UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN UNA PLATAFORMA DE MARKETING DE AFILIADOS

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Taborda Cano, Dairon Misael, CI. 26.908.509

Asesorado por:

Vargas Vargas, Eduard Albedis

Justiniano Jiménez, Susana Inés

Caracas, enero de 2025

Universidad Monteávila

CEP

AUTORIZACIÓN

Yo, Dairon Misael Taborda Cano, mayor de edad, domiciliado(a) en Caracas municipio libertador, parroquia La Pastora, portador(a) de la cédula de identidad número 26908509 autor(a) del trabajo especial de grado titulado |DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN UNA PLATAFORMA DE MARKETING DE AFILIADOS, presentado ante la Universidad Monteávila| para optar al título de Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

Caracas, 10 de febrero de 2024

Dairon M. Taborda C.

26908509

Av. Buen Pastor, Urb. Boleíta Norte, Caracas, Venezuela.
Telf.: 232.52.55/5142/3221 Fax: 232.56.23

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA PONER EN PRODUCCIÓN UNA PLATAFORMA DE MARKETING DE AFILIADOS

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Taborda Cano Dairon Misael, CI. 26.908.509

Asesorado por:

Vargas Vargas, Eduard Albedis
Justiniani Jiménez, Susana Inés

Caracas, enero de 2025

Universidad Monteávila

CEP

Comité de Estudios de Postgrado

Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Diseño de un Modelo de Negocio Basado en una Plataforma de Marketing de Afiliados"**, presentado por el ciudadano: **Dairon Misael Taborda Cano**, cédula de identidad N° **26.908.509**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **03 de febrero de 2025**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista de lo novedoso y el aporte que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 03 de febrero de 2025.

Prof. Eduard Albedis Vargas Vargas
C.I.: 19.455.697

Prof. Susana Inés Justiniano Jiménez
C.I.: 15.076.702

Comité de Estudios de Postgrado
Universidad Monteávila

Universidad Monteávila

CEP Centro de Estudios de Postgrado

CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Vargas Vargas, Eduard Albedis**, C.I.: **19.455.697**, confirmo que el Trabajo Especial de Grado presentado por el estudiante **Taborda Cano Dairon Misael** , C.I.: **26.908.509** cursante de la **Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos (EPDGP)**, titulado **"DISEÑO DE UN PROYECTO PARA PONER EN PRODUCCIÓN UNA PLATAFORMA DE MARKETING DE AFILIADOS"**, al cual me comprometí en orientar desde el punto de vista académico, cumple con los requisitos para su presentación.

A los 22 días del mes enero de 2025.

Firma del Tutor

Datos del Tutor:
Nombre y Apellido: **Eduard Vargas**
Cédula: **19.455.697**

Av. Buen Pastor, Urb. Boleíta Norte, Caracas, Venezuela.
Telf.: 232.52.55/5142/3221 Fax: 232.56.23

DEDICATORIA

El presente trabajo especial de grado, está dedicado principalmente a su propio autor, debido a que solamente él conoce todo el esfuerzo que ha requerido para llegar punto de poder finalizar sus estudios de post grado. También se extiende la dedicatoria a mi madre quien con su apoyo y cariño ha permitido que todos los objetivos que me he planteado sean alcanzados. Por último, pero no menos importante, se extiende la dedicatoria a mis hermanos Darvin y Lisibeth, y se espera que este logró lo consideren también de ellos debido a que sin su apoyo moral, económico y su ejemplo, nada de esto habría sido posible, además de servirles de inspiración para proponerse sus propios objetivos y alcanzarlos, deseando que la providencia me permita verlos y apoyarlos de la misma manera que ellos han hecho conmigo.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTION DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA PONER EN PRODUCCIÓN UNA PLATAFORMA DE MARKETING DE AFILIADOS

Autor: Taborda Cano, Dairon Misael
Asesores: Justiniani Jiménez, Susana Inés; Vargas Vargas, Eduard Albedis
Año: ***2025***

RESUMEN

La aplicación del internet para realizar ventas, ha permitido que nuevos modelos de negocio puedan surgir, en este caso, se cree que existe un nicho de mercado cuya demanda se encuentra insatisfecha, por lo tanto es posible ofrecer un medio digital para conectar empresas con vendedores de manera segura y eficiente; por este motivo, se planteó el objetivo de "diseñar un modelo de negocios que consista en una plataforma virtual, que permita conectar a empresas y vendedores a través de un esquema de marketing de afiliados". Se utilizaron como referencias principales el trabajo de (Gomez, 2017) *y el libro de* (Osterwalder & Pigneur, 2010)*, el primero como referencia metodológica y el segundo como marco para diseñar el modelo de negocios, que responde al sector terciario o de servicios.*

Siendo el público objetivo los vendedores, la empresas y los consumidores finales El presente escrito se orientó a una línea de trabajo de emprendimiento, considerándose como una posibilidad de autoempleo para el futuro, además, se manejó mediante un tipo de investigación de campo y una línea de investigación cualitativa, aplicándose técnicas de gestión de proyectos, encuestas y entrevistas a los potenciales clientes. Los resultados de dichos instrumentos arrojaron una aceptación preliminar, permitiendo así desarrollar un benchmarking, del cual surgió la descripción del modelo de negocios junto con los procesos los cuales permitieron desarrollar una propuesta presentada en el acta de constitución de un proyecto, lo cual permitió definir tiempos de ejecución, costos y alcance, pilares para el desarrollo de un nuevo servicio.

Línea de Trabajo: Emprendimiento - CIIU: J5820.00

Palabras clave: Modelo de negocio, Marketing, Afiliados, Vendedores, Empresas**,** Emprendimiento.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA IV
RESUMEN V
ÍNDICE GENERAL VI
ÍNDICE DE FIGURAS VIII
ÍNDICE DE TABLAS X
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS XI
INTRODUCCIÓN 1
Capítulo I. EL PROBLEMA 4
Identificación de Necesidades y/o Problemas 4
Planteamiento del Problema 6
Objetivos del Proyecto 7
Objetivos Específicos 7
Justificación e Importancia 8
Alcance y Delimitación 9
Cronograma de elaboración del trabajo especial de grado 10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 11
Antecedentes 11
Bases teóricas 15
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL o REFERENCIAL o SITUAC 44
Ventana de Mercado 44
Sector de producción 46
Producto o servicios 47
Audiencia o Público consumidor 47
Análisis de competidores 48
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 53
Línea de Trabajo 53
Tipo de investigación 53
Diseño de Investigación 54
Cuadro de Variables por objetivos 55
Población y muestra 56

Técnicas e instrumentos de recolección de información..... 57
Presentación y análisis de los resultados 62
CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA 72
Benchmarking 72
Propuesta de Modelo de Negocio 77
Segmento de Mercado..... 79
Propuesta de Valor 80
Canales..... 81
Relación con los clientes 82
Fuentes de Ingreso 83
Recursos Clave..... 86
Actividades clave 86
Asociaciones Clave..... 88
Estructura de Costes 89
Procesos de negocio 92
Acta de Constitución del Proyecto 98
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 115
Conclusiones 115
Recomendaciones 117
REFERENCIAS 119
APENDICES Y ANEXOS 123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cronograma para la elaboración del TEG 10

Figura 2: Funcionamiento del marketing de afiliación..... 18

Figura 3: Simbología BPMN 21

Figura 4: Simbología BPMN parte 2 22

Figura 5: Fases de Canal del modelo de negocio 27

Figura 6: Mecanismos para la fijación de precios..... 30

Figura 7: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio..... 35

Figura 8: Esquema de la estructura de la encuesta realizada a potenciales vendedores..... 63

Figura 9: Grafico- Encuesta 1- Pregunta 1 / ¿Conoce usted que es el Marketing de Afiliados?..... 63

Figura 10: Grafico- Encuesta 1- Pregunta 2 / ¿Considera usted que sus ingresos mensuales son suficientes para sostener su estilo de vida y el de su familia?..... 64

Figura 11: Grafico - Encuesta 1- Pregunta 3 / ¿Le gustaría generar ingresos adicionales a través de ventas como representante de una marca en su tiempo libre? 65

Figura 12: Grafico - Encuesta 1 - Pregunta 4 ¿Participaría usted en un programa de marketing de afiliados como vendedor en su tiempo libre?..... 65

Figura 13: Grafico - Encuesta 2 - Pregunta 1/ ¿Qué tan probable es que compres un producto/servicio si te lo recomienda un amigo/familiar/persona en la que confías?..... 69

Figura 14: Grafico - Encuesta 2 - Pregunta 2 / ¿Confía más en la recomendación de un influencer/bloguero que sigue que en un anuncio tradicional? 70

Figura 15: Grafico 7 - Encuesta 2 - Pregunta 3 / ¿Crees que recibiendo muestras que puedas devolver, te facilitaría el realizar compras a través de internet? 70

Figura 16: Propuesta de modelo de negocio 78

Figura 17: Macro-proceso 93

Figura 18: Proceso de Registrar Vendedores 93

Figura 19: Proceso de Registrar Empresas 94

Figura 20: Proceso de Realizar Ventas 95

Figura 21: Proceso para Cobrar Comisiones 95

Figura 22: Proceso para pagar comisiones 97

Figura 23: Estructura desagregada de trabajo 100

Figura 24: Cronograma del proyecto 110

Figura 25: Perfil de Progreso financiero 111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cinco fuerzas de Porter 49

Tabla 2: Servicios del modelo de negocio 84

Tabla 3: Ingresos proyectados al primer año por trimestre..... 84

Tabla 4: Costos de recursos humanos 90

Tabla 5: Gastos Operativos 91

Tabla 6: Diccionario de la EDT 101

Tabla 7: Riesgos del proyecto 108

Tabla 8: Plan de comunicaciones 112

Tabla 9: Registro de interesados 113

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BANAVIH: Banco Nacional de Vivienda y Hábitat.

BIA: Business Impact Analysis (análisis de Impacto en el Negocio)

BPM: Business process management (gestión de procesos de negocio)

BPMN: Business process management notation (notación de gestión de procesos de negocio)

BS: Bolívares

CANTV: Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

INCES: Instituto nacional de capacitación y educación socialista

INE: Instituto nacional de estadística

IVSS: Instituto venezolano de los seguros sociales

MPPPST: Ministerio del poder popular para el proceso social de trabajo.

OMC: Organización Mundial del Comercio

PC: Personal Computer (cmputadora personal)

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos)

POP: Point of purchase (Punto de compra)

RRSS: Redes sociales

SENIAT: Servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria

TEG: Trabajo Especial de Grado

TI: Tecnología de la Información

USD: United State Dollars (Dólares estadounidenses)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende formular una propuesta de modelo de negocio innovadora. Se consideró cómo es que la aplicación del internet para realizar ventas, ha permitido que nuevos modelos de negocio puedan surgir. Para este caso específico, el proyectista trabaja con la suposición de que existe un nicho de mercado cuya demanda se encuentra insatisfecha; por lo tanto, es posible ofrecer un medio digital para conectar empresas con vendedores de manera segura y eficiente.

Es necesario mencionar que con este documento, no se pretende, validar la hipótesis, por el contrario, se entiende como una realidad. En este sentido, se planteó el objetivo de “diseñar un modelo de negocios que soportado con una plataforma virtual, que permita conectar a empresas y vendedores a través de un esquema de marketing de afiliados para ello se utilizaron como referencias principales el trabajo especial de grado de (Gómez, 2017) y el libro de (Osterwalder & Pigneur, 2010), el primero como referencia metodológica y el segundo como marco para diseñar el modelo de negocios.

El presente escrito se orientó a una línea de trabajo de emprendimiento, considerándose como una posibilidad de autoempleo para el futuro, además, se manejó mediante un tipo de investigación de campo y una línea de investigación cualitativa, aplicándose encuestas y entrevistas a los potenciales clientes del modelo de negocio, el análisis de los resultados de dichos instrumentos arrojó una aceptación preliminar de los potenciales clientes, permitiendo así desarrollar una propuesta de modelo de negocio conformada por un benchmarking, la

descripción propia del modelo de negocios, los procesos de negocios que soportaran la gestión y la presentación de un acta de constitución de proyecto lo cual permitió definir tiempos de ejecución, costos y alcance, pilares fundamentales para el desarrollo de un nuevo producto o servicio.

Con la finalidad de expresar lo expuesto en el párrafo anterior, se consideró estructurar el trabajo en seis capítulos:

El primero de ellos muestra todos los aspectos relacionados con el problema, o lo que es más acertado en este caso, la oportunidad, además de los objetivos generales y específicos, la justificación y el alcance. En esta sección se muestra una reflexión sobre cómo funciona en la actualidad el mundo de las ventas a través de internet, y como el marketing de afiliados podría ser una oportunidad de negocio con un esquema en el cual se beneficien todas las partes involucradas.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, en el cual se expresan los antecedentes de la investigación identificados por el proyectista, y el marco legal que regulará el modelo de negocio una vez sea puesto en producción. Para ello, se utilizaron tres trabajos elaborados previamente en distintas universidades de Latinoamérica, siendo uno de ellos un trabajo elaborado en la universidad Monteávila, el cual sirvió como referencia metodológica tanto en su estructura como en su contenido.

El tercer capítulo contiene marco organizacional o referencial o situacional, en el cual se señalan todos los aspectos asociados con la ventana de mercado, el sector de producción, entre otros aspectos, considerándose como un punto

relevante el análisis de la competencia, para lo cual se utilizó el método de las cinco fuerzas de Porter.

En el cuarto capítulo muestra el marco metodológico, donde podrán evidenciar como está conformado el *Business Model Canva* como metodología principal utilizada, además de definir población, muestra, tabla de variables, entre otros elementos metodológicos importantes para la constitución del presente escrito.

En el quinto capítulo, se presenta de manera organizada, la propuesta, iniciando con un benchmarking, el cual permitió identificar algunos aspecto fundamentales para definir el modelo de negocio, el modelo de negocio en sí mismo, los procesos que sostendría el negocio y un acta de constitución de proyecto la cual permitirá al cualquier persona que lea el presente trabajo, conocer los principales aspectos necesarios para materializar la propuesta.

Para finalizar, en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones orientadas a las técnicas aplicadas para el presente trabajo, además de las recomendaciones que se consideraron necesarias para quien desee profundizar en los aspectos no definidos en el presente escrito, tales como un análisis financiero más exhaustivo.

Capítulo I. EL PROBLEMA

Identificación de Necesidades y/o Problemas

Para las empresas cuya actividad comercial depende exclusivamente de los ingresos generados por las ventas, como son las distribuidoras, el bajo volumen en la comercialización de sus productos, podría ser un problema, al punto de afectar la rentabilidad y en casos más extremos, podría llevar a la banca rota, esta situación podía presentarse cuando las organizaciones no alcanzan el punto de equilibrio. Según (Baca, 2013) “El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables”. Analizando el concepto de Baca, se puede llegar a la conclusión de que cuando las ventas no logran cubrir los costos totales, surge la necesidad de diversificar los canales de comercialización con el fin de incrementar los ingresos por ventas, para ello, según (Klawter Agencia de Marketing Digital, consultado en 2023) en el año 1981 la agencia de viajes Thompson Holidays realizó la primera venta online dando inicio el comercio electrónico o ventas online.

La comercialización a través de internet es una alternativa económica para abordar nuevos mercados, para cubrir esta necesidad existen algunas plataformas que permiten realizar ventas online, término que se puede definir como, según (Acosta, 2024) “el proceso de vender productos o servicios a través de plataformas en línea”. Un ejemplo de ello son organizaciones de clase mundial como AliExpress cuya facturación en el ejercicio fiscal 2022-2023 según (Lomba, 2023) fue de 9.545 millones de euros, o Amazon que según (Jiménez, 2023) su facturación fue de 143.083 millones de dólares para el mismo periodo fiscal. Otra

empresa cuyo negocio es importante mencionar es CJ Affiliate, una organización con presencia principalmente en Europa, ofrece servicios de marketing de afiliados, sin embargo, no se encuentra información detallada de la rentabilidad del negocio. En Latinoamérica, el gran líder en ventas online según (Statista Research Department, 2023) es MercadoLibre cuyos ingresos interanuales según (Juárez, 2022) son de 971.1 millones de dólares.

En Venezuela, organizaciones como BECO, una tienda por departamentos, ha instaurado un programa de *marketing* de afiliados, el cual resulta innovador para el mercado, sin embargo, tiene sus limitaciones, sobre todo para los vendedores, ya que resultaría más atractivo ofertar, no solo los productos de BECO, sino los de todas las tiendas por departamento que puedan existir, teniendo la libertad y la autonomía de vendes solo aquellos productos con los cuales se identifica.

A pesar de la existencia de los gigantes mencionados en el párrafo anterior y la incursión en el mercado de empresas como BECO, el proyectista cree que puede existir un nicho que no está aún cubierto ya que las plataformas tradicionales se centran en conectar directamente al consumidor final con los fabricantes o comercializadores, ya sean mayoristas o minoristas, todo única y exclusivamente a través de las plataformas, dejando un espacio para compradores que no son necesariamente nativos tecnológicos. Por su parte, (Nombela, 2021) menciona para la revista Forbes, que una de las principales desventajas de los negocios online es desconfianza para algunos compradores, otra desventaja es que no se pueden generan ofertas con diversos productos y no hay cabida a negociaciones.

El proyectista cree que en las calles de Venezuela existen personas que podría fungir como vendedores y que podrían ofertar productos o servicios al conocer perfectamente las necesidades de las empresas en su comunidad, sin embargo, no pueden realizar ventas de productos que no pueden proveer porque no poseen el contacto con las empresas que los fabrican o distribuyen. Una manera de ver la oportunidad que visiona el proyectista es considerando el *Marketing* de afiliados, término que según (Santos, 2023) se utiliza para definir lo siguiente:

"El *marketing* de afiliados es una estrategia donde una empresa recompensa a los afiliados, ya sea un cliente u otra empresa, por generar tráfico y conversiones. Para hacerse acreedores a la recompensa, los afiliados publican enlaces en sus sitios web, blogs, video blogs, redes sociales y correos electrónicos. Por cada visitante que realiza una compra a través de dicho enlace el afiliado recibe una comisión".

El marketing de afiliados convencional se centra exclusivamente en el ámbito online, esperando que los clientes potenciales descubran los productos a través de sitios web o redes sociales. Este enfoque puede considerarse reactivo, ya que depende de que los clientes tomen la iniciativa de buscar los productos.

Planteamiento del Problema

Debido a las limitaciones en la oferta de las distintas organizaciones que ofrecen programas de marketing de afiliados, se cree que existe un nicho de mercado cuya demanda se encuentra insatisfecha a través de la cual se pueda

ofrecer un medio digital para conectar empresas con vendedores de manera segura y eficiente. Considerando que los vendedores tendrían que afiliarse a cada empresa para poder ofertar una amplia variedad de productos o servicios, y las empresas por su parte, tendrían que desarrollar sus propios procesos de ventas para llevar a cabo un programa similar.

El *Marketing* de afiliados, está orientado a ventas exclusivamente online, y se espera que los potenciales clientes se paseen por un sitio web o red social para encontrar el producto, se pudiera considerar como una metodología reactiva para ejecutar las ventas, por este motivo el investigador, se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿Se pueden evaluar los modelos de negocio existentes a fin de diseñar algo similar, pero que posea un potente valor diferenciador?
- ¿Es posible diseñar un nuevo modelo de negocio basado en una plataforma de marketing de afiliados?
- ¿Cómo sería un modelo de negocio basado en un esquema de marketing de afiliados?

Objetivos del Proyecto

Diseñar un modelo de negocios que consista en una plataforma virtual que permita conectar a empresas y vendedores a través de un esquema de marketing de afiliados

Objetivos Específicos

a) Revisar distintos tipos de negocio existentes relacionados con el marketing de afiliados.

b) Conceptualizar modelo de negocio que permita conectar a vendedores y empresas.

c) Identificar procesos de negocio que faciliten la interacción de vendedores y empresas.

Justificación e Importancia

Una plataforma que permita conectar a empresas con vendedores, garantizando la seguridad y confiabilidad a ambas partes, podría ser un negocio millonario si se evalúa una oferta de valor que genere comisiones porcentuales por transacción, de esta manera los inversionistas y socios percibirían la utilidad como un incentivo para invertir en el proyecto.

Por su parte, las empresas asociadas al servicio se beneficiarían con un incremento en la rotación de inventario, lo cual afectaría de manera directa en las ganancias, también les permitiría acelerar su crecimiento en el mercando ya que alcanzarían zonas geográficas en las cuales no tiene participación, al contactar con vendedores *FreeLancers* de este modo podrían iniciar la promoción gratuita de sus productos o servicios en nuevos mercados.

Otra parte beneficiada sería, los vendedores ya que percibirían comisiones, y podrían aprovechar el poder ofrecer un conjunto de productos o servicios casi ilimitados con una inversión mínima. De este modo se materializa una alternativa viable para ganarse la vida para personas cuyas preferencias laborales escampan del estándar.

Los consumidores finales, por su parte, recibirán ofertas de los vendedores quienes podrían resultar personas cercanas o de confianza, probablemente facilitando los traslados, y garantizando que se ofrezca el mejor producto que el vendedor considere.

La economía del país se vería afectada de manera positiva ya que se incentivaría el comercio, mientras se genera valor monetario a las partes involucradas.

Para el proyectista, el presente Trabajo, representa una oportunidad de autoempleo, es decir, una formar de generar ingresos que permitan cubrir los gastos principales de su estilo de vida, así como la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la Universidad Monteávila en la especialización en planificación, desarrollo y gestión de proyectos.

Alcance y Delimitación

El proyecto consiste en diseñar un modelo de negocio que permita a empresas que requieren aumentar su rotación de inventario, establecer relaciones con vendedores que puedan conseguir clientes en cualquier parte de Venezuela a cambio de una comisión, considerando que el vínculo empresa-vendedor no requerirá de una contratación directa.

Por su parte, los vendedores podrán optar a vender los productos de cualquiera de las empresas afiliadas al servicio, materializándose así una manera de ganarse la vida y facilitando la interacción entre las partes.

En este sentido el presente proyecto planeta dentro del alcance, el análisis de la competencia, el diseño del modelo de negocio, y el diseño de los procesos que soporten el modelo de negocio.

El presente trabajo especial de grado no incluye, el planteamiento de estrategias de mercado para dar a conocer el servicio señalado en la propuesta.

Cronograma de elaboración del trabajo especial de grado

Figura 1: Cronograma para la elaboración del TEG

	2023	2024													
Actividades	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
Definición del Tema															
Capítulo I: El problema															
Capítulo II: Marco Teórico															
Capítulo III: Marco Organizacional o Referencial o Situacional															
Capítulo IV: Marco Metodológico															
Capítulo V: La Propuesta															
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones															
Entrega TEG															

Fuente: Propia

Nota: se señala el desarrollo del TEG por etapa en un periodo comprendido desde diciembre 2023 hasta febrero 2025.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

1. (Laguna, 2019). **Aplicar Modelo Canvas para proponer un modelo de gestión de información y toma de decisiones en una empresa de auto servicio en Morelos. Maestría en administración de organizaciones Universidad Autónoma del estado de Morelos, México.**

   La metodología utilizada por Lagunas fue cualitativa, la cual según dicho autor, para un modelo de negocio fue una opción idónea, especialmente para haber logrado una comprensión de cómo una organización interactúa en su medio ambiente habitual o en diferentes ambientes (Dana y Dana, 2005). Por consiguiente, en la investigación se buscó conseguir respuestas a los posibles problemas que ha enfrentado una organización en su modelo de negocio, y tener la pertinencia de comprender la lógica del modelo de negocio fijado por la compañía y su trascendencia rentable en un futuro. El propósito del método cualitativo no considera procedimientos estadísticos, pero en la recolección de datos se trató de conseguir información que ayudó a describir, como una organización percibe su modelo de negocio. Por lo tanto, se consideró haber elegido la herramienta Canvas como instrumento adecuado de investigación que contribuyó al diseño óptimo de un modelo, mediante el cual se logró el análisis detallado de la organización de estudio, en la cual se siguió una coherencia en la metodología que se estableció y coadyuvo a entender la dinámica de la investigación (Hernández, Zavala y Vakhania, 2014).

El trabajo de Laguna aporta una gran referencia debido a la similitud de su objetivo con el presente escrito ya que ambos trabajos se basan en el desarrollo de un modelo de negocio soportado en plataformas tecnológicas, por este motivo, el escrito de Lagunas servirá como principal referencia en metodología para el desarrollo del presente Trabajo especial de grado.

2. (Jurado, Navarro, & Santiago, 2019) **Evaluar la viabilidad económica, comercial y operativa de una empresa intermediaria entre empresas proveedoras de productos para infantes y los clientes compradores, a través de un Marketplace**. Maestría en Administración Universidad ESAN (Escuela de Administración de Negocios para Graduados), **Perú**.

   El trabajo de Jurado, se fundamenta en una metodología propia de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados la cual está compuesta por los siguientes apartados:

   1. Introducción
   2. Marco Metodológico
   3. Marco Teórico
   4. Marco Contextual
   5. Modelos Internacionales y Nacionales del *Marketplace*
   6. Estudio de Mercado
   7. Estimación de Demanda
   8. Plan Estratégico
   9. Plan de *Marketing*
   10. Plan de Operaciones

11. Plan Financiero

En cuanto a la obtención de datos, Jurado utilizó las fuentes primarias las cuales define citando a (Kotler, 2017) como validaciones de la calidad de las fuentes secundarias donde se evalúa además de la calidad de la fuente, la pertinencia de los datos, que la información sea actual, precisa y que no esté sesgada, son válidas como fuentes primarias, estudios, investigaciones y encuestas propias de la empresa. Como fuente primaria para el trabajo, se realizará una investigación de mercado que contendrá encuestas, *focus group* y entrevistas.

Del mismo modo, utilizó las fuentes secundarias definidas por el mismo autor (Kotler, 2017) las fuentes que dan el punto de inicio de la investigación, las cuales pueden ser portales webs, diarios, informes internos de empresas, libros, revistas y bases de datos del mercado.

Las herramientas utilizadas por Jurado para su investigación fueron entrevistas con consultores de comercio electrónico y *startups*, entrevistas con comercializadores y dueños de marcas, *focus groups*, Encuestas, análisis SEPTE y 5 fuerzas de Porter, Matriz de evaluación de factores externos EFE y Análisis de Cadena de Valor.

La tesis de Jurado se considera como un gran aporte debido a que la orientación digital del proyecto posee similitudes con el presente escrito, a su vez los métodos utilizados son basados en prácticas mundialmente reconocidas por lo cual la referencia resulta académicamente nutritiva para

cualquiera que lo lea. El extraordinario trabajo de jurado fungirá como una guía donde se señalan algunos pasos a seguir que el investigador utilizara como referencia para la construcción del TEG.

3. (Gomez, 2017) **Desarrollar un plan de negocios para una empresa consultora de seguridad de la información y telecomunicaciones en Venezuela. Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos Universidad Monteávila.** El objetivo del trabajo especial de grado de Gómez, se desarrolló utilizando una metodología de tipo aplicada o empírica, la cual define el mismo autor citando a Ortiz(2006) quien la define como aquella que se caracteriza por la aplicación de los conocimientos que se adquieren y en la cual interesan las consecuencias prácticas de su aplicación. En cuanto al diseño de la investigación, se aplicó una modalidad compuesta entre Investigación de campo, al tratarse de un trabajo descriptivo y no experimental, debido a que se recolectaron datos en un solo momento del tiempo y se buscó describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

   El escrito aporta una referencia metodológica de un trabajo especial de grado ya aprobado por la Universidad Monteávila, además, de presentar ejemplos aprobados de cómo realizar un modelo de negocios basado en el modelo cavas.

Bases teóricas

Marketing de Afiliados

¿Qué es el marketing de afiliados?

Según (Botin, 2022) modelo de negocio en el que solo vas a cobrar una comisión si logras obtener un determinado resultado vendiendo los productos o servicios de otra empresa.

Por su parte (Santos, 2023) El *marketing* de afiliados es una estrategia donde una empresa recompensa a los afiliados, ya sea un cliente u otra empresa, por generar tráfico y conversiones. Para hacerse acreedores a la recompensa, los afiliados publican enlaces en sus sitios web, blogs, video blogs, redes sociales y correos electrónicos. Por cada visitante que realiza una compra a través de dicho enlace el afiliado recibe una comisión.

Roles en el marketing de afiliados

En el *marketing* de afiliados existen convencionalmente tres roles específicos o actores principales, según (Sernoff, 2024) son los siguientes:

- Vendedores o afiliados: Son quienes promociona los productos del vendedor en sus propias plataformas, como un blog personal o una página en las redes sociales.
- Empresa: es la empresa que fabrica o proporciona el producto.
- Consumidores: son los consumidores finales de los productos o servicios ofertados por los afiliados.

***Ventajas del Marketing de Afiliados*.**

El *marketing* de afiliados representa una manera sencilla para cualquier persona para generar ingresos a través de la promoción de productos que pertenecen a otras organizaciones. Entre sus ventajas, según (Redacción Digital, 2023) se pueden señalar las siguientes:

- La empresa que ofrece el producto o servicio solo paga cuando hace una venta.
- El vendedor puede obtener un porcentaje relativamente alto de la venta.
- El cliente suele conseguir alguna oferta para comprar el producto.

***Desventajas del Marketing de Afiliados*.**

Como cualquier tipo de método para comercializar productos y servicios, el *marketing* de Afiliados también posee desventajas, entre las cuales, según (Vaquero, 2023) se pueden señalar las siguientes:

- Falta de control sobre los anuncios o la promoción. No se controla exhaustivamente como anunciante la publicidad que se haga del producto o servicio.
- Falta de fidelidad de los afiliados. El interés del afiliado dependerá de la comisión otorgada. Si esta baja o la de la competencia es superior los afiliados se irán.
- Descontrol en el crecimiento. Como marca se puede crecer en muy poco tiempo pero lo más normal es que se descontrole.

Tipos de Marketing de afiliados

Existen diversos tipos de *marketing* de afiliados, los cual es generalmente están calificados por la manera en la cual se genera la comisión para los vendedores, según (Sernoff, 2024) se pueden clasificar los tres siguientes:

- Coste por acción (CPA): En este tipo de *marketing* de afiliados la comisión se paga por una acción específica que tiene lugar antes de que un usuario potencial se convierta en un cliente real, como completar un formulario o descargar una aplicación. El afiliado solo recibe el pago si se completa la acción.
- De dos niveles: En este tipo de *marketing* de afiliados, los afiliados ganan una comisión no solo por las ventas que generan, sino también por las ventas que realizan los afiliados que refieren al programa. Por lo tanto, existen dos niveles de pago potenciales.
- Marketing de influencia: Los influencers son personas con un gran número de seguidores en las redes sociales que promocionan productos o servicios a su audiencia. En el *marketing* de influencers, el influencer recibe una comisión por cualquier venta realizada a través de su enlace de afiliado exclusivo. Este es un tipo de *marketing* de afiliados que ha ganado mucha popularidad recientemente y que suele estar vinculado al *marketing* masivo, debido a su gran alcance potencial.

Además de los tipos de *marketing* de afiliados señalados anteriormente, Las formas más comunes para el pago de las comisiones a los vendedores corresponden según (Sernoff, 2024) con las siguientes:

- Pago por venta: Las comisiones son generadas por cada venta realizada.

- Pagar por cliente potencial: La comisión es generada por la recepción de un cliente potencial, podría ser a través del llenado de un formulario o algo similar.
- Pago por clic: La comisión es generadas por cada clic que se haga sobre un link específico. Aplica solamente para sitios web o aplicaciones móviles.

Un ejemplo de esquema de *marketing* de afiliados, orientado al mundo digital, se presente en la siguiente figura:

Figura 2: Funcionamiento del marketing de afiliación

Fuente: aprendamosmarketing.com

Nota: se muestra el funcionamiento del marketing de afiliados orientado a un canal digital donde se genera un link de compra particular para cada afiliado, luego de realizarse una compra a través de ese link y rastrearse las conversiones, el afiliado recibe la comisión correspondiente a la venta (Lobato, 2022).

Inventario

Según (corposuite, 2022) Un inventario es una herramienta que permite llevar el control de los bienes y recursos de una empresa o persona. En contabilidad y negocios, toma gran importancia, pues un inventario en una empresa se considera como un activo.

El concepto de inventario más conocido es el de un documento que enlista la mercancía de un negocio para conocer las ventas, compras e identificar fugas de dinero por robo, pérdida, caducidad o daño de productos. Sin embargo, un inventario tiene más funciones.

Es decir, dependiendo del tipo de inventario puede registrar y contabilizar: propiedades inmobiliarias, vehículos, equipos de cómputo, cuentas por cobrar, dinero que está invertido en el banco, etc., por lo que no solo sirve para contabilizar las mercancías de una empresa. Aclarado esto, vamos a revisar para qué es útil un inventario.

Rotación de Inventario

Según (Sánchez, 2020) la rotación de inventario muestra las veces que la firma invierte consiguiendo existencias que posteriormente va a dar salida mediante venta. Y dicha inversión será recuperada al agotar su stock a través de sus ventas**.**

En este sentido, la rotación de inventarios es el medio a través del cual las organizaciones miden la velocidad con la cual ingresan nuevas mercancías para

su venta. Por este motivo, se espera que los clientes objetivo serán las personas jurídicas cuya rotación de inventarios pueda incrementar a través del marketing de afiliados.

Comercio Electrónico

La Organización Mundial del Comercio (OMC) lo define como: “la Producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de Telecomunicaciones”. Se identifican tres fases de las transacciones electrónicas:

- Fase de la búsqueda: intercomunicación entre proveedores y consumidores, se puede llegar o no a la transacción.
- Fase del pedido y pago: Se realiza mediante tarjetas de crédito o débito o cuentas bancarias.
- Fase de la entrega: Es la fase en la cual se realiza el traslado y entrega de producto o servicio vendido.

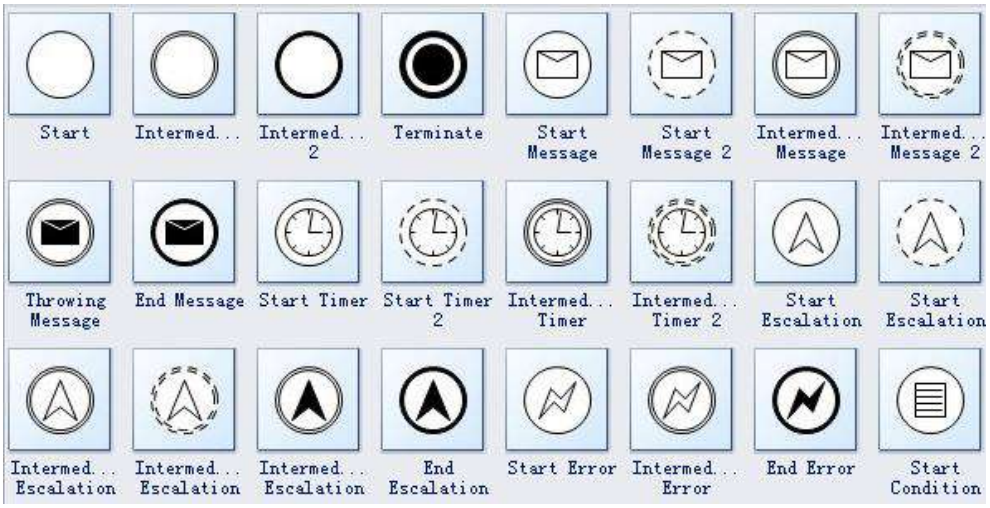
Por su parte, Amazon El comercio electrónico o *ecommerce* es el comercio de bienes y servicios en Internet. Es el bullicioso centro de la ciudad o la tienda física traducida en ceros y unos en la superautopista de Internet. Se calcula que 2.14 mil millones de personas de todo el mundo comprarán bienes y servicios por Internet.

Se puede decir que el comercio electrónico es una alternativa de crecimiento exponencial que permite a cualquier empresa alcanzar nuevos mercados de manera económica.

BPMN

Según (GBTEC Group, 2024) BPMN es una notación gráfica para el modelado de procesos. Como componente central de BPM, permite a las organizaciones, independientemente del tamaño de la empresa o la industria, visualizar y optimizar sus procesos de negocio. Mediante el uso de este lenguaje de modelado, los pasos de trabajo se representan de forma consistente y, por lo tanto, fácilmente comprensible para todos los participantes en el proceso. La notación está comprendida por los siguientes iconos:

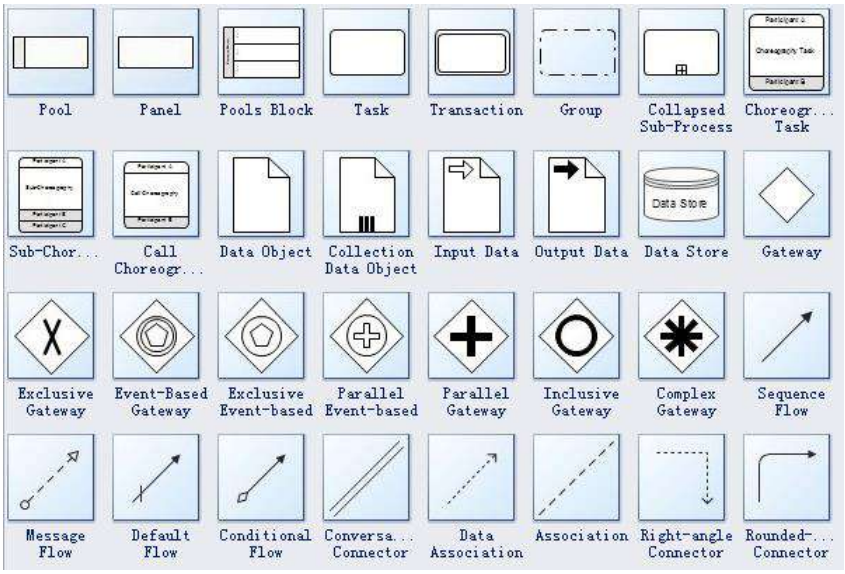
Figura 3: Simbología BPMN



Fuente: www.gbtec.com

Nota: La figura señala los principales objetos de eventos de BPMN (Edraw , 2024)

Figura 4: Simbología BPMN parte 2



Fuente: www.gbtec.com

Nota: La figura señala los principales objetos de BPMN (Edraw , 2024)

Esta metodología será utilizada por el proyectista con la finalidad de elaborar los diagramas de flujos de procesos asociados al desarrollo de la propuesta en el capítulo 5 de presente trabajo especial de grado.

Cinco Fuerzas de Porter

Según (Alonso, 2023) las 5 fuerzas de Porter conforman un modelo de estudio de la estructura competitiva de una industria en el que se analizan: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. Así, analizando estas cinco fuerzas, la empresa puede comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas.

Las cinco fuerzas de Porter que se reflejan en el diagrama son:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Rivalidad de los competidores actuales.

El esquema de las 5 fuerzas de Porter, será utilizado por el proyectista con la finalidad de analizar a los competidores con los cuales podría encontrarse la propuesta planteada en el presente TEG.

Modelo de negocio

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Por su parte, (isdi-education, 2023) agrega que un modelo de negocio es un instrumento que se utiliza con el objetivo de trazar un mapa que permita ver con claridad la forma de solucionar una necesidad del mercado. Es imprescindible que los modelos de negocio sean fáciles de seguir y permitan definir estrategias que ayuden a conseguir las metas de una empresa.

Mediante este instrumento se pueden facilitar diversas tareas en una empresa:

- Conocer las actividades que se deben poner en marcha para contar con una oferta de valor.

- Elegir qué canales serán los establecidos para que el público conozca el proyecto.
- Crear y poner en marcha un equipo de trabajo.
- Descubrir la competencia directa e indirecta de un proyecto.

A través de un modelo de negocio se expresa de forma gráfica sin dejar de lado el detalle, la manera en la cual una empresa agrega valor para sus clientes a través de un producto o servicio generado con el procesamiento de los insumos principales obtenidos de los proveedores, y distribuido a través de un canal para la facilidad de los clientes. Los bloques que componen un modelo de negocio son los siguientes:

- **Segmentos de mercado:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

  Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:
  - sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente
  - son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos
  - requieren un tipo de relación diferente
  - su índice de rentabilidad es muy diferente
  - Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Según los mismos autores (Osterwalder & Pigneur, 2010) algunos ejemplos de los segmentos de mercados que pueden existir son los siguientes:

- Mercado de masas: Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado.
- Nicho de mercado: Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados
- Mercado segmentado: Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes
- Mercado diversificado Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
- Plataformas multilaterales: Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

- **Propuestas de valor:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunos de los aspectos que podrían generar valor para los clientes podrían ser los siguientes:

- Personalización: El adaptar los productos o servicios a las necesidades específicas de un cliente o de un segmento de mercado.
- El trabajo, hecho: Una forma de brindar valor a los clientes es entregar algo completamente terminado, un ejemplo puede ser, el desarrollo de un software completo.
- Diseño: Aplica sobre todo en el mercado de la moda sin embargo, en muchos otros casos, existen productos que destacan por su calidad en el diseño.
- Marca/estatus: Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
- Precio: Algunas empresas compiten a través de la oferta de precios más bajos.
- Reducción de costes: Una manera de ofrecer valor a los clientes es a través de la reducción de costes a los clientes.

- **Canales:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) es el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

  Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

  Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

  - Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.

- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) las principales fases de canales que deben ser consideradas, están señaladas en la siguiente figura:

Figura 5: Fases de Canal del modelo de negocio

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	*Equipo comercial*	**1. Información** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	**2. Evaluación** ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	**3. Compra** ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	**4. Entrega** ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	**5. Posventa** ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
	Indirecto	*Tiendas propias*					
Socio		*Tiendas de socios*					
		Mayorista					

Fuente: Generación de Modelos de Negocio.

- **Relaciones con clientes:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:
  - Captación de clientes.
  - Fidelización de clientes.
  - Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- Asistencia personal: Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente
- Asistencia personal exclusiva: En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
- Autoservicio: En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- Comunidades: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.
- Servicios automáticos: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este

tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

- **Fuentes de ingresos:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

  Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

  - Venta de activos: La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
  - Cuota por uso: Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.

- Cuota de suscripción: El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.
- Préstamo/alquiler/leasing: Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.
- Concesión de licencias: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.
- Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas
- por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad.

Según el (Osterwalder & Pigneur, 2010), se deben tomar en cuenta los siguientes mecanismos para la fijación de precios:

Figura 6: Mecanismos para la fijación de precios

Mecanismos de fijación de precios

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		**Dinámico** Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	*Negociación*	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	*Gestión de la rentabilidad*	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	*Mercado en tiempo real*	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	*Subastas*	El precio se determina en una licitación

Fuente: Generación de Modelos de Negocio.

Estos aspectos de fijación de precios deben ser considerados para la elaboración del modelo de negocio, es vital identificar de qué manera se puede obtener ingresos, considerando si el cliente está dispuesto a pagarlo o no.

- **Recursos clave:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

  Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

  Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Físicos: En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Intelectuales: Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecen un valor considerable.
- Humanos: Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
- Económicos Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

- **Actividades clave:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) en este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción: Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.
- Resolución de problemas: Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente
- Plataforma/red: Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

- **Asociaciones clave:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

  Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

  - Alianzas estratégicas: se da entre empresas no competidoras, en beneficios bilateral.
  - Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
  - *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
  - Relaciones cliente-proveedor: se da para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

- Optimización y economía de escala: La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.
- Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.
- Compra de determinados recursos y actividades: Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

- **Estructura de costes:** según (Osterwalder & Pigneur, 2010) En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

  En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la

generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

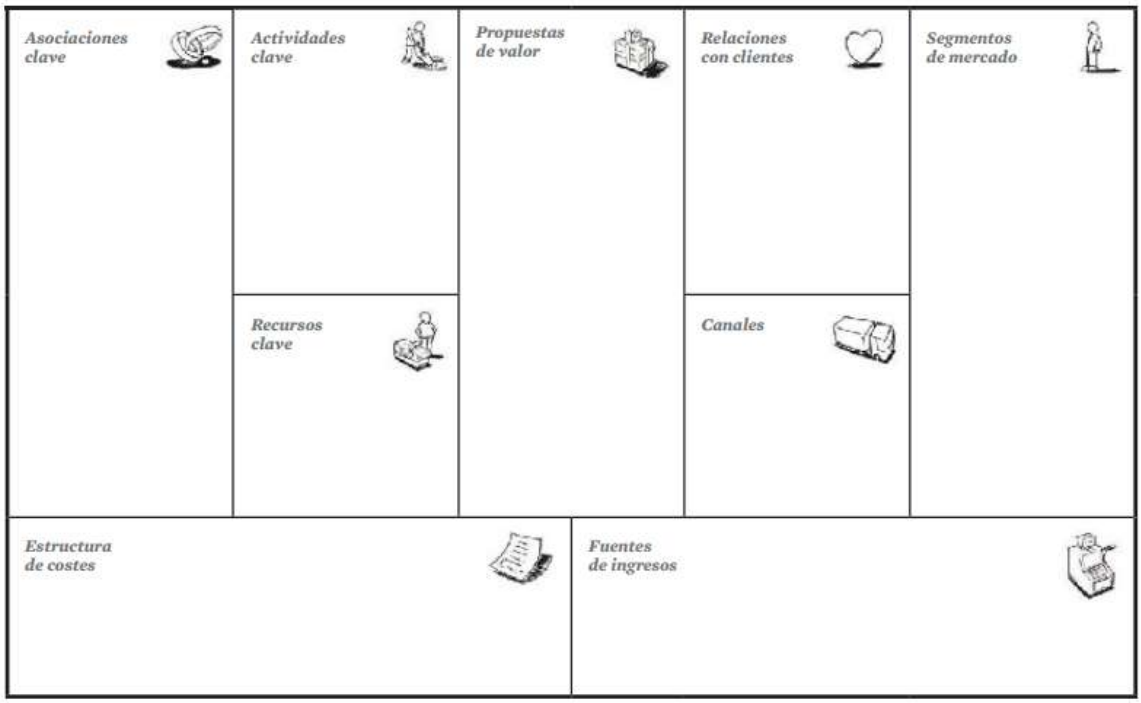
Las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes:

Según costes: El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

Según valor: Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor *premium* y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor *premium* y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Considerando todos los factores señalados anteriormente, quien se disponga a desarrollar un modelo de negocio, puede utilizar como guía la siguiente plantilla, brindada por (Osterwalder & Pigneur, 2010):

Figura 7: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Generación de Modelos de Negocio.

Persona Natural

De acuerdo con el Código Civil Venezolano (1982) todos los individuos de la especie humana son personas naturales. Esto se encuentra relacionado con el presente TEG debido a que los clientes en el modelo de negocio se fundamenta en vendedores y empresas, donde el primero, serán personas naturales mayores de edad, es decir cualquier persona con deseos de vender, siempre que hayan cumplido la mayoría de edad.

Persona Jurídica

El Código Civil Venezolano (1982) establece que “Son personas jurídicas y por lo tanto, capaces de obligaciones y derechos:

1°. La Nación y las Entidades políticas que la componen;

2°. Las iglesias, de cualquier credo que sean, las universidades y, en general, todos los seres o cuerpos morales de carácter público;

3°. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado. La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus Estatutos.

El acta constitutiva expresará: el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida.

Se protocolizará igualmente, dentro del término de quince (15) días, cualquier cambio en sus Estatutos.

Las fundaciones pueden establecerse también por testamento, caso en el cual se considerarán con existencia jurídica desde el otorgamiento de este acto, siempre que después de la apertura de la sucesión se cumpla con el requisito de la respectiva protocolización.

Las sociedades civiles y las mercantiles se rigen por las disposiciones legales que les conciernen.”

Lo contenido en el texto anterior debe ser considerado por dos motivos, el primero, para establecer la plataforma de marketing de afiliados, se debe considerar que la misma debe ser administrada por una persona jurídicas y la segunda es que todas las empresas clientes, serán personas jurídicas.

Bases legales

El presente trabajo especial de grado está fundamentado en la idea de desarrollar un modelo de negocio que permita conectar a empresas con vendedores, en este sentido, se presenta las leyes, normas u ordenanzas que deben ser consideradas:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 112. ° Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Código de Comercio (1955)

Considerando la naturaleza del presente trabajo especial de grado cuyo objetivo general es Diseñar un modelo de negocios para poner en producción una plataforma que permita conectar a empresas y vendedores, se debe considerar con alta importancia todos los aspectos del código de comercio Venezolano, ya que el mismo regula el comercio en el lugar del alcance del proyecto.

El artículo 10 del código de comercio establece que Son comerciantes los que teniendo capacidad para contratar hacen del comercio su profesión habitual, y las sociedades mercantiles.

El articulo antes citado, se relaciona con el presente trabajo debido a que se plantea una plataforma que incentive el comercio a través de marketing de afiliados, en este sentido, todas las personas que participen como vendedores podrían ser considerados en el ámbito legal como comerciantes debito a que podrían hacer de las ventas su profesión habitual.

Código Civil (1982)

El código civil venezolano, define todas las obligaciones que poseen las personas en Venezuela entendiendo que según el artículo 15, existen dos (2) tipos de persona, naturales y jurídicas.

Personas naturales: todo individuo de la especie humana

Jurídica: 1°. La Nación y las Entidades políticas que la componen; 2°. Las iglesias, de cualquier credo que sean, las universidades y, en general, todos los seres o cuerpos morales de carácter público; 3°. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado. La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus Estatutos.

El presente trabajo se fundamenta en establecer una relación entre personas jurídicas y personas naturales, a fin de realizar ventas a beneficio de ambas partes.

Ley de Protección al Consumidor y al Usuario (2004)

La ley establece en su artículo 4 lo siguiente:

Consumidor: Toda persona natural que adquiera, utilice o disfrute bienes de cualquier naturaleza como destinatario final.

Usuario: Toda persona natural o jurídica, que utilice o disfrute servicios de cualquier naturaleza como destinatario final.

Proveedor: Toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado, que desarrolle actividades de producción, importación, distribución o comercialización de bienes o de prestación de servicios a consumidores y usuarios.

Las personas naturales y jurídicas que, sin ser destinatarios finales, adquieran, almacenen, usen o consuman bienes y servicios con el fin de integrarlos en los procesos de producción, transformación y comercialización, no tendrán el carácter de consumidores y usuarios.

Son algunos términos que deben ser considerados para el desarrollo del Trabajo especial de grado debido a que la propuesta en caso de ponerse en producción, fungiría como un proveedor directo para el consumidor final y a su vez sería un proveedor para los usuarios de la plataforma, que serían los vendedores y las empresas afiliadas.

A demás de lo antes mencionado, también se deben considerar todas las responsabilidades atribuibles en la ley para los proveedores, siempre respetando los derechos establecidos en dicho mandato.

Ley del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Siendo la propuesta, en caso de su puesta a producción, una compañía anónima, deberá contar con algunos empleados, por lo tanto, sería sujeto obligado al cumplimiento de esta ley, tomando en cuento lo dispuesto en el artículo 27, que establece; “El noventa por ciento o más de los trabajadores y de las trabajadoras al servicio de un patrono o una patrona que ocupen un mínimo de diez, deben ser venezolanos o venezolanas. Así mismo, las remuneraciones del personal extranjero, no excederán de veinte por ciento del total de las remuneraciones pagadas al resto de los trabajadores y de las trabajadoras.

Ley de Impuesto Sobre la Renta (2007)

El artículo 7 de la ley establece lo siguiente: Están sometidos al régimen impositivo previsto en esta Ley:

a. Las personas naturales.

b. Las compañías anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada.

c. Las sociedades en nombre colectivo, en comandita simple, las comunidades, así como cualesquiera otras sociedades de personas, incluidas las irregulares o de hecho.

d. Los titulares de enriquecimientos provenientes de actividades de hidrocarburos y conexas, tales como la refinación y el transporte, sus regalistas y quienes obtengan enriquecimientos derivados de la exportación de minerales, de hidrocarburos o de sus derivados.

e. Las asociaciones, fundaciones, corporaciones y demás entidades jurídicas o económicas no citadas en los literales anteriores.

f. Los establecimientos permanentes, centros o bases fijas situados en el territorio nacional.

Sales Parnert, como compañía, sería sujeto obligado a la declaración y pago del impuesto sobre la renta, por este motivo, todos los artículos deben ser considerados para la puesta en marcha del presente proyecto.

Por su parte, es importante mencionar que no existe ningún ente gubernamental que regule la actividad de una organización como lo sería *Sales Parnert*, sin embargo, este tipo de organización debe cumplir con las disposiciones de los siguientes entes parafiscales:

IVSS (Ministerio del poder popular para el proceso social del trabajo – instituto venezolano de los seguros sociales): según (Gomez, 2017) Es una institución pública, cuya razón de ser es brindar protección de la Seguridad Social a todos los beneficiarios en las contingencias de maternidad, vejez, sobrevivencia, enfermedad, accidentes, incapacidad, invalidez, nupcias, muerte, retiro y cesantía o paro forzoso, de manera oportuna y con calidad de excelencia en el servicio prestado, dentro del marco legal que lo regula.

BANAVIH (Ministerio del poder popular para vivienda y hábitat): según (Gomez, 2017) tiene como objeto la promoción, supervisión y financiamiento del Sistema Nacional de Vivienda y Hábitat y la administración exclusiva de los recursos de los Fondos a que se refiere el precitado Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

INCES (Instituto nacional de capacitación y educación socialista): según (Gomez, 2017) Es la encargada de la formación y autoformación colectiva, integral, continua y permanente de os trabajadores, orientada al desarrollo de sus capacidades para la producción de bienes y prestación de servicios que satisfagan las necesidades del poder popular, su incorporación consciente al proceso social de trabajo y la construcción de relaciones laborales justas e igualitarias.

MPPPST (Ministerio del poder popular para el proceso social de trabajo): según (Gomez, 2017) el encargado de garantizar que la concepción constitucional sobre el trabajo como proceso social fundamental para alcanzar los fines esenciales del estado, constituya la esencia de la correcta aplicación de la ley en la resolución de las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso social nacional de trabajo.

SENIAT (Servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria): según (Gomez, 2017) Cumple con el deber de administrar eficientemente los procesos aduaneros y tributarios en el ámbito nacional y otras competencias legalmente asignadas, mediante la ejecución de Políticas Públicas en procura de aportar la mayor suma de felicidad posible y seguridad social a la Nación Venezolana.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL o REFERENCIAL o SITUACIONAL

Ventana de Mercado

La crisis económica de Venezuela, aún latente para el año 2024, en la cual los trabajadores de sectores de públicos devengan según (Hernández, 2024) un aproximado de 4754.10 Bs lo cual equivale a 130,00 USD, si se realiza la conversión a la tasa oficial del Banco Central de Venezuela, la cual, es de 36.57 Bs por cada USD, por su parte, en el sector privado el salario según (Contreras, 2023) oscila entre los 4754.10 Bs y los 21942 Bs o 600 USD, mientras que la canasta básica corresponde a un aproximado de 554,26 USD, esto según (Díaz, 2024). Es de inferir que los Venezolanos, o gran parte de ellos realizan actividades extra laborarles para generar ingresos que permitan saciar las necesidades de principales, así lo sustenta (Davies, 2022) en su artículo “«Matar tigritos» para sobrevivir en Venezuela”, donde muestra como diversos profesionales de sectores variados como la educación o el arte incursionan en otras labores para poder cubrir sus principales necesidades. Lo antes expuesto hace evidente la ventana de mercado que se encuentra abierta, ya que existe una gran cantidad de personas en Venezuela dispuestas a realizar actividades adicionales a su trabajo formal, esto se encuentra sustentado en la encuentra realizada por el investigador, el cual arrojó el siguiente resultado:

- 56% de los encuestados que conocen el significado del *marketing* de afiliados respondió de manera afirmativa a la pregunta “¿Participaría usted

en un programa de *marketing* de afiliados como vendedor en su tiempo libre?”.

- 85% de los encuestados que no conocen el *marketing* de afiliados respondieron de manera afirmativa a la pregunta” ¿Le gustaría generar ingresos adicionales a través de ventas como representante de una marca en su tiempo libre?”

Esta es la oportunidad que el presente proyecto se plantea cubrir, o al menos una parte de ella ya que, del lado contrario del modelo de negocio que se visiona crear, se encuentran empresas cuyos gastos anuales, tienden a incrementarse y por lo tanto requieren mayores ingresos, lo cual demanda cada vez más ventas para mantener un crecimiento sostenible, esto se encuentra sustentado por (Rodrigues, 2023) en su publicación “Crecimiento empresarial: qué es, sus fases y ejemplos de estrategias” donde expresa que el crecimiento es fundamental para la supervivencia a largo plazo de una empresa, ya que permite adquirir nuevos clientes, talento y financiaciones importantes, por este motivo, se plantea brindar una oportunidad para la empresas para incrementar sus ventas a través de la interacción con vendedores no contratados o *freelancers*, a través de un esquema de marketing de afiliados cuyo funcionamiento sería un poco distinto al, ya existente en los gigantes de las ventas *online*. Para fortalecer la propuesta, se aplicó una entrevista a empleados de distintas organizaciones, en la cuales se evidenció que cualquier oportunidad de ventas que resulte económica y efectiva para las empresas, será aprovechada, este punto puede ser profundizado en el capítulo 4, apartado “Presentación de los resultados”

Sector de producción

De acuerdo con (Supply Chain, 2023) Los sectores de producción, o lo que es lo mismo, los sectores de actividad económica, establecen una clasificación de la economía en función del tipo de proceso productivo que lo caracteriza.

Hay 3 principales tipos de sectores de actividad:

1. El sector primario o productivo: según (Raffino, 2022) sector de la economía en el que se llevan a cabo actividades que implican la explotación de recursos naturales para la extracción de materias primas.
2. El sector secundario o industrial: según (Raffino, 2022) comprende la elaboración de productos a partir de las materias primas obtenidas por el sector primario. Esta área utiliza maquinarias por lo que se la conoce también como “sector industrial”.
3. Sector terciario o servicios: según (Raffino, 2022) ofrece servicios a la sociedad y a las industrias para la satisfacción de diferentes necesidades. A esta área se la conoce también como “sector de servicios”.

El servicio propuesto se ubica en el sector terciario debido a que el mismo encaja de manera perfecta en la descripción de lo expuesto en el párrafo anterior. De acuerdo con el CIIU 4.0, el presente servicio encaja con el correlativo J5820.00, el cual corresponde con “Actividades de publicación

de programas informáticos comerciales (no personalizados): sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones, juegos informáticos para todas las plataformas".

Producto o servicios

El servicio a comercializar corresponde con una plataforma digital, en la cual se puedan comercializar a través de un esquema de marketing de afiliados distintos producto o servicios, sin embargo, se debe tomar en cuenta que en un inicio se tomaran como plan piloto los productos comercializadlos por la empresas entrevistadas, las cuales corresponden con material POP personalizado y Repuestos de vehículos.

Audiencia o Público consumidor

El público consumidor del servicio se divide en dos grupos con características específicas cada uno:

- **Vendedores:** Se trata de personas naturales mayores de edad quienes tengan la disposición de ofertar repuestos de vehículos y/o material POP personalizado, y realizar negociaciones con potenciales consumidores. Los productos y/o servicios estarán ubicados en la plataforma.
  Los vendedores pueden ser de cualquier nacionalidad siempre que posean identificación Venezolana, y podrán estar ubicados en cualquier parte de Venezuela.
- **Empresas:** serán organizaciones cuya actividad económica sea la comercialización de productos o servicios y estén dispuestas a asumir los posibles riesgos asociados con la participación en un esquema de marketing

de afiliados. Es importante acotar, que al inicio del lanzamiento del servicio, se comercializaran solamente repuestos de vehículos y material POP.

- **Consumidor Final:** Son los clientes finales que consumirán los productos o servicios ofertados por los vendedores. Pueden ser personas naturales o jurídicas que tengas una necesidad.

Análisis de competidores

Cinco fuerzas de Porter

Se utiliza una escala de influencia cualitativa cuyos niveles se determinan de la siguiente manera:

- Baja: Influencia mínima en el negocio
- Media: Influencia que podría afectar el negocio o pero puede ser controlada a través de alguna acción por parte de la empresa.
- Alta: Influencia inminente sobre el negocio, y por lo tanto la empresa se debe adaptar a dicha variable.

Los criterios señalados anteriormente corresponden a una variación de la metodología utilizada por una organización en la cual el proyectista laboró previo a la realización de este trabajo, en este sentido por razones de confidencialidad no se puede citar la referencia.

Es importante considerar que la aplicación de las 5 fuerzas de Porter en el presente trabajo se basa en un modelo de negocio que aún no se encuentra en producción, por lo tanto, la selección de proveedores puede ser bastante amplia.

Tabla 1: Cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Criterio	Influencia
Clientes	Vendedores: Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2013) se estima una población de mayores de edad en Venezuela de casi 19 millones de personas.	Baja
	Empresas: Según (KPMG, 2022) para el año 2022 se estimaba la existencia de alrededor de 2 millones de empresas en Venezuela	Baja
Proveedores	Existe una infinidad de proveedores de software y servicios tecnológicos, tanto en Venezuela como en el extranjero. Por lo tanto la influencia de los proveedores se sitúa en	Baja
Sustitutivos	Ventas a través de Marketplace Ventas a través de MercadoLibre	Media

	Marketing tradicional Amazon	
Nuevos Competidores	BECO Galerías AVANTI	Baja
Competencia Actual	Mercado Libre Marketplace	Media

Fuente: Propia

En el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, se pudo validar que la cantidad de clientes tanto vendedores como empresas son representados por cifras altas (19 millones de personas y 2 millones de empresas), por lo tanto, ninguno de ellos poseen una influencia importante como para ser considerada una amenaza.

En cuanto a los proveedores, existe una cantidad casi ilimitada de empresas que podrían fungir como proveedores de servicios para el desarrollo de la plataforma tecnológica que soporte el negocio. Un ejemplo de ellos es la página web de www.sortlist.com, en la cual se muestra la recomendación de 20 empresas de desarrollos de páginas web que podrían hacer frente al proyecto, además, el proyectista por su cuenta pudo contactar a tres desarrolladores que trabajan de manera particular los cuales también manifestaron poder realizar un desarrollo similar al planteado en el capítulo V de presente trabajo especial de grado, en este sentido, se considera que no es factor de influencia importante.

Los sustitutivos al servicio que se plantea en la propuesta, son ventas a través de *Marketplace* Ventas a través de MercadoLibre, Marketing tradicional, Amazon entre otros, sin embargo, sus modelos de negocio están mayormente orientados a un tipo distinto de ventas, por lo tanto, se consideran un factor de influencia medio que debe ser monitoreado y se deben tomar medidas para reducir la influencia de los mismo sobre el negocio.

Se visionan nuevos competidores como BECO y otras organizaciones como galerías AVANTI, empresas de *retail* cuyo musculo financiero y sentido de innovación demuestra que podrían incursionar próximamente programas de afiliados.

Se evidenció la existencia de principales competidores tales como MercadoLibre, *MarketPlace* y Beco, los cuales a pesar de poseer un músculo financiero importante y ser marcas reconocidas no representan una un factor de alta influencia en el mercado debido a que su modelo de negocio es completamente diferenciado al que plantea el presente proyecto. Esto se debe a que la propuesta consiste en una interacción acertada a la realidad de Venezuela, entendiendo las limitantes, que plantea la actualidad política y social del país. En el caso de Mercado Libre, la oferta de valor ofrece una amplia variedad de productos, sin embargo, tiene limitaciones para ofertar productos fuera de los links facilitados por la plataforma, además, los vendedores no fungen como representantes de ninguna marca, lo cual es algo que se plantea con la propuesta. En ningunas de las ofertas dadas por las empresas señaladas como competidores existe un algún mecanismo para facilitar muestras de los productos o servicios a

los vendedores, lo cual representa una oportunidad para el proyectista y sería un factor diferenciador importante.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo detalla el enfoque metodológico empleado en la investigación. Se describe la línea de trabajo, el tipo y diseño de investigación, el cuadro de variables por objetivo, la población y muestra estudiada, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis previsto. La aplicación de esta metodología permitió alcanzar los objetivos de investigación planteados en los objetivos.

Línea de Trabajo

La presente investigación se orienta hacia una línea de trabajo de proyecto orientado a un emprendimiento, es modelo según la guía TEG de la Universidad Monteávila 2023 abarca el diseño y planificación de alguna idea de negocio, que comprende las actividades relacionadas con la detección de oportunidades y acción para concretarlas, un nuevo negocio o una nueva empresa de modo que genere autoempleo, una nueva unidad de negocio, o la expansión de un negocio existente; por un individuo, grupo de individuos o un negocio establecido. Lo cual se asocia perfectamente con el hecho de desarrollar un modelo de negocio cuyo fin es beneficiar al investigador como medio de autoempleo.

Tipo de investigación

El tipo de investigación al cual corresponde el presente escrito es, “proyectiva” ya que cumple con lo descrito por (Hurtado, 2023), tratándose, de una propuesta, de igual manera, es “de Campo” siguiendo lo descrito por (Cordero, 2009), debido a que comprende el desarrollo de una propuesta de modelo de negocio pero no se considera como parte del alcance su implementación, además, el presente trabajo

corresponde al tipo “Aplicada” la cual es descrita según (Cordero, 2009) quien hace referencia a Murillo (2008), como la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. De este modo, se puede acotar que en el presente trabajo se recolectan y aplican conocimientos necesarios para la formulación de proyecto, con la finalidad de desarrollar un modelo de negocio viable.

Diseño de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo también se aplicó un diseño de investigación cualitativa, esquema que es descrito por (Alvarez & Jurgenson, 2003) como una línea de investigación que busca la subjetividad, y explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales. Además, corresponde a una investigación no experimental debido a que su objetivo coincide con lo descrito por (Kerlinger & Lee, 2002) quienes expresas que en la investigación no experimental o hay manipulación de la variable independiente, bien sea porque se trate de una variable que ya ha acontecido, bien sea porque se trate de una variable que por su propia naturaleza o por cuestiones éticas no pueda manipularse de forma activa. Se incluyen, pues, en este grupo de variables todas aquellas que recogen características propias de los individuos.

Por último, el diseño de la investigación corresponde a un modelo Transeccional la cual es descrita por (Ortega, 2022) El estudio transversal se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población, muestra o subconjunto predefinido.

Cuadro de Variables por objetivos

Objetivos Específicos	**Variables**	**Dimensión**	**Indicadores**	**Expectativa**	**Fuente**
Evaluar modelos de negocio ya existentes relacionados con el marketing de afiliados.	-Modelos de negocio Identificados: ○ Mercadolibre ○ Amazon ○ CJ Affiliatte -Modelos de negocio Evaluados: ○ Mercadolibre ○ Amazon ○ CJ Affiliatte	• Canales de publicidad • Experiencia de Usuario • Métodos de Pago • Público Objetivo	(Modelos de negocios Identificados / Modelos de negocio Evaluados) *100	Generar conocimiento para elaborar un modelo de negocio que se pueda diferenciar de los ya existentes	Revisión documental y de sitios web
Diseñar modelo de negocio que permita conectar a vendedores y empresas.	• Segmentos de mercado • Propuestas de valor • Relaciones con clientes • Fuentes de ingresos • Recursos clave	Diseño de modelo de negocio	(Actividades identificadas como necesarias/ Actividades realizadas)*100	Construir el modelo de negocio que permita establecer relaciones entre	Encuesta 1 Encuesta 2 Entrevistas Observación directa

	• Actividades clave • Asociaciones clave • Estructura de costes • Actividades realizadas			empresas y vendedores	
Diseñar procesos de negocio que faciliten la interacción de vendedores y empresas.	Procesos Identificados Procesos Mapeados y definidos	• Procesos Operativos • Procesos Administrativos • Procesos de Atención al cliente	(Procesos Identificados / Procesos Mapeados y definidos)*100	Generar diagramas de flujo de los procesos necesarios para soportar el modelo de negocio	Observación directa BPMN

Población y muestra

En el caso de posibles vendedores, se considera como población, las personas mayores de 18 años en Venezuela lo cual según el Instituto Nacional de Estadística se estima en un aproximado de 19 millones de personas. De las cuales se encuestaron un total de 103 personas entre los cuales se encuentran en su mayoría allegados al proyectista. Entendiendo que el termino población según (Padra, 2021) quien cita a Groves “está formada por el conjunto de personas objeto del estudio. La población objetivo, definida por un número determinado de personas que cumplen con los criterios de selección para ser objetivos y restringida para ser medidos. La población medida son el conjunto de personas que responden los cuestionarios y participan en la investigación”

Por su parte, en el caso de la empresas, según (KPMG, 2022) se estima la existencia de alrededor de 2 millones de empresas en Venezuela. De las cuales se entrevistaron a 1 emprendedora y 1 empleado de una empresa distribuidora.

Por ultimo, pero no menos importante, se debe mencionar a los consumidores finales, quienes serán los compradores de los productos ofertados por los vendedores, para los cuales se utilizó una muestra de 42 personas, de un aproximado de potenciales consumidores de 18 millones (personas mayores de 18 años).

Técnicas e instrumentos de recolección de información

1. **Encuestas:** Según (Sampieri, 1996) técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interpersonales interesan al investigador. Este método se utilizó en la investigación con la finalidad de obtener una interacción directa con los clientes vendedores a los cuales está dirigido parte del modelo de negocio. Se aplicó la encuesta a un total de 103 personas, de una población aproximada de 19 millones de potenciales vendedores. Los resultados permitieron validar que existen personas que estén dispuestas a vender productos a través del marketing de afiliados. El modelo de la encuesta utilizada, se encuentra en la sección de apéndices y anexos.
   Este método también fue utilizado para validar que existan consumidores finales que estén dispuestos a comprar productos o servicios a conocidos, y determinar qué tan potente es el efecto diferenciador de incluir muestras en el modelo de ventas. Para este último estudio se encuestó un total de 43 de una población aproximada de 19 millones.

2. **Entrevistas:** Según (Sampieri, 1996) es una conversación dirigida entre el investigador y un individuo o grupo de individuos con el propósito de recolectar información. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial.

   El investigador desarrollo una entrevista con el dueño de una distribuidora de repuestos de vehículos, una empresa que se dedica a la venta de artículos electrónicos y de iluminación, una empresa que comercializa material POP personalizado, todo esto con la finalidad de obtener una interacción directa por parte de los clientes empresas a los cuales está dirigida parte de la oferta de valor.

3. **Observación:** Según (OKDiario, 2023) El método de observación directa es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto. De lo contrario, los datos que se obtengan no van a ser válidos.

   Fue utilizado por el investigador para recolectar datos sobre la realidad que viven los venezolanos como población del presente trabajo especial de grado. El resultado de la observación realizada entre las fechas 10/10/2024 y 14/01/2025, fue la identificación de posibles productos que podrían ser ofertados inicialmente por la plataforma, donde se evidenció, que zapatos sobretodo de marca reconocidas pueden ser un mercado potencial, al igual que lo repuestos de vehículos, debido a la cantidad de allegados al proyectista que manifestaron haber tenido que comprar algún repuesto para sus carros. También se consideró el material POP debido al alto volumen de ventas que

manifestó tener durante el mes de diciembre uno de los entrevistados en una conversación personal. La observación permitió generar la hipótesis de que para los afiliados probablemente será más fácil vender productos que sea escasos en el mercado venezolano, como lo son los repuestos de algunos vehículos o zapatos de calidad importados y de existencia limitada en Venezuela.

Además, este instrumento también se utilizó para observar el funcionamiento de las plataformas ya existentes para gestionar programas de marketing de afiliados, esto ayudo en gran manera a definir la propuesta presentada en el capítulo cinco del trabajo especial de grado.

Benchmarking: Según (Pursell, 2024) El *benchmarking* es un método de gestión empresarial que consiste en identificar las mejores prácticas dentro o fuera de una empresa a través de la comparación con las técnicas, procesos y servicios de otras organizaciones. Esto con el fin de aumentar su eficiencia y competitividad.

Fue utilizado el *benchmarking* competitivo el cual según (Pursell, 2024) sirve para conocer la posición que tiene una empresa respecto a la competencia. Es perfecta para determinar y profundizar procesos, estrategias y técnicas que sirvan para alcanzar objetivos comerciales. La manera en la cual se recolecto la información fue indirecta entendiendo que la información fue extraída a través de internet. Dicha metodología fue utilizada por el investigador para evaluar los tipos de negocio existentes asociados al *marketing* de afiliados.

El método de *Benchmarking* utilizado se basó en observar los modelos de negocios de las organizaciones seleccionadas (Amazon y Mercado Libre), y

extraer los aspectos más relevantes para el investigador, aspectos que podrán ser replicados de alguna manera para la propuesta, lo que permitirá que el modelo de negocio desarrollado por el investigador, este orientado hacia practicas exitosas en el mercado.

PMBOK: Según (Conexíon ESAN, 2018) se trata de un manual que brinda a las organizaciones un conjunto de procesos, modelos de administración, criterios y más aspectos favorables para la dirección de proyectos. Para ello, otorga una serie de herramientas que permiten identificar procesos generales y dar resultados óptimos.

El mismo autor expresa lo siguiente: Para mejorar el desarrollo de proyectos, el PMBOK cuenta con una división estandariza de cinco fases:

- Inicio (Initiating): En esta primera fase, se define y autoriza oficialmente el proyecto, identificando objetivos, *stakeholders* y restricciones. Gracias a esta parte del proceso se establece la viabilidad y se designa al director del proyecto.
- Planificación (Planning): A continuación, se desarrolla un plan detallado que aborda alcance, plazos, costes, calidad, comunicación, riesgos y adquisiciones. Este plan sirve como guía para la ejecución y control del proyecto.
- Ejecución (Executing): En tercer lugar, se implementa el plan del proyecto. Las tareas y actividades definidas en la fase de planificación se llevan a cabo para cumplir con los objetivos.

- Seguimiento y control (Monitoring and controlling): Esta fase es clave y continua, ya que en ella se supervisa y controla el progreso del proyecto. Se comparan los resultados con el plan original y se toman medidas de corrección según sea necesario.
- Cierre (Closing): En último punto se finaliza el proyecto formalmente, liberando recursos y entregando productos o servicios al cliente. En esta fase es imprescindible realizar una evaluación del rendimiento y documentar lecciones aprendidas que se conviertan en bases para proyectos futuros.

Según (ISDI, 2023) el PMBOK abarca diez áreas de conocimiento esenciales en la gestión de proyectos. Estas incluyen:

- Gestión de la integración: Coordinar todas las partes del proyecto, asegurando que funcionen de manera eficiente y efectiva
- Alcance: Definir y controlar lo que está incluido en el proyecto y lo que no está incluido.
- Tiempo: Establecer un cronograma para el proyecto y garantizar que se cumplan los plazos.
- Costes: Valorar, presupuestar y controlar los presupuestos del proyecto.
- Calidad: Asegurarse de que el proyecto satisfaga los objetivos de calidad especificados.
- Recursos humanos: Organizar y gestionar al equipo del proyecto.

- Comunicaciones: Asegurar la información oportuna y adecuada dentro del equipo y con las partes interesadas externas.
- Riesgos: Identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto.
- Adquisiciones: Comprar o adquirir productos, servicios o resultados necesarios para el proyecto.
- Partes interesadas: Identificar a todas las partes implicadas del proyecto y gestionar sus expectativas.

Uno de los documentos principales que establece el PMBOK para iniciar con cualquier proyecto, es el acta de constitución del proyecto, la cual contiene información relacionada de alguna manera con todas las áreas de conocimiento esenciales.

El proyectista usó como referencia el PMBOK para desarrollar parte de la propuesta señalada en el capítulo cinto del presente trabajo, en la cual se expresa de manera detallada el acta de constitución de proyecto siguiendo la mejor practica del PMBOK 6ta versión.

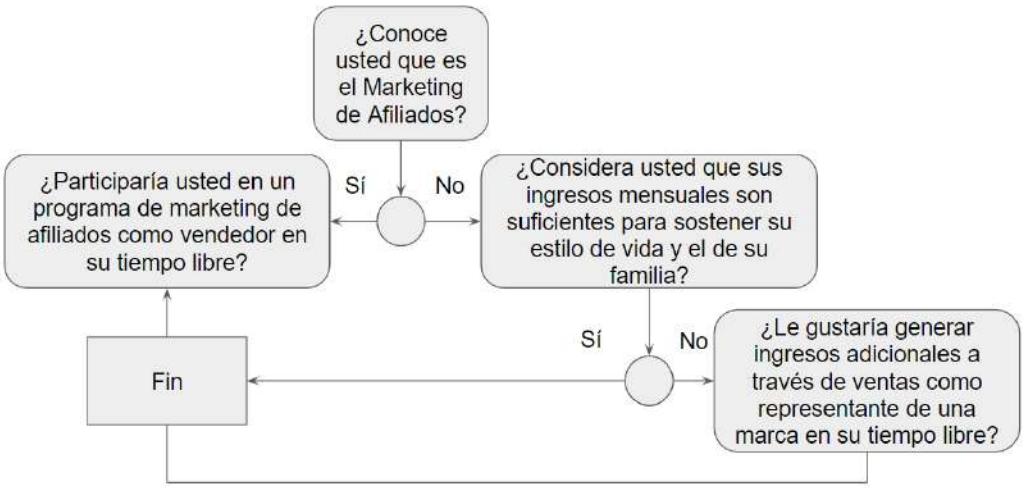
Presentación y análisis de los resultados

Se realizó una encuesta corta, de preguntas cerradas, la cual recolectó la información de 103 personas, que podrían calificar como potenciales vendedores, para la propuesta. Esta recolección de información, tuvo como principal objetivo identificar el conocimiento sobre el marketing de afiliados de los encuestados, y en caso de ser afirmativo o negativo, testear que porcentaje de personas están

dispuestas a participar como vendedores en un esquema de marketing de afiliados.

La encuesta contó con la siguiente estructura:

Figura 8: Esquema de la estructura de la encuesta realizada a potenciales vendedores



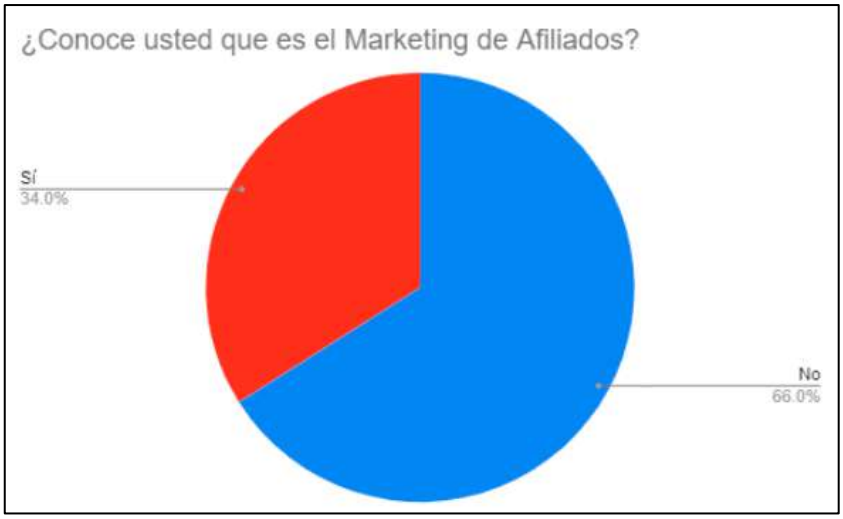
Fuente: Propia

Nota: la figura señala de qué manera se estructuró la encuentra, llevando al encuestado a responder las preguntas claves que están orientadas a conocer si estaría dispuesta o no a ser vendedores para incrementar sus ingresos.

La muestra estuvo conformada por 103 personas mayores de edad, residenciados en la ciudad de Caracas. Los cuales para lo fines del trabajo especial de grados son considerados como potenciales vendedores.

El resultado fue el siguiente:

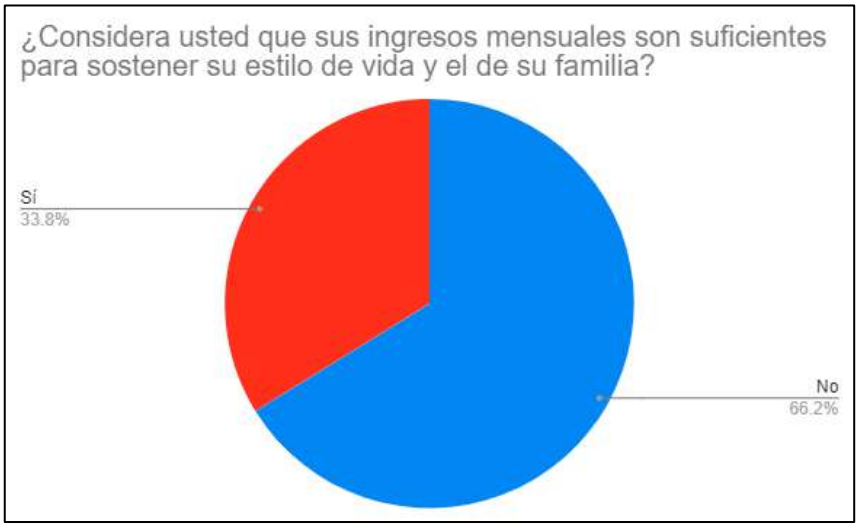
Figura 9: Grafico- Encuesta 1- Pregunta 1 / ¿Conoce usted que es el Marketing de Afiliados?



Fuente: Propia

El resultado señala que de los 103 encuestados, el 34% no conoce de que se trata el marketing de afiliados, lo cual podría ser un indicativo de que con una buena promoción del concepto, que podría ser considerado como innovador para el otro 66%, sería posible que las personas participen como vendedores, lo cual resultará atractivo para los comercios.

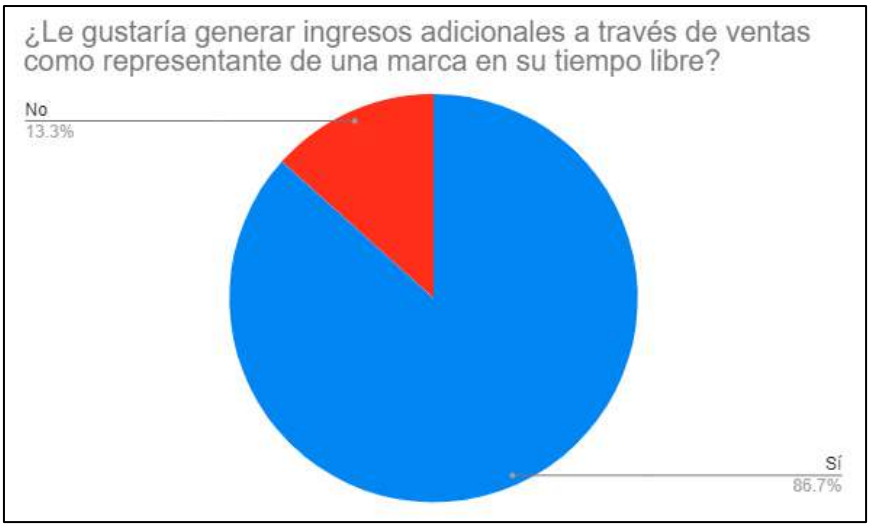
Figura 10: Grafico- Encuesta 1- Pregunta 2 / ¿Considera usted que sus ingresos mensuales son suficientes para sostener su estilo de vida y el de su familia?



Fuente: Propia

De las 68 personas que respondieron “No” en la pregunta numero 1 (¿Conoce usted que es el Marketing de Afiliados?), el 66,2 % (45 personas) consideran que sus ingresos mensuales no resultan suficientes para mantener su estilo de vida, el otro 33,8 % considera que sus ingresos son suficientes, y por lo tanto no se le solicitó responder la siguiente pregunta.

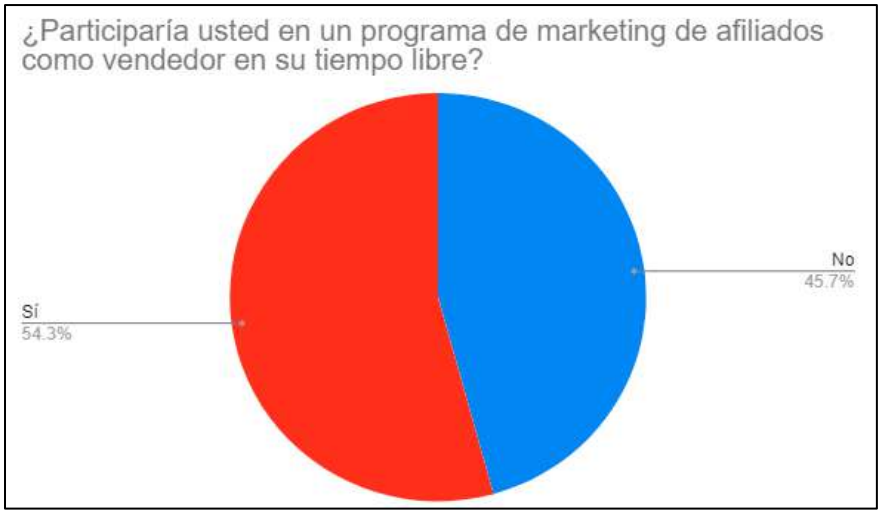
Figura 11: Grafico - Encuesta 1- Pregunta 3 / ¿Le gustaría generar ingresos adicionales a través de ventas como representante de una marca en su tiempo libre?



Fuente: Propia

El 86,7 % de los encuestados respondió “Si” lo cual señala que estarían dispuestas a participar en un programa de ventas, sin conocer el termino de marketing de afiliados, esto es un indicativo de que el proyecto podría resultar favorable para el mercado en el cual el esquema no es conocido.

Figura 12: Grafico - Encuesta 1 - Pregunta 4 ¿Participaría usted en un programa de marketing de afiliados como vendedor en su tiempo libre?



Fuente: Propia

El 54.3% de los encuestados, manifestó que estarían dispuestos a participar en un programa de marketing de afiliados, lo cual es indicador de que el proyecto podría captar a un buen porcentaje de personas para formar parte de la red de vendedores.

El resultado global señala que al menos la mitad de los encuestados estarían, en principio, dispuestas a participar como vendedores, lo cual resulta satisfactorio para el investigador ya que al menos una parte del modelo de negocio cuenta con el aval cuantitativo de la investigación.

Por su parte, se entrevistó a una mujer emprendedora, cuya empresa se dedica a la venta al por mayor y detal, de material POP, la cual tiene ventas online a todo el país y ha tenido alguna experiencia con revendedores, también se entrevistó al dueño de una comercializadora de repuestos de vehículos, y al dueño de un negocio de comercialización de artefactos eléctrico e iluminación.

El modelo de la entrevista aplicado fue el siguiente:

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Cómo se llama la empresa en la cual laboras?
3. ¿A qué se dedica la empresa?
4. ¿De dónde provienen los principales ingresos? ¿De las ventas?
5. ¿Dónde Opera la empresa?
6. ¿Han pensado a abordar otros mercados? Es decir con otra ubicación geográfica
7. ¿Les gustaría hacerlo?
8. ¿Conoces que es el marketing de afiliados?
9. ¿Implementarías un esquema de marketing de afiliados?

En síntesis, el resultado de la entrevista fue el siguiente:

El entrevistado desconoce el termino de marketing de afiliados, sin embargo, luego de una breve explicación, reconoce la potencialidad de su aplicación en el mercado, enfatizando la confianza que puede generar que exista un intermediario que brinde seguridad en las ventas y que funja como mediador entre los vendedores y las empresas. El entrevistado muestra apertura para implementar un programa de marketing de afiliados, debido a que anteriormente ha interactuado con revendedores, con los cuales ha tenido algunos inconvenientes, como la falta de continuidad en la alianza a pesar de establecer precios preferenciales. Luego de explicarle al entrevistado en que consiste el modelo de negocio, el mismo manifestó su concordancia con la oferta de valor, sin embargo, no pudo dar más sugerencias debido a que se trata de una oferta de valor que no puede ser

mostrada, y que a su vez se desconoce debido a la innovación que representa la misma para el mercado Venezolano.

Este instrumento también se aplicó al dueño de una pequeña empresa dedicada a la comercialización de repuestos de vehículos con ubicación en los altos Mirandinos y Caracas. El entrevistado manifestó no conocer el marketing de afiliados, sin embargo, al recibir la explicación sobre, en que consiste el modelo de negocio, este expresó que para su empresa sería una buena opción abordar nuevos mercados a través de un esquema de marketing de afiliado, ya que los costos no se incrementarían y recibiría a cambio una posibilidad importante de incrementar sus ventas, ya que solo devengaría por las ventas, la comisión que ya tienen asignados sus colaboradores.

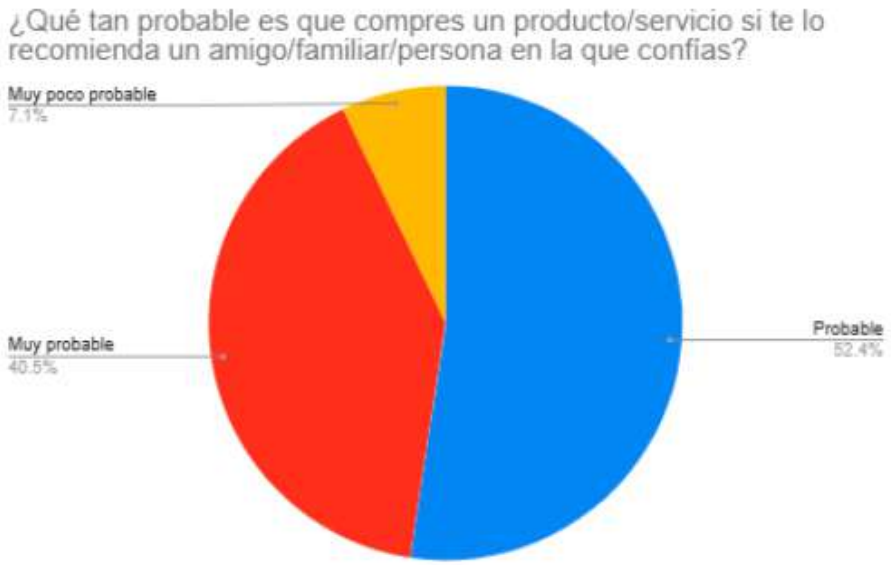
El ultimo entrevistado fue un dueño de Ferlux, empresa que se dedica a la comercialización de artefactos eléctricos y de iluminación ubicada en el centro comercial cerro verde, El entrevistado manifestó que conocía ya, el termino de marketing de afiliados e indicó que si aplicaría un esquema de marketing de afiliados, debido a que constituye una forma de mano de obra barata para realizar las ventas.

El último instrumento de recolección de datos que se utilizó fue una encuesta cerrada, la cual estuvo destinada a recolectar la información dada por los consumidores finales, cuya muestra estuvo conformada por 42 personas, de todos los consumidores posibles en Venezuela. La misma estuvo conformada por las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan probable es que compres un producto/servicio si te lo recomienda un amigo/familiar/persona en la que confías?
2. ¿Confías más en la recomendación de un *influencer*/bloguero que sigue que en un anuncio tradicional?
3. ¿Crees que recibiendo muestras que puedas devolver, te facilitaría el realizar compras a través de internet?

El resultado de la pregunta se puede ver reflejado en los siguientes gráficos:

Figura 13: Grafico - Encuesta 2 - Pregunta 1/ ¿Qué tan probable es que compres un producto/servicio si te lo recomienda un amigo/familiar/persona en la que confías?



Fuente: Propia

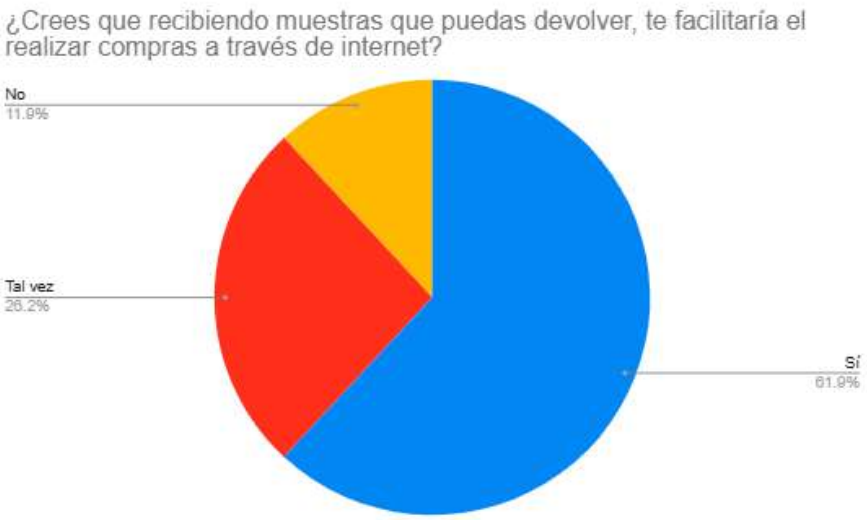
El 92.9% de los encuestados manifestó como “muy probable” o “probable” la posibilidad de comprar un producto o servicio recomendado por un amigo, familiar o persona en la que confía, lo cual denota que la oferta de valor que se propone podría agregar valor también al consumidor final.

Figura 14: Grafico - Encuesta 2 - Pregunta 2 / ¿Confía más en la recomendación de un influencer/bloguero que sigue que en un anuncio tradicional?

Fuente: Propia

El 59.9% de los encuestados señalan que confían al menos ocasionalmente en las recomendaciones de *influencers* o blogueros. Lo cual señala que las ventas mediante afiliados, que sean reconocidos en las redes sociales, podría arrojar resultados favorables si esta potencialidad es explotada.

Figura 15: Grafico 7 - Encuesta 2 - Pregunta 3 / ¿Crees que recibiendo muestras que puedas devolver, te facilitaría el realizar compras a través de internet?



Fuente: Propia

El 61% de los encuestados manifiestan que recibir pruebas, facilitaría sus compras a través de internet, lo cual señala una oportunidad para aplicar un efecto diferenciador en el mercado, donde utilizando a los afiliados como responsables, se podría enviar muestras de ciertos productos de modo que los consumidores finales puedan evaluar de mejor manera las oportunidades de compra.

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

Con la finalidad de identificar más claramente la oportunidad de negocio, el investigador se dispuso a realizar un benchmarking, el cual permitirá tomar como referencias los modelos de negocio existentes asociados con el patrón de plataformas multilaterales dedicadas a la compra y venta de artículos varios.

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) las plataformas multilaterales "reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red»". De acuerdo con lo expuesto, se estableció como objetivo analizar los modelos de negocios de Amazon y Mercado Libre, empresas líderes en comercio electrónico en América del norte y América latina respectivamente.

Benchmarking

Para poder elaborar un modelo de negocio que sea distinto a los ya existes, y que por ende, pueda agregar valor a los clientes, es necesario, aprender de los mejores, y en el caso del rubro en cuestión, Mercado Libre y Amazon, son los ejemplos a seguir:

MercadoLibre: El modelo de negocios de MercadoLibre, según (Gil, 2018) se fundamenta en la oferta para que todas las personas puedan comprar y vender en

línea y con seguridad. Según el mismo autor, el modelo de negocios de mercado libre, se pueden contemplar a continuación:

Figura 3 Lienzo de Modelo de negocio de Mercado Libre

Fuente: astuciaempresarial.com

Se puede observar que el modelo de negocio de Mercado libre, consiste en una plataforma multilateral, la cual, comunica a comerciantes y compradores, principalmente, e incluye a los emprendedores digitales como un segmento de mercado distinto, los cuales seguramente fundamentan las ventas de sus emprendimientos a través de la plataforma.

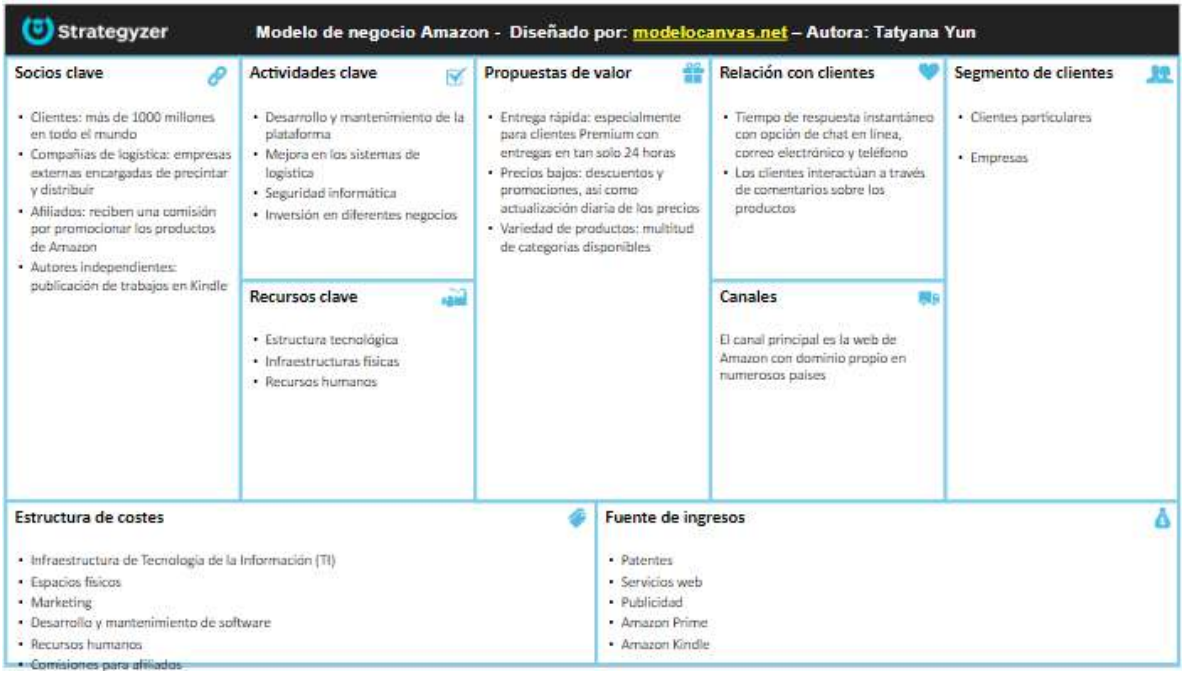
Otro aspecto que llama la atención del investigador, es la diversidad en las fuentes de ingresos, las cuales incluyen, las comisiones (probablemente los ingresos principales), publicidad, envíos, transacciones e intereses, esto evidencia que el musculo financiero de mercado libre les ha permitido crear una red de logística, programas de financiamiento, e incluso un esquema de medios de pago.

Los principales costos, que señala el modelo de negocio, se limitan a las Operaciones, el *stack* tecnológico que es el mantenimiento del *core* del negocio y por último la expansión, lo cual denota que este tipo de negocios (Plataforma Multilateral) agrega más valor para los clientes a medida que atrae más suscriptores, esto se debe a que aumenta el mercado dentro de la red de compradores y vendedores, lo cual lo hace más atractivo para cualquiera de las partes.

Otro de las observaciones interesantes, dentro del modelo de negocio, son los socios clave, los cuales incluyen, las empresas de logística, lo cual resulta fundamental y será un aspecto a considerar para la propuesta del investigador, a de más que se visiona a los compradores y vendedores como socios, y como clientes, lo cual señala la relevancia que tiene para la empresa el mantener a los clientes contentos, ya que son la razón central de existir de la organización.

Amazon: El modelo de negocios de Amazon, según (Yun, 2021), se fundamenta sobre la propuesta de valor que incluye cuatro puntos principales como lo son el precio, la conveniencia, la selección, y la rápida entrega, sin embargo, es importante considerar que Amazon es una organización que no solo funciona como plataforma multilateral, sino que ofrece otros tipos de servicios, los cuales alteran su modelo de negocio, por este motivo el investigador considero solo aquellos aspectos que puedan relacionarse con una plataforma multilateral orientada con marketing de afiliados. Para el análisis del modelo de negocio, se tomó la siguiente figura:

Figura 4: Lienzo de Modelo de negocio de Amazon



Fuente: modelocanvas.net

Uno de los aspectos más relevantes del modelo de negocio de Amazon, es que compiten a través del precio, lo cual dificulta la inserción de nuevos competidores en el mercado, consideran el posicionamiento en el mercado de la marca y el musculo financiero que lo sostiene, este aspecto podría ser considerado como una estrategia a mediano o largo plazo para la propuesta de negocio, ya que el mantener los precios, permitirá fortalecer el posicionamiento de la marca evitando que nuevos competidores ingresen en el mercado.

Otro aspecto que debe ser considerado es la relación con los clientes, debido a que se sostiene con el autoservicio sustentado en su plataforma tecnológica, esto se debe a que sus procesos de atención se encuentran en su mayoría automatizados, lo cual permite que las personas puedan manejarse de manera descentralizada, en distintos países. Este modelo de atención será considerado

por el investigador para su propuesta, ya que podría facilitar que la suscripción de vendedores sea de manera descentralizada, en cualquier parte del país.

Parte de los ingresos que obtiene Amazon son derivados de los márgenes de ventas o comisiones y los *feed´s* o entradas*,* modelo de ingresos que será copiado por parte del investigador para la propuesta, ya que se considera que es aquel cuyo cobro es menos perceptible para los clientes.

Los socios claves son un aspecto del modelo de negocio que llaman la atención debido a que se incluye al igual que en el modelo de MercadoLibre, a los vendedores y a los socios de logística, en este sentido, para el modelo de negocio a proponer, se debe considerar como socios estratégicos las organizaciones que se encarguen de realizar la logística y entrega de los productos vendidos, al igual que las muestras que puedan solicitar los vendedores a las empresas.

CJ Affiliate: El lienzo de modelo de negocios de CJ Affiliate, no fue encontrado, sin embargo, a través de su portal web (CJ affiliate, 2025), se pudo hallar información relacionada con los servicios que ofrece, de qué manera genera ingresos, de qué manera conecta con sus clientes.

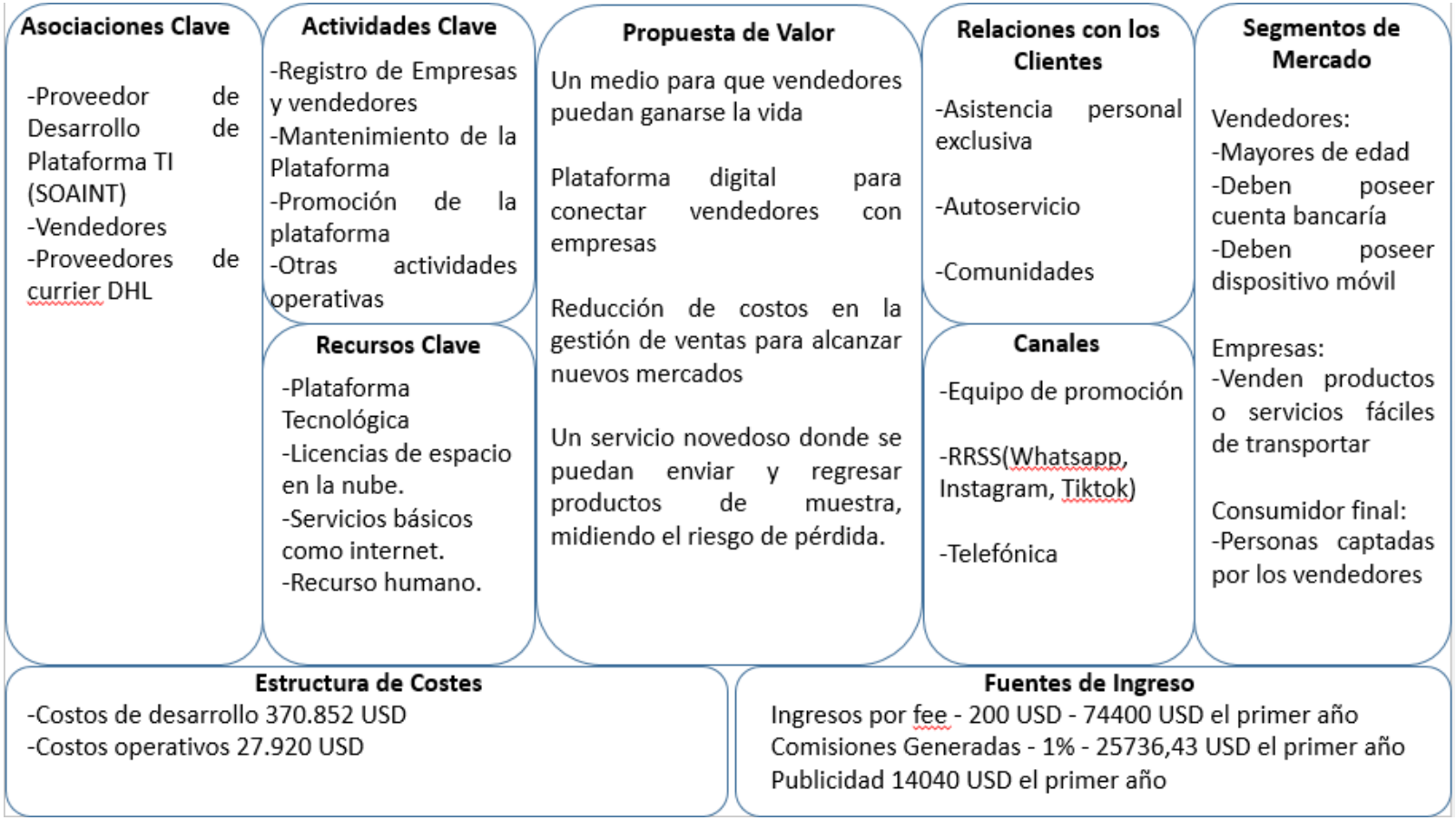
Lo principal que vale la pena mencionar es que esta organización tiene el modelo de negocio más parecido a la razón de ser del presente trabajo especial de grado, se trata de un modelo de negocio basado en una plataforma multilateral, la cual requiere de empresas que desean promocionar sus productos, vendedores que cobran por comisión y consumidores finales que compran a los vendedores. Su principal canal de conexión con los clientes (vendedores y empresas) es la

plataforma web, lo cual permite que el negocio vaya tan lejos como pueda llegar el internet. Su oferta de valor está fundamentada en un software que permite a la empresas administrar su programa de afiliados, además, realizan un seguimiento cerrado a cada venta para garantizar que las empresas paguen las comisiones debidas a los afiliados. El modelo de negocio, también monetiza a través de la publicidad gestionada a través de los afiliados, por lo tanto, no solo se generan comisiones para los vendedores por el simple hecho de vender, también lo hacen por las vistas que puedan conseguir, esto es un modelo que resulta atractivo sobre todo para personas que tienen una fuerte presencia en las redes sociales. Lo pagos mínimos de comisiones corresponden a 50 USD, por lo tanto se pueden inferir que la organización cobra la comisión a las empresas y luego reparte lo que le corresponda a cada afiliado, modelo que será usado como ejemplo para el desarrollo de la propuesta.

Propuesta de Modelo de Negocio

Considerando los modelos de negocios revisados en el benchmarking, el proyectista realizó una propuesta de modelo de negocio innovadora, basándose en el método detallado por (Osterwalder & Pigneur, 2010) en su libro Generación de modelos de negocio, el resultado fue el siguiente:

Figura 16: Propuesta de modelo de negocio



Fuente: Propia

Nota: Se muestra la propuesta de modelo de negocio en concordancia con el segundo objetivo del TEG.

Segmento de Mercado

Siendo un modelo de negocio fundamentado en una plataforma multilateral la cual se define según (Emprende a Conciencia, Año desconocido) como un tipo de modelo de negocio en el que existen dos o más grupos de clientes y la oferta de valor de la empresa es diferente para cada segmento pero está interrelacionada entre sí.

El segmento de mercado al cual va dirigido el presente lienzo, en un principio, se define en tres partes que están estrechamente vinculadas y sin una de las cuales la otra no podría existir para el modelo de negocio.

- **Vendedores**: Son el grupo de personas mayores de edad residentes en cualquier parte del país las cuales incentivadas a través de comisiones se dedicará a realizar ventas de los productos o servicios provistos por las empresas seleccionadas (Sublimando Ideas e Inversiones MK). En este caso se deben caracterizar por poseer la iniciativa de vender diversos productos, y aprovechar las oportunidades para ser dinero adicional, deben ser mayores de edad para poder realizar el registro en la plataforma, deben poseer cuenta bancaría y al menos un dispositivo móvil desde el cual puedan ingresar a la plataforma.
- **Empresas**: Organizaciones cuyo objetivo de la relación con el modelo de negocio es incrementar el volumen de ventas, ya sea en mercados conocidos o por conocer, teniendo en cuenta que podría establecer relaciones con todos los vendedores registrados en la plataforma. Estas organizaciones deben caracterizarse por ofrecer productos o servicios, los cuales puedan ser

llevados, sin demasiadas limitaciones a los lugares donde se realicen las ventas. Por lo tanto, deben ser excluidas Armas de fuego y explosivos, Drogas ilegales y sustancias controladas, Materiales peligrosos, Animales vivos y productos regulados como el alcohol, el tabaco, entre otros.

- **Consumidor Final**: son los compradores a los cuales apunta a vender, el grupo de vendedores *freelancers*, también son quienes terminan pagando por todos los productos o servicios que se ofrezcan a través de las distintas empresas. Serán personas captadas por los vendedores cuyas características dependerán del producto o servicio ofertado.

Propuesta de Valor

El centro del modelo de negocio conocido como la “Propuesta de Valor” muestra tres aspectos relevantes los cuales son los siguientes:

- Un medio para que vendedores puedan ganarse la vida; debido a que uno de las principales razones para generar el modelo de negocios es que la cualquier persona, sea profesional o no, pueda realizar ventas y generar ingresos provenientes de comisiones.
- Plataforma digital para conectar vendedores con empresas; eliminando la relación contractual para las empresas pero mitigando los posibles riesgos asociados.
- Reducción de costos en la gestión de ventas para alcanzar nuevos mercados: facilitando a las empresas un medio para penetrar y mantener mercados geográficamente distantes de su ubicación física.

- Un servicio novedoso donde se puedan enviar y regresar productos de muestra, midiendo el riesgo de pérdida.

Canales

Los canales definidos en el modelo inicial de negocio, el cual contempla la realidad actual del mercado, que tiende cada vez más a utilizar los medios digitales para alcanzar una audiencia más amplia, son los siguientes:

- Equipo de promoción: se trata de un grupo de personas contratadas por la organización administradora de la plataforma (equipo contratado por el proyectista para gestionar la operación del negocio) para que pueda promover el servicio y convencer a empresas de suscribirse al servicio, este grupo será vital para dar a conocer el servicio entre las empresas objetivo, planteadas en la estrategia de mercado (dichas estrategias no forman parte del presente TEG).
- Redes sociales (RRSS): las redes sociales se consideran el medio más común y efectivo para llegar a un segmento masivo, por lo tanto, gran parte de los recursos de marketing se utilizaran para realizar publicidad en las principales redes sociales(Whatsapp, Instagram, Tiktok) y establecer canales de atención a través de WhatsApp.
- Atención telefónica: Establecer un *call center* para brindar información de manera ágil se considera imperativo, sin embargo, más que un objetivo de mercado, su principal finalidad es facilitar las gestiones de postventa necesarias para los vendedores u empresas ya afiliadas a la plataforma.

Estos canales estarán sincronizados, mediante un líder único que se encargará de bajar los lineamientos, a todas las unidades evitando que se distribuya información distinta en cada canal, para así mitigar los riesgos reputacionales. Por su parte, se considera que el canal más rentable de estos es la atención a través de redes sociales debido a que no se requiere pago de licencias a diferencia del canal de atención telefónica ni pago de viáticos a diferencia del canal de promotores.

Relación con los clientes

La relación con los clientes que la organización espera establecer con los vendedores y empresas, de acuerdo con (Osterwalder & Pigneur, 2010), son las siguientes:

- **Asistencia personal exclusiva para las empresas**: debido a la implicación en los costos, se espera que la atención exclusiva este orientada a las empresas, debido a que su volumen es considerablemente inferior, y es estratégico que todas las empresas se sientan cómodas e identificadas con la plataforma. El incluir mayor cantidad de empresas podría causar que más vendedores quieran suscribirse al servicio, lo cual resulta atractivo para las mismas empresas.
- **Autoservicio para los vendedores**: debido a los costos que implicaría establecer un canal de atención exclusiva para un público masivo como es el caso de los vendedores, se plantea establecer canales de autoservicio para los mismos, garantizando que los procesos desde la vista del cliente, estén

preparados para que la fricción con los clientes sea la menor posible y midiendo la experiencia del cliente y del usuario.

- **Autoservicio para los consumidores Finales**: Se espera que en general, los consumidores finales sean atendidos por los vendedores, sin embargo, en caso que algún consumidor presente algún inconveniente con un vendedor, se facilitará un canal de atención para que se puedan presentar los reclamos y de esta manera evaluar cada situación a fin de mejorar el servicio para todos los involucrados. Este canal será una sección de la plataforma a través de la cual se tomarán los datos básicos, para ser procesados por un equipo en la organización.
- **Comunidades**: El establecer una comunidad de vendedores, mediada por la organización administradora de la plataforma, podría resultar en interesantes resultados para el mejoramiento continuos de los procesos y para incentivas a una mayor de vendedores y empresas a formar parte del servicio, en este sentido, crear una comunidad es una estrategia para coadyuvar a alcanzar los objetivos de mercado.

Fuentes de Ingreso

La principal fuente de ingreso que se plantea en el modelo de negocio son las comisiones por cada transacción de ventas, las cuales, serán imperceptibles para el vendedor o la empresa, esto se realizara agregando un porcentaje adicional a cada producto publicado por las empresas en la plataforma.

Por su parte, se espera que las empresas ingresen con una cuota de entrada (fee), el cual representará la suscripción al servicio.

La última fuente de ingresos que se espera materializar, parte de la posibilidad de poseer una amplia red de vendedores, lo cual sería atractivo para que las empresas paguen por un mejor posicionamiento de sus productos o servicios, y puedan mostrar publicidad a través de la plataforma. Este esquema implica desarrollar una manera en la cual se pueda mostrar la publicidad cobrando por tiempo y alcance, lo cual no forma parte del presente trabajo especial de grado.

El detalles de las fuentes de ingresos, se puede ver a continuación:

Tabla 2: Servicios del modelo de negocio

Servicio	Valor	Ingreso el primer proyectado
Ingresos por fee	200 USD	74.400 USD
Comisiones Generadas	1% por transacción	25.736,43 USD
Publicidad	Variable	14.040 USD

Fuente: Propia

La proyección de los ingresos se muestra de la siguiente manera para el primer año:

Tabla 3: Ingresos proyectados al primer año por trimestre expresado en USD

Servicio	**Primer trimestre**	**Segundo trimestre**	**Tercer trimestre**	**Cuarto trimestre**
Cantidad de empresas acum.	66	150	252	372
Ingresos por fee	13.200	16.800	20.400	24.000
Promedio de ventas por empresa	500	900	1250,00	1.614,29
Cantidad vendida	55.800	286.200	740.771,43	149.0871,43
Comisiones Generadas	558	2.862	7407,71	14.908,71
Publicidad				14.040
Ingresos Acum.	**13.858**	**33.520**	**61.327,71**	**114.276,43**

Fuente: Propia

Se proyecta una captación de empresas de 372, lo cual en ingresos acumulados representa unos 24.000 USD. Por su parte, las comisiones generadas para el primer año se espera sean de 14.908,71 USD, entendiendo que en el trascurso del segundo año se espera que sea la mayor fuente de ingresos. En cuanto a publicidad, se proyecta que lo ingresos se comiencen a percibir solamente después del 10 mes, proyectándose un ingreso de unos 14.040 USD. El resultado al final del primer año se espera sea de unos 114.276.43 USD.

Para el cierre del segundo año se espera obtener la suscripción de 1032 empresas y un ingreso acumulado de 608.514,9 USD entre comisiones, cuota de entrada y publicidad.

Para el cierre del tercer año se espera obtener la suscripción de 1980 empresas y un ingreso acumulado de 1.702.552,7 USD entre comisiones, cuota de entrada y publicidad.

Para el cierre del cuarto año se espera obtener la suscripción de 2580 empresas y un ingreso acumulado de 3.941.485,0 USD entre comisiones, cuota de entrada y publicidad.

Para el cierre del quito año se espera obtener la suscripción de 2480 empresas y un ingreso acumulado de 7.100.897,7USD entre comisiones, cuota de entrada y publicidad, para este punto se proyecta la recuperación total de la inversión.

Es importante mencionar que las cifras señaladas en este apartado, son referenciales, debido a que no se ha realizado un estudio de mercado ni una proyección financiera suficientemente robusta.

Recursos Clave

El recurso clave principal para el modelo de negocio es la plataforma tecnológica, que soportará toda la operación. Y a través de la cual se generarán los ingresos. Dicha plataforma representará el core del negocio y su pérdida parcial o total podría causar el fin del modelo de negocio, por este motivo, se considera como el activo más importante.

Otros recursos, necesarios para el funcionamiento del modelo de negocios son los siguientes:

- Licencias de espacio en la nube.
- Servicios básicos como internet.
- Recurso humano.
- Recursos legales como el registro de la empresa y la tramitación de permisos.

Actividades clave

Las principales actividades identificadas, tal como lo establecen (Osterwalder & Pigneur, 2010) para modelos de negocio cuyo recurso clave es la plataforma tecnológica, están asociadas con el desarrollo, mantenimiento y soporte de la misma:

- **Desarrollar la filosofía de gestión y Plan estratégico:** Son las actividades vinculadas con los planteamientos estratégicos de la organización, (Misión, Visión y Valores), además se incluye el paso a paso a seguir de manera estratégica para cumplir los objetivos que se propongan.
- **Desarrollar plataforma TI:** Incluye todas las actividades necesarias para poner en ambiente productivo la plataforma tecnológica, así como, los desarrollos necesarios para mejorar la misma.
- **Diseñar las interfaces y experiencia de usuario:** Incluye todas las actividades necesarias para definir los flujos de acción que deben realizar los clientes a fin de utilizar el servicio en la propuesta de valor.
- **Mantener la Plataforma TI:** Incluye las actividades necesarias para mantener el correcto funcionamiento de la plataforma, tales como, monitoreo, *backups* de las bases de datos, cierres de la plataforma y demás actividades repetitivas.
- **Realizar soporte a la Plataforma:** Incluye las actividades que permiten poner en funcionamiento la plataforma, una vez que se ha presentado algún inconveniente que cause fallas en la misma.
- **Realizar pagos y obligaciones:** Incluye las actividades administrativas legales, y críticas para mantener la operativa, tales como, pago a proveedores, pago de nómina, pago de impuestos.
- **Ingresar registrar empresas, vendedores y consumidores finales:** Son aquellas actividades relacionadas con los procesos de registro de clientes

para iniciar sus operaciones con el servicio, incluyendo empresas, vendedores y consumidores finales.

Asociaciones Clave

Las asociaciones clave, están determinadas por las necesidades principales del modelo de negocio las cuales se reflejan en las actividades clave, en este sentido, los principales aliados sería los siguientes:

Proveedor de desarrollo de software; el cual realiza las siguientes actividades clave:

- Desarrollar plataforma TI
- Mantener la Plataforma
- Realizar soporte a la Plataforma

Algunos de los posibles proveedores para el desarrollo pueden ser los siguientes: SOAINT, Totalsoftware de Venezuela, Codingtel, Infosoft C.A, Legendsoft.

Proveedor de desarrollo de software; Entidades Bancarias, tales como Banesco, Banco Mercantil, Banco Provincial o Bancamiga, las cuales son necesarias para realizar el cobro y el pago de comisiones.

Otros proveedores que se consideran necesarios para realizar las actividades medulares en el modelo de negocio, es Meta con su servicio de WhatsApp, Google, con su servicio empresarial para los correos electrónicos, las empresas

de internet, entre las cuales se puede evaluar CANTV, FULLDATA, CIBERDATA, GALA TELECOM, entre otras.

Vendedores: Son considerados como clientes y socios al mismo tiempo, debido a que son quienes agregan valor a las empresas y generan las comisiones que alimentaran los ingresos de la compañía.

Proveedores de currier: Serán los responsables de trasladar la mercancía a distintos lugares del país una vez que se materialice una venta, sin estos socios el modelo de negocio no tendría sentido, algunos de los prospectos son zoom, DHL, y Domesa.

Estructura de Costes

Los principales costes en los cuales se incurriría para mantener operativo el servicio, sería los siguientes:

- **Costos de Ejecución de proyecto:** Corresponde a los recursos necesarios para desarrollar la plataforma, y ponerla en producción además del resto de los costos señalados en el acta de constitución del proyecto señalada más adelante, en el presente trabajo especial de grado. Estos gastos se estiman en 370.853 USD, los cuales se pueden detallar en la tabla 9 en la estructura desagregada de trabajo de la presente propuesta.
- **Marketing y Publicidad:** Son los costos asociados con las campañas publicitarias que apuntaran concretar el cumplimiento de los objetivos de mercado que plantee la organización en el plan estratégico. Estos se calculan de manera sostenida en 2.000 USD de manera mensual, monto que

representa lo recomendado por (dinamiza digital, 2023) entre el 6% y el 12%, para los primeros 7 meses.

- **Recursos Humanos:** Se requiere a los costos incurridos en salarios y remuneraciones del personal que mantiene las operaciones de la organización, tales como, el análisis de clientes, atención en general, procesos financieros y contables, entre otros. Estos costos se calculan en unos 17.300 USD Mensuales. Se puede evidenciar el detalle a continuación:

Tabla 4: Costos de recursos humanos

Cargo	Salario	Cantidad	Total
Director	1500	1	1500
Gerente Ventas	1200	1	1200
Vendedores	600	10	6000
Administrador	1200	1	1200
Administrativo	700	3	2100
Equipo TI	800	5	4000
Seguridad	300	3	900
Limpieza	200	2	400

Fuente: Propia

- **Costos Legales:** Son los cosos relacionados con los servicios de abogados para registrar las marcas, garantizar el cumplimiento normativo y demás asesorías legales. Estos costos están incluidos en los costos de ejecución del proyecto.
- **Costos operativos:** Son los costos asociados a la operación de la plataforma, incluyendo alquiler, limpieza, mantenimiento de instalaciones, entre otros. Estos se estiman en un aproximado de 8.620 USD mensuales.

Tabla 5: Gastos Operativos

Gasto en Servicios	620
Gastos en tecnología	8000

Fuente: Propia

Es importante mencionar que los costos operativos de la empresa que administre el modelo de negocio descrito en esta propuesta, se estiman en 27.920 USD mensuales.

Por últimos, se debe destacar que de acuerdo con los flujo de caja señalados en el los anexos, el modelo de negocio arrojaría resultados para el mes 15 de operación siempre que se cumpla con los pronósticos de ingresos.

Procesos de negocio

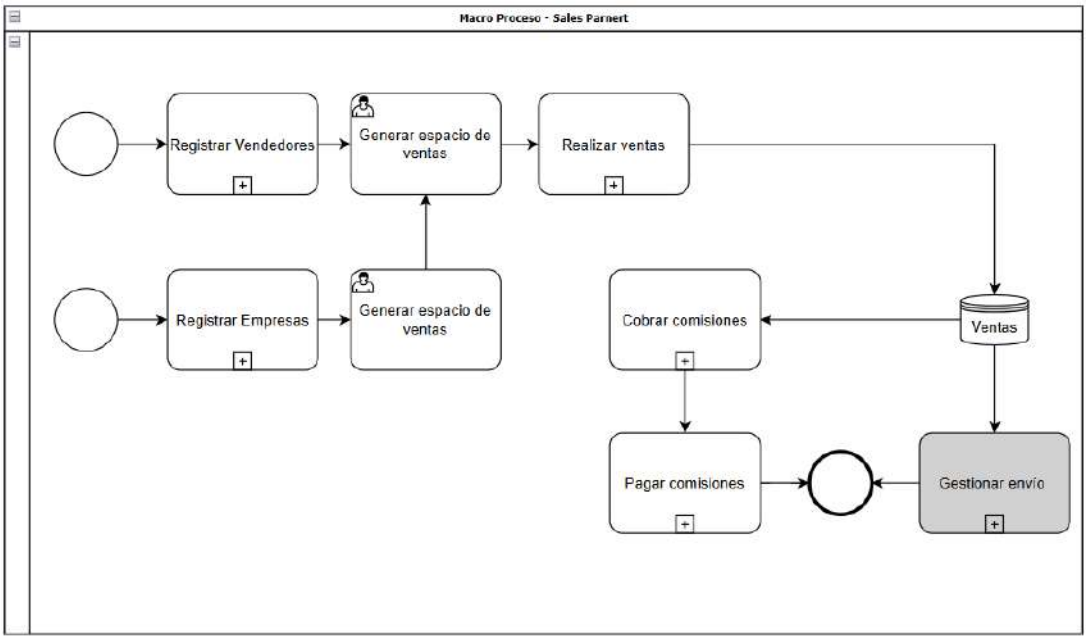
Considerando la particularidad del modelo de negocio que se propone en el presente trabajo, el investigador se dio a la tarea de identificar los principales procesos operativos (a un alto nivel), necesario para materializar la propuesta, es importante mencionar que la leyenda de los procesos de negocio se puede evidenciar a continuación:

Figura 7: Leyenda de los flujos de proceso

Fuente: Propia

Los procesos propuestos se señalan a continuación:

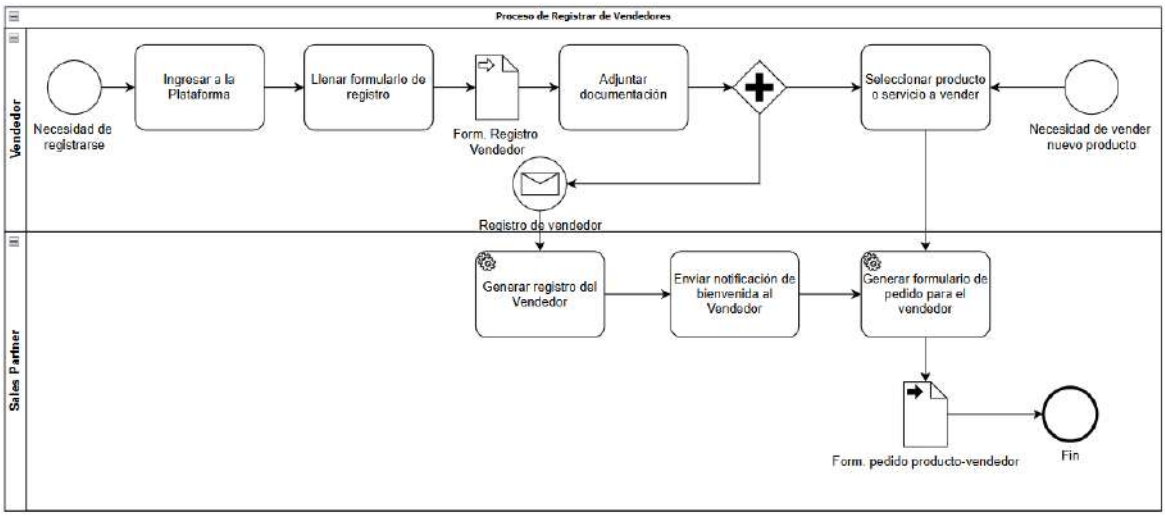
Figura 17: Macro-proceso



Fuente: Propia

Nota: se muestra la secuencia lógica de los procesos necesarios para ejecutar el modelo de negocio, iniciando de manera separada con el registro de vendedores y el registro de empresas.

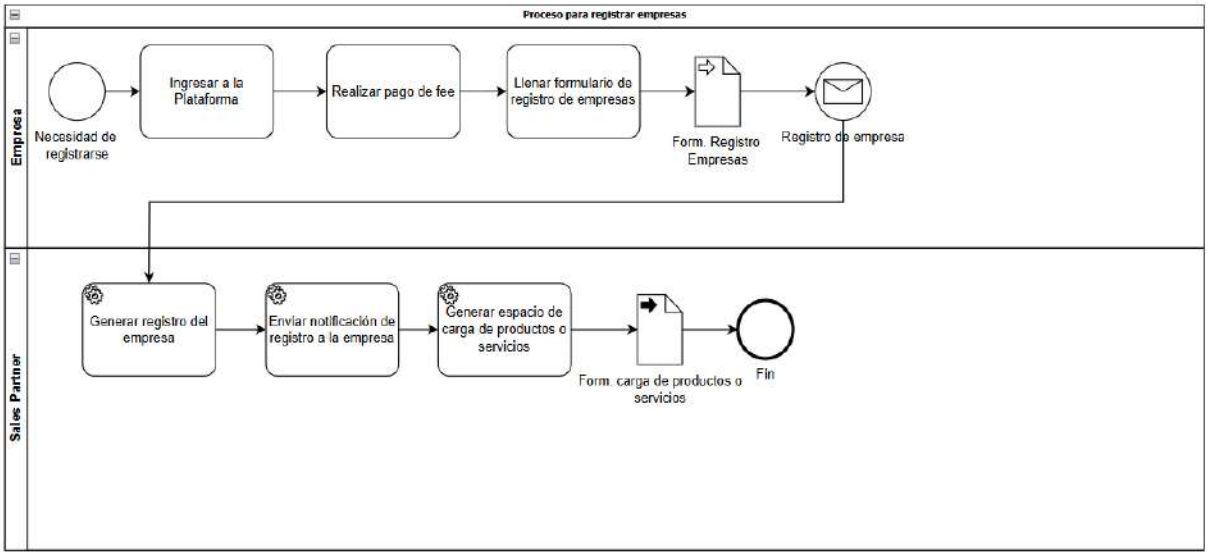
Figura 18: Proceso de Registrar Vendedores



Fuente: Propia

Nota: Se detalla paso a paso visionado para el registro de vendedores, destacando que las actividades ejecutadas por la empresa administradora de la plataforma se ejecutan de manera automática

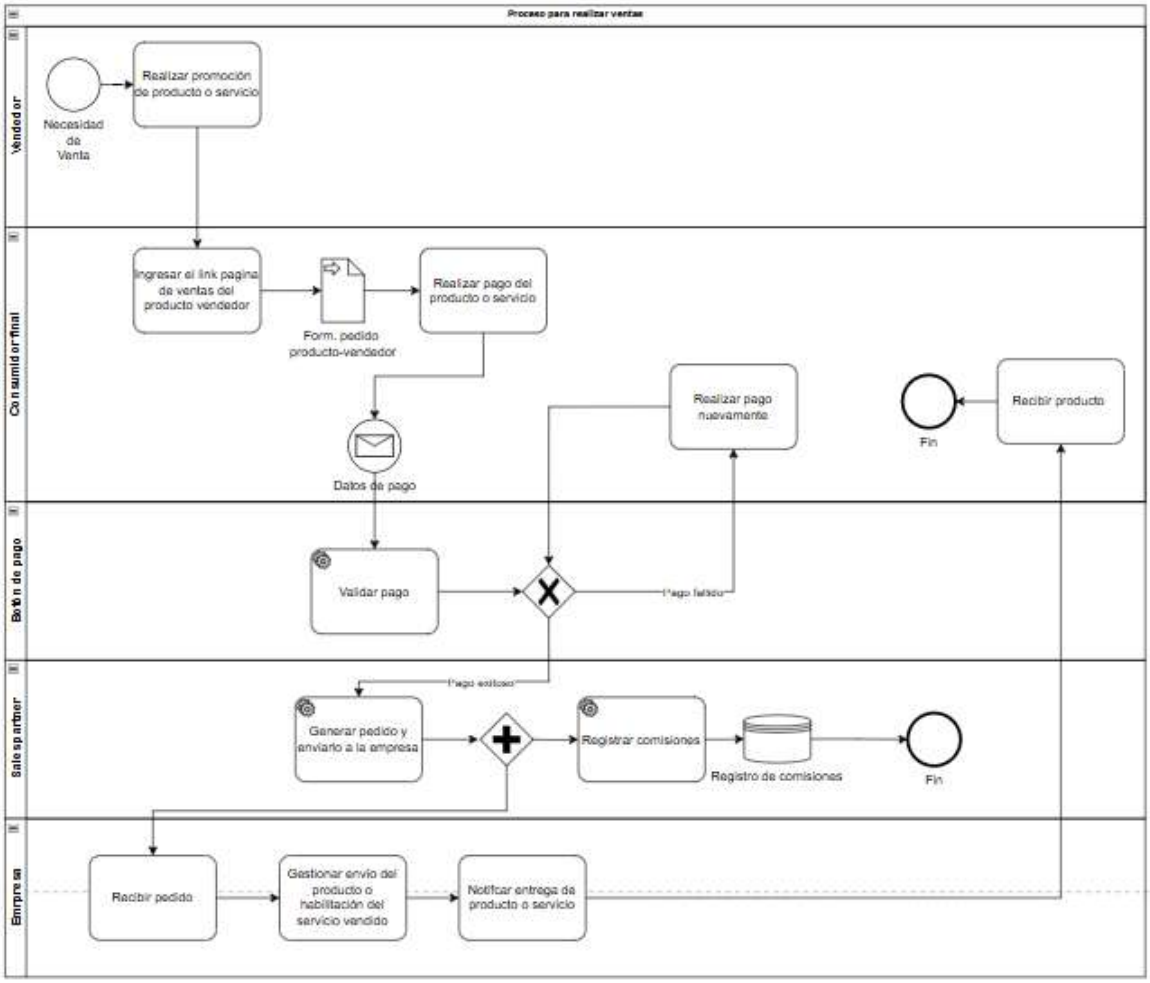
Figura 19: Proceso de Registrar Empresas



Fuente: Propia

Nota: Se presenta proceso visionado para el registro de empresas, donde se destaca que las actividades realizadas por la empresa administradora de la plataforma se realizan de manera presencial, es importante mencionar que el proceso de venta del servicio a las empresas no se documenta debido a la diversidad de actividades que puede utilizar un equipo de mercadeo para ofrecer un servicio.

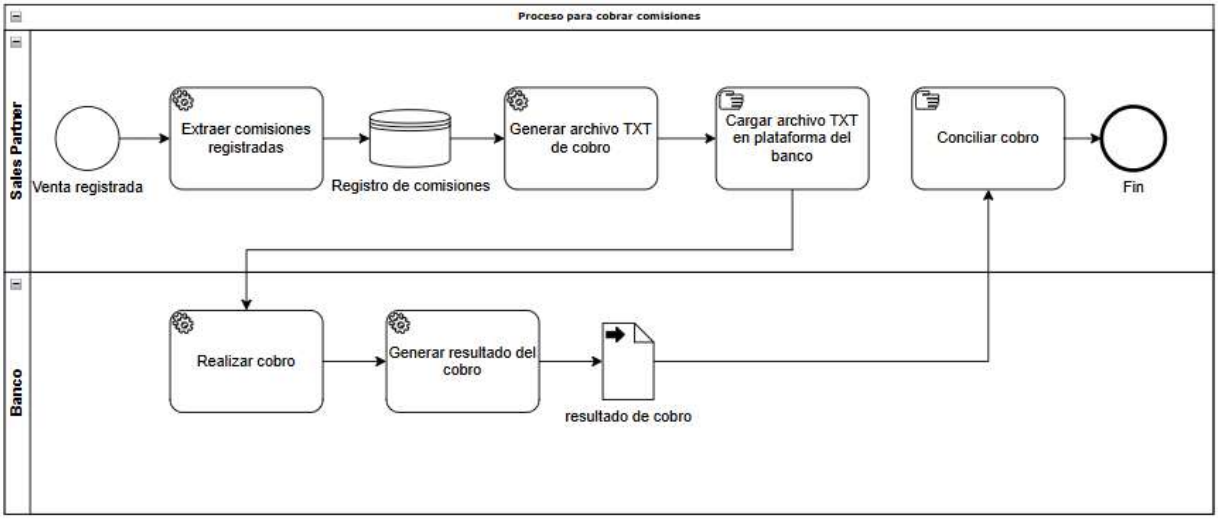
Figura 20: Proceso de Realizar Ventas



Fuente: Propia

Nota: Se muestra proceso de ejecución de una venta de algún producto de empresa cliente, generada por un vendedor. Es importante considerar que cada venta genera comisiones, información que es insumo principal para los procesos de cobro de comisiones y pago de comisiones.

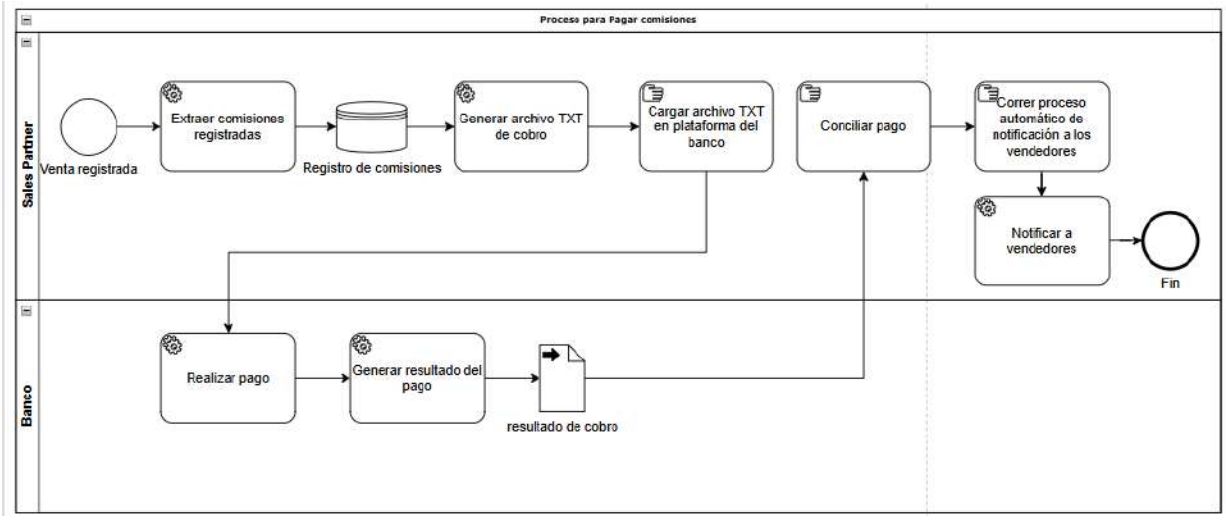
Figura 21: Proceso para Cobrar Comisiones



Fuente: Propia

Nota: Se destaca la participación de un banco para realizar la gestión de cobranza a través de un esquema de domiciliación de pagos, donde la empresa que participó en la venta es el deudor.

Figura 22: Proceso para pagar comisiones



Fuente: Propia

Nota: Se evidencia proceso para el pago de comisiones a vendedores, donde es importante destacar la dependencia de servicios para pagos masivos del banco a través de un archivo que pueda generar la plataforma de ventas (razón de ser del proyecto) de manera automática.

Acta de Constitución del Proyecto

Propósito o Justificación

Desarrollar y operacionalizar una plataforma tecnológica que permita a las empresas registradas publicar productos para conseguir vendedores que puedan realizar la gestión de ventas ganando comisiones.

Objetivos

A. Determinar la factibilidad financiera del proyecto
B. Definir costos del proyecto
C. Encontrar Inversiones para financiar el proyecto
D. Establecer alianzas estratégicas
E. Registrar marca ante el registro de propiedad intelectual
F. Definir procesos operativos y de negocio para sostener el servicio
G. Definir plan de trabajo para la ejecución del proyecto
H. Hallar proveedor de desarrollo
I. Realizar desarrollo del servicio
J. Poner en producción el servicio
K. Gestionar operacionalización
L. Posicionarse en el mercado

Alcance

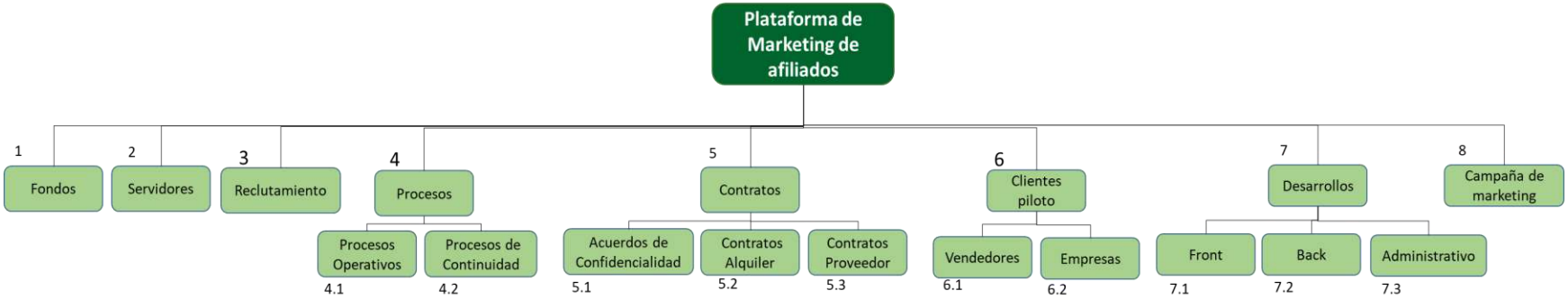
a. Descripción

El proyecto consiste en desarrollar una plataforma que permita a empresas que requieren aumentar su rotación de inventario, establecer relaciones con vendedores que puedan conseguir clientes en cualquier parte de Venezuela a cambio de una comisión, considerando que el vínculo empresa-vendedor no requerirá de una contratación.

Por su parte, los vendedores podrán optar a vender los productos de cualquiera de las empresas afiliadas al servicio, materializándose así una manera de ganarse la vida.

b. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Figura 23: Estructura desagregada de trabajo



Fuente: Propia

c. Diccionario del EDT

Tabla 6: Diccionario de la EDT

Paquete de trabajo				Recursos				
ID	Nombre	Descripción	Criterios de aceptación	Materiales/ servicios	Costo	Recurso Humano	Costo	Costo Total(USD)
1	Fondos	Recursos provenientes de inversionistas	-Debe ser como mínimo el monto especificado en el presupuesto	-PC	1.200	Gerente del proyecto	1.200	**2.000**
						Especialista de factibilidad financiera	800	
2	Servidores	2 Servidores	-Deben soportar el procesamiento de un volumen elevado de usuarios (al menos 100.000)	Servidores	6.500	Equipo Técnico(Líder de desarrollo y 2 desarrolladores)	700	**9.440**
				- Cables para la instalación	500	Equipo de compras	140	
				- Mobiliario para la instalación	400			
				-PC	1.200			
3	Reclutamiento	Contratación de todo el equipo para la ejecución del proyecto	-Personal capacitado para las tareas del proyecto	-PC	1.200	Reclutador	1.600	**2.800**
4.1	Procesos Operativos	Definición de los proceso del negocio	-Deben ser los más agiles posibles y se debe intentar que estén automatizados en el desarrollo de la plataforma	-PC	1.200	Especialista de Procesos	3.200	**4.400**

			-Deben ser validados por el líder de desarrollos y por el equipo funcional -Deben satisfacer la necesidad de los clientes					
4.2	Procesos de Continuidad	Definición de un BIA y plan de recuperación	-Debe garantizar la continuidad del negocio ante los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia -Se deberá contratar a un proveedor externo para el trabajo	Contratación de consultor externo	1.500	-Equipo de compras	640	**2.140**
5.1	Acuerdos de Confidencialidad	Redacción y conformidad de los acuerdos de confidencialidad	-Debe garantizar que no se filtre información sobre el desarrollo del servicio -Se debe garantizar que todos los involucrados en el proyecto firmen el acuerdo -Se debe resguardar los acuerdos firmados de manera segura -Deben estar digitalizados luego de haber sido firmados	Servicio de Abogados	400	-Equipo de compras	64	**824**
						-Gerente del proyecto	360	
5.2	Contratos Alquiler	Contratación de alquiler para la operación de la empresa	-Debe ser cómodo y de fácil acceso para el personal -Debe poseer suficiente espacio para el personal -Se debe adaptar al presupuesto -Debe contar con los servicio básicos	Servicio de Abogados	400	Equipo de compras	64	**135.464**
				Alquiler	135.000	-	-	
5.3	Contratos Proveedor	Contratación de un proveedor para realizar desarrollos de la plataforma	-Debe cumplir con los tiempos, alcance y presupuesto del proyecto -Debe facilitar los insumos necesarios tales como manuales para el mantenimiento, y el soporte necesario en caso de presentarse una falla -Se deben evaluar alternativas y minimizar el riesgos con otro proveedor que pueda continuar en caso que el primero falle	Servicio de desarrollo	45.000	Equipo de compras	640	**45.640**
6.1	Vendedores	Generación de relaciones estratégicas con vendedores	-Deben estar dispuesto a ofrecer servicios de ventas de los producto de los clientes empresa -Deben estar dispuesto a ofrecer el feedback	N/A	-	Equipo funcional	4.000	**4.000**

			-Deben estar de acuerdo con los acuerdos de confidencialidad					
6.2	Empresas	Generación de relaciones estratégicas con vendedores	-Deben poseer el inventario necesario para realizar pruebas piloto -Deben estar dispuesto a ofrecer el feedback -Deben estar de acuerdo con los acuerdos de confidencialidad	N/A	-	Equipo funcional	4.000	**4.000**
7.1	Front	Desarrollo de la parte visible de la plataforma	-Debe ser agradable a la vista -Fácil de utilizar para los cliente -Debe contar con la conformidad del negocio, procesos, y clientes empresas y vendedores. -Debe contar con instrucciones y mensajes de error para atender incidencias -Debe ser modificable en caso que se requiera .Debe conectar sin vulnerabilidades ni inconvenientes con el back -Debe contar con certificación de seguridad -Debe contar con un botón de pago para facilitar operaciones de pagos y liquidación -Debe comunicar con el módulo administrativo. -Debe ser desarrollado en un lenguaje de uso común en Venezuela	PC	8.400	Desarrolladores Equipo funcional Equipo de pruebas Líder de Desarrollo Gerente del proyecto	17.767 8.534 1.334 3.360 5.040	**44.435**

7.2	Back	Desarrollo de la parte no visible de la plataforma	-Fácil de utilizar para el equipo de operaciones TI -Debe contar con la conformidad del negocio, procesos, y clientes empresas y vendedores. -Debe contar con instrucciones y mensajes de error para atender incidencias -Debe ser modificable en caso que se requiera .Debe conectar sin vulnerabilidades ni inconvenientes con el front -Debe contar con certificación de seguridad -Debe poder procesar intercambio de operaciones a través del botón de pago -Debe comunicar con el módulo administrativo. -Debe ser desarrollado en un lenguaje de uso común en Venezuela	PC	8400	Desarrolladores	17767	**44435**
						Equipo funcional	8534	
						Equipo de pruebas	1334	
						Líder de Desarrollo	3360	
						Gerente del proyecto	5040	
7.3	Administrativo	Desarrollo del sistema de administración y soporte de la plataforma	-Fácil de utilizar para el equipo de administración -Debe contar con la conformidad del negocio, procesos, y clientes empresas y vendedores. -Debe contar con instrucciones y mensajes de error para atender incidencias -Debe ser modificable en caso que se requiera -Debe conectar sin vulnerabilidades ni inconvenientes con el front y el back	PC	8400	Desarrolladores	17767	**44435**
						Equipo funcional	8534	
						Equipo de pruebas	1334	

			-Debe contar con certificación de seguridad -Debe poder procesar intercambio de operaciones a través del botón de pago -Debe registrar movimiento contables -Debe comunicar con el módulo administrativo. -Debe ser desarrollado en un lenguaje de uso común en Venezuela -Debe permitir administrar roles y perfiles -Debe poseer la opción de reversar los asientos contables -Debe permitir monitorear en tiempo real los indicadores del negocio -Debe permitir monitorear la funcionalidad de la plataforma para garantizar la continuidad del negocio			Líder de Desarrollo	3360	
						Gerente del proyecto	5040	
8	Marketing	Lanzamiento del servicio al mercado	-Debe garantizar el posicionamiento en el mercado en los primeros 6 meses -Se debe contratar a una empresa para el marketing	Contrato de marketing	25 000	Gerente del proyecto	1200	**26840**
						Equipo de compras	640	
Total				**370. 853.00$**				

Fuente: Propia

d. Exclusiones

El proyecto no incluye:

-Desarrollos necesarios para incluir un botón de pago (punto de venta virtual) en la plataforma.

-Plan estratégico de la empresa administradora de la plataforma.

- Definición de actividades en la campaña de marketing para ofrecer el servicio a vendedores y empresas.

Requisitos de Alto Nivel

A. El servicio debe ser rentable para los accionistas y para la organización
B. Los fondos recaudados para la inversión deben corresponder al menos con los costos del proyecto más el contingente que se defina en el estudio de costos
C. Se deben encontrar empresas y vendedores a los cuales el servicio les parezca atractivo a fin de facilitar el feedback para el desarrollo del servicio con visión cliente centro
D. Se deberá proteger el concepto del servicio del robo de ideas, en todo momento, por lo tanto, se deberán firmar acuerdos de

confidencialidad con los participantes del proyecto internos y externos

E. Se deberán establecer los procesos y procedimientos para garantizar el correcto funcionamiento del servicio y la satisfacción de los clientes empresas y vendedores
F. Se debe establecer un esquema de trabajo cuyo tiempo de ejecución para alcanzar el propósito del proyecto no exceda los 24 meses
G. Se debe garantizar la calidad y sostenibilidad de los entregables del proyecto para satisfacer las necesidades de los clientes
H. Se debe operacionalizar y poner en producción el servicio garantizando la continuidad del negocio y la buena experiencia de los clientes
I. Se debe alcanzar las metas de *engagement* en los tiempos establecidos en el estudio de mercado

Riesgos del proyecto

Tabla 7: Riesgos del proyecto

Categoría	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Criticidad	Objetivo afectado	Paquete de Trabajo afectado	Responsable de la mitigación	Acción
Financiera	Debido a omisiones humanas podría existir desviación en el presupuesto causando que no se pueda alcanzar el propósito del proyecto.	3 Medio	3 Medio	6 Medio	Definir costos del proyecto	0 - Sales Parnert	Gerente del proyecto	Estimar Reserva de contingencia
Recurso humano	Posibles fugas de información o de propiedad intelectual, afectando posteriormente el posicionamiento en el mercado.	4 Medio	5 Alto	9 Alto	Posicionarse en el mercado	N/A	Abogado	Elaborar y gestionar firma de acuerdos de confidencialidad
Evento Externo	Posibilidad de que los clientes pioneros abandonen el proyecto limitando el feedback.	5 Alto	3 Medio	9 Alto	Establecer alianzas estratégicas	6.1 Vendedores y 6.2 Empresas	Equipo funcional	Establecer un pool de opciones de vendedores y empresas a fin de poder sustituir a alguno en caso que se dificulte el feedback
Financiera	Posibilidad de no recaudar el monto estimado para desarrollar el servicio	2 Bajo	2 Bajo	6 Medio	Encontrar Inversiones para financiar el proyecto	0 - Sales Parnert	Gerente del proyecto	Suspender el proyecto hasta que se puedan conseguir los fondos
Legal	Existe la posibilidad de que el ente regulador no apruebe a tiempo el permiso, causando retrasos en la salida a producción	4 Medio	4 Medio	8 Alto	Poner en producción el servicio	0 - Sales Parnert	Gerente del proyecto	Realizar desarrollo y pasar a producción con el servicio apagado hasta recibir la aprobación
Recurso humano	Debido a la situación del mercado laboral existe la posibilidad de que se pierda personal crítico para el proyecto generando desviaciones en el tiempo	4 Medio	2 Bajo	7 Medio	Poner en producción el servicio	0 - Sales Parnert	Gerente del proyecto	Realizar clasificación del personal e implementar medidas de compensación monetaria y emocional para mantener al equipo

Fuente: Propia

Beneficios

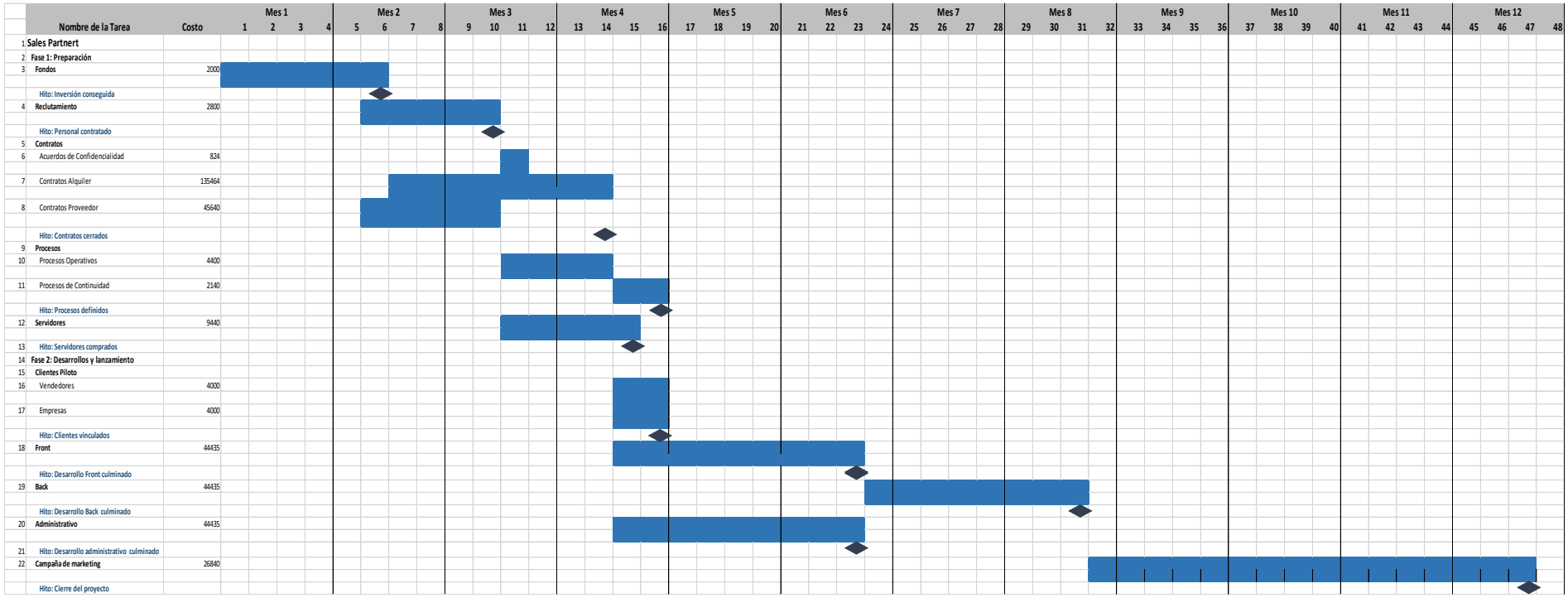
La plataforma ayudará a vendedores a beneficiarse de las comisiones que ofrezcan las empresas por vender, por su parte, las empresas se beneficiaran acelerando la rotación de inventario y por lo tanto el flujo de caja.

Se verán beneficiados los accionistas e inversores debido a la rentabilidad que generará la Sales Parnert.

La economía del país se verá beneficiada debido a que se ofrecerán empleos y se fortalecerá el comercio

Cronograma

Figura 24: Cronograma del proyecto



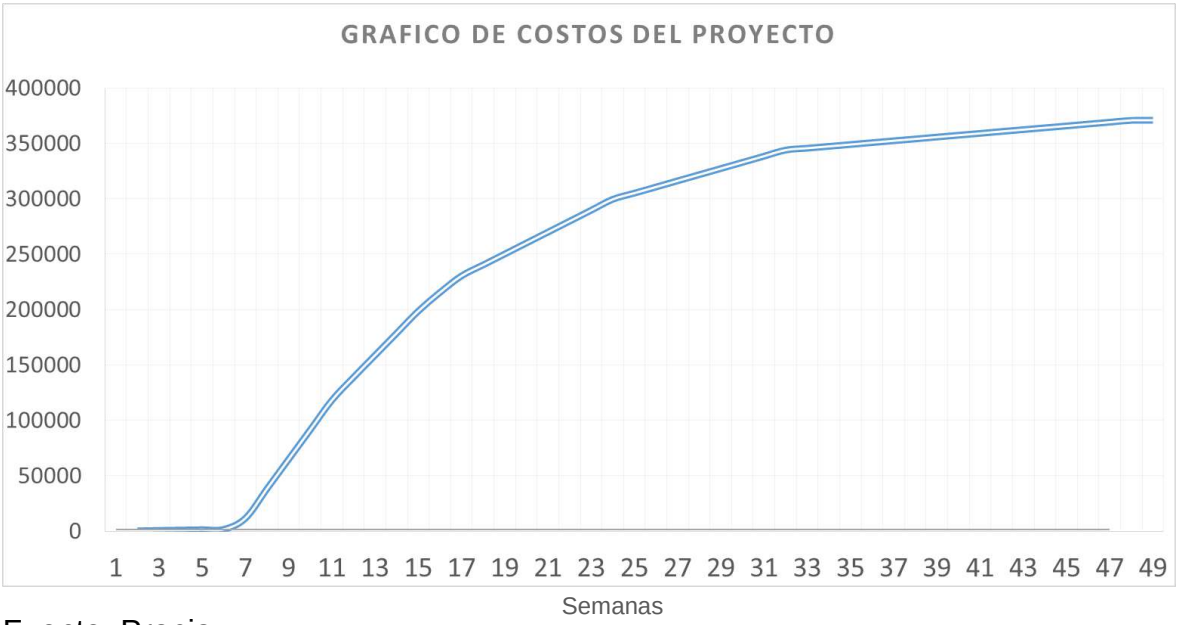
Fuente: Propia

Resumen del presupuesto

El presupuesto se estima en **370.389,00 USD.** Para ver el detalle ir al diccionario del EDT.

Perfil de Progreso Financiero del proyecto

Figura 25: Perfil de Progreso financiero



Fuente: Propia

El perfil de progreso señala que durante las primeras 5 semanas el costo será mínimo, sin embargo a partir de la semana 7 se comenzará a desembolsar un aproximado de 38.309,00 USD, para la semana 20, se habrá desembolsado 260.080,22 USD, para la semana 30 un aproximado de 332.904,25 USD y para el cierre del proyecto, la totalidad de lo presupuestado **370.389,00 USD.**

Plan de Comunicaciones

Tabla 8: Plan de comunicaciones

Interesados	Responsable de difundir información	Método de Comunicación	Frecuencia de comunicación	Información a der comunicada
Gerente del proyecto	Secretaria de la Junta directiva	Correo electrónico	Una vez	Notificación de presupuesto disponible
Líder Técnico	Equipo de compras	Acta de Recepción de Activos	Una vez	Notificación de Adquisición de Servidores demás recursos necesarios
Gerente del Proyecto	Reclutador	Conversación Cara a Cara	Cada vez que se reciba una contratación	Notificación de contratación
Todo el equipo del proyecto	Equipo de compras	Acta de Recepción de Activos	Cada vez que se adquiera una PC	Notificación de Adquisición de PC
Gerente del Proyecto Equipo Funcional Equipo de Desarrollo	Especialista de Procesos	Correo Electrónico	Una vez	Procesos del negocio
Gerente del Proyecto Equipo Funcional Equipo de Desarrollo	Especialista de Procesos	Correo Electrónico	Una vez	Procesos del continuidad
Todo el equipo del proyecto	Abogados contratados	Documento en físico	Cada vez que requiera	Acuerdo de confidencialidad
Gerente del Proyecto Sponsor	Abogados contratados	Documento en físico	Una vez	Contrato de Alquiler
Líder técnico	Equipo de compras	Documento en físico	Una vez	Contrato de servicios
Gerente del proyecto Equipo Funcional	Líder Técnico	Documento en Digital	Una vez	Acta de pase a producción del servicio
Gerente del Proyecto	Equipo de Compras	Documento en Físico	Una vez	Contrato de Campaña de Marketing

Fuente: Propia

Registro de Interesados

Tabla 9: Registro de interesados

Nombre	Cargo	Expectativas	Influencia	Interés	Acción para involucrar	Estrategia de Atención
Dairon Taborda	Gerente del Proyecto	Concretar la ejecución del Proyecto	Alto	Alto	Convocar a Reunión de seguimiento semanal	Gestionar Atentamente
Por definir	Líder de Desarrollo	Finalizar de manera satisfactoria el desarrollo de la plataforma	Alto	Alto	Convocar a Reunión de seguimiento semanal	Gestionar Atentamente
Por definir	Equipo Funcional	Poner en producción un servicio que sea exitoso desde el punto de vista del negocio	Alto	Alto	Convocar a Reunión de seguimiento semanal	Gestionar Atentamente
Por definir	Equipo de procesos	Poner en producción un servicio que sea exitoso desde el punto de vista del negocio	Alto	Alto	Convocar a Reunión de seguimiento semanal	Gestionar Atentamente
Por definir	Abogados Contratados	Brindar apoyo legal y recibir beneficio financiero a cambios	Baja	Bajos	Comunicar cualquier duda legal que surja en el desarrollo del proyecto	Monitorear
Ministerio del Poder Popular para el Comercio Nacional	N/A	Se espera que se notifique sobre la salida a producción del servicio y se tramiten los permisos necesarios	Alto	Bajo	Solicitar al Abogado gestionar los permisos correspondientes ante el Ministerio	Mantener Satisfecho
Pro definir	Inversionista	Recibir los beneficios de la inversión en el menor tiempo posible	Alto	Alto	Comunicar quincenalmente los avances del proyecto a través de correo electrónico	Gestionar Atentamente
N/A	Equipo de compras	Recibir información sobre las necesidades del proyecto a fin de facilitar la procura	Bajo	Alto	Convocar a Reunión de seguimiento semanal Comunicar cada necesidad a través de correo electrónico	Mantener Informado
Clientes Vendedores	N/A	Encontrar variedad de productos para vender a la cartera de clientes	Alto	Alto	Comunicar la puesta en producción de cada entregable para que se realicen las pruebas de concepto	Gestionar Atentamente
Clientes Empresas	N/A	Incrementar la rotación de inventario a través de la plataforma Sales Parnert	Alto	Alto	Comunicar la puesta en producción de cada entregable para que se realicen las pruebas de concepto	Gestionar Atentamente

Fuente: Propia

El presente proyecto cuyo alcance será “desarrollar una plataforma de marketing de afiliados” tendrá un costo de inversión estimado en 370.389,00 USD y un tiempo de ejecución de 49 semanas.

Requisitos de Aprobación

Nombre y Cargo	Comentarios	Aprobación

Gerente del Proyecto

Nombre y Cargo	Comentarios	Conformidad

Autorización del patrocinador para autorizar acta de constitución

Nombre y Cargo	Comentarios	Conformidad

La aprobación de este proyecto se lleva a cabo en fecha _____ por parte de _____.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente trabajo especial de grado, permite conceptualizar una idea de negocio y establecer los cimientos para Diseñar un modelo de para desarrollar plataforma virtual, que permita conectar a empresas y vendedores a través de un esquema de marketing de afiliados, todo fundamentado en un paso a paso que reduce la incertidumbre natural de emprender un nuevo negocio, sobre todo si se trata de un concepto innovador para el mercado actual.

Este paso a paso se ve reflejado en los objetivos específicos, donde se planteó principalmente revisar modelos de negocios similares tales como Amazon, Mercado Libre y CJ affiliate, los cuales permitieron de alguna manera identificar las expectativas de los potenciales clientes en concordancia con las ofertas de valor existentes en el mundo. Esta práctica resulta sumamente útil para el proyectista, en este o cualquier otro ámbito, debido a que, además de brindar conocimiento sobre el cómo realizan ciertas actividades los competidores, ofrece la oportunidad de generar nuevas ideas partiendo de los puntos de mejora que poseen los mismos, y a su vez, identificar nichos de mercado no atendidos o atendidos parcialmente.

El resultado, termina fortaleciendo el desarrollo de una propuesta reflejada en los siguientes dos objetivos, el primero de ellos, la elaboración de un modelo de negocio, el cual muestre, cumpliendo con las recomendaciones de (Osterwalder & Pigneur, 2010) los aspectos principales de una oferta de valor, su medios para conectar con los clientes potenciales, además de las alianzas necesarias para

ofrecer el servicio, lo cual resultó en una propuesta que podría ser aplicable, que resulta atractiva para los potenciales clientes, y que para determinar su rentabilidad se tendría que aplicar un análisis de factibilidad financiera mucho más profundo, ya que el mismo no forma parte del alcance de esta propuesta.

El modelo de negocio planteado, debe estar fundamentado en procesos, los cuales fueron definidos de manera visionada y de alto nivel, en plena conciencia de las limitaciones actuales para establecer un paso a paso que sea considerado como definitivo, sin embargo, esta práctica facilita la definición de la necesidad que establece, el alcance de lo que se espera desarrollar posteriormente, siendo los procesos más importantes, “Registrar Vendedores”, “Registrar Empresas”, “Realizar Ventas”, “Cobrar Comisiones” y “Pagar comisiones”. Toda la información señalada anteriormente junto con otros aspectos señalados en la teoría del PMBOK, da pie a lo que en el ámbito de gestión de proyectos, se conoce como el “Acta de constitución del proyecto”. Documento que fue redactado de manera cuidadosa por el investigador, a fin de establecer un alcance claro, además de otros aspectos que son considerados como primordiales para iniciar un proyecto.

En la estimación de ejecución del proyecto cuyo tiempo aproximado de calcula en 49 semana, se calculó un costo aproximado de 370.389,00 $, los cual señala únicamente el costo de desarrollo de la propuesta planteada, a esto se le agrega adicionalmente un costo operativo mensual de 27.920 USD. Sin embargo, el flujo de caja proyectado indica que la inversión es recuperada en el quinto años, punto a partir del cual se estima un margen neto de ganancias de 272.041 USD anuales.

La ejecución de este proyecto generará beneficios monetarios a los inversionistas, generará empleos, y fortalecerá el comercio de la nación, sin embargo, no se debe dejar de lado que el costo de inversión en un país como Venezuela podría resultar alto, lo cual representa riesgos, como lo es cualquier inversión, además, los factores políticos y económicos del país podrían representar limitantes al momento de poder en marcha la propuesta, en este sentido, se recomienda analizar el panorama antes de tomar cualquier decisión al respecto.

Sin más que agregar, se espera que todo lo escrito en el presenta trabajo especial de grado sea de provecho para todo aquel lo haya leído ya sea como referencia metodológica y como inspiración para desarrollar modelos de negocios innovadores los cuales puedan en su aplicación real aportar al desarrollo de nuestro país.

Recomendaciones

Como estudiantes, profesional y futuro especialista es Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, el autor de presente trabajo especial de grado presenta las siguientes recomendaciones:

- Se considera necesario realizar un estudio de factibilidad técnica y operativa más profundo, al igual que un estudio de factibilidad financiera exhaustivo, previo a la ejecución del proyectos planteado en el presente trabajo especial de grado
- Para el desarrollo de una plataforma multilateral, incluyendo la planteada en el presente documento, se recomienda realizar iteraciones para validar si la experiencia de usuario en su interacción es satisfactoria, e iterar el modelo de negocio hasta ofrecer algo que realmente agregue valor a los clientes potenciales.
- En el lanzamiento de un modelo de negocio como el planteado en el presente trabajo, es recomendable establecer estrategias de mercado agresivas desde el inicio, de manera que se pueda alcanzar un posicionamiento en el que actúe como ventaja competitiva, a fin de mitigar la posibilidad de que los competidores directos o indirectos puedan cubrir el mismo nicho de mercado.

REFERENCIAS

Edraw . (19 de Junio de 2024). *Símbolos BPMN y su uso*. Obtenido de www.edrawsoft.com: https://www.edrawsoft.com/es/bpmn-symbols.html

Acosta, J. (7 de marzo de 2024). *https://www.zenvia.com/*. Obtenido de zenvia: https://www.zenvia.com/es/blog/ventas-online/

Alonso, M. (18 de noviembre de 2023). *asana*. Obtenido de Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas: https://asana.com/es/resources/porters-five-forces

Alvarez, J. L., & Jurgenson, G. (2003). *Como Hacer Investigación Cualitativa.* Mexico: Paidós.

Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos.* Mexico DF.

Botin, R. (14 de septiembre de 2022). *www.shopify.com*. Obtenido de ¿Qué es el marketing de afiliados y cómo aplicar esta estrategia?: https://www.shopify.com/es/blog/que-es-el-marketing-de-afiliados-mito-vs-realidad#example1

CJ affiliate. (3 de enero de 2025). *cj.com*. Obtenido de Nos atrevemos a pensar en grande y a impulsar resultados aún más grandes: https://www.cj.com/es/qui%C3%A9nes-somos

Conexíon ESAN. (10 de octubre de 2018). *La importancia del PMBOK y su influencia en un proyecto*. Obtenido de esan.edu.pe: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-del-pmbok-y-su-influencia-en-un-proyecto

Contreras, A. (1 de 12 de 2023). El salario mínimo en Venezuela se estancó en 2023 en menos de 4 dólares. *La Voz de America*, pág. 1.

Cordero, Z. R. (2009). *LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER.* San José - Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

corposuite. (17 de marzo de 2022). *¿Que son los inventarios? Caracteristicas y consejos clave*. Obtenido de corposuite.com: https://corposuite.com/2022/10/25/que-son-los-inventarios/

Davies, V. (1 de Noviembre de 2022). *Nueva Sociedad*. Obtenido de «Matar tigritos» para sobrevivir en Venezuela: https://nuso.org/articulo/Venezuela-matar-tigre/

Díaz, J. (08 de 05 de 2024). Se necesitan 1.200 dólares para cubrir la canasta básica de una familia de cinco personas en Venezuela. *El Diario*, pág. 1.

dinamiza digital. (28 de noviembre de 2023). *¿Cuánto gasta una empresa en publicidad según su tamaño?* Obtenido de dinamiza digital: https://dinamizadigital.com/cuanto-gasta-una-empresa-en-publicidad/#:~:text=Algunas%20estimaciones%20de%20porcentaje%20de,40%25%20de%20los%20ingresos%20brutos.

Emprende a Conciencia. (desconocido de Año desconocido). *emprendeaconciencia.com*. Obtenido de Plataforma multilateral: https://www.emprendeaconciencia.com/glosario/plataforma-multilateral/

GBTEC Group. (13 de Enero de 2024). *www.gbtec.com*. Obtenido de BPMN - El estándar para el Modelado de Procesos de Negocios: https://www.gbtec.com/es/recursos/bpmn/

Gil, C. (30 de agosto de 2018). *https://astuciaempresarial.com/*. Obtenido de Modelo de Negocio de Mercado Libre: https://astuciaempresarial.com/modelo-de-negocio-de-mercado-libre/

Gomez, M. (2017). *Desarrollo de un plan de negocios para una empresa consultora de seguridad de .* Caracas: Universidad Moteávila.

Hernández, O. (mayo de 02 de 2024). Nuevo “ingreso mínimo integral” en Venezuela se ubicará en US$ 130; el Gobierno no precisa en cuánto quedará el salario mínimo. *CNN en Español*, pág. 1.

Hurtado, J. (12 de mayo de 2023). *La investigación proyectiva*. Obtenido de https://saberinvestigar.com/: https://saberinvestigar.com/la-investigacion-proyectiva/?srsltid=AfmBOorcB6womJC7nmDI0oB_NTsNvVS4Jud3JJFeIB-YHJC-lTbn6JZR

ISDI. (12 de 12 de 2023). *Qué es PMBOK en gestión de proyectos*. Obtenido de isdi.education: https://www.isdi.education/es/blog/que-es-pmbok-en-gestion-de-proyectos

isdi-education. (03 de Agosto de 2023). *isdi education*. Obtenido de Modelos de negocio: definición, tipos y cómo crearlo: https://www.isdi.education/es/blog/modelos-de-negocio-definicion-tipos

Jiménez, M. (26 de Octubre de 2023). *El País*. Obtenido de Amazon triplica con creces su beneficio tras aumentar un 13% sus ventas: https://elpais.com/economia/2023-10-26/amazon-triplica-con-creces-su-beneficio-tras-aumentar-un-13-sus-ventas.html

Juárez, C. (18 de mayo de 2022). *thelogisticsworld*. Obtenido de Mercado Libre registra ingresos récord en el primer trimestre del 2022: https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/mercado-libre-registra-ingresos-record-en-el-primer-trimestre-del-2022/

Jurado, J., Navarro, P., & Santiago, E. (2019). *Plan de negocio para un market place para productos de infantes de 0 a 4 .* Lima: ESAN.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales.* México: McGraw-Hill.

Laguna, J. (2019). *DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA TIENDA DE UNA CADENA DE AUTOSERVICIO EN MORELOS.* Morelos: Universidad Autonoma del Estado de Morelos.

Lobato, R. G. (28 de Junio de 2022). *aprendamosmarketing.com*. Obtenido de ¿Qué es el marketing de afiliados y cómo iniciar?: https://aprendamosmarketing.com/marketing-de-afiliados/

Lomba, P. (18 de Mayo de 2023). *El País*. Obtenido de Alibaba ganó 9.545 millones en su último año fiscal, pero ingresó menos de lo esperado: https://elpais.com/economia/2023-05-18/alibaba-gano-9545-millones-en-su-ultimo-ano-fiscal-pero-ingreso-menos-de-lo-esperado.html?event=go&event_log=go&prod=REGCRART&o=cerradoam

Nombela, C. G. (12 de mayo de 2021). *Forbes*. Obtenido de Negocios online: estas son sus ventajas y desventajas: https://forbes.es/empresas/41855/negocios-online-estas-son-sus-ventajas-y-desventajas/

OKDiario. (2023, Enero 27). *okdiario.com*. Retrieved from Conoce el método de observación directa: https://okdiario.com/curiosidades/conoce-metodo-observacion-directa-3628568

Ortega, C. (desconocido de desconocido de 2022). *www.questionpro.com*. Obtenido de ¿Qué es un estudio transversal?: https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-transversal/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Módelos de Negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de Módelos de Negocio* (pág. 273). Barcelona: Newcomlab.

Padra, J. (2021). *Identificación de los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y durante la pandemia del Covid-19.* Caracas: Universidad Monteávila.

Pursell, S. (17 de Abril de 2024). *blog.hubspot.es*. Obtenido de Qué es benchmarking y cómo mejora la gestión empresarial: https://blog.hubspot.es/marketing/benchmarking

Raffino. (2 de febrero de 2022). *https://concepto.de/*. Obtenido de Sector primario: https://concepto.de/sector-primario/

Redacción Digital. (26 de Febrero de 2023). *https://revistaempresarial.com/*. Obtenido de Explorando el Mercado del Marketing de Afiliación: https://revistaempresarial.com/marketing/explorando-el-mercado-del-marketing-de-afiliacion/

Rodrigues, N. (31 de julio de 2023). *https://blog.hubspot.es/*. Obtenido de Crecimiento empresarial: qué es, sus fases y ejemplos de estrategias: https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-empresarial

Sampieri, B. L. (1996). *Metodología de la Investigación.* Mexico: Mc Graw - Hill Interamericana S.A.

Sánchez, J. (1 de marzo de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de Rotación del inventario: https://economipedia.com/definiciones/rotacion-del-inventario.html

Santos, D. (30 de Agosto de 2023). *HubSpot*. Obtenido de Marketing de afiliados: qué es, cómo funciona y ejemplos: https://blog.hubspot.es/marketing/guia-marketing-afiliados#que-es

Sernoff, L. (8 de mayo de 2024). *www.wix.com*. Obtenido de ¿Qué es el marketing de afiliados y cómo empezar en 2025?: https://www.wix.com/blog/what-is-affiliate-marketing?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=21365766667^163253869437^search%20-%20dsa&experiment_id=^^701617977240^&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAvvO7BhC-ARIsAGFyToXkpUP0PiYzsoq0VtQu6o7plHSc5sSIXwEwk5Dsp

Statista Research Department. (31 de Diciembre de 2023). *Statista*. Obtenido de El sector de comercio electrónico en América Latina - Datos estadísticos: https://es.statista.com/temas/9174/e-commerce-en-america-latina/#topicOverview

Supply Chain. (31 de agosto de 2023). *Supply Chain*. Obtenido de Los sectores de producción y sus características: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/

Vaquero, B. A. (18 de Marzo de 2023). *https://borjaarandavaquero.com/*. Obtenido de ¿Qué es Marketing de Afiliación?: https://borjaarandavaquero.com/que-es/marketing-de-afiliacion/

Yun, T. (9 de noviembre de 2021). *modelocanvas.net*. Obtenido de Modelo de negocio Amazon: https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-amazon/

APENDICES Y ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta aplicada para potenciales vendedores parte 1

Encuesta - Marketing de Afiliados

La encuesta forma parte de una investigación con fines académicos, en este sentido, agradecemos tu participación.

Ten en cuenta que la encuesta es totalmente anónima, y no se registrarán datos personales de ningún tipo.

dairoso12@gmail.com Switch account

Not shared

* Indicates required question

¿Conoce usted que es el Marketing de Afiliados? *

- Sí
- No

Next

Clear form

Anexo 2: Modelo de encuesta aplicada para potenciales vendedores parte 2

Anexo 3: Modelos de encuesta aplicada para potenciales vendedores parte 3

Anexo 4: Modelos de encuesta aplicada para potenciales vendedores parte 4

Anexo 5: Transcripción de la Entrevista a Fernando Gutiérrez- Ferlux

Proyectista: ¿Cuál es tu nombre?

Entrevistado: Fernando Gutiérrez

Proyectista: ¿Cómo de llama la empresa en la cual laboras?

Entrevistado: Nuestra empresa se llama Ferlux.

Proyectista: Femando, cuéntame, ¿A qué se dedica la empresa?

Entrevistado: Comercialización de artículos electrónicos e iluminación

Proyectista: ¿De dónde provienen los principales ingresos? ¿De las ventas?

Entrevistado: De las ventas realizadas, de hecho ese es el único ingreso de la empresa.

Proyectista: ¿Dónde Opera la empresa?

Entrevistado: Centro Comercial Cerro Verde Caracas, bueno más bien la Gran Caracas, porque estamos realmente en el estado Miranda.

Proyectista: ¿Han pensado a abordar otros mercados? Es decir, con otra ubicación geográfica

Entrevistado: Si, siempre es bueno expandirse.

Proyectista: ¿Conoces qué es el marketing de afiliados?

Entrevistado: Si, básicamente es una manera de vender tus productos mediante, afiliados a tus comercios.

Proyectista: ¿Implementarías un esquema de marketing de afiliados?

Entrevistado: Si, ya que me ayudaría a incrementar mis ventas y actúa como mano de obra barata.

Anexo 6: Transcripción de la Entrevista a Johana Vivas – Sublimando Ideas

Entrevistador: ¿Cuál es tu nombre?

Entrevistado: Johana Vivas

Proyectista: ¿Cómo se llama la empresa que representas?

Entrevistado: Sublimando ideas

Proyectista: ¿A qué se dedica la empresa?

Entrevistado: A personalización de productos POP

Proyectista: ¿De dónde provienen los principales ingresos de la empresa?

Entrevistado: De las ventas

Proyectista: ¿Donde opera la empresa?

Entrevistado: Chacao-Caracas-Distrito Capital-Venezuela

Proyectista: ¿Abordas otros mercados fuera de Caracas?

Entrevistado: Si, con envíos nacionales con otros protocolos de venta. Envíos a través de MRW, Domesa, Zoom o el servicio que solicite el cliente.

Proyectista: ¿Conoces el Marketing de Afiliados?

Entrevistado: No

Se explica

Proyectista: ¿Te parece atractivo el modelo de negocio como empresa?

Entrevistado: Si, me parece interesante, parece un trabajo con revendedores de manera organizada y responsable, es una forma de garantizar seguridad.

Anexo 7: Transcripción de la Entrevista a Miguel Navarro – Inversiones MK

Proyectista: ¿Cuál es tu nombre?

Entrevistado: Miguel Navarro

Proyectista: ¿Cómo se llama la empresa que representas?

Entrevistado: Inversiones MK

Proyectista: ¿A qué se dedica la empresa?

Entrevistado: Rubro automotor. A comercializar autopartes y accesorios a diferentes tipos de vehículos

Proyectista: ¿De dónde provienen los principales ingresos de la empresa?

Entrevistado: De las ventas al detal y una que otra venta al mayor a través de medios digitales

Proyectista: ¿Donde opera la empresa?

Entrevistado: En los altos Mirandinos está la base de operaciones. Funciona como depósito.

Proyectista: ¿has pensando en abordar otros mercados, otra ubicación geográfica?

Entrevistado: No lo hemos considerado por factores de traslado, movilización, facturación. Por aún no ser una empresa grande.

Proyectista: ¿Les gustaría abordar otros mercados?

Entrevistado: Si, pero actualmente no contamos con las herramientas para expandirnos.

Proyectista: ¿Conoces el Marketing de Afiliados?

Entrevistado: No

Se explica

Proyectista: ¿Conociendo esto, sería para ti atractivo implementar un esquema de este modelo?

Entrevistado: Sí, sería interesante, me ayudaría a tener un equipo que ayude a vender ya que no poseo con el tiempo ni el personal para vender además de no tener gastos extras sino solo las comisiones como a mis trabajadores. Me gusta la propuesta

Anexo 8: Flujo de caja proyectado primer año

Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Nuevas Empresas subscritas	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42
Cantidan de empresas acum.	20	42	66	92	120	150	182	216	252	290	330	372
Ingresos por fee	4000	4400	4800	5200	5600	6000	6400	6800	7200	7600	8000	8400
Promedio de ventas por empresa	300,00	400,00	500,00	600,00	800,00	900,00	1000,00	1128,57	1250,00	1371,43	1492,86	1614,29
Cantidad vendida	6000,0	16800,0	33000,0	55200,0	96000,0	135000,0	182000,0	243771,4	315000,0	397714,3	492642,9	600514,3
Comisiones Generadas	60,0	168,0	330,0	552,0	960,0	1350,0	1820,0	2437,7	3150,0	3977,1	4926,4	6005,1
Publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6600	7440
Total ingresos	**4060,0**	**4568,0**	**5130,0**	**5752,0**	**6560,0**	**7350,0**	**8220,0**	**9237,7**	**10350,0**	**11577,1**	**19526,4**	**21845,1**
Ingresos Acum.	**4160**	**8728,0**	**13858,0**	**19610,0**	**26170,0**	**33520,0**	**41740,0**	**50977,7**	**61327,7**	**72904,9**	**92431,3**	**114276,4**
Gastos en Personal	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300
Gasto en Servicios	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Gastos en tecnología	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Publicidad	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Total gastos	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**
Balance	**-23860,0**	**-23352,0**	**-22790,0**	**-22168,0**	**-21360,0**	**-20570,0**	**-19700,0**	**-18682,3**	**-17570,0**	**-16342,9**	**-8393,6**	**-6074,9**

Anexo 9: Flujo de caja proyectado segundo año

Servicio	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Nuevas Empresas subscritas	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66
Cantidan de empresas acum.	416	462	510	560	612	666	722	780	840	902	966	1032
Ingresos por fee	8800	9200	9600	10000	10400	10800	11200	11600	12000	12400	12800	13200
Promedio de ventas por empresa	1735,71	1857,14	1978,57	2100,00	2221,43	2342,86	2464,29	2585,71	2707,14	2828,57	2950,00	3071,43
Cantidad vendida	722057,1	858000,0	1009071,4	1176000,0	1359514,3	1560342,9	1779214,3	2016857,1	2274000,0	2551371,4	2849700,0	3169714,3
Comisiones Generadas	7220,6	8580,0	10090,7	11760,0	13595,1	15603,4	17792,1	20168,6	22740,0	25513,7	28497,0	31697,1
Publicidad	8320	9240	10200	11200	12240	13320	14440	15600	16800	18040	19320	20640
Total ingresos	**24340,6**	**27020,0**	**29890,7**	**32960,0**	**36235,1**	**39723,4**	**43432,1**	**47368,6**	**51540,0**	**55953,7**	**60617,0**	**65537,1**
Ingresos Acum.	**118237**	**145257,0**	**175147,7**	**208107,7**	**244342,9**	**284066,3**	**327498,4**	**374867,0**	**426407,0**	**482360,7**	**542977,7**	**608514,9**
Gastos en Personal	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300
Gasto en Servicios	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Gastos en tecnología	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Publicidad	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Total gastos	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**
Balance	**-3579,4**	**-900,0**	**1970,7**	**5040,0**	**8315,1**	**11803,4**	**15512,1**	**19448,6**	**23620,0**	**28033,7**	**32697,0**	**37617,1**

Anexo 10: Flujo de caja proyectado tercer año

Servicio	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Nuevas Empresas subscritas	68	70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90
Cantidan de empresas acum.	1100	1170	1242	1316	1392	1470	1550	1632	1716	1802	1890	1980
Ingresos por fee	13600	14000	14400	14800	15200	15600	16000	16400	16800	17200	17600	18000
Promedio de ventas por empresa	3192,86	3314,29	3435,71	3557,14	3678,57	3800,00	3921,43	4042,86	4164,29	4285,71	4407,14	4528,57
Cantidad vendida	3512142,9	3877714,3	4267157,1	4681200,0	5120571,4	5586000,0	6078214,3	6597942,9	7145914,3	7722857,1	8329500,0	8966571,4
Comisiones Generadas	35121,4	38777,1	42671,6	46812,0	51205,7	55860,0	60782,1	65979,4	71459,1	77228,6	83295,0	89665,7
Publicidad	22000	23400	24840	26320	27840	29400	31000	32640	34320	36040	37800	39600
Total ingresos	**70721,4**	**76177,1**	**81911,6**	**87932,0**	**94245,7**	**100860,0**	**107782,1**	**115019,4**	**122579,1**	**130468,6**	**138695,0**	**147265,7**
Ingresos Acum.	**499616,286**	**575793,4**	**657705,0**	**745637,0**	**839882,7**	**940742,7**	**1048524,9**	**1163544,3**	**1286123,4**	**1416592,0**	**1555287,0**	**1702552,7**
Gastos en Personal	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300
Gasto en Servicios	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Gastos en tecnología	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Publicidad	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Total gastos	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**
Balance	**42801,4**	**48257,1**	**53991,6**	**60012,0**	**66325,7**	**72940,0**	**79862,1**	**87099,4**	**94659,1**	**102548,6**	**110775,0**	**119345,7**

Anexo 11: Flujo de caja proyectado cuarto año

Servicio	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
Nuevas Empresas subscritas	90	90	80	70	50	40	30	30	30	30	30	30
Cantidan de empresas acum.	2070	2160	2240	2310	2360	2400	2430	2460	2490	2520	2550	2580
Ingresos por fee	18000	18000	16000	14000	10000	8000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Promedio de ventas por empresa	4650,00	4771,43	4892,86	5014,29	5135,71	5257,14	5378,57	5500,00	5621,43	5742,86	5864,29	5985,71
Cantidad vendida	9558364,3	10165225,7	10772087,1	11378948,6	11985810,0	12592671,4	13199532,9	13806394,3	14413255,7	15020117,1	15626978,6	#########
Comisiones Generadas	95583,6	101652,3	107720,9	113789,5	119858,1	125926,7	131995,3	138063,9	144132,6	150201,2	156269,8	162338,4
Publicidad	41400	43200	44800	46200	47200	48000	48600	49200	49800	50400	51000	51600
Total ingresos	**154983,6**	**162852,3**	**168520,9**	**173989,5**	**177058,1**	**181926,7**	**186595,3**	**193263,9**	**199932,6**	**206601,2**	**213269,8**	**219938,4**
Ingresos Acum.	**1857536,36**	**2020388,6**	**2188909,5**	**2362899,0**	**2539957,1**	**2721883,8**	**2908479,1**	**3101743,1**	**3301675,6**	**3508276,8**	**3721546,6**	**3941485,0**
Gastos en Personal	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300
Gasto en Servicios	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Gastos en tecnología	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Publicidad	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Total gastos	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**
Balance	**127063,6**	**134932,3**	**140600,9**	**146069,5**	**149138,1**	**154006,7**	**158675,3**	**165343,9**	**172012,6**	**178681,2**	**185349,8**	**192018,4**

Anexo 12: Flujo de caja proyectado quinto año

Servicio	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
Nuevas Empresas subscritas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Cantidan de empresas acum.	2610	2640	2670	2700	2730	2760	2790	2820	2850	2880	2910	2940
Ingresos por fee	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Promedio de ventas por empresa	6107,14	6228,57	6350,00	6471,43	6592,86	6714,29	6835,71	6957,14	7078,57	7200,00	7321,43	7442,86
Cantidad vendida	16840701,4	17447562,9	18054424,3	18661285,7	19268147,1	19875008,6	20481870,0	21088731,4	21695592,9	22302454,3	22909315,7	#########
Comisiones Generadas	168407,0	174475,6	180544,2	186612,9	192681,5	198750,1	204818,7	210887,3	216955,9	223024,5	229093,2	235161,8
Publicidad	52200	52800	53400	54000	54600	55200	55800	56400	57000	57600	58200	58800
Total ingresos	**226607,0**	**233275,6**	**239944,2**	**246612,9**	**253281,5**	**259950,1**	**266618,7**	**273287,3**	**279955,9**	**286624,5**	**293293,2**	**299961,8**
Ingresos Acum.	**4168091,99**	**4401367,6**	**4641311,9**	**4887924,7**	**5141206,2**	**5401156,3**	**5667775,0**	**5941062,3**	**6221018,2**	**6507642,8**	**6800935,9**	**7100897,7**
Gastos en Personal	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300
Gasto en Servicios	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Gastos en tecnología	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Publicidad	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Total gastos	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**	**27920**
Balance	**198687,0**	**205355,6**	**212024,2**	**218692,9**	**225361,5**	**232030,1**	**238698,7**	**245367,3**	**252035,9**	**258704,5**	**265373,2**	**272041,8**