

GUIA DE ENSEÑANZA

COMPARABIEN.COM

Kelly Rojas Valdez¹, Gabriela Keiko Nakama Hokamura²

Resumen

Comparabien.com ofrece a los consumidores servicios gratuitos, para que el usuario pueda comparar precios relacionados a “tarjetas de créditos, cuentas de ahorro, CTS, créditos vehiculares, hipotecarios, tarifas de Internet, TV por cable, y celulares”.⁴ Los productos más visitados son los depósitos a plazo, así como los préstamos personales, dentro de los 15 productos que ofrecen.⁶ Mensualmente se registran cerca de 18,000 a 20,000 comparaciones en depósitos a plazo y préstamos personales, respectivamente.⁶ Desde que se lanzó al mercado en Perú, año 2010, ha registrado más de 4 millones de comparaciones.⁶ En el 2015, han recibido cerca de 200 mil visitas y 150 mil consultas por cada mes.⁶

Cuando Alfredo inició Comparabien.com pensó que, a pesar que deseaba establecer un negocio propio, debía seguir trabajando en Unilever. Para él fue difícil mantener estos dos trabajos en paralelo y, a la par, sostener a su familia que iba consolidándose y creciendo.² Los primeros meses prácticamente trabajaba en Unilever para pagar los sueldos del personal de Comparabien.com. Al inicio esta idea fue difícil de entender por su familia y sus amigos, pensaban que era “botar el dinero,” pero poco a poco cada vez se daban cuenta que todo esto era producto de un sueño que Alfredo tenía.² Todo iba relativamente bien, pero a fines de septiembre 2015 Comparabien.com está a punto de quebrar. Alfredo Ramírez se pregunta qué debía hacer, qué pasos debía seguir, o cómo podría ser posible que esta empresa con cerca de cinco años en el mercado pueda mejorar.

JEL Code: M14, M38

¹ Pontificia Universidad Católica del Perú, Graduate Business School, CETRUM Católica, Lima, (Perú).
E-mail: kelly.rojas@pucp.edu.pe

² Pontificia Universidad Católica del Perú, Graduate Business School, CETRUM Católica, Lima, (Perú).
E-mail: nakama.gk@pucp.edu.pe

Posición en el Curso

Este caso está desarrollado para ser utilizado en el curso de Emprendimiento, sea para un programa de grado o de no grado.

Se propone utilizarlo en la mitad del curso, dado que este emprendimiento *start-up* tiene más de cinco años en el mercado y ha pasado por varias etapas de vida. El análisis del caso permite reconocer esas etapas y promover sugerencias ante una situación que suelen atravesar varios emprendimientos.

Objetivos de Aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje que se desea alcanzar con este caso son:

- Conocer lo que significa un emprendimiento;
- Realizar un estudio de un emprendimiento a lo largo de su ciclo de vida;
- Identificar cuándo el emprendimiento debe pasar a convertirse en otro modelo de negocio, con el fin de que siga madurando;
- Proponer soluciones cuando los emprendimientos atraviesan etapas críticas en su ciclo de vida.

Preguntas de Discusión

Las posibles preguntas para una discusión en clase son.

- ¿Qué es un emprendimiento?
- ¿Los emprendimientos son sostenibles en el tiempo? ¿de qué dependen?
- ¿Cómo ayudarías a Alfredo? ¿Por qué?

Plan de Clase

De acuerdo a los objetivos de aprendizaje, se propone el siguiente plan de clases para la discusión de este caso.

Introducción (15 minutos)

1. Ciclo de vida de un emprendimiento (20 minutos)
 - 1.1 ¿Qué es un emprendimiento?
 - 1.2 ¿Los emprendimientos son sostenibles en el tiempo?
 - 1.3 ¿De qué dependen?
2. Un modelo de negocio diferente (25 minutos)
 - 2.1 ¿Cómo ayudarías a Alfredo? ¿Por qué?

Actualización del Caso (15 minutos)

Cierre (15 minutos)

Análisis del Plan de Clase

A continuación se sugiere cómo enseñar el caso presentado, así como los puntos a tomar en cuenta durante la discusión en clases.

Introducción (15 minutos)

Se pedirá a los estudiantes que indiquen lo que es Comparabien.com, a qué se dedica, por qué, etc. Solo se solicitará que mencionen lo que conocen de la empresa hasta el mes de la decisión (septiembre 2015), cómo se tomó la decisión para crear este emprendimiento y cómo se encontraba el sector en ese momento. A continuación se presentan algunos puntos al respecto:

Decisión para crear este emprendimiento

- | | |
|------|--|
| 2009 | Alfredo Ramírez, en su tiempo libre y en su casa, empezó a desarrollar un prototipo adecuado a la realidad nacional |
| 2010 | Comparabien.com, primer servicio de comparación, empezó a funcionar en Perú |
| 2012 | Se contacta con Leo y con él lanzan su propuesta a inversionistas ingleses, consiguiendo una inversión de medio millón de dólares. ^{7, 20}

Se presentaron a Start-up en Chile y ganan USD 40,000, pero tenían que estar por seis meses, próximos, en este país.

Alfredo empieza a utilizar el SEO, lo cual les permitió mejorar la posición de sus portales. ⁸ |
| 2013 | Trabajan desde Chile.

Comparabien.com tiene su primera oficina propia en La Encalada, La Molina. Crecen y se consolidan con un equipo comercial propio. |
| 2014 | Comparabien.com estaba presente en los mercados de Perú, Colombia, Chile, México, Brasil y Argentina. ⁷ |
| 2015 | Alfredo esperaba “realizar una otra ronda de inversión y lanzar la comparación de nuevos productos.” ⁷

Productos más visitados, dentro de las 15 variedades que ofrece, son los depósitos a plazo, así como los préstamos personales. ⁶ Mensualmente se realizan alrededor de 18,000 a 20,000 comparaciones, respectivamente. ⁶ Desde que se lanzó al mercado en Perú, año 2010, ha registrado más de 4 millones de comparaciones. ⁶ En el 2015, han recibido cerca de 200 mil visitas y 150 mil consultas por cada mes. ⁶ |

Servicios que ofrece Comparabien.com: comparación gratuita de precios relacionados a “tarjetas de créditos, cuentas de ahorro, CTS, créditos vehiculares, hipotecarios, tarifas de Internet, TV por cable, y celulares”.⁴

El sector peruano en el 2015 ^{24, 25, 26, 27}

- “El Perú invierte en innovación empresarial, ciencia y tecnología poco más del 0.12% del Producto Bruto Interno (PBI), cuando en países de América Latina se invierte en promedio 1.75%. Sin embargo, para el 2016 se propone incrementar está a 0.7% del PBI”²⁶

- En el 2014 y 2015 el Perú estaba en el puesto 90 de 143 economías del mundo, según el ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015.²⁵

Figura A

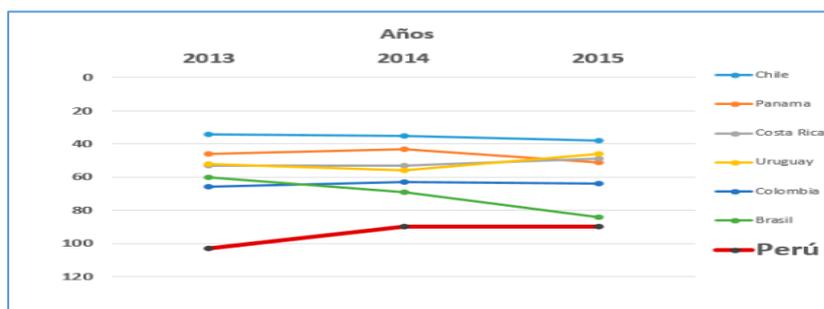
Ranking de Latinoamérica de Acuerdo al Reporte Global de TI del WEF 2015

Economía/País	2015	2014	Puntaje	Variación
Chile	38	35	4.6	↓
Uruguay	46	56	4.5	↑
Costa Rica	49	53	4.4	↑
Panamá	51	43	4.4	↓
Colombia	64	63	4.1	↓
México	69	79	4	↑
El Salvador	80	98	3.9	↑
Brasil	84	69	3.9	↓
Perú	90	90	3.7	↔
Argentina	91	100	3.7	↑
República Dominicana	95	93	3.6	↓
Venezuela	103	106	3.4	↑
Paraguay	105	102	3.4	↓
Bolivia	111	120	3.3	↑
Nicaragua	128	124	2.9	↓
Haití	137	143	2.5	↑

Fuente: Centro de Desarrollo Industrial: Sociedad Nacional de Industrias 2015.²¹

Figura B

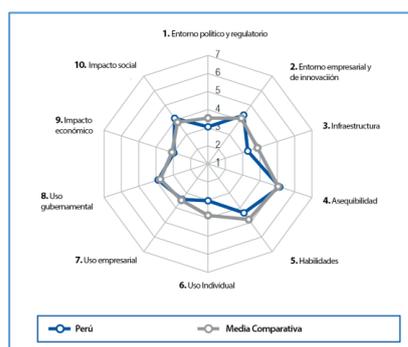
Tendencia de los Países Latinoamericanos de Acuerdo al Reporte Global de TI del WEF 2015



Fuente: Centro de Desarrollo Industrial: Sociedad Nacional de Industrias 2015.²²

Figura C

Perfil del Perú de Acuerdo al Reporte Global de TI del WEF 2015



Fuente: Centro de Desarrollo Industrial: Sociedad Nacional de Industrias 2015.²³

- La población con acceso a Internet en el Perú era menos del 50%.

Figura D

Población de Seis Años y Más que Hace Uso de Internet, Según Área de Residencia

Trimestre: Julio-Agosto-Setiembre: 2014 y 2015
(Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad de cada área de residencia)

Ámbito geográfico	Jul-Ago-Set 2014	Jul-Ago-Set 2015 P/	Variación (puntos porcentuales)
Total	41,8	42,1	0,3
Lima Metropolitana	61,3	62,8	1,5
Resto urbano 1/	42,7	43,6	0,9
Área rural	13,7	13,0	-0,7

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.²⁷

Figura E

Población de Seis Años y Más que Hace Uso de Internet, Según Grupos de Edad

Trimestre: Julio-Agosto-Setiembre: 2014 y 2015

(Porcentaje del total de población de 6 años y más de cada grupo de edad)

Grupos de edad	Jul-Ago-Set 2014	Jul-Ago-Set 2015 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	41,8	42,1	0,3
6 a 11 años	32,9	30,0	-2,9
12 a 18 años	66,5	68,2	1,7
19 a 24 años	70,7	70,7	0,0
25 a 40 años	45,9	46,5	0,6
41 a 59 años	25,4	26,7	1,3
60 y más	8,6	10,3	1,7

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.²⁷

1. Ciclo de vida de un emprendimiento (20 minutos)

1.1. ¿Qué es un emprendimiento?

De acuerdo al caso presentado, lo alumnos deben indicar lo que es un emprendimiento y cuáles son las características. Al final, el docente cerrará con el marco teórico que acompaña esta etapa.

Schumpeter indicó que el emprendimiento consiste en la creación de valor por medio de aquello que causa discontinuidad. Se pueden utilizar otras definiciones y como material de apoyo se puede presentar la **Figura F**.²⁸

Figura F

Evolución del Concepto de Emprendedor, Siglos XVIII - XXI

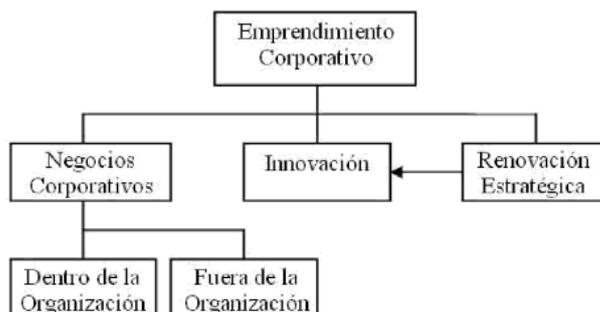
	Autores	Rasgos de personalidad	Acción	Estrategia
Siglo XVIII	Bruslons y Savary (1726)	Determinado	Hacer y ejecutar una operación considerable y ardua	Actuar con resolución y empeño
Siglo XIX	Say (1803)		Vincular los factores productivos	Aumentar la productividad
Siglo XX	Schumpeter (1928)	Innovador	Crear un nuevo producto	Romper el status quo
De fines del Siglo XX a comienzos del Siglo XXI	Druker (1985)	Innovador		
	De Viries y Shields Davison (2005)	Resiliente		
	McKenzie, Ugbah y Smothers (2007)	Definido e innovador	Crear un producto	Explotar oportunidades económicas

Fuente: Unidad de Estudios CORFO.²⁸

Si se ve conveniente, se puede complementar la información con la **Figura G**:

Figura G

Formas de Emprendimiento Corporativo



Fuente: El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de Ser Emprendedor.²⁹

Algunas características de las Start-up, que se conocen son: innovación, la necesidad de financiamiento, son temporales excepto se conviertan en empresas, se apoyan en la tecnología, se comunican directamente con clientes de forma ágil y precisa, realizan publicidad en internet, aprenden constantemente, tienen un rápido crecimiento. Según Vázquez, las características de un emprendimiento corporativo, incluyen: “nuevos negocios, innovar de productos/servicios, innovación de procesos, alta renovación, al asunción de riesgos, la proactividad y la agresividad competitiva”²⁹.

En el estudio “Strategic decision making, entrepreneurial orientation and performance: an organizational life cycle approach”, de Montiel, Solé y Haces, se presentó lo que se muestra en la **Tabla A**:

Tabla A

Matriz de Correlación de una Muestra de Start-up

	Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Hostility	3,57	1,93	1							
2	Dynamism	4,11	1,18	0,05**	1						
3	Complexity	4,23	0,88	-0,01	-0,05	1					
4	Uncertainty	3,93	0,41	0,10**	0,14**	0,06	1				
5	Rationality	3,10	1,55	0,14**	0,09**	-0,10	-0,01	1			
6	Control	3,58	1,25	0,03	0,01	-0,03	0,07**	0,05	1		
7	Entrepreneurial orientation	4,11	1,15	0,04	0,18**	0,21**	0,25***	-0,03	-0,02	1	
8	Firm performance	4,88	0,93	0,03	0,02	0,24**	0,05	0,03	-0,01	0,22***	1

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01

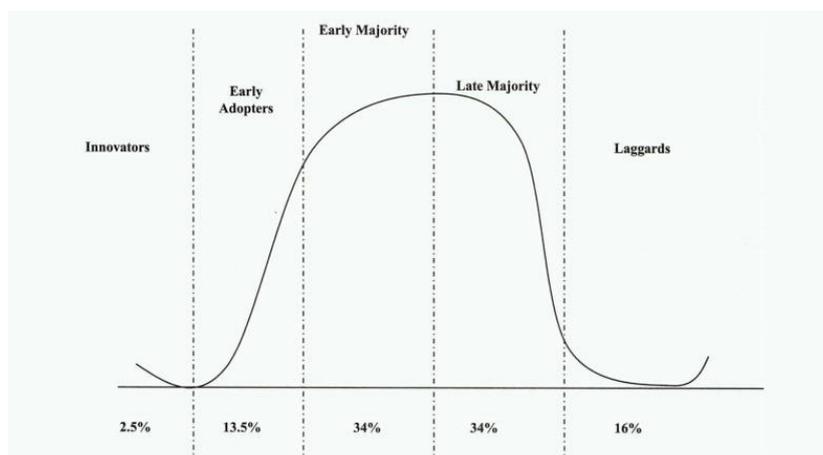
Fuente: El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de Ser Emprendedor, p.17.³⁰

1.2. ¿Los emprendimientos son sostenibles en el tiempo?

Se pedirá a los alumnos su opinión. A la mitad de la clase se les pedirá que indiquen el por qué sí y a la otra mitad el por qué no. Todo esto se marcará en la pizarra.

Figura H

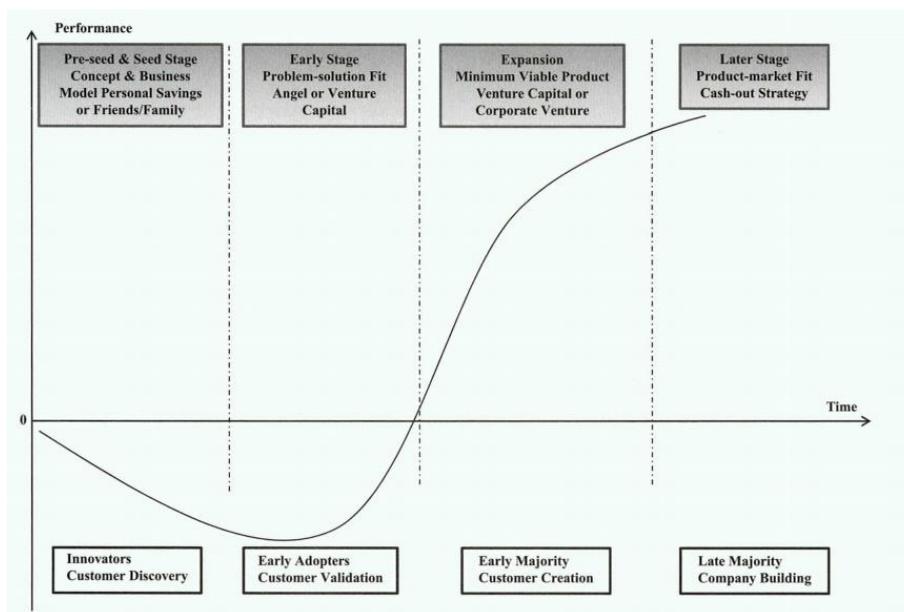
Modelo de Adopción de la Innovación



Fuente: Diffusion of Innovations.³¹

Figura I

Modelo de la Curva – S, sobre el Emprendimiento, Financiamiento Inicial y Desarrollo del Cliente



Fuente: An S-Curve Model of the Start-Up Life Cycle Through the Lens of Customer Development, p.31.³²

1.3. ¿De qué dependen?

Lo que se encuentra en el punto anterior y se ha visto reflejado en la pizarra permitirá ahondar en el tema. Esto se complementará el marco teórico que acompaña esta etapa.

Figura J

Etapas de la Curva – S, sobre el Emprendimiento, Financiamiento Inicial y Desarrollo del Cliente

S-Curve	Customer Development Phase	Question to Answer	Activity to Get Answer	Phase Ends with	Sources of Funding
0-1	Customer discovery	Is this a problem worth solving?	Customer interviews	Problem-solution fit	Founders, friends, and Family
1-2	Customer validation	Will the market pay for this solution?	Testing the MVP through pilot tests	Product-market fit	Seed VCs, accelerators, crowd-funding, angel investors
2-3	Customer creation	Can this solution be productized?	Scaling	A slowing of growth	Venture capital
3-4	Company creation	Can a profitable business be created?	Efficiency	Exiting the company through IPO or M&A	Venture debt, Public equity

Fuente: An S-Curve Model of the Start-Up Life Cycle Through the Lens of Customer Development, p.33.³²

2. Un modelo de negocio diferente (25 minutos)

2.1. ¿Cómo ayudarías a Alfredo? ¿Por qué?

Como se ha presentado el ciclo de vida de un emprendimiento, se discutirá sobre sus propuestas para ayudar a Alfredo. Antes de exponerlas, se pedirá que cada grupo (de 4 integrantes aprox.) se reúna durante cinco minutos a fin de dar a conocer su propuesta personal y llegar a una propuesta conjunta grupal. Después de ello, en la pizarra, se apuntará la solución de cada grupo. Luego se pedirá a todo el salón que indiquen quiénes están a favor y quienes en contra con respecto a las propuestas presentadas. Esta es una etapa fundamental para evaluar las decisiones de base y conocer si existen datos numéricos que acompañan la decisión que cada grupo está tomando. De no ser así, enfatizar que no se pueden tomar decisiones solo por pareceres.

Dentro de esta parte es importante hacer resaltar algunos puntos éticos vinculados a la propuesta de los grupos:

- Entender bien cuál es el negocio.
- Que el perfil que proyecta la empresa genere confianza, con información clara, que no haya sesgo o preferencia entre entidades/organizaciones que se muestran.
- Que el blog, auspiciadores o publicidad no influyan a la persona a elegir con la información presentada, es decir no engañe al usuario (consumidor) o cliente (entidades/organizaciones).
- Si solo se desea abordar el rol ético, por lo menos considerar estos tres puntos: (a) veracidad de la información en la web sobre lo que ofrece, (b) que no influya en la decisión de usuarios/consumidores hacia algún banco/entidad financiera, (c) que los consejos del blog sean confiables.

Actualización del Caso (15 minutos)

Después de esta parte, se dará a conocer lo que realizó Alfredo y la importancia de tomar decisiones a tiempo a fin de que el negocio tenga continuidad.

Cierre (15 minutos)

Como parte final, se puede relacionar este caso el artículo “Escalabilidad: concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social”.

Figura K

Comparación conceptual y características de las definiciones de escalamiento empresarial

Autor	Definición	Características relevantes de la definición
En emprendimientos económicos		
Jablonski (2016)	Habilidad de mantener un similar o mayor desempeño en el modelo de negocio, sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño en el modelo de negocio • Incrementar o reducir componentes y recursos
Mathaisel (2015)	Manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proposición de valor de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización para crecer el modelo de negocio sin perder clientes, calidad o propuesta de valor
Nielsen y Lund (2015)	Verificación de que el modelo de negocio ofrece el potencial para el crecimiento económico de la organización involucrando flexibilidad del sistema, de estructura e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de que el modelo de negocio tiene potencial de crecimiento económico • Flexibilidad del sistema, estructura e innovación

Fuente: Escalabilidad: Concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social, p. 34.³³

Figura L

Retos de los Emprendedores para Acceder a la Escalabilidad

Emprendimientos económicos	Emprendimientos sociales
La generación de una innovación incremental o disruptiva que involucre valor agregado percibido por los clientes	La generación de una innovación incremental o disruptiva que involucre valor agregado percibido por los clientes/beneficiarios
Investigación y desarrollo basados en diferenciación o penetración de los mercados	Cambio de paradigmas de investigación y desarrollo basados en bajo costo, conveniencia y simplicidad
Asegurar la funcionalidad del modelo de negocios para generar un escalamiento gradual del volumen de ventas	Asegurar la funcionalidad del modelo de negocios para generar un escalamiento gradual del volumen de ventas
Fijación de precios por diferenciación o penetración	Fijación de un precio accesible al mercado
La integración de la cadena de valor de forma eficiente	La integración de la cadena de valor no tradicional incluyendo a proveedores locales a través de contratos sociales
Énfasis en la comprensión de los procesos económicos del mercado	Énfasis en la comprensión de los procesos sociales y culturales del mercado
Lograr la accesibilidad, aceptabilidad, disponibilidad y la respuesta consciente del mercado respecto la propuesta de valor de la compañía	Lograr la accesibilidad, aceptabilidad, disponibilidad y la respuesta consciente del mercado respecto la propuesta de valor de la compañía

Emprendimientos económicos	Emprendimientos sociales
Establecimiento exitoso de un programa o negocio piloto que logre ser viable y escalable	Establecimiento exitoso de un programa o negocio piloto que logre ser viable y escalable
Búsqueda de recursos financieros adicionales que contribuyan a apalancar el crecimiento durante la replicación del modelo de negocios	Búsqueda de recursos financieros adicionales que contribuyan a apalancar el crecimiento durante la replicación del modelo de negocios
Aprovechamiento del capital económico y humano de la organización durante la etapa de crecimiento	Aprovechamiento del capital humano de la organización durante la etapa de crecimiento
Investigación e Inteligencia de mercados	Transición de la investigación de mercados al involucramiento con el mercado.
La co-creación de productos y/o servicios como alternativa para acrecentar el capital económico	La co-creación de productos y/o servicios como alternativa para generar capital social
Generación de alianzas y cooperación con socios y <i>stakeholders</i> , incluso con los competidores	Generación de alianzas y cooperación con socios no tradicionales como ONGs e instituciones no lucrativas
Utilización de métricas tradicionales	Utilización de métricas no tradicionales, adaptadas al desempeño y éxito de las organizaciones sociales
Esfuerzos enfocados en la escalabilidad	Esfuerzos enfocados en la escalabilidad y la sustentabilidad
Desarrollo de la habilidad de expandir o reducir los componentes del modelo de negocio para crecer	Desarrollo de la habilidad de expandir o reducir los componentes del modelo de negocio para crecer
Maximización del valor para los accionistas	Maximizar el valor creado para la sociedad, el impacto social

Fuente: Escalabilidad: Concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social, p. 36-37.³³

Si se ve conveniente, también se puede relacionar con el artículo: “Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms.”

Figura M

Los Cuatro Modelos Básicos de Arquetipo de Negocio

<i>What rights are being sold?</i>	<i>How much does the business transform the asset?</i>	
	<i>Significant</i>	<i>Limited</i>
Ownership of Asset	Creator	Distributor
Use of Asset	Landlord	
Matching of buyer and seller	Broker	

Fuente: MIT Center for Coordination Science Working Paper, p. 31.³⁴

Figura N

Los Dieciséis Modelos de Arquetipo, Creados a Partir de los Cuatro Modelos Básicos y su Participación

Percent = Percent of total sample revenue in Business Model Archetype
 Number = Number of firms with any revenue in Business Model Archetype

Basic Business Model Archetype		What type of asset is involved?				Total by Asset Right
		Financial	Physical	Intangible	Human	
What rights are being sold?	Creator (ownership of asset with significant transformation)	Entrepreneur (0%; 0)	Manufacturer (46%; 565)	Inventor (0%; 0)	Human Creator (0%; 0)	(46%; 565)
	Distributor (ownership of asset with limited transformation)	Financial Trader (~0%; 34)	Wholesaler/Retailer (18%; 258)	IP Trader (~0%; 2)	Human Distributor (0%; 0)	(18%; 288)
	Landlord (use of asset)	Financial Landlord (10%; 187)	Physical Landlord (6%; 132)	Intellectual Landlord (5%; 85)	Contractor (13%; 308)	(34%; 516)
	Broker (matching of buyer and seller)	Financial Broker (2%; 55)	Physical Broker (~0%; 15)	IP Broker (~0%; 1)	HR Broker (~0%; 5)	(2%; 75)
	Total by Asset Type	(12%; 205)	(71%; 774)	(5%; 86)	(13%; 308)	100%; NA

Fuente: MIT Center for Coordination Science Working Paper, p. 33.³⁴

Materiales Recomendados

Lecturas

De acuerdo al plan de clases trazado, se recomienda las siguientes lecturas:

- “Reporte Global de Tecnología de la Información 2015,” Centro de Desarrollo Industrial: Sociedad Nacional de Industrias, Mayo 4, 2015. Accedido en Agosto 23, 2017. <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/index.html>
- “Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología,” Perú21, Abril 11, 2015. Accedido en Agosto 23, 2017. <https://peru21.pe/economia/peru-invertira-0-7-pbi-mejorar-ciencia-tecnologia-175704>
- “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares: Julio-Agosto-Setiembre 2015,” Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, Diciembre 4, 2015. Accedido en Agosto 23, 2017. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-jul-ago-set2015.pdf
- Unidad de Estudios CORFO, “Emprendimiento en Chile: Hacia un modelo de segmentación,” 2017, p. 24.

- Juan Antonio Vázquez Moreno, “El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de Ser Emprendedor,” 2016, 2a ed., p. 49.
- Héctor Montiel Campos, Francesc Solé Parellada y Gerardo Haces Atondo, *Revista De Administração FACES Journal* 14, no. 2 (April 2015): 9-24.
- E.M. Rogers, “Diffusion of Innovations.” *Journal of Consumer Research*, 2010, pp. 290-301
- Jeffrey, Overall, and Wise Sean, "An S-Curve Model of the Start-Up Life Cycle Through the Lens of Customer Development." *The Journal Of Private Equity* no. 2 (Spring 2015): 23-34.
- Judith Cavazos-Arroyo y Antonio Carlos Giuliani, “Escalabilidad: Concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social.” *Cuadernos del CIMBAGE* (2017): 27-41.
- Peter Weill, Thomas W. Malone, Victoria T. D’Urso, George Herman y Stephanie Woerner, “Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms.” *MIT Center for Coordination Science Working Paper* No. 226 (2005).
<http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>

Videos

A continuación se presentan una serie de videos relacionados con esta empresa. Estos pueden presentarse durante o después de clases, como complemento:

- Día 1: https://ll-c.ooyala.com/e1/s2cmRvNDE6Vuhca6QmxUOBOPQk_7RiIy/DOcJ-FxaFrRg4gtDEwOmk2OjBrO6qGv_?_=0cu6g7
- Emprende PUCP 2014: Alfredo Ramírez (Comparabien.com)
<https://www.youtube.com/watch?v=ZSmss6NycM>
- Emprendedores 2017: <https://www.youtube.com/watch?v=NTBOuuDZPC8>

Periódicos que Utilizan Comparabien.com para Mostrar Información Comparativa

Varias empresas utilizan Comparabien.com en el mercado. Por ejemplo se han construido infografías interesantes usando Comparabien,.com

- <http://gestion.pe/noticias-de-comparabien-8360>
- <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-comparabien-encontrar-mejor-opcion-compra-19733>
- <http://rpp.pe/noticias/comparabien>
- <http://elcomercio.pe/noticias/comparabien-com>
- <http://elcomercio.pe/noticias/compara-bien>

Pizarra

Según el plan de clase recomendado, la pizarra mostraría lo siguiente:

Ciclo de vida de este emprendimiento – de los emprendimientos	1. ¿Qué es Comparabien.com?	¿Cómo ayudar a Alfredo? G1 G2 G3 G4 Propuesta: Pros: Contras:
	2. Características de un emprendimiento	
	3. Sostenibilidad de un emprendimiento Sí No	

PPT: Cierre con imágenes del artículo: “Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms.”

TN Apéndice 1

Recomendaciones de Alfredo para los Empresarios

- Capacidad de tener una visión
- Medir el entorno de una manera constante
- Encontrar los cambios que van dando cada vez más rápido en el consumidor, en el mercado
- Ir adaptándose a esos cambios de una manera muy proactiva
- No solo las startups, sino las empresas grandes y gerentes modernos deben tener muy claro de medir resultados, hacer decisiones, ajustar rápidamente antes de hacer el siguiente paso

Fuente: CENTRUM Católica.⁹

TN Apéndice 2

Cinco Aprendizajes para Emprendedores, de Acuerdo a la Experiencia de Alfredo

1. Estar siempre con las antenas prendidas

Aquí viene el primer aprendizaje para los emprendedores: “Necesitamos estar siempre con las antenas prendidas, con el radar activo, mirando oportunidades de negocio o encontrarlas donde no las hay, o podemos ver cosas que suceden en otros lados y podemos adaptarlas y traerlas al público”.

La globalización, el Internet, el acceso a la información, hace que cada vez los consumidores nos parezcamos más entre todos los habitantes del mundo.

Fue así que decidieron traer el modelo, pero “obviamente necesitamos un proceso de adaptación y diseño, porque copiar y pegar no funciona, hay que entender la realidad del mercado latinoamericano que posee diferentes características, de lo contrario vamos a forzar un modelo que no funcionará”.

2. Compartan su idea de negocio

Es decisivo el camino de tener la idea para comenzar a hacerla realidad. Allí viene el segundo aprendizaje o consejo: No se queden en la idea.

“Mucha gente simplemente dice tener una idea pero temen compartirla porque piensan que se la van a robar. No hay que ser cerrados, cuando uno comparte su idea recibe feedback y eso ayuda a mejorarla. Puedes encontrar personas que te pueden ayudar en cualidades que no posees y te llevarán al siguiente paso. Eso es importante cuando estamos en un proceso de hacer un negocio”, sugirió Ramírez.

Hay un pensamiento errado de que el emprendedor lo puede hacer todo, que no necesita de nadie. “Uno necesita amigos, socios, inversionistas, alguien con quien puedas sentarte a conversar para mejorar tu idea. Comencemos por un círculo pequeño de personas más cercanas y luego ampliar nuestros contactos pues eso genera valor para aprender y empezar a trabajar”, afirma el CEO de Comparabien.com.

3. Comienza con lo que tienes

¿Cómo empiezo a hacer realidad esta idea? La respuesta es el tercer consejo: Comienza con lo que tienes

“Todos tenemos algo, no solo la idea del negocio, tenemos habilidades, conexiones, amigos, que pueden generarnos valor y llegar al siguiente paso de comenzar a hacer realidad la idea”.

Al no tener una experiencia emprendedora, sus amigos le aconsejaron conversar con gente que venía desarrollando un servicio similar a través de Internet. Se conectó así con Jorge Mateljan, cofundador de Cursostotales.com quien a su vez le presentó a su socio Arnaud Rijkeboer.

“Les comenté sobre mi idea que me parece ganadora, pero no tengo nada, necesito una gran inversión, y ellos me dijeron que ese camino va a ser muy difícil, y que comience con lo que tenga”, narra Ramírez.

Se dio cuenta de que nadie le iba a abrir las puertas simplemente por tener una “idea bonita”.

“No voy a conseguir un solo cliente sin tener un producto. Entonces comencé a buscar gente que me ayudara a construir la página web, en el buscador de Google aprendí a programar un prototipo que pudiera funcionar, y cuando tuve algo bueno se lo presenté a algunos amigos que trabajaban en banca y me dijeron que era bastante interesante y que al banco le va a gustar, y me abrieron las puertas”, manifiesta Ramírez.

4. Crear un producto que solucione los problemas de la gente

El cuarto punto es cómo diseñar tu producto y modelo de negocio.

“Un producto puede ser muy bueno si realmente existen personas con un problema que tú producto le va a solucionar”.

En el caso de Comparabien.com se observó un problema que tiene mucha gente al no disponer de información completa de los bancos para elegir la entidad que ofrezca el mejor servicio a un costo adecuado para el cliente.

“Cuando les presenté a los amigos el prototipo de lo que sería Comparabien.com, me dijeron que si lo hubieran visto hace dos años cuando compraron su departamento, hoy estarían pagando la mitad del costo de la hipoteca, o estarían ahorrando 20 o 30 soles cuando tuvieron que renovar su SOAT”.

El quid del asunto es tener un sólido modelo de negocio que solucione los problemas de las personas, y así los clientes te van a seguir y comprarán los servicios.

“A la gente le gustó el producto (prototipo de Comparabien.com). Pero la siguiente barrera era convencer a los bancos, compañías de seguros y de telecomunicaciones para pagar por el servicio, porque si brindamos un servicio gratuito al usuario alguien tenía que pagar. Eso era parte del modelo de negocio, teníamos que convencerlos de que podían conseguir clientes de calidad a través de un canal como nuestra página web”, expresó Ramírez.

Pero eso no fue fácil, sin embargo el producto de Comparabien.com les permite a las empresas reducir en 30% el costo de adquisición de clientes, y eso fue determinante para que paguen por el servicio.

5. Reinventarse para escalar y expandirse

Cuando ya tienes el producto o el servicio caminando, empezando a facturar con clientes interesados, son muchas las empresas que se quedan en ese nivel para toda la vida. Son pocas las empresas que consiguen crecimientos explosivos, y llegar a expandirse a muchos países, a aumentar su base de usuarios, a multiplicarla día a día.

Para no llegar en esa trampa del estancamiento, Ramírez aconsejó el quinto punto: El emprendedor tiene que reinventarse todos los días.

“Todos los días debemos desafiarnos a cambiar cosas. No podemos quedarnos conformes con lo que tenemos, hay que pensar en cómo hacer más. De repente no conozco ese mercado extranjero, pero tiene potencial, entonces debo ver la forma de cómo llegar. Reinventarse es empujar, llegar más allá de tus propias

limitaciones, debes buscar qué necesitas para llegar allá, con quién me tengo que juntar o asociar, cuánto dinero necesito, dónde lo voy a buscar”, recomendó Ramírez.

Reinventarse es ser muy crítico pues nada está escrito sobre piedra, todo puede ser sujeto de mejoras: tu idea, negocio, modelo de negocio, producto, el equipo.

“Las empresas que han llegado a ser gigantes e impactar en la sociedad son aquellas que han sabido reinventarse. Apple antes vendía solo computadoras, ahora fabrica celulares y descargamos muchas de sus aplicaciones, y es la empresa de mayor valor en Estados Unidos”.

Reinvención, eso es lo que viven las empresas ganadoras, y eso es lo que queremos hacer nosotros, dijo Ramírez quien ha podido llevar su producto a Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México.

“Ustedes lo pueden conseguir, hay que poner mucho esfuerzo, mucha dedicación porque no es un camino fácil pero sí es posible”, finalizó Ramírez.

Fuente: *Emprende*.⁴

TN Apéndice 3

Retos que Pasó Comparabien.com para Crecer

"Es complicado, porque a veces la familia paga los platos rotos, pero también ves la ventaja y que estás construyendo tu futuro", agregó Ramírez sobre Comparabien.com, la startup que hoy está valuada en unos 8 o 9 millones, según sus declaraciones.

“Pero nos falta el apoyo y la madurez para poder organizar cosas que puedan ser escalables y una visión global, yo creo que esa es una de las cosas que cambia también en la visión. No pensar en pequeño, pensar en grande y llevar tu idea y tu emprendimiento hacia muchos lugares”

El peruano es una persona creativa y sabemos salir adelante a pesar de las dificultades

En junio 2016 Comparabien llegó a su punto de equilibrio de una manera sostenible, están creciendo de ventas de una manera interesante, se han duplicado ventas en el periodo de 3 – 4 meses, una buena curva de crecimiento. Están en seis países y desean colocarse más en estos lugares de la región

No han tenido ofertas de compra, pero sí de inversión. La compañía está valorizada en 8 o 9 millones de dólares.

Fuente: El Comercio: Diálogos Día 1 - Temporada Startups.²

TN Apéndice 4

Comparabien Lanzará su Propia Aplicación Móvil en Marzo 2016

29.01.2016 / 11:49 am - Miriam Romainville Izaguirre

Comparabien lanzará su propia aplicación móvil en marzo [2016]

El sitio web Comparabien anunció el lanzamiento de su propio aplicativo, la app que permitirá al usuario registrar sus datos y guardar sus preferencias, y estará disponible inicialmente solo para equipos Android.

“Estamos por lanzar en los próximos dos meses nuestra aplicación en Android, esto va a simplificar el proceso de búsqueda y de comparación de productos. Nuestros usuarios podrán descargarla en Playstore”, informó su CEO, Alfredo Ramirez.

La aplicación, que se vienen desarrollando desde octubre del 2015, mostrará, según los datos que el usuario coloque en los comparadores, una lista con diversas opciones. De esta forma, el usuario tendrá acceso a información más detallada sobre cada producto que las entidades financieras o compañías le ofrezcan.

Además, desde hace unos meses [2016], Comparabien.com ha implementado la opción de llamada. “No solamente online, no solamente con información que se encuentra en la web, sino también por teléfono podemos ayudar a las personas a escoger la mejor opción”, comenta.

Aunque a la fecha trabajan tres verticales (banca, seguro y telecomunicaciones), no descartan implementar la categoría de viajes y shopping. No obstante, por el momento eso no está en sus planes, ya que la meta de Comparabien es consolidarse en la región.

Fuente: El Comercio: Diálogos Día 1 - Temporada Startups.⁶

TN Apéndice 5

SEO - Capybara

The image shows a screenshot of the Capybara website, which is a digital marketing agency. The top navigation bar includes social media icons and the phone number 647 0796. The main header features the Capybara logo and a menu with items like INICIO, SEO, ANUNCIOS DE PAGO, DISEÑO WEB OPTIMIZADO, REPUTACIÓN ONLINE, and BLOG. Below the header is a large banner for 'comparabien.com' with the text 'Compara cientos de productos con un sólo clic!' and a search bar. The banner also displays a grid of product categories for comparison: Ahorros, Tarjetas de Crédito, Préstamos Personales, SOAT, Depósitos a Plazo, Créditos Vehiculares, Créditos Hipotecarios, Internet, CTS, and Fondos de Pensiones. To the right of the grid is a counter showing '1,438,214' comparisons and a '100% gratuito' badge. Below the banner is a 'RESUMEN DEL PROYECTO' section for Comparabien.com, detailing the client, start date (2012), services (SEO), and countries (Perú, Chile y Colombia). It also includes a 'DETALLES DEL PROYECTO' table and a 'VISOR WEB' button. The 'OTROS PROYECTOS' section lists several other clients and their services, such as Francisco Pérez Yoma (Diseño Web), Edo Sushi Bar (SEO), Chifa Du Kang (SEO), and Javier Buendía Aservi (Diseño Web). The footer contains information about certifications (Norte Digital, Google Partner), a book download section, and a 'MÁS SOBRE NOSOTROS' section with links to a guide, clients, contact, and packages.

Fuente: Capybara SEO & marketing online, 2012.⁸

TN Apéndice 6

Página Web de Comparabien.com

Descarga el App

- Android
- iOS

Fuente: Comparabien.com.¹⁰

Notas

- ¹ Una empresa nueva basada en innovación y tecnología, con potencial de rápido crecimiento y escalabilidad. Son iniciativas de alto riesgo pero a la vez de alta recompensa. “Lo que debes saber de StartUp Perú: Respuestas e información importante,” Start-up Perú. Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <http://www.start-up.pe/preguntas-frecuentes.html>
- ² Jimena de la Quintana, “Los retos que pasó Comparabien.com para crecer,” *El Comercio: Diálogos Día 1 - Temporada Startups*, Julio 12, 2016. Accedido en Agosto 9, 2017. <http://elcomercio.pe/paginas/retos-paso-comparabien-com-crecer-279432>
- ³ “Alfredo Jose Ramirez Sifuentes - Santiago de Surco,” Checkcompañy. Agosto 9, 2017. Accedido en Agosto 9, 2017. <http://www.checkcompany.co.uk/director/9724958/ALFREDO-JOSE-RAMIREZ-SIFUENTES>
- ⁴ “Comparabien.com y su historia de creación con 5 aprendizajes para emprendedores,” *Emprende*. Agosto 9, 2017. Accedido en Agosto 9, 2017. <http://emprende.pe/comparabien-com-y-su-historia-de-creacion-con-5-aprendizajes-para-emprendedores/>
- ⁵ “Inicio,” Comparabien.com, Enero 27, 2021. Accedido en Enero 27, 2021. <https://comparabien.com.pe/>
- ⁶ Miriam Romainville Izaguirre, “Comparabien lanzará su propia aplicación móvil en marzo,” *El Comercio*, Enero 29, 2016. Accedido en Agosto 9, 2017. <http://elcomercio.pe/economia/negocios/comparabien-lanzara-propia-aplicacion-movil-marzo-267717>
- ⁷ “Comparabien para encontrar la mejor opción de compra,” *Publimetro.pe*, Enero 20, 2014. Accedido en Agosto 9, 2017. <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-comparabien-encontrar-mejor-opcion-compra-19733>
- ⁸ “Compara bien,” Capybara SEO & marketing online, 2012. Accedido en Agosto 9, 2017. <https://seo.pe/portfolio/comparabien/>
- ⁹ “Empresarios: Alfredo Ramírez y Comparabien,” *CENTRUM Católica*, Junio 16, 2017. Accedido en Agosto 9, 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=NTBOuuDZPC8>
- ¹⁰ “Inicio,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/>
- ¹¹ “Tarjetas de Crédito,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/tarjetas-credito>
- ¹² “Préstamos: Elige tu préstamo personal,” Comparabien.com, Enero 27, 2021. Accedido en Enero 27, 2021.
- ¹³ “Tarjetas de Crédito: Así Funciona Comparabien,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/tarjetas-credito>
- ¹⁴ “Blog de Consejos,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/blog-consejos>
- ¹⁵ “Sala de Prensa,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/sala-prensa>
- ¹⁶ “Preguntas Frecuentes,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/faq>
- ¹⁷ “Enlaces Recomendados,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/enlaces-recomendados>
- ¹⁸ “Contacto,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/contacto>
- ¹⁹ “Quiénes Somos,” Comparabien.com, Agosto 8, 2017. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://comparabien.com.pe/quienes-somos>
- ²⁰ “Emprende PUCP 2014: Alfredo Ramírez (Comparabien.com),” CIPE PUCP, 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=ZSmss6NyicM>
- ²¹ “Ranking de Latinoamérica de Acuerdo al Reporte Global de TI del WEF 2015,” Centro de Desarrollo Industrial: Sociedad Nacional de Industrias, 2015. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://images.app.goo.gl/oNkktXDQAjZzfEhA9>
- ²² “Tendencia de los Países Latinoamericanos de Acuerdo al Reporte Global de TI del WEF 2015,” Centro de Desarrollo Industrial: Sociedad Nacional de Industrias, 2015. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://images.app.goo.gl/Lb6dUqNubAGWRdjC8>
- ²³ “Perfil del Perú de Acuerdo al Reporte Global de TI del WEF 2015,” Centro de Desarrollo Industrial: Sociedad Nacional de Industrias, 2015. Accedido en Agosto 8, 2017. <https://images.app.goo.gl/3doSbqrP4qwfbsr38>
- ²⁴ “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares: Julio-Agosto-Setiembre 2015,” Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, Diciembre 4, 2015. Accedido en Agosto 23, 2017.
- ²⁵ “Reporte Global de Tecnología de la Información 2015,” Centro de Desarrollo Industrial: Sociedad Nacional de Industrias, Mayo 4, 2015. Accedido en Agosto 23, 2017. <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/index.html>
- ²⁶ “Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología,” *Perú21*, Abril 11, 2015. Accedido en Agosto 23, 2017. <https://peru21.pe/economia/peru-invertira-0-7-pbi-mejorar-ciencia-tecnologia-175704>
- ²⁷ “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares: Julio-Agosto-Setiembre 2015,” Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, Diciembre 4, 2015. Accedido en Agosto 23, 2017. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-jul-ago-set2015.pdf
- ²⁸ Unidad de Estudios CORFO, “Emprendimiento en Chile: Hacia un modelo de segmentación,” 2017, p. 24.

- ²⁹ Juan Antonio Vázquez Moreno, "El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de Ser Emprendedor," 2016, 2a ed., p. 49.
- ³⁰ Héctor Montiel Campos, Francesc Solé Parellada y Gerardo Haces Atondo, *Revista De Administração FACES Journal* 14, no. 2 (April 2015): 9-24.
- ³¹ E.M. Rogers, "Diffusion of Innovations." *Journal of Consumer Research*, 2010, pp. 290-301
- ³² Jeffrey, Overall, and Wise Sean, "An S-Curve Model of the Start-Up Life Cycle Through the Lens of Customer Development." *The Journal Of Private Equity* no. 2 (Spring 2015): 23-34.
- ³³ Judith Cavazos-Arroyo y Antonio Carlos Giuliani, "Escalabilidad: Concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social." *Cuadernos del CIMBAGE* (2017): 27-41.
- ³⁴ Peter Weill, Thomas W. Malone, Victoria T. D'Urso, George Herman y Stephanie Woerner, "Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms." *MIT Center for Coordination Science Working Paper* No. 226 (2005). <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>