSPA.

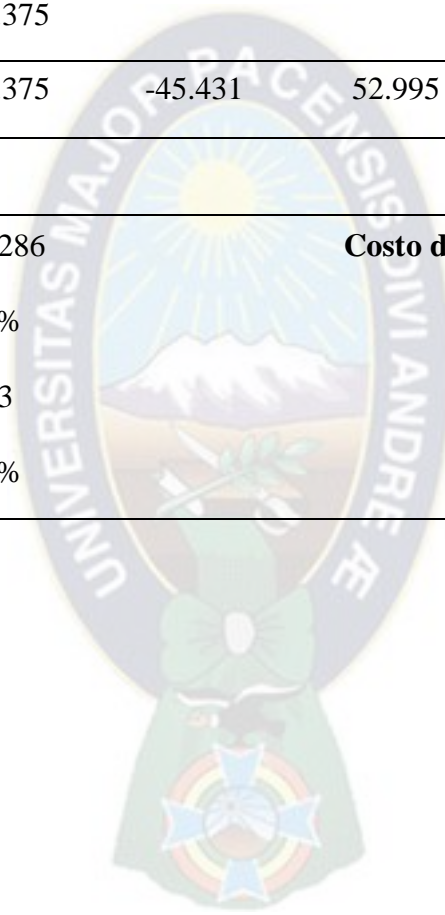
A continuación se muestra el escenario conservador y el escenario optimista para la variable ingresos del proyecto donde se asume que el 5% y el 10% del universo empresarial en el país, respectivamente, formarían parte de la plataforma CHUSPA (véase Cuadro 5.11) (véase Cuadro 5.12).

Cuadro 5.11
Chuspa: Flujo de caja escenario conservador (Bs.)

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas		57	59	61	64	66
Precio		66.816	73.498	80.847	88.932	97.825
Total Ingresos		3.784.686	4.329.680	4.953.154	5.666.409	6.482.371
Costos de operación		107.520	111.821	116.294	120.945	125.783
Costos de mantenimiento		1.676	1.676	1.676	1.676	1.676
Sueldos y salarios		2.931.498	3.224.691	3.547.216	3.902.654	4.295.028
Depreciaciones		8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Total Costos		3.049.194	3.346.688	3.673.685	4.033.776	4.430.988
Utilidad		735.492	982.992	1.279.469	1.632.633	2.051.384
IVA - IT (16%)		605.550	692.749	792.505	906.625	1.037.179
IUE (25%)		183.873	245.748	319.867	408.158	512.846

Utilidad neta	-53.931	44.495	167.097	317.849	501.358
Depreciaciones	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Inversión inicial	-165.375				
Flujo de caja	-165.375	-45.431	52.995	175.597	326.349
VAN	594.286		Costo de Oportunidad	7%	
TIR	52%				
RBC	1,3				
ROI	84%				

Fuente: Elaboración propia



Cuadro 5.12**Chuspa: Flujo de caja escenario optimista (Bs.)**

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas		59	62	64	67	69
Precio		66.816	73.498	80.847	88.932	97.825
Total Ingresos		3.964.909	4.535.856	5.189.019	5.936.237	6.791.056
Costos de operación		107.520	111.821	116.294	120.945	125.783
Costos de mantenimiento		1.676	1.676	1.676	1.676	1.676
Sueldos y salarios		2.940.884	3.235.224	3.559.036	3.915.918	4.309.913
Depreciaciones		8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Total Costos		3.058.580	3.357.221	3.685.505	4.047.040	4.445.872
Utilidad		906.328	1.178.634	1.503.514	1.889.198	2.345.184
IVA - IT (16%)		634.385	725.737	830.243	949.798	1.086.569
IUE (25%)		226.582	294.659	375.878	472.299	586.296
Utilidad neta		45.361	158.239	297.392	467.100	672.319

Depreciaciones		8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Inversión inicial	-165.375					
Flujo de caja	-165.375	53.861	166.739	305.892	475.600	680.819

VAN	1.128.545	Costo de Oportunidad	7%
TIR	97%		
RBC	1,4		
ROI	159%		

Fuente: Elaboración propia



Capítulo VI. Conclusiones

El Internet se ha convertido en un negocio atractivo para emprender, casi el total de la población está conectada a Internet por lo tanto las empresas requieren tener presencia en Internet de alguna forma, en este sentido se ha diseñado CHUSPA, una plataforma de promoción y difusión de los productos y/o servicios y las MIPYME.

Se han utilizado herramientas de Internet que coadyuvaron en el diseño de la plataforma como la página empresarial de Chuspa en Facebook, que cuenta con 143.000 seguidores que se lograron gracias a otra herramienta de Internet que es la gestión de campañas de publicidad pagada en Facebook.

Se han utilizado herramientas de Ingeniería Industrial que coadyuvaron en el diseño de la plataforma como:

Modelo de Negocios a través del Lienzo CANVAS que nos ha permitido diseñar de manera óptima y concisa el modelo de negocio de la plataforma desde tres enfoques diferentes, basados en nuestro tipo de clientes.

Marketing Mix, a través de esta herramienta se han definido todos los componentes del servicio de CHUSPA que se resumen en la marca y la plataforma virtual, también se han definido los canales de llegada a nuestros clientes que principalmente se resumen en la página empresarial de Facebook, las visitas de nuestros agentes de ventas a posibles clientes, mailing y los eventos de Networking y Conferencias organizadas por CHUSPA, se ha definido la estrategia de precio Freemium para la plataforma que consiste en la suscripción gratuita de las MIPYMES en la plataforma y el pago de publicidad de las Empresas Grandes, este último ingreso sostiene toda la plataforma. Por último se ha definido la estrategia de promoción que consiste en campañas de publicidad e Facebook y entrevistas y/o notas de prensa en medios de comunicación tradicionales.

Evaluación Económica, esta herramienta nos ha permitido verificar la viabilidad del proyecto.

Otras herramientas como cursogramas sinópticos, a través de los cuales se ha elaborado el proceso de servicio para cada uno de nuestros clientes. Análisis FODA, Diagrama de Ishikawa y Diagrama de relaciones que han permitido la elaboración del diagnóstico del proyecto. La estructura organizacional que ha permitido diseñar el equipo que llevará adelante el proyecto contemplando las habilidades requeridas. La programación que ha permitido el diseño de la plataforma web.

Se ha elaborado la misión y visión de CHUSPA basándose en la labor que lleva adelante y sus metas futuras.

Se ha elaborado un demo de la Plataforma web de CHUSPA usando wordpress que esta lista para ser cargada a la nube una vez que se adquiera el Hosting y el Dominio correspondiente.

Se ha realizado la evaluación económica a través de la construcción del flujo de caja del proyecto y el cálculo de los ratios financieros para su evaluación, concluyendo que:

El Valor Actual Neto del proyecto es de 60.028 Bs. Es decir, la diferencia en el año cero entre los costos y los ingresos por lo que deducimos que al ser el VAN mayor a cero el proyecto es rentable.

La Tasa Interna de Retorno es de 11% y es mayor al costo de oportunidad del mercado que es de 7%, los que nos indica que nuestro proyecto presenta una ventaja de rentabilidad frente a invertir el dinero en un proyecto particular bancario.

La Relación Costo Beneficio nos indica que los ingresos netos son mayores que los costos netos en una relación de 1,28 lo que indica que el proyecto es rentable.

El retorno sobre la Inversión es de 36% por lo que se deduce que la inversión de 165.375 Bs. Tendrá una rentabilidad del 36% demostrando la eficiencia del proyecto en el manejo de su inversión para su retorno y generación de utilidades.

También se ha realizado un análisis de sensibilidad basado en 3 escenarios, pesimista, conservador y optimista donde el proyecto tiene un comportamiento positivo aun y cuando se modifican los ingresos por ventas, los resultados de los ratios fueron los siguientes (véase Cuadro 6.1):

Cuadro 6.1
Chuspa: Análisis de sensibilidad (Bs.)

Escenario optimista		Escenario conservador		Escenario pesimista	
VAN	1128545	VAN	594286	VAN	60028
TIR	97%	TIR	52%	TIR	11%
RBC	1,4	RBC	1,3	RBC	1,28
ROI	159%	ROI	84%	ROI	36%

Fuente: Elaboración propia.

En todos los escenarios se observa que el Valor Actual Neto es positivo lo que nos indica que el proyecto puede dar una tasa mayor a la establecida, o dicho de otra forma, los inversionistas logran obtener un rendimiento anual del 7% que es el costo de oportunidad, más una cantidad adicional al final del periodo establecido para el proyecto.

La Tasa Interna de Retorno indica que el proyecto es capaz de ofrecer una tasa superior al costo de oportunidad en las condiciones y el tiempo establecido.

La relación beneficio costo nos indica cual es la ventaja por cada peso gastado, al ser mayor a 1 en todos los escenarios, indica rentabilidad del proyecto.

El rendimiento sobre la inversión muestra la ventaja que obtiene la inversión respecto a la utilidad del proyecto en cada escenario al ser mayor a cero nos indica de nuevo la rentabilidad del proyecto.

En todos los escenarios el proyecto tiene un comportamiento positivo y la posibilidad de inversión continua siendo rentable y atractiva.



Bibliografía

- Abad, D. (12 de diciembre de 2016). Estadísticas de uso de las redes sociales en Bolivia 2016. Paraguay. Latamclick. Recuperado de <https://www.latamclick.com/estadisticas-redes-sociales-en-bolivia/>
- Alexa Internet Inc. (2016). la-razon.com Traffic Statistics. Amazon.com company. Recuperado de www.alexacom/siteinfo/la-razon.com
- Autoridad de regulación y fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes. (11 de julio de 2017). Situación del Internet en Bolivia. Bolivia. ATT. Recuperado de <https://att.gob.bo/content/situacion-del-internet-en-bolivia-oct-2016>
- Castellano, L. (13 de septiembre de 2016). 26 datos impresionantes sobre la red social Facebook (infografía). Paraguay. Latamclick. Recuperado de <https://www.latamclick.com/26-datos-impresionantes-sobre-facebook/>
- Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario CEDLA (2015). Tabla Económica. Bolivia. Cámara Nacional de Industria.
- Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia. (25 de enero de 2017). El Registro de empresas en FUNDEMPRESA crece a razón de 6%. Bolivia. FUNDEMPRESA. Recuperado de www.fundempresa.org.bo/reporte-de-prensa-25012017/
- Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia. (Julio de 2016). Estadísticas del registro de comercio de Bolivia. Bolivia. FUNDEMPRESA. Recuperado de www.fundempresa.org.bo>julio_1016
- Diálogo Regional sobre Sociedad de la Información. (18 de octubre de 2015). Monitoreo anual de los precios del servicio de banda ancha en América Latina. Georgia. DIRSI Recuperado de www.dirsi.net/publicaciones/

El 2016 Facebook sobrepasó los cinco millones de usuarios en Bolivia. (16 de febrero de 2017) Agencia de noticias Fides. Recuperado de <https://www.noticiasfides.com/nacional/sociedad/el-2016-facebook-sobrepaso-los-cinco-millones-de-usuarios-en-bolivia-375588>

El cierre de empresas crece 6% y la creación baja 2%. (20 de octubre de 2017). Periódico El Mundo. Recuperado de <http://elmundo.com.bo/web2/index.php/noticias/index?id=el-cierre-de-empresas-crece-6-y-la-creacion-baja-2->

Fernandez, J. (19 de febrero de 2017). La microempresa es clave para la generación de empleo en el mundo. Periódico Opinión. Recuperado de http://www.opinion.com.bo/opinion/informe_especial/2017/0219/suplementos.php?id=11050

Figueroa, M.A. (2015). Ecosistema Emprendedor Boliviano: articulando y fortaleciendo el ecosistema emprendedor para la creación de valor. Bolivia: Vacaflores.

Flores, D. (14 de octubre de 2015). Más de 54 mil empresas dejan de operar y pasan al sector informal. Opinión. Recuperado de <http://www.opinion.com.bo/opinion/articulos/2015/1014/noticias.php?id=173137>

Instituto Nacional de Estadística. (17 de mayo de 2016). INE: Bolivia reporta 4,9 millones de conexiones a Internet. Bolivia. INE. Recuperado de www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/item/222-ine-bolivia-reporta-4-9-millones-de-conexiones-a-internet

Instituto Nacional de Estadística. (30 de junio de 2014). INE concluyó procesamiento de datos de Censo 2012 para medir, no solo cuantos somos, sino como estamos. Bolivia. INE. Recuperado de censosbolivia.ine.gob.bo/webine/article/ine-concluyó-procesamiento-de-datos-de-Censo-2012-para-medir-no-solo-cuantos-somos-sino

Kantis, H; Federico, J; Ibarra García, S; contribuciones de Menendez, C; Alvarez Martinez, P. (2016) Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2016: novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región. 2016. Archivo Digital: online ISBN 978-987-3608-22-3

La Razón Bolivia (2016). Venta de publicidad. Bolivia. La Razón. Recuperado de m.la-razon.com/publicidad.html

La Razón Bolivia. (2017). @LaRazonBolivia. Bolivia. Facebook. Recuperado de www.facebook.com/LaRazonBolivia

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2009). Resolución Ministerial N°200. Bolivia.

Ortiz, R. (13 de octubre de 2015). En un año 7.517 empresas cerraron en Santa Cruz. Diario El Día Santa Cruz. Recuperado de https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=182792

Ortuño, A. (12 de marzo de 2017) Bolivianos usan Internet, más para redes y menos para negocios. El Deber. Recuperado de www.eldeber.com.bo/amp/tendencias/Bolivianos-usan-internet,-más-para-redes-y-menos-para-negocios-20170312-0023.html

Vasquez, M. (4 de julio de 2017). Cierre de empresas crece un 27% en cinco meses de 2017. Periódico El Deber. Recuperado de <https://www.eldeber.com.bo/dinero/Cierre-de-empresas-crece-un-27-en-cinco-meses-de-2017-20170703-0098.html>



ANEXOS

Anexo 1

Chuspa: Flujo de caja mensual 2018 – 2019

Años	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	
Ventas		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Precio		5568	5568	5568	5568	5568	5568	5568	5568	5568	5568	5568	5568	6125	6125	6125	6125	6125	6125	6125	6125	6125	6125	6125	6125	6125
Total Ingresos		300372	300372	300372	300372	300372	300372	300372	300372	300372	300372	300372	300372	343625	343625	343625	343625	343625	343625	343625	343625	343625	343625	343625	343625	343625
		252609	252609	252609	252609	252609	252609	252609	252609	252609	252609	252609	252609	277305	277305	277305	277305	277305	277305	277305	277305	277305	277305	277305	277305	277305
Costos de operación		8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	8960	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318
Costos de mantenimiento		140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Sueldos y salarios		243509	243509	243509	243509	243509	243509	243509	243509	243509	243509	243509	243509	267846	267846	267846	267846	267846	267846	267846	267846	267846	267846	267846	267846	267846
Depreciaciones		708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708
Total Costos		253317	253317	253317	253317	253317	253317	253317	253317	253317	253317	253317	253317	278013	278013	278013	278013	278013	278013	278013	278013	278013	278013	278013	278013	278013
Inversión inicial	-165375																									

Fuente: Elaboración propia