



**Plan de Negocios de una plataforma colaborativa AYNi 2.0 para la
gestión de compras y entregas de productos básicos**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información por:**

Barrera Sobenes, Ody Luis

Casaverde Sarmiento, Carlos

Correa Ontiveros, Carlos Enrique Andrés

Moore Carrillo, Richard

Programa de Maestría en Dirección de Tecnologías de Información MADTI 17-1

Lima, 26 de junio de 2019

Esta tesis

**Plan de Negocios de una plataforma colaborativa AYNi 2.0 para la
gestión de compras y entregas de productos básicos**

Ha sido aprobada.

.....
Jaime Serida Nishimura (Jurado)

.....
Jordi Fernández Nieto (Jurado)

.....
Raúl González Punzano (Jurado)

.....
Lydia Aurora Arbaiza Fermini (Asesora)

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIA

A mis padres quienes siempre han sido un gran soporte en mi desarrollo personal y profesional. A mi novia Yuri, por su paciencia, comprensión e inmenso amor, quien siempre ha estado a mi lado apoyándome durante estos años. A mis queridas hermanas, Rita y Rosa, por sus consejos y apoyo incondicional.

Barrera Sobenes, Ody Luis.

A mi amado hijo Gabriel, mi principal motivación y la razón de que cada día me esfuerce por el presente y el mañana. A mi esposa Kelly, por su amor incondicional y su apoyo constante en todos los proyectos que emprendemos. A mis queridos padres y hermanos, como en todos mis logros, en este han estado siempre presentes.

Casaverde Sarmiento, Carlos.

A mis queridos hijos Sofía y Andrés por llenar mi vida de alegría y ser mi motivación cada día. A mi esposa Ariana por darme siempre su apoyo y aliento en todos mis objetivos, y a mis padres Rita y Luis que me enseñaron a seguir adelante a pesar de las dificultades y que siempre me brindan sus consejos y sabiduría con mucho amor.

Correa Ontiveros, Carlos Enrique Andrés.

A Dios, por permitirme cumplir uno de mis objetivos profesionales, a mi esposa Erika por su constante motivación y apoyo, a mis padres Isidro y Felicita por brindarme una educación basado en valores y cultura, a mis compañeros de grupo de tesis por compartir muchas experiencias a lo largo de las clases de Maestría y el apoyo mutuo brindado para el desarrollo de esta tesis.

Moore Carrillo, Richard.

Agradecimiento de manera especial a nuestra asesora Ph. D. Lydia Arbayza, por su guía constante en el desarrollo de nuestra tesis.

Los alumnos

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación	4
1.5. Alcance	6
1.6. Contribución	6
1.6.1. Contribución Práctica.....	6
CAPÍTULO II. MODELO DEL PLAN DE NEGOCIO	7
2.1. Propuesta de valor	9
2.1.1. Propuesta única de valor	9
2.2. Segmentos de mercado	9
2.2.1. Segmentos de clientes	9
2.3. Canales y ventaja competitiva	9
2.3.1. Canales	9
2.3.2. Ventaja competitiva	10
2.4. Problema, Solución y métricas	10
2.4.1. Problemas.....	10
2.4.2. Solución	10
2.4.3. Métricas.....	10
2.5. Fuentes de ingresos y costos	11
2.5.1. Fuentes de Ingresos	11
2.5.2. Estructura de Costos	11
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO.....	12
3.1. Propuesta de Misión.....	12
3.2. Propuesta de Visión	12
3.3. Análisis del entorno	12
3.3.1. Entorno Internacional:	12
3.3.2. Delivery en el mercado europeo	13
3.4. Análisis SEPTEG:.....	14
3.4.1. Factores Sociales.....	14

3.4.2. Factores económicos	17
3.4.3. Factores políticos	19
3.4.4. Factores tecnológicos	20
3.4.5. Factores Ecológicos	23
3.4.6. Factores Geográficos	25
3.4.7. Factores Legales.....	25
3.4.8. Stakeholders Externos.....	28
3.4.9. Fuerzas de Porter.....	30
3.5. Análisis Interno Estratégico	33
3.6. Matrices EFE, EFI y FODA.....	33
3.6.1. Matriz OA	33
3.6.2. Análisis de Oportunidades	34
3.6.3. Análisis de Amenazas	36
3.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos (EFE y EFI).....	38
3.7. Estrategia, Metas y Acciones	40
3.7.1. Estrategia General	40
3.7.2. Estrategia de competitividad.....	41
3.8. Conclusiones	41
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	42
4.1. Diseño de Investigación	42
4.2. Muestreos	42
4.3. Instrumentos y Procedimientos	44
4.3.1. Encuestas.....	44
4.3.2. Entrevistas	45
4.3.3. Focus Group.....	46
4.4. Análisis Cualitativo.....	46
4.4.1. Objetivos del Focus Group:	46
4.4.2. Público objetivo	46
4.4.3. Resultados obtenidos del focus group.....	47
4.4.3.1 Conocimiento y hábitos de compra por aplicación.....	47
4.4.3.2 Conocimiento y hábitos de compra por página web	48
4.4.3.3 Hábitos de compra en escenarios	49
4.4.3.4 Conocimiento de plataforma colaborativa	49
4.4.3.5 Evaluación de plataforma colaborativa Ayni 2.0.....	49
4.4.4. Conclusiones	51
4.4.5. Recomendaciones	52

4.5. Análisis Cuantitativo.....	53
4.6. Conclusiones	62
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	63
5.1. Mercado Objetivo y perfil de consumidor	63
5.1.1. Estrategia de Segmentación	63
5.2. Marketing Estratégico	63
5.3. Marketing Operativo	64
5.4. Las 7Ps del Marketing:	65
5.4.1. Producto	65
5.4.2. Precio	65
5.4.3. Plaza.....	67
5.4.4. Promoción	67
5.4.5. Personas	69
5.4.6. Procesos	70
5.4.7. Presencia	70
5.4.8. Plan de Ventas.....	70
5.4.9. Presupuesto	71
5.5. Conclusiones	72
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y TI	73
6.1. Objetivos de Operaciones	73
6.2. Estrategia de operaciones.....	73
6.3. Descripción de los procesos:.....	74
6.3.1. Proceso Alta de usuario	74
6.3.2. Proceso Realizar pedidos	75
6.3.3. Proceso Publicar promociones en la plataforma colaborativa	76
6.4. Infraestructura y equipamiento	77
6.5. Política de calidad	78
6.6. Plan de Tecnología.....	78
6.6.1. Objetivos Tecnológicos	78
6.6.2. Estrategia Tecnológica.....	78
6.6.3. Recursos Tecnológicos	79
6.6.4. Componentes Tecnológicos	80
6.6.4.1 Backend.....	80
6.6.4.2 Desarrollo Nativo iOS / Android	81
6.6.5 Prototipo.....	81
6.7. Presupuesto de Operaciones	82

6.8. Conclusiones	82
CAPÍTULO VII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	83
7.1. Valores de la empresa	83
7.2. Estructura de la empresa	83
7.2.1. Régimen laboral	83
7.2.2. Organigrama	84
7.2.3. Detalle de Puestos	86
7.2.4. Remuneraciones	91
7.3. Proceso de reclutamiento y selección de personal	91
7.3.1. Reclutamiento	91
7.3.2. Selección	92
7.4. Proceso de formación.....	92
7.4.1. Formación de los nuevos empleados	92
7.4.2. Integración de los empleados	92
7.4.3. Actividades internas	93
7.4.4. Códigos internos	93
7.5. Conclusiones	93
CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO	94
8.1. Inversión	94
8.2. Fuentes de financiamiento	95
8.3. Análisis de Ingresos	96
8.4. Análisis de Egresos	97
8.4.1. Costos variables	97
8.4.2. Costos fijos.....	97
8.5. Flujo de Caja	98
8.6. Análisis financiero	100
8.7. Análisis de punto de equilibrio	100
8.8. Análisis de sensibilidad.....	101
8.9. Análisis de escenarios	101
8.9.1. Escenario moderado.....	101
8.9.2. Escenario pesimista.....	102
8.9.3. Escenario optimista.....	102
8.10. Conclusiones	103
CAPÍTULO IX. PLAN DE RIESGOS.....	104
9.1. Plan de Riesgos	104
9.1.1. Categoría de riesgos.....	104

9.1.2. Rol de Responsabilidades	105
9.2. Identificación de riesgos	105
9.2.1. Estructura de desglose de Riesgos (RBS)	106
9.3. Cuantificación de Riesgos.....	107
9.3.1. Definiciones de Probabilidad	107
9.3.2. Definiciones de Impacto	107
9.4. Matriz de probabilidad de impacto	108
9.5. Análisis de Riesgo.....	109
9.5.1. Catálogo de riesgos	109
9.6. Plan de contingencia	111
9.7. Plan de Respuesta a riesgos	112
9.8. Conclusiones	113
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
10.1. Conclusiones	114
10.2. Recomendaciones	115
CAPÍTULO XI. REFERENCIAS	116

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo del Plan de Negocio – “Lean Canvas”	8
Figura 3.1. Pirámide de Población censada del 2007 al 2017. (Porcentual).....	16
Figura 3.2. Factores problemáticos para hacer negocios.	20
Figura 3.3. Perú: Indicadores de TIC de las empresas, 2015.....	21
Figura 3.4. Perú: Principales usos de internet en las empresas, 2015.....	21
Figura 3.5. Estudio de conocimientos de nueva tecnología.....	22
Figura 3.6. Transformación Digital.	23
Figura 4.1. Encuesta Web.	45
Figura 4.2. Distribución de los encuestados por Género.	54
Figura 4.3. Nivel de educación y estado civil de los encuestados	55
Figura 4.4. Tipo de viviendas de encuestados.	55
Figura 4.5. Nivel socioeconómico de encuestados.	56
Figura 4.6. Frecuencia de compras por delivery.....	56
Figura 4.7. Uso de aplicaciones móviles de delivery.....	57
Figura 4.8. Motivo de descarga de aplicación móvil.....	57
Figura 4.9. Modo de pago frecuente de los encuestados.	58
Figura 4.10. Factor de solicitud de delivery.	58
Figura 4.11. Disposición para realizar delivery a vecinos.	59
Figura 4.12. Motivos que desaniman realizar compras por internet.....	59
Figura 4.13. Deseo de compra de productos básicos	61
Figura 5.1. Logo del Modelo de Negocio Ayni 2.0	65
Figura 5.2. Diseño inicial de la aplicación.....	67
Figura 6.1. Proceso de alta de usuario	75
Figura 6.2. Proceso Realizar pedido	76
Figura 6.3. Proceso publicar promociones en la plataforma.....	77
Figura 6.4. BackEnd del Modelo de Negocio.....	81
Figura 7.1. Organigrama Ayni 2.0.	85
Figura 9.1. Estructura de desglose de Riesgos (RBS).....	106
Figura 9.2. Niveles en la matriz de probabilidad de impacto	108
Figura 9.3. Rango de Niveles de Matriz PxI.....	108
Figura 9.4. Matriz de probabilidad / impacto del modelo de negocio Ayni 2.0	109
Figura 9.5. Catálogo de riesgos.....	110
Figura 9.6. Plan de contingencia.....	111

Figura 9.7. Plan de Respuesta a Riesgos..... 112

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Perú: Densidad Poblacional por departamento	15
Tabla 3.2. Tasas anuales de crecimiento.....	18
Tabla 3.3. Lista de proyectos de inversión privada 2019	19
Tabla 3.4. Valor agregado bruto – Servicios de Telecomunicaciones e Información .	23
Tabla 3.5. Matriz OA	33
Tabla 3.6. Matriz EFE.....	38
Tabla 4.1. Composición de la muestra.....	44
Tabla 4.2. Rango de edad de encuestados.....	54
Tabla 4.3. Nivel de Educación y estado civil de los encuestados.....	54
Tabla 4.4 Distribución porcentual por distritos y edades.	60
Tabla 5.1. Tarifas asociadas a cada tipo de ingresos establecido	66
Tabla 5.2. Ventas anuales proyectadas	71
Tabla 5.3. Presupuesto para el plan de marketing.....	71
Tabla 6.1. Presupuesto de Operaciones de TI.....	82
Tabla 7.1. Derechos laborales para los empleados de las pequeñas empresas	84
Tabla 7.2. Puestos y Roles	85
Tabla 7.3. Puesto: CEO - Chief Executive Officer.	86
Tabla 7.4. Puesto: Coordinador de TI.....	86
Tabla 7.5. Puesto: Coordinador de Soporte e Infraestructura.....	87
Tabla 7.6. Puesto: Coordinador de Desarrollo.....	87
Tabla 7.7. Puesto: Coordinador de Marketing.....	88
Tabla 7.8. Puesto: Analista de TI.....	88
Tabla 7.9. Puesto: Desarrollador.....	89
Tabla 7.10. Puesto: Gestor de Mercado.....	89
Tabla 7.11. Puesto: Gestor de Publicidad.....	90
Tabla 7.12. Puesto: Coordinador de Operaciones y Atención al Cliente.....	90
Tabla 7.13. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	91
Tabla 8.1. Supuestos de análisis.....	94
Tabla 8.2. Inversión Inicial.....	94
Tabla 8.3. Financiamiento.....	95
Tabla 8.4. Préstamo y tasa de interés anual.....	95
Tabla 8.5. Demanda del Servicio.....	96
Tabla 8.6. Estimación de la demanda.....	96
Tabla 8.7. Estimación ingresos anuales.....	97

Tabla 8.8. Proyección de egresos anuales.....	97
Tabla 8.9. Flujo de Caja.....	98
Tabla 8.10. Punto de equilibrio.....	100
Tabla 8.11. Puntos Críticos.....	100
Tabla 8.12. Análisis de sensibilidad - VAN.....	101
Tabla 8.13. Escenario moderado.....	102
Tabla 8.14. Escenario pesimista.....	102
Tabla 8.15. Escenario optimista.....	102
Tabla 9.1. Categoría de Riesgos.....	104
Tabla 9.2. Rol de Responsabilidades.....	105
Tabla 9.3. Niveles de Probabilidad.....	107
Tabla 9.4. Niveles de Impacto.....	108

INDICE DE ANEXOS

Anexo I: Prototipos	123
Anexo II. Guía de Pautas para el Focus Group.....	126
Anexo III: Preguntas de la encuesta del estudio de mercado.....	130
Anexo IV: Pauta de Preguntas de Entrevista	134

ODY LUIS BARRERA SOBENES

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información por la Universidad ESAN. Bachiller en Ingeniería de Computación y Sistemas de la Universidad Privada Antenor Orrego, con 14 años de experiencia como Administrador de Base de Datos y Analista / Programador de Sistemas. Persona responsable, honrada, puntual, con muchos deseos de superación, que aprende rápido, predispuesto a la investigación, con facilidad para trabajar en equipo y con la capacidad para trabajar bajo presión.

Experiencia en el desarrollo de Sistemas Cliente / Servidor, sistema de Inteligencia de Negocios y en la Administración de Base de Datos empresariales. Manejo de herramientas para desarrollo de Aplicaciones Windows/Web y servicios en la nube con Amazon Web Services. Especialista Senior IT con las certificaciones ITIL, MCSA.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

IBM DEL PERÚ

Reconocida empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría. IBM fabrica y comercializa hardware y software para computadoras y ofrece servicios de infraestructura, alojamiento de internet y consultoría. IBM del Perú proporciona servicios de consultoría y alojamiento a las principales empresas del país en los rubros financieros, salud, retail, etc.

Especialista de TI – Data Management

Setiembre 2017 - Actualidad

Atención y seguimiento de los incidentes que se producen en los servidores de base de datos de las diferentes plataformas de los principales clientes de la empresa.

Trabajo integrado y colaborativo con los diferentes equipos de la empresa en las mesas ágiles de los squads para proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Diseño e implementación de planes de acción luego de realizado el troubleshooting de los incidentes para mitigar el impacto en la disponibilidad de los servicios y como resultado del análisis de la causa raíz del inconveniente.

VERIZON ENTERPRISE SOLUTIONS

Verizon Enterprise Solutions es la división de Verizon Communications, empresa transnacional que opera 200+ data centers en 22 países y que proporciona servicios de Cloud, Managed Hosting y Colocation.

Administrador de Base de Datos Senior

Abril 2013 - Agosto 2017

Administración de bases de datos SQL Server en los diferentes entornos de la empresa. Participación en los proyectos de automatización de procesos de alta disponibilidad y migración de las bases de datos de la empresa. Diseño e implementación de dashboard para la performance de los servidores de bases de datos, previniendo los incidentes que afecten la disponibilidad del servicio.

Comunicación y trabajo coordinado con los equipos globales de USA e India para la implementación y soporte de las soluciones y proyectos estratégicos de la empresa.

Participación de los proyectos de plataforma de datos con metodología ágil utilizando Jira y Confluence como herramienta para gestionar las historias de usuario y DevOps para pruebas y entrega continua.

DANPER TRUJILLO S.A.C.

Empresa orientada a desarrollar sus capacidades productivas con excelencia para satisfacer a nuestros clientes en todo el mundo quienes aprecian la comprobada calidad de nuestros productos. Es una Joint Venture de capitales peruanos y daneses con 22 años de experiencia exitosa en la agroindustria, con más de 10,000 colaboradores y 6,000 hectáreas cultivadas tanto en la costa norte y sur, como en la sierra central y sur del Perú.

Administrador de Base de Datos Senior

Agosto 2006 - Abril 2013

Responsable de la administración de las bases de datos de la empresa que soportan los sistemas de información, ERP y aplicaciones de Inteligencia de Negocios para facilitar la toma de decisiones.

Gestor de los principales módulos de las aplicaciones ERP que adquirió la empresa y encargado de la integración de los diferentes sistemas con el módulo contable.

Diseño e implementación de soluciones de inteligencia de negocios que permitan a la alta gerencia tomar decisiones sobre las ventas y proyecciones de ventas y productivas en la empresa.

Participación de los principales proyectos estratégicos de la empresa que involucraron a la plataforma de datos como migración de servidores a un hosting, digitalización de documentos, flujos de trabajo con portales corporativos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – ESAN 2017-2019
Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE 2010-2011
Diplomado Business Intelligence

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO 1997-2001
Ingeniería de Computación y Sistemas

OTROS ESTUDIOS

NC PROGRESO 2017
Curso Amazon Web Services – Solution Architech Associate

CIBERTEC 2016
Business Process Management

CIBERTEC 2014
Microsoft Certified Solution Expert Business Intelligence

CIBERTEC 2013
Microsoft Certified Solution Associate SQL Server 2012

CARLOS CASAVARDE SARMIENTO

Ingeniero Informático y de Sistema con amplia experiencia y trayectoria comprobada gestionando e implementando proyectos críticos globales a gran escala de Plataforma de Datos y Bases de Datos de gran tamaño en entornos Cloud y On-premise.

Con más de 15 años de experiencia en Arquitectura de Datos, Enterprise Data Warehouse, Administración de Base de Datos, Business Intelligence, Analytics, Data Mining. Experiencia en implementaciones con servicios cloud utilizando el ecosistema AWS. Especialista Senior IT con las certificaciones MCSE, MCSA, MCITP, MCTS, MCP, Speaker regular en eventos oficiales SQL Saturday PASS Perú.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO CONCRETERO S.A.

El Grupo Concretero, compuesto por UNICON y su subsidiaria CONCREMAX, es el líder en soluciones de concreto y agregados para los sectores de vivienda, edificios, minería e infraestructura en todo el país.

Arquitecto de Datos

Octubre 2018 – Actualidad

Diseño e implementación de grandes bases de datos relacionales, datamarts y datawarehouse para soportar las aplicaciones críticas de negocio: VENDEMAX y SI UNICON en su Fase II, asegurando la escalabilidad, seguridad, rendimiento y confiabilidad. Integración óptima de nuevos módulos con las estructuras de datos existentes, afinamiento del desempeño y la funcionalidad de los sistemas.

Análisis de los procesos de negocio, el modelado de datos y la arquitectura de datos relacionales para lograr una integración satisfactoria de los datos y la estrategia corporativa del Grupo Concretero.

Trabajo integrado y de colaboración con los jefes de proyecto, arquitectos de aplicaciones y equipos de desarrollo ágiles en las iniciativas de TI del Grupo Concretero. Supervisión de la ejecución de pruebas de estrés y pases a producción.

Atención y seguimiento a las soluciones de incidencias y requerimientos relacionados con plataforma de datos.

VERIZON ENTERPRISE SOLUTIONS

Verizon Enterprise Solutions es la división de Verizon Communications, empresa transnacional que opera 200+ data centers en 22 países y que proporciona servicios de Cloud, Managed Hosting y Colocation.

Líder Técnico del Equipo de Plataforma de Datos Marzo 2012 - Septiembre 2018

Trabajo coordinado con equipos globales de USA y la India para la implementación y soporte de las soluciones y proyectos estratégicos de plataforma de datos que tiene Verizon a nivel global.

Rol Transversal de arquitecto de datos en equipos ágiles globales organizados en squads y tribes.

Punto de contacto y responsable del equipo local de plataforma de datos formado por 4 Especialistas de TI y 1 Analista Senior de Inteligencia de Negocios.

Gestión de proyectos de plataforma de datos con metodología ágil utilizando Jira y Confluence como herramienta para gestionar las historias de usuario y DevOps para pruebas y entrega continua.

ARPL TECNOLOGÍA INDUSTRIAL S.A.

ARPL es parte de las empresas del Grupo UNACEM y brinda servicios de asesoría, gestión de proyectos y servicios de TI a las subsidiarias del grupo: UNICON, Firth, CELEPSA, PREANSA Perú, PREANSA Chile, Drake Cement, HORMIGONERA QUITO HORQUITO.

Administrador de Base de Datos Senior

Abril 2010 – Marzo 2012

Responsable de administrar múltiples servidores de bases de datos OLTP/OLAP de los entornos de Producción/UAT/QA/DEV. (+100 servidores). Upgrade de Base de Datos, Migración, HA/DR con Always On Availability Groups, Tuning y Troubleshooting.

CAJA CUSCO S.A.

La Caja Cusco brinda servicios de intermediación financiera. Es la tercera entidad financiera más grande del Perú a nivel de Cajas con más de 100 agencias.

Administrador de Base de Datos**Octubre 2007 – Marzo 2010**

Responsable de implementar y administrar los servidores en clúster del ambiente de producción que brinda soporte a más de 100 agencias interconectadas. Upgrade de Base de Datos, Migración, HA/DR, Tuning y Troubleshooting. Administración de la solución de respaldo IBM TSM Solution (Tivoli Storage Manager). Administración de los servidores de base de datos de los ambientes de no producción.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO**Jefe de Sistemas****Junio 2003 – Septiembre 2007**

Evaluación de software y hardware a ser adquiridos, coordinación con proveedores. Elaboración del plan estratégico, plan operativo, plan de continuidad de la operación. Aseguramiento de la disponibilidad de los servicios de TI con 5 personas a mi cargo. Interconexión de agencias. Proveer información estratégica y oportuna a las Gerencias.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN - GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – 2019

Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD

1996 – 2001

Ingeniero Informático y de Sistemas

CARLOS ENRIQUE ANDRÉS CORREA ONTIVEROS

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información por la Universidad ESAN. Ingeniero Electrónico Titulado de la UNMSM con sólida formación en valores, una persona minuciosa y proactiva con habilidades para trabajar en equipo y que gusta de lograr objetivos, con más de 10 años de experiencia en redes de telecomunicaciones móviles y fijas. Sólidos conocimientos en la planificación, implementación y puesta en producción de los diferentes elementos de red y los servicios con los sistemas de negocio. Generando valor en la elaboración y evaluación de proyectos con visión estratégica de negocios.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ENTEL PERU S.A

Entel Perú es un operador de telefonía móvil que es una filial perteneciente al grupo Entel Chile. Desde su lanzamiento en octubre del 2014 a marzo del 2019, ha logrado atraer más del 18% del mercado peruano con aprox. 8 millones de clientes y se ha posicionado como el operador líder en servicio al cliente con los mejores indicadores de satisfacción.

Supervisor de Ingeniería de Redes Core Voz y Datos Febrero 2017 - Actualidad

Supervisar las actividades de diseño en la arquitectura de las redes de Core Voz y Datos, así como diseñar su evolución tecnológica con la casa matriz.

Colaborar en las actividades de elaboración del plan de crecimiento y presupuesto anual de la gerencia y la implementación de proyectos estratégicos.

Supervisar acciones de monitoreo, control y dimensionamiento de capacidades de las redes de Core Voz y Datos en coordinación con el área comercial.

Seguimiento y control de proyectos de Redes, uso de indicadores de gestión.

Coordinador de Ingeniería de Core de Datos Octubre 2014 - Enero 2017

Responsable de revisión del alcance y factibilidad de necesidades de negocio.

Diseño, expansión y optimización de la red de datos y los servicios de Internet.

Soporte de los proyectos IT a nivel de Mediación y Aprovisionamiento.

Revisión del alcance técnico y diseño de servicios para el proyecto Transformación Digital Entel (TDE) con Entel Chile.

Integración e implementación de elementos de red para proyecto TDE y legados.

NEXTEL DEL PERU S.A

Nextel fue una empresa de telecomunicaciones subsidiaria de NII Holding Inc. , que inicio sus operaciones en el Perú en el año 1998, y brindó servicios de telefonía, la cual trabajó con empresas grandes, medianas y pequeñas, buscando hacerlas siempre mas productivas y exitosas. En abril del 2013 la empresa fue adquirida por Entel Chile haciéndose acreedor del 100% de las acciones.

Coordinador de Capacidad y Diseño de Red Enero 2013 – Setiembre 2014

Participación en la adjudicación de la compra de equipos para el despliegue de la nueva red voz datos y VAS con Entel Chile.

Planificación e implementación de servicios en la red 2G, 3G y 4G.

Revisión del alcance e implementación de las necesidades de negocio.

Dimensionamiento y expansión de capacidad de la red Core de Voz y Datos.

Gestión de proyectos estratégicos para el crecimiento de la red.

AMERICA MOVIL PERU S.A.C

Claro es la filial peruana de la compañía latinoamericana de telecomunicaciones Claro. Es la segunda empresa más grande entre las cuatro empresas de telefonía celular en el país y forma parte del grupo América Móvil. Brinda diferentes servicios (televisión digital, telefonía e internet) y actualmente es lider de la portabilidad numérica móvil.

Analista de Planificación de Core de Voz Agosto 2009 - Diciembre 2012

Gestión y desarrollo de proyectos comerciales e IT sobre la red.

Planificación e Implementación del cobro y control de las sesiones de datos.
Planificación, implementación y dimensionamiento de elementos del Core Voz.
Interconexión con otros operadores nacionales o internacionales.
Evaluación de proveedores para la solución de la Portabilidad Numérica Móvil.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN - GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 – Actualidad
Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2015
Curso de Gestión Estratégica del Factor Humano

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA – INICTEL 2010 – 2011
Programa de Ingeniería de Comunicaciones Inalámbricas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2010
Programa de Gestión de Proyectos (PMP)

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2004 – 2009
Ingeniero Electrónico (5to Superior)

OTROS ESTUDIOS

CIBERTEC: CCNA Routing and Switching 2012

RICHARD MOORE CARRILLO

Ingeniero Electrónico titulado y colegiado con número CIP 200357. Alrededor de 12 años de experiencia en Infraestructura y Administración de Redes, Service Desk, Seguridad de la Información y Consultoría de Servicios de Tecnologías de Información. Conocimiento del idioma inglés, ITIL, COBIT, CISSP, PMP, MCSE y certificado en ISO 27001.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

STANTEC PERU S.A. Subsidiaria de STANTEC INC.

Es una empresa internacional de servicios profesionales en la industria del diseño y consultoría en planificación, ingeniería, arquitectura, diseño de interiores, arquitectura paisajística, topografía, ciencias ambientales, gestión de proyectos y economía de proyectos para proyectos de infraestructura e instalaciones.

Senior Service Desk Analyst

Setiembre 2018 –Actualidad

Service Desk para la región LATAM (Perú, Chile y Argentina), NA y EMEA.
Gestión de ITSC Portal.

INSIGHT ENTERPRISES INC

Es una empresa de tecnología global que se centra en las capacidades B2B y Tecnología de la información (TI), tiene oficinas en 20 países con operaciones en 200 países. Listado en Fortune 500 por décimo año en 2018 y nombrado Socio del Año de Inteligencia Artificial de Microsoft Worldwide y Socio del Año de Modern Desktop de Microsoft.

Global IT Client Technology & Field Services Enero 2016 – Marzo 2018

Despliegue de Imágenes de Sistemas Operativos como Windows en Laptops y Workstations, MacOS en MacBook Pro y Linux en Laptops y Workstation.
Crear y administrar los tickets de helpdesk en el Sistema IT Direct y escalarlo de ser necesario al equipo de soporte global.

SAPIA (COSAPI DATA)

Es una empresa nacional líder en integración de soluciones de negocios, Transformación digital, Servicios TI y Operaciones.

Support Technical Specialist Level II

Agosto 2015- Octubre 2015

Soporte Técnico para las delegaciones del Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional en el Annual Meeting 2015 en la nueva sede del Banco de la Nación

EFACT SAC

Empresa firma líder del mercado, brinda el servicio de facturación electrónica a empresas de los distintos sectores económicos del país. contando con alianzas estratégicas con las principales consultoras de sistemas, proveedoras de los más conocidos e importantes sistemas de gestión.

Windows System Administrator

Marzo 2014 – Mayo 2015

Administración de servidores IBM y HP Proliant con sistemas Operativos de Microsoft Server 2008 y Ubuntu Server y Servidores Virtualizados (Rackspace).
Gestión de certificación ISO 27001.

ALEXIM TRADING CORPORATION

Es un proveedor líder de servicios de logística integral con más de 21 años de experiencia en el mercado Internacional, orientado a optimizar la cadena de suministro, brindando asesoría a la medida de necesidades para la gestión eficiente.

Corporate IT Network

Diciembre 2011- Marzo 2014

TI Corporativo responsable del Helpdesk en EEUU, Perú, Argentina, Chile, Bolivia y Venezuela y Monitoreo de la res WAN y LAN con soluciones de PRTG.

Administración del Manage Engine Service Desk. Registro y Gestión de documentación de incidencias y solicitudes.

Administración de Servidores, Directorio Activo, Correos, SharePoint, Telefonía Móvil, Firewall, DNS, DHCP, FORTINET, Wi-Fi, TCP/IP, VoIP.

NYRSTAR

Es una empresa global de metales múltiples, con una posición líder en el mercado de zinc y plomo y posiciones de crecimiento en otros metales básicos y preciosos, como cobre, oro y plata. Nyrstar tiene operaciones de minería y fundición ubicadas en Europa, América del Norte y Australia.

Business System Administrator, IT Coordinator Febrero 2007- Noviembre 2011

Coordinación con la Matriz (en Zúrich) para estandarizar el modelo TI de las oficinas en Perú, migración de usuarios al dominio de Nyrstar.

Coordinación con las minas en Perú supervisando los proyectos de implementación de los Servicios de Comunicaciones, Internet por cable y VSAT, Instalación de Fibra Óptica, Leaky feeder en interior mina, Telefonía Celular e IP y Radios portátiles, todo ello para mejorar las comunicaciones y transmisión de datos.

Administrador de redes LAN y WAN, Active Directory, Políticas de OUs, Exchange Server, BlackBerry Enterprise Service, Cisco Call Manager, Servidores HP Proliant, HP Storage MSL2024 Tape Library.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN - GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 – 2019

Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL PERÚ 2008 - 2015

Ingeniero Electrónico

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA – INICTEL 2011 – 2012

Programa de Ingeniería de Telecomunicaciones

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, donde las personas están ocupadas con sus trabajos y quehaceres, es bastante difícil extraer algo de tiempo para realizar compras pequeñas de productos básicos que son muy necesarios y que nos gustaría adquirirlos de forma sencilla.

Esta tesis tiene como objetivo principal proponer, diseñar y evaluar un plan de negocio para la creación de una plataforma tecnológica colaborativa llamada Ayni 2.0 que integre a los vecinos de una zona residencial de Lima y les permita adquirir productos básicos sin salir de casa y compartir ofertas.

Esta plataforma está concebida para valorar el tiempo libre de las personas, permitiendo que puedan solicitar y gestionar la compra y entrega de los productos que necesiten fácilmente en su dirección en tiempo real.

Ayni 2.0 es ideal para situaciones cotidianas como cuando uno se olvida comprar algo en el supermercado, o cuando se requiere comprar algo de la bodega, pero uno está ocupado cuidando a los niños, cocinando, lavando, arreglando la casa, realizando trabajos, enfermo, etc. O simplemente cuando uno no desea salir.

Para analizar la viabilidad de nuestra propuesta se realizó un plan estratégico que contiene diversos análisis como del entorno internacional, SEPTTEG, fuerzas Porter, identificación de oportunidades y amenazas; y matriz EFE que nos ayudaron a revisar los factores que influyen para que nuestra propuesta sea exitosa.

Para confirmar el segmento de mercado al que se orientará la plataforma colaborativa y determinar las preferencias de los potenciales usuarios, se realizó un proceso de investigación cualitativo mediante dos focus group, entrevistas a posibles actores del servicio y también una investigación cuantitativa a través de 411 encuestas, con el objetivo de conocer el feedback hacia la plataforma y determinar las características más valoradas.

A partir de los resultados obtenidos, se evidenció un gran interés para solicitar pedidos de productos vía delivery usando una aplicación colaborativa con un smartphone, así como realizar las entregas de los pedidos para obtener un ingreso extra. De este modo, se plasmó

el modelo de negocio mediante Lean Canvas para un rápido entendimiento de los actores y puntos clave en esta tesis con la propuesta de Ayni 2.0.

Nuestra propuesta Ayni 2.0 es una solución que permitirá integrar a los vecinos de una zona (entre 1 a 5 cuadras a la redonda) en una plataforma colaborativa para que se ayuden en sus compras, principalmente en las compras pequeñas de pocos productos y/o productos básicos que pueden ser adquiridos en una bodega o tienda cercana. La solución tendrá 2 roles o perfiles: Comprador (el que hace el pedido de la compra) e Intermediario (el que toma y atiende el pedido de compra).

En el Perú existen pocas plataformas orientadas al modelo crowdsourcing. Y ninguna solución se ha enfocado exclusivamente a la integración de usuarios en el modelo colaborativo de pedidos y entrega de pequeños productos entre vecinos de una zona. Se identifica por lo tanto una necesidad de los usuarios y una oportunidad que será explotada por el modelo de negocio desarrollado en la tesis.

Basado en toda la información del análisis realizado se diseñó el Plan de marketing considerando en la estrategia las 7Ps para nuestro servicio, así como el Plan Operativo que contiene los procesos y soporte tecnológico de nuestra aplicación, trabajado en conjunto con el Plan de Recursos Humanos de nuestra organización.

Por todo lo expuesto anteriormente, se realizó la cuantificación monetaria de todo lo necesario para su despliegue en el Plan Financiero y así evaluar económicamente la propuesta, obteniéndose en un escenario esperado un VAN (Valor Actual Neto) y una TIR (Tasa Interna de retorno) positivos para un horizonte de 5 años.

Finalmente, por todas las consideraciones descritas llegamos a la conclusión que nuestra propuesta de Modelo de Negocio constituye un proyecto atractivo, rentable y que, haciendo uso de la tecnología, será una alternativa útil para todas las personas que desean realizar pedidos de productos básicos y aquellas personas que deseen generar un ingreso extra realizando la entrega de estos pedidos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La actividad económica de este plan de negocio desarrollado para la plataforma colaborativa AYNI 2.0 se encuentra dentro del sector servicios, esta actividad es la tercera, por detrás de las actividades de minería e industria.

La historia del Perú nos relata que antiguamente entre los pobladores se utilizaba una manera de prestación de servicios basados en la reciprocidad y colaboración, es decir, todos los miembros de una población realizaban trabajos para una familia, con la condición de trabajar para los otros miembros cuando lo requerían. La familia beneficiada con el trabajo debía proporcionar comidas y bebidas a los trabajadores, a esta actividad de trabajo colaborativo la llamaban Ayni y actualmente se sigue usando en la Sierra del Perú, aunque cada vez con menor frecuencia.

Esta actividad colaborativa fue disminuyendo su aplicación debido a que los nuevos pobladores prefieren ser remunerados con dinero para disponer rápidamente del efectivo, aunque aún se mantiene esta práctica en familiares y amigos cercanos, con la conocida frase: “Hoy por mí, mañana por ti.”

Este modelo de negocio busca combinar ambas prácticas, por una parte, utilizar las prestaciones colaborativas entre los vecinos y familiares cercanos y, por otro lado, obtener un beneficio económico, basándose en los avances de las tecnologías móviles que permitirán crear una plataforma colaborativa llamada Ayni 2.0.

1.2. Planteamiento del Problema

Un problema cotidiano es el poco tiempo que disponemos para realizar nuestras actividades personales, ello debido a que las personas están ocupadas con sus trabajos y quehaceres; y es bastante difícil extraer algo de tiempo para realizar compras pequeñas de productos básicos que son muy necesarios.

Para solucionar esta problemática, se propone desarrollar una plataforma colaborativa Ayni 2.0 que integre a los vecinos permitiéndoles gestionar sus compras fácilmente.

Para poder usar esta plataforma colaborativa Ayni 2.0 se deberá completar el registro en la aplicación con todos los datos necesarios, incluido tarjeta de crédito para el caso de los “Intermediarios”, los pagos se procesarán a través de una pasarela de pagos, un usuario puede tener ambos roles. Los “compradores” tienen como medio la forma de pagar con tarjeta ya sea de crédito o débito; y también en efectivo (similar forma que “Uber”).

Los propietarios de bodegas o tiendas pueden participar en el rol de “intermediario” como un vecino más, no siendo los actores principales en este modelo de negocio.

Los actores tienen las siguientes características dentro de un flujo de un pedido de compra:

Compradores:

- Envía su pedido al “intermediario”.
- Se comunica con el “intermediario” por chat o llamada (si lo requiere).
- Se le notifica cuando se acepta, declina o cancela su pedido.
- Rastrea su pedido en tiempo real.
- Evalúa y califica al “intermediario”.
- Visualiza disponibilidad de los “intermediarios” cercanos.
- Pueden crear red de compras. (Grupo de vecinos con intereses comunes)
- Se les notifica las ofertas publicadas por un intermediario.

Intermediarios:

- Aceptan y cancelan el pedido.
- Evalúa y califica al “comprador”.
- Se comunica con los “compradores” por llamada y/o chat de la plataforma.

- Se les notifica cuando hay un nuevo pedido para que puedan aceptarlo o no.
- Pueden crear red de compras (Grupo de vecinos con intereses comunes).
- Pueden compartir ofertas, si se encuentra en un supermercado, tienda y bodega pueden tomar fotografías de ofertas y compartirlas a través de la plataforma. Las ofertas publicadas llegarán como una notificación a sus vecinos. Y, además, estarán publicadas en la sección Ofertas del día para conocimiento de todos los usuarios registrados de la plataforma que quieran hacer sus compras.
- Puede ofrecer o anunciar que se encuentran en un supermercado o bodega, por si necesitan que se les compre algo, les llegará una notificación a los “compradores” de su red de compras y/o vecinos.

Cada transacción está sujeta a un cobro mínimo y variará en rangos de acuerdo con el monto y cantidad de la compra, la forma de ingreso será similar a Uber: el “comprador” puede pagar en efectivo o con tarjeta, y la plataforma cobrará un porcentaje sobre esta transacción por concepto de intermediación, cargando el monto a la tarjeta del comprador.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una plataforma colaborativa llamada Ayni 2.0 que integre a los vecinos de una zona y les permita adquirir pequeños productos y ofertas sin salir de casa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio sobre la necesidad que tienen las personas de adquirir pequeños productos sin salir de casa en los distritos de Lima Residencial.
- Analizar la demanda de la idea de negocio en los distritos de Lima Residencial.
- Elaborar un modelo de negocio utilizando Lean Canvas.

- Analizar los principales factores externos que afectarían al modelo de negocio.
- Realizar un estudio de la competencia u otras iniciativas en el mercado para iniciativas similares.
- Identificar y analizar los riesgos en la propuesta de la solución al problema de compras pequeñas de productos básicos sin salir de casa.
- Realizar la evaluación financiera, económica y de inversión en el plan de negocio desarrollado.
- Realizar el diseño del proceso operativo eficiente que dará soporte al modelo de negocio a proponer para asegurar la satisfacción del cliente.
- Realizar el análisis de costo-beneficio para la elección del socio tecnológico para la propuesta de la plataforma de TI necesaria para el modelo.
- Identificar y proponer una adecuada estructura organizacional, así como de una de Recursos Humanos.

1.4. Justificación

Según la Constitución Política del Perú (1993), en el artículo 194 “establece que las municipalidades tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia”, también la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 “dispone que las municipalidades distritales tienen facultades exclusivas en materia de abastecimiento y comercialización de productos y servicios, para otorgar licencias para la apertura de establecimientos comerciales y profesionales en el marco de la legislación vigente”.

Por otra parte, la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento N° 30230 “establece el marco jurídico de las disposiciones aplicables al procedimiento para el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento, expedida por las municipalidades”.

Este marco legal, ha dado a las Municipalidades plena autonomía para reglamentar y limitar las licencias de funcionamiento para las bodegas y tiendas. Es así como, en los principales distritos residenciales de la capital, el número de licencias para tiendas y bodegas se viene limitando, en contraste con el incremento del número de edificios multifamiliares. “Entre enero y mayo del 2018, el principal resultado obtenido por el sector inmobiliario de Lima Metropolitana es el aumento sostenido de la velocidad de

venta de las viviendas de los proyectos multifamiliares, con un incremento del 19%, de acuerdo con la Asociación de Empresas Inmobiliarias (ASEI). Solo en mayo, se pasó de 681 viviendas vendidas en dicho período del año pasado a 1,020 viviendas vendidas en el presente año”.

Por ende, debido al incremento del número de viviendas multifamiliares y a la limitación que ponen las municipalidades en otorgar licencias de funcionamiento, la necesidad que tiene un vecino de edificio multifamiliar o unifamiliar de adquirir una cantidad pequeña de productos básicos se hace un poco complicada, ya que implica dejar de realizar las tareas que venía realizado en su hogar y desplazarse en promedio de 3 a 5 cuadras hasta la bodega más cercana. Si bien no es una distancia significativa, un factor que valoran mucho los limeños es el tiempo libre y el tiempo que pasan con su familia. Según la encuesta difundida por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, “revela que el 51% de los limeños pasa menos tiempo libre con su familia y culpan principalmente al tráfico entre otras causas”. (Andina, 2018)

Un punto clave a considerar es la posibilidad de generar la oferta para cubrir la demanda de este segmento de personas, vecinos de edificios multifamiliares y viviendas unifamiliares, que valoran su tiempo y que si están de acuerdo con el pago del servicio de delivery para compras de productos básicos. Serán también los mismos vecinos los que brindarán servicios de intermediación y atenderán los pedidos de los compradores, ya que la realidad y situación varía mucho entre una persona y persona; en contraste con la gente que se queja de no tener tiempo, según otra encuesta realizada por Trabajando.com con el fin de saber cuánto tiempo libre tienen las personas y que actividades realizan, “un 51% dice ver entre 1 y 3 horas de televisión diarias en su tiempo libre, un 40% asegura ver menos de 1 hora, y solo un 9% no ve televisión, debido a que lo considera una pérdida de tiempo”. (Perú21, 2012) Por tanto, este tiempo libre que es empleado en ver televisión u otras actividades, podría ser usado para atender los pedidos de sus vecinos compradores y generar un ingreso extra. Se prevé que fácilmente los vecinos podrán tener los 2 roles que usarán de acuerdo con la situación y conveniencia: comprador e intermediario.

El rol del intermediario será también el de ofrecer servicios de delivery cuando se encuentre en una bodega o supermercado, publicando las ofertas de la tienda donde se encuentra, y no necesariamente esperar a que se envíen los pedidos, para poder llevarlos

y distribuirlos de regreso a casa a sus vecinos compradores, ya que se evidencia interés de ofertas por parte de las personas.

De acuerdo con la información revisada, el mercado potencial serían los hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C de los distritos residenciales de la ciudad de Lima.

Por tanto, existe una necesidad de compras de productos básicos con urgencia mayor en tiendas y bodegas cercanas al domicilio, el cual se podrá cubrir esa necesidad con el pago de una comisión por la entrega de los productos, a través de una plataforma colaborativa.

Nuestra propuesta de negocio busca alinearse con la “Ley del dinero electrónico, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera, para lo referente a las transacciones electrónicas cuando no se realice el pago en efectivo”. (Ley 29985, 2013).

1.5. Alcance

La idea de negocio ha enfocado su alcance a los vecinos de edificios multifamiliares, viviendas unifamiliares y casas de los principales distritos de Lima Residencial: “Barranco, Jesús María, La Molina, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo, Lince.” y a los vecinos que viven en estas zonas que desean generar un ingreso extra.

1.6. Contribución

La presente tesis al ser un modelo de negocio permite la contribución práctica:

1.6.1. Contribución Práctica

Con el desarrollo de este modelo de negocio, promovemos las actividades colaborativas entre los usuarios, los que en su mayoría son nuestros propios vecinos. Promoviendo el dialogo, interacción y aumento de confianza entre las partes.

Hoy en día, que vivimos de una forma de ir contra el reloj, el tiempo libre que tenemos es más corto y sumarle a ello una compra de productos básicos necesaria que no está planificada, nos obliga a hacer una pausa en nuestras actividades. Esta

plataforma colaborativa, facilitará a los usuarios con estas compras urgentes y obtener un ingreso económico a los vecinos que estén dispuestos a realizar estas compras.

CAPÍTULO II. MODELO DEL PLAN DE NEGOCIO

Para el rápido entendimiento de nuestro modelo de negocio de la plataforma Ayni 2.0 se empleó Lean Canvas, debido a que esta herramienta se adapta mejor para modelos de negocios de empresas de nuevos emprendimientos.

Figura 2.1. Modelo del Plan de Negocio – “Lean Canvas”



Fuente: Elaboración Propia

2.1. Propuesta de valor

2.1.1. Propuesta única de valor

El modelo de negocio de la plataforma Ayni 2.0 tiene como propuesta de valor: integrar a los usuarios en una experiencia colaborativa al realizar y atender pedidos de compras de productos básicos o de primera necesidad de manera efectiva y segura, que les permita ahorrar su tiempo, dinero y generar ingresos.

2.2. Segmentos de mercado

2.2.1. Segmentos de clientes

Realizando un análisis al modelo de negocio propuesto apunta a segmentos de usuarios o clientes los cuales serían los compradores y los intermediarios.

Los compradores son los residentes de edificios multifamiliares, condominios, viviendas unifamiliares de los principales distritos residenciales de Lima, con tiempo limitado y muchas responsabilidades que no le permiten ir a una bodega o supermercado para realizar una compra urgente.

Los intermediarios son los residentes de edificios multifamiliares, condominios, viviendas unifamiliares de los principales distritos residenciales de Lima, con algo de tiempo libre y la disposición de generar ingresos extras.

2.3. Canales y ventaja competitiva

2.3.1. Canales

Los canales por los cuales mantendremos comunicación con nuestros clientes (compradores o intermediarios) son:

- El sitio web de nuestra empresa.
- Aplicación móvil que se descargará desde App Store y/o Google Play.
- Marketing digital, redes sociales, marketing boca a boca
- La entrega del pedido de manera física.

2.3.2. Ventaja competitiva

El modelo de negocio de la plataforma Ayni 2.0 tiene como ventaja competitiva: construir una red de usuarios (compradores e intermediarios) integrados, dispuestos a atender cualquier pedido a tiempo, garantizando la entrega del producto y la transacción de manera efectiva y segura a través la plataforma.

2.4. Problema, Solución y métricas

2.4.1. Problemas

La existencia de situaciones cotidianas que generan algunos problemas, como cuando uno se olvida comprar algo en el supermercado, o cuando se requiere comprar algo de la bodega pero uno está ocupado cuidando a los niños, cocinando, lavando, arreglando la casa, realizando trabajos, enfermo, etc., más aun cuando las bodegas no hacen delivery, y no se le puede pedir al vigilante del edificio que realice la compra por nosotros para no comprometer la seguridad del edificio, o simplemente cuando a uno no desea salir, con lo anterior mencionado nace la oportunidad de crear un modelo diferente de negocio que cubra estas necesidades.

2.4.2. Solución

Nuestra solución se enfoca en una plataforma colaborativa virtual que permite adquirir una cantidad pequeña de productos de una manera efectiva y segura integrando a los vecinos dentro de un vecindario de los principales distritos residenciales de la ciudad de Lima.

Esto nos permitirá crear una red de vecinos que realizan pedidos y atienden pedidos de a través de la plataforma.

2.4.3. Métricas

Para medir a nuestro modelo de negocio se han definido algunas métricas que nos mostraran el nivel de aceptación para nuestra propuesta de negocio, estas son:

- Número total de descargas
- Número de usuarios registrados y activos

- Tasas de crecimiento de la comunidad activa
- Número de operaciones de pedidos concretadas al mes.

2.5. Fuentes de ingresos y costos

2.5.1. Fuentes de Ingresos

Los ingresos fundamentales de nuestro modelo de negocio se basan en:

- Cada transacción realizada en la plataforma Ayni 2.0 está sujeta a un cobro mínimo (comisión), este importe variará en rangos de acuerdo con el monto y cantidad de la compra.
- Los pagos se realizarán con tarjeta de débito, crédito o dinero en efectivo, este importe incluirá un porcentaje sobre transacción por concepto de intermediación.
- Ingresos por publicidad dentro de la plataforma.

2.5.2. Estructura de Costos

Al revisar los costos asociados a nuestro modelo de negocio se deben a:

- Los costos de infraestructura tecnológica.
- El costo de implementación de la plataforma y la operación.
- Los salarios del personal.
- La publicidad en internet y redes sociales.
- La publicidad por afiches en tiendas, bodegas y minimarkets.
- La repartición de volantes en las zonas residenciales de los principales distritos.

CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Propuesta de Misión

Proporcionar una solución que permita a los vecinos realizar sus compras de productos y ofertas de forma segura generando la colaboración y ayuda entre ellos.

3.2. Propuesta de Visión

Ser la solución colaborativa de servicios de delivery líder en el mercado peruano en el 2025.

3.3. Análisis del entorno

En la realización del análisis del entorno para nuestro modelo de negocio propuesto, hemos considerado el entorno internacional y nacional. Como parte del entorno nacional realizaremos el análisis SEPTTEG que incluye los “factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geográficos”, analizaremos las fuerzas de Porter y el impacto de los stakeholders externos.

Como consecuencia del análisis de nuestro entorno obtendremos la lista de oportunidades y amenazas que nos permitirán tener un conocimiento claro del entorno en el que se desarrollará nuestro modelo de negocio y poder plantear las estrategias para llevarse a cabo.

3.3.1. Entorno Internacional:

Los resultados económicos de los países latinoamericanos se ven influenciados por la evolución de la economía mundial. En el artículo de Mac Kee, F. (2019) se afirma que “El Perú se ubicará en el puesto 67 entre los países que más crecerán en el 2019. Su aporte representará el 0.32% del crecimiento económico global.”

En los próximos meses, los siguientes factores podrían tener impacto sobre la economía del país:

- “El nivel de deuda de China casi insostenible muestra una serie de burbujas en especial en el campo inmobiliario. China recibe el 25% de nuestras exportaciones. Esto conllevaría a una reducción del crecimiento de la

producción y por ende de la demanda mundial de metales, principal insumo de la producción china.” (Gestión, 2018)

- “La guerra comercial entre China y Estados Unidos, esto genera una retracción del crecimiento mundial y con ello de la demanda externa. Además de la incertidumbre generada por el presidente Trump afecta las decisiones de inversión.” (Gestión, 2018)
- “El aumento de las tasas de interés de la reserva federal (FED) y el impacto sobre la subida del tipo de cambio del dólar en el Perú.” (Gestión, 2018)
- La crisis argentina, venezolana y turca debido al exceso de su deuda. La crisis venezolana ha provocado la migración de sus habitantes a diferentes países, en especial en Latinoamérica. La agencia de noticias de la ONU (2019) afirma: “La cifra de venezolanos que han abandonado su país alcanza los 3.4 millones. Los países en Latinoamérica y el Caribe han recibido a unos 2.7 millones de venezolanos. Colombia es el principal país de acogida con más de 1,100,000 refugiados y migrantes. Le siguen Perú con 506,000, Chile con 288,000, Ecuador con 221,000, Argentina con 130,000 y Brasil con 96,000.”

El avance de la economía mundial es cíclico, históricamente, a períodos de auge le siguen etapas de caída. Además, estos factores influyen en la disminución del apetito por el riesgo de los inversionistas.

3.3.2. Delivery en el mercado europeo

Como parte del análisis del entorno internacional, revisaremos el modelo del delivery en el mercado europeo.

En 1999, un pionero en el servicio a domicilio fue Manuel de la Torre, con A TU GUSTO que tenía acuerdos con restaurantes de la ciudad donde pudieron hacerse pedidos de comida a domicilio. En nuestros días, los servicios de delivery por app han transformado el sector.

En el 2017, el ticket promedio de una empresa de delivery es de 20 € y el costo del servicio varía entre los 1.5 a 3 €, los cuales no están incluidos. Las principales apps de delivery en España son: Just Eat, Deliveroo, Resto-in, Glovo y UberEATS.

Just Eat, es la principal app de delivery, se encuentra en el mercado español desde el 2010 y actualmente tiene 2 millones de usuarios activos.

El modelo de negocio de las plataformas se basa en cobrar a los establecimientos una comisión que oscila entre 10 y 30% del precio que paga el cliente. Además, el reporto es realizado por un afiliado a las apps.

Glovo se diferencia de las otras apps porque aparte de servicio de comida ofrece otros servicios. Aun pagando 2.8 € a sus repartidores y cobrando una media del 30% a los establecimientos afiliados, mantiene ingresos superiores a 17 millones.

“En España, la comida a domicilio generó 2.400 millones de euros en 2017, de los que 436 millones fueron pedidos online. Las plataformas de comida a domicilio tenemos un gran margen de crecimiento, todavía un 85% de los pedidos se hace a través del teléfono. Se estima que los pedidos online alcanzarán el 2,8% de cuota en 2020” (Expansión, 2019)

3.4. Análisis SEPTEG:

Para la investigación del entorno nacional realizaremos el análisis SEPTEG, considerando “los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geográficos”.

3.4.1. Factores Sociales

Según los resultados del último censo en el país realizado el 22 de octubre del año 2017, XII Censo Nacional de Población, “la población censada fue de 29 millones 381 mil 884 habitantes y la población total, es decir, la población censada más la omitida, 31 millones 237 mil 385 habitantes”. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a).

Un indicador importante es la densidad poblacional, el cual comprende el número de habitantes por kilómetro cuadrado de un área geográfica. “La densidad poblacional total del Perú para el año 2017 es 24.3 hab./km²”. La Tabla 3.1 nos muestra la evolución de la densidad poblacional por departamento:

Tabla 3.1. Perú: Densidad Poblacional por departamento
(Hab./Km²)

Departamento	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017
Amazonas	1,7	3,0	5,0	6,5	9,0	10,6	9,7
Áncash	12,1	16,6	20,7	23,6	27,5	30,3	30,2
Apurímac	12,4	13,8	14,8	15,5	19,0	21,0	19,4
Arequipa	4,2	6,1	8,4	11,2	14,8	18,9	21,8
Ayacucho	8,2	9,4	10,4	11,5	11,7	15,3	14,1
Cajamarca	14,9	22,5	27,6	30,9	39,0	42,6	40,3
Prov. Const. del Callao	559,9	1 452,9	2 185,5	3 016,8	4 405,8	5 774,1	6 815,8
Cusco	6,8	8,5	9,9	11,6	14,8	17,0	16,7
Huancavelica	11,1	13,7	15	15,7	18,1	21,3	15,7
Huánuco	6,2	8,7	11	12,7	18,4	20,9	19,3
Ica	6,6	12,0	16,8	20,3	27,1	33,2	39,9
Junín	7,6	11,7	15,7	19,2	24,6	27,7	32,4
La Libertad	15,0	22,8	30,7	38,4	50,3	63,1	69,7
Lambayeque	13,6	24,1	36,2	47,4	66,8	80,1	82,8
Lima	23,8	58,4	99,8	136,4	186,2	236,6	272,4
Loreto	0,4	0,7	1,0	1,3	2,0	2,6	2,4
Madre de Dios	0,1	0,2	0,3	0,4	0,8	1,2	1,7
Moquegua	2,2	3,3	4,7	6,5	8,3	10,7	11,1
Pasco	3,6	5,5	7,0	8,4	9,4	11,1	10,2
Piura	11,4	18,6	23,8	31,4	39,3	47,8	52,1
Puno	7,6	9,5	10,8	12,4	15,3	18,2	17,5
San Martín	1,9	3,2	4,4	6,2	11,2	13,9	15,9
Tacna	2,3	4,1	5,9	8,9	13,9	18,4	20,5
Tumbes	5,5	12,0	16,4	22,2	34,0	44,4	48,2
Ucayali	0,2	0,6	1,2	1,6	3,2	4,2	4,9
Provincia de Lima 1/	228,8	654,7	1 171,4	1 634,5	2 250,9	3 008,8	3 278,9
Región Lima 2/	8,3	12,4	15,3	18,1	21,2	26,1	28,3

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Censos Nacionales de Población y Vivienda.

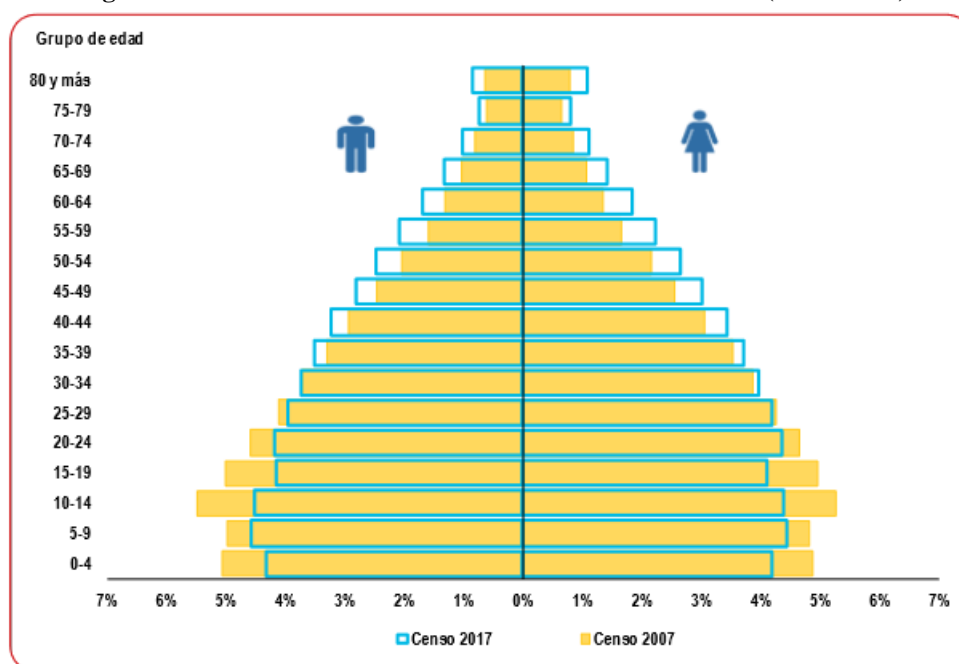
“En el último Censo 2017, se observa que la Provincia Constitucional del Callao (6,815.8 hab./km²) y la provincia de Lima (3,276.8 hab./km²), destacaron por presentar la mayor cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado, mientras que los departamentos de Ucayali (4.9 hab./km²), Loreto (2.4 hab./km²) y Madre de Dios (1.7 hab./km²) presentaron la menor densidad poblacional.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a)

“Según la estructura por edad de la población, al año 2017, el 26.4% de la población censada tiene de 0 a 14 años; 61.7% de 15 a 59 años y 11.9% de 60 y más años de edad, resultado que reveló que en el periodo 1993-2017, la proporción de la población menor

de 15 años ha disminuido de 37.0% a 26.4%; mientras que la de adultos mayores (60 y más años de edad) se incrementó de 7.0% a 11.9%; es así que, por cada 10 menores de 15 años, cinco son mayores de 60 años de edad.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018b)

A continuación, se muestra una comparación de la pirámide poblacional entre los censos realizados en los años 2007 y 2017 es:

Figura 3.1. Pirámide de Población censada del 2007 al 2017. (Porcentual)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Censos Nacionales de Población y Vivienda.

“La Población censada en Edad de Trabajar (PET), es decir, de 14 y más años, alcanzó los 22 millones 128 mil 833, en concordancia con el convenio 138 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) sobre la Edad Mínima de Admisión al Empleo, aprobado por RL N° 27453, de fecha 22 de mayo del 2001 y ratificado por DS N° 038-2001-RE.3.1.1.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a)

“En el primer trimestre del 2019, se registraron en Lima Metropolitana 7,780,900 personas con edad para desempeñar una actividad económica (PET), la cual está compuesta por la Población Económicamente Activa (PEA), que representa el 67.6% (5,256,900 personas) y por la Población Económicamente No activa (No PEA) que representa el 32.4% (2,524,000 personas).” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019a)

“La tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 7.3% en el mismo trimestre, siendo la tasa más alta de los últimos años, se estima que existen 385 mil 400 personas que buscan un empleo activamente.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019a)

Otro aspecto importante por evaluar es la migración de venezolanos debido a la crisis en su país, “el Perú es el país con el mayor número de migrantes de Venezuela en Latinoamérica: cerca de 730,000, de acuerdo con cifras recientes de la Superintendencia Nacional de Migraciones.” (El Comercio, 2019)

3.4.2. Factores económicos

“En el primer trimestre del año 2019, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 2.3%, incidió en este resultado la evolución favorable del gasto de consumo de las familias (3.2%) y el mejor desempeño de la inversión privada (3.7%), registrando 39 trimestres de crecimiento ininterrumpido.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019b)

“El Banco Mundial mantuvo su proyección de crecimiento económico del Perú en 3.8% para el 2019, en medio de estimaciones a la baja para la economía mundial, de acuerdo a su último informe Global Economic Prospects (Perspectivas económicas mundiales) de enero.” (Gestión, 2019)

“Las estimaciones para Perú se mantuvieron entre los mejores de la región, solo superados por Bolivia con una proyección de 4%. La proyección del FMI de la tasa de inflación peruana para el 2019 se ubicó en 2.4%, lo cual está a la par con los resultados del BCR que calculan la inflación nacional entre 2.2% y 2.5%, dentro del rango meta (1%-3%).” (Semana económica, 2019)

Tabla 3.2. Tasas anuales de crecimiento.

		Tasas anuales de crecimiento del PIB real (en %)			
Región	País	2016	2017	2018p	2019p
SA	Argentina	-1,8	2,9	-2,5	-1,6
	Brasil	-3,5	1,0	1,2	2,2
	Bolivia	4,3	4,2	4,5	4,3
	Chile	1,3	1,5	4,0	3,5
	Colombia	2,0	1,8	2,7	3,3
	Ecuador	-1,2	2,4	1,5	1,6
	Guyana	3,4	2,1	3,4	4,8
	Paraguay	4,3	4,8	4,0	3,9
	Perú	4,0	2,5	3,9	3,8
	Surinam	-5,1	-2,1	1,4	1,6
	Uruguay	1,7	2,7	2,1	2,3
	Venezuela, RB	-16,5	-14,5	-18,2	-8,4

Fuente: Banco Mundial

Los principales proyectos de inversión privada para el periodo 2019-2020 suman US\$ 19.6 mil millones, considerando un mayor dinamismo en el sector minero luego del inicio de importantes proyectos en este año. “En infraestructura, está la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, la Línea 2 del Metro de Lima, la modernización de los puertos de San Martín y Salaverry. Entre otros sectores, destacan el retail, inmobiliario y servicios. Se esperan importantes inversiones con la culminación y desarrollo de nuevos proyectos de centros comerciales, cuyos inversionistas más representativos son Grupo Ripley, Intercorp y Grupo Falabella. En los subsectores inmobiliario y servicios se estarían desarrollando proyectos de nuevos edificios de vivienda y oficinas, así como hoteles y centros educativos.” (Banco Central de Reserva del Perú [BCR], 2019)

En la siguiente tabla se listan las principales inversiones privadas planificadas para el año 2019:

Tabla 3.3. Lista de proyectos de inversión privada 2019

Cuadro 19 PRINCIPALES ANUNCIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA: 2019-2020		
SECTOR	INVERSIONISTAS	PROYECTO
MINERÍA	Angloamerican Grupo Breca Aluminium Corp. of China (Chinalco) Minera Yanacocha Bear Creek Mining Corp.	Quellaveco Mina Justa Ampliación de Mina Toromocho Quecher Main Corani
HIDROCARBUROS	Cálidda Gas Natural del Perú Karoo Gas Pluspetrol Perú Corp.	Masificación de gas Exploración Lote Z-38 Ampliación de capacidad de transporte
ENERGÍA	Interconexión Eléctrica Luz del Sur	Enlace Mantaro-Nueva Yanango-Carapongo y subestaciones asociadas Santa Teresa 2
INDUSTRIA	Arca Continental Corporación Aceros Arequipa Cementos Inka	Mejoras en infraestructura y equipos Ampliación de planta en Pisco Planta de Molienda en Pisco
INFRAESTRUCTURA	Grupo Volcan Consortio Nuevo Metro de Lima Lima Airport Partners Grupo Romero APM Terminals Consortio Paracas	Terminal Portuario de Chancay Fase I Línea 2 del Metro de Lima Ampliación Terminal Aeropuerto Internacional Jorge Chávez Puerto Salaverry Modernización Muelle Norte Terminal Portuario San Martín
OTROS SECTORES	Entel Grupo Ripley Inversiones Centenario Armas Doomo Grupo Interbank Grupo Breca InterContinental Edifica	Desarrollo de servicios y redes 4G Expansión y nuevos centros comerciales Inversiones Inmobiliarias y ampliación de centros comerciales Inversiones Inmobiliarias Expansión y nuevos centros comerciales Expansión y nuevos centros comerciales Cadena de hoteles Proyectos Inmobiliarios

Fuente: Información de empresas, diarios y medios especializados.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

3.4.3. Factores políticos

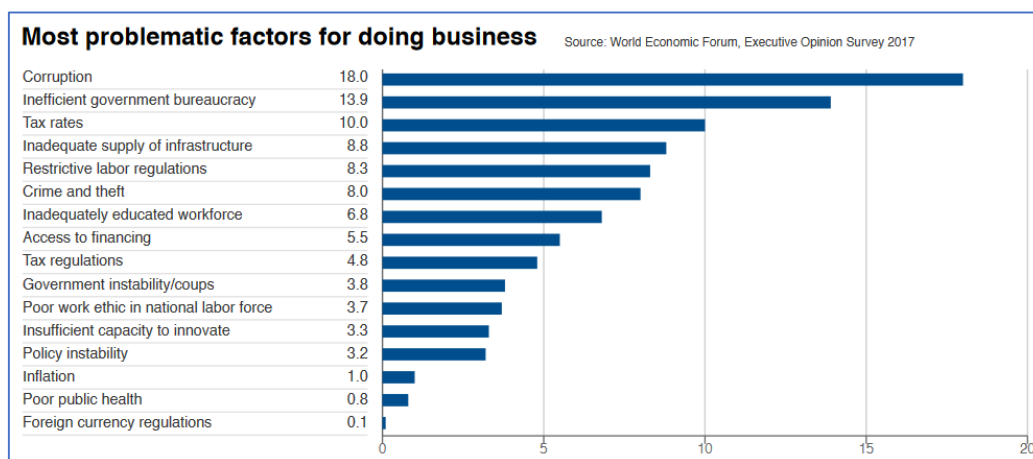
El presente año se podría considerar como el año de la crisis peruana. La política continúa impactada por la gran corrupción. Luego que se presentara la vacancia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski por sus posibles negocios lobistas con la empresa brasilera Odebrecht, la difusión de más de 40 audios de llamadas telefónicas en los que se aprecia una gran red de corrupción que gira alrededor del Estado. Las investigaciones del caso Lava Jato están involucrando a todos los expresidentes y partidos políticos por los apoyos a sus campañas pasadas y el pago de coimas en los proyectos de construcción.

El actual gobierno a cargo del presidente Martín Vizcarra, viene promoviendo la lucha contra la corrupción y el orden político, los resultados del referéndum que

pretendió hacer cambios en los organismos de gobierno que se han visto afectados por la corrupción, la no reelección de congresistas, nuevos organismos para la elección de jueces aún no han sido implementados por completo.

Todos estos cambios políticos han impactado en el crecimiento de la economía del país. De acuerdo con el estudio realizado por el World Economic Forum, Perú (puesto 72) cayó cinco posiciones en el año 2017. “La evaluación menos favorable en términos de ética y corrupción refleja el impacto de los escándalos de corrupción observados en la región durante el año pasado y el impacto que ha tenido en la confianza tanto en instituciones públicas como privadas.” (World Economic Forum, 2017). En el informe se identificaron los siguientes factores:

Figura 3.2. Factores problemáticos para hacer negocios.



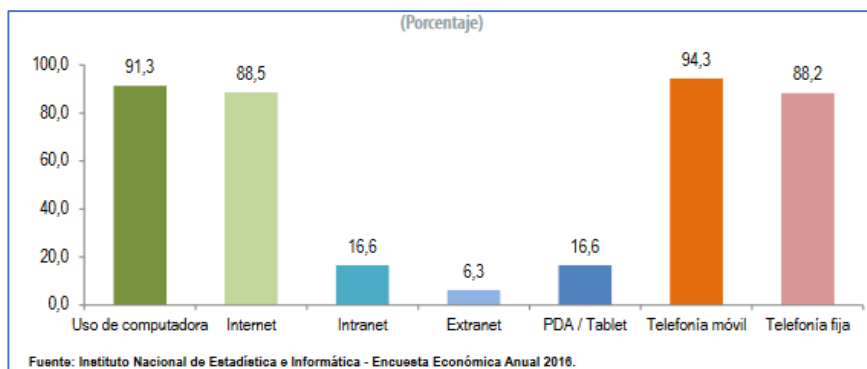
Fuente: World Economic Forum

3.4.4. Factores tecnológicos

La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) realizó una investigación sobre “el Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), el Perú se ubica en el puesto 101 del ranking mundial de 175 países evaluados. A nivel de Sudamérica, se ubicó en la octava posición por encima de Paraguay y Bolivia. La caída de una posición en el ranking se debe a la brecha digital que existe entre Lima y las regiones rurales” (UIT, 2017). En la capital se produjo un mayor incremento de la banda ancha y el acceso a internet, pero no ocurre lo mismo con las provincias.

“La encuesta económica anual que ejecuta el Instituto Nacional de Estadística e Informática realizada a 76,886 empresas con alguna actividad económica durante el año 2015 nos muestra que el 91.3% hace uso de computadoras, el 88.5% uso de servicio de internet y otro dato importante que el 94.3% utilizaron telefonía móvil.” (INEI, 2015)

Figura 3.3. Perú: Indicadores de TIC de las empresas, 2015.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Otro aspecto importante para considerar de la encuesta del INEI (2016), es que “las empresas que hicieron uso de internet para comunicarse vía e-mail o chat representan el 54.5%, un 47.9% para la búsqueda de información de producto y/o servicios, un 24% para servicio al cliente y un 14.1% es usado para publicidad.”

Figura 3.4. Perú: Principales usos de internet en las empresas, 2015.



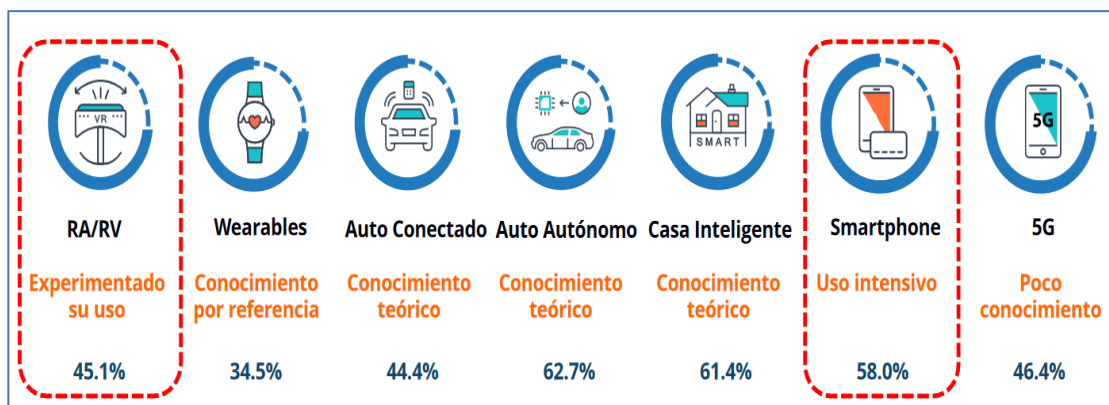
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

“Actualmente puede accederse a Internet desde una variedad de dispositivos, incluidos los teléfonos móviles, Tablet, etc. En el tercer trimestre 2018, el 75% de la población hace uso de Internet a través de su teléfono celular, el 45.5% a través de una computadora, el 21.9% de una Laptop. Al comparar con el mismo trimestre del año

anterior se muestra un incremento de 8.6 puntos porcentuales del acceso a Internet a través del celular propio.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018)

En el estudio realizado por IDC y Qualcomm respecto al uso de equipos tecnológicos en la población peruana, “los consumidores tienen planes para adquirir dispositivos como un wearable (78%) o un artículo de realidad aumentada/virtual (73.4%).” (International Data Corporation [IDC], 2017)

Figura 3.5. Estudio de conocimientos de nueva tecnología.

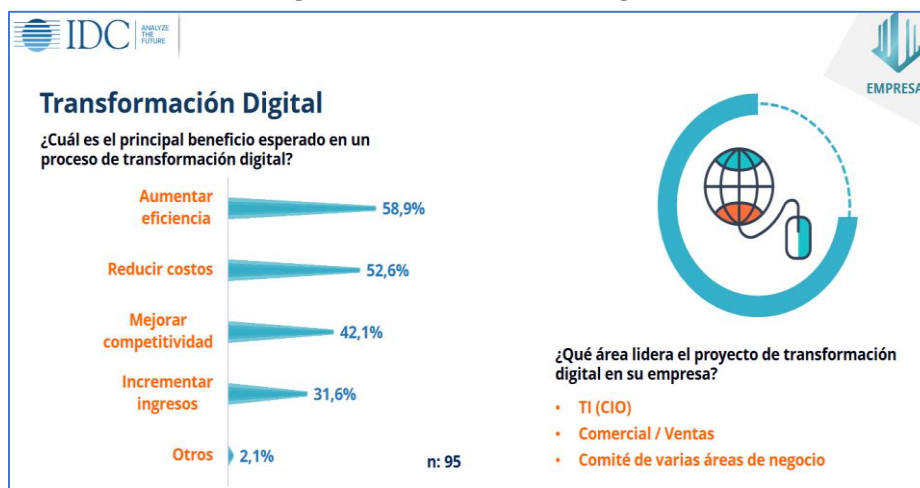


Fuente: International Data Corporation

Otros resultados importantes de la investigación sobre el Índice de Innovación de la Sociedad realizada por International Data Corporation [IDC] (2017) son:

- “Un 58% hace uso intensivo de un Smartphone.”
- “Un 45.1% ha experimentado el uso de realidad aumentada/virtual.” (IDC, 2017)
- “El 72% de los peruanos está dispuesto a pagar hasta 250 dólares por un dispositivo de Realidad aumentada/virtual” (IDC, 2017)
- “La mayor intención de compra de un wearable se concentra en los relojes inteligentes llegando a 68.2%, seguido de bandas deportivas y lentes inteligentes.” (IDC, 2017)
- A nivel empresarial, “el 52.6% de los ejecutivos espera que la transformación digital traiga reducción de costos, el 58.9% piensa que traerá mayor eficiencia y 42.1% considera que se mejorará la competitividad.” (IDC, 2017)

Figura 3.6. Transformación Digital.



Fuente: International Data Corporation

El aporte de las tecnologías de información y telecomunicaciones al PBI es del 4.4% en el tercer trimestre del 2018, revisando el subsector de servicios de información vemos que este se contrajo en -1.6% debido a la menos demanda de los servicios de información.

Tabla 3.4. Valor agregado bruto – Servicios de Telecomunicaciones e Información

Cuadro N° 17
TELECOMUNICACIONES Y OTROS SERVICIOS DE INFORMACIÓN: VALOR AGREGADO BRUTO
 (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
 Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2017/2016					2018/2017				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,7	7,6	9,8	8,7	8,5	4,7	5,6	4,4	4,9	5,5
Telecomunicaciones	11,0	9,8	12,5	11,1	10,9	6,3	6,4	5,8	6,2	6,9
Otros servicios de información	0,6	-0,7	-0,7	-0,2	-0,3	-1,7	2,1	-1,6	-0,5	0,0

1/ Últimos 4 trimestres respecto al mismo período del año anterior, ejemplo: IV trim 2017 al III trim 2018/ IV trim 2016 al III trim 2017.
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

3.4.5. Factores Ecológicos

En el año pasado se puso de manifiesto la contaminación ambiental producto de la minería y la deforestación producto de la tala ilegal en la Amazonía. Con la Ley Marco del Cambio Climático, aprobada en el 2018, se debe definir una relación más coordinada y efectiva de los pueblos indígenas y las áreas naturales protegidas.

El Ministerio del Ambiente, dio a conocer importantes cifras del cambio climático en el Perú:

- “El 67% de los desastres en el Perú están relacionados con los fenómenos climáticos. El 2.6 millones de peruanos están expuestos a periodos de sequías”. (Ministerio del Ambiente, 2018)
- “Cinco millones y medio de peruanos están expuestos a precipitaciones muy intensas. En el país, hay 5.6 millones de peruanos están expuestos a periodos de heladas y friajes”. (Ministerio del Ambiente, 2018)
- “Catorce millones de peruanos son vulnerables a la inseguridad alimentaria, vinculada al cambio climático”. (Ministerio del Ambiente, 2018)
- “Por cada sol invertido en prepararnos para el cambio climático, se pueden ahorrar S/ 10”. (Ministerio del Ambiente, 2018)

“Una de las actividades promovidas a nivel mundial para mejorar la calidad del ambiente y proteger la salud de las personas es el reciclaje, en el Perú hay enormes oportunidades de aumentar el reciclaje, pues solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables que se generan.” (Ministerio del Ambiente, 2018). En diciembre de 2017, el Ministerio del Ambiente publicó el Reglamento de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos.

Otro dato importante es que “cada habitante de la provincia de Lima genera en su domicilio aproximadamente 870 gramos de residuos sólidos al día.” (Ministerio del Ambiente, 2018)

Según el Global Carbon Atlas, “el Perú emite 68 millones de toneladas de CO₂, ocupa el puesto 50 de los 220 países que más emiten estas partículas.” (El Comercio, 2018). Se está impulsando el uso de las energías no convencionales (eólica, solar, geotérmica, etc.) para disminuir la contaminación de CO₂, pero solo el 2.7% de la energía proviene de fuentes renovables no convencionales.

“En el año 2005, se promulga la Ley General del Ambiente, Ley N° 28611, la misma que significaría la norma principal y ordenadora de la Gestión Ambiental en el Perú. La Ley General del Ambiente hizo mucho énfasis en los instrumentos de gestión ambiental como: Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y los Programas de Adecuación

y Manejo Ambiental (PAMA); los Estándares de Calidad Ambiental (ECA) y los Límites Máximos Permisibles (LMP); los Planes de Cierre de actividades, entre otros”.

3.4.6. Factores Geográficos

“El marco geográfico del Perú está caracterizado por la presencia del mar frente a sus costas, la cordillera de los Andes, la selva amazónica y su ubicación latitudinal. El Perú posee una muy alta diversidad ecológica de climas, pisos ecológicos y zonas de producción, así como de ecosistemas productivos.” (Ministerio del Ambiente, 2015)

“El Perú tiene una extensión de 1 285 215,6 km², con lo que es uno de los 19 países más extensos del mundo, y posee una superficie muy accidentada y variada. Geográficamente, presenta tres regiones: costa, sierra y selva. De estas, la selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3 % del territorio peruano.” (Ministerio del Ambiente, 2015)

“La costa es la región más densamente poblada, cuenta con el 11.7 % de la extensión del territorio nacional, y alberga al 52.6 % de la población. Finalmente, la sierra cubre el 28.0 % del territorio nacional y contiene al 38.0 % de la población peruana.” (Ministerio del Ambiente, 2015)

“El Perú, por sus características geográficas, es especialmente vulnerable al cambio climático y a los riesgos de desastres que los fenómenos naturales ocasionan por sus consecuencias en la salud de las personas, el patrimonio natural y la infraestructura en general y, por ende, en el desarrollo sostenible.” (Ministerio del Ambiente, 2015)

El modelo de negocio planteado no será afectado por las consideraciones geográficas del país porque se centra en los distritos de Lima Residencial.

3.4.7. Factores Legales

En el país hay una gran cantidad de normativa relacionada con la Sociedad de la Información, en especial sobre Internet. Teniendo en consideración la idea de nuestro modelo de negocio se ha revisado las regulaciones sobre comercio electrónico, seguridad, protección de datos, firmas digitales y otros.

- Comercio electrónico:

- “Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica.” (Ley N° 27291, Año 2000)
- Capítulo de Comercio Electrónico del Tratado de Libre Comercio Perú/USA.
- Capítulo de Comercio Electrónico del Tratado de Libre Comercio Perú/Canadá.
- Capítulo de Comercio Electrónico del Tratado de Libre Comercio Perú/Singapur.
- Capítulo de Comercio Electrónico del Tratado de Libre Comercio Perú/Corea del Sur
- Factura Electrónica
 - “Resolución de Superintendencia que amplía el Sistema de Emisión Electrónica a la Factura y documentos vinculados a esta.” (Resolución de Superintendencia N° 0188-2010-SUNAT, 2010)
- Firmas Digitales
 - “Ley de Firmas y Certificados Digitales” (Ley N° 27269, 2000). “Ley modificada por la Ley 27310 para incorporar los certificados digitales de origen extranjero.”
 - “Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales.” (Decreto Supremo N° 070-2011-PCM, 2011)
- Infraestructura
 - “Modifican la R.S. N° 063-2010-PCM, sobre creación de la Comisión Multisectorial Temporal encargada de elaborar el Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú” (Resolución Suprema N° 261-2010-PCM, 2010).

- “Decreto Supremo que establece como Política Nacional la Implementación de una red dorsal de fibra óptica para facilitar a la población el acceso a Internet de banda ancha y promover la competencia en la prestación de este servicio”. (Decreto Supremo N° 034-2010-MTC, 2010)
- “Ley de Promoción de la Banda Ancha y construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica”. (Ley N° 29904, 2012)
- Protección de Datos y Privacidad
 - “Ley que regula las Centrales Privadas de Información de Riesgos y de Protección al Titular de la Información.” (Ley N° 27489, 2001)
 - “Ley que Modifica varios artículos de la Ley que regula las Centrales Privadas de Información de Riesgos y de Protección al Titular de la Información.” (Ley N° 27863, 2002)
 - “Ley que otorga facultad al fiscal para la intervención y control de comunicaciones y documentos privados en caso excepcional” (Ley N° 27697, 2002)
 - “Modifican la Directiva N° 005-2009/COD-INDECOPI - Directiva de Operación y Funcionamiento del Registro de Números Telefónicos y Direcciones de Correo Electrónico excluidos de ser destinatarios de Publicidad Masiva – Registro Gracias... No Insista” (Resolución N° 159-2012-INDECOPI/COD, 2012)
 - “Ley de Protección de Datos Personales.” (Ley N° 29733, 2011)
- SPAM

Para evitar el uso del SPAM en el país se tiene las siguientes regulaciones en el uso de correo electrónico, tenemos la Ley N° 28493 (2005) denominada “Ley que regula el uso del Correo Electrónico comercial no solicitado (SPAM)”, esta ley fue aprobada por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones en su Decreto Supremo 031-2005-MTC (2005).

- Software

Para el desarrollo de una aplicación para móviles y también de la página web se debería tener en consideración las recomendaciones en seguridad de la información de la Norma Técnica Peruana ISO/IEC 27001:2008 de acuerdo a la Resolución Ministerial N° 129-2012-PCM (2012) la cual trata sobre: “RM 129-2012-PCM - Aprueban el uso obligatorio de la Norma Técnica Peruana NTP ISO/IEC 27001:2008 EDI Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de gestión de seguridad de la Información. Requisitos en todas las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática.”.

El modelo de negocio planteado opera dentro de la legalidad y los márgenes que la legislación peruana estipula. Para el caso de los intermediarios se ha visto que en otros países existe un tema de opinión pública negativa respecto al trato y condiciones que las empresas brindan a sus colaboradores que tienen el rol de intermediarios: comisiones mínimas expuestos a riesgos de seguridad grandes principalmente debido al medio de transporte que utilizan (generalmente motos o bicicletas). Nuestro modelo de negocio se diferenciará por valorar el servicio que los intermediarios brindan, por lo cual el plan de comisiones muestra claramente que los intermediarios son los principales beneficiarios con las comisiones más altas, además, se ha mitigado el riesgo de seguridad ya que el alcance del servicio de entrega estará limitado entre 3 a 5 la redonda en promedio, distancia que puede ser cubierta a pie, con lo cual no se hace necesario el uso de un medio motorizado. Se planean comisiones y metas por cumplimiento para los intermediarios y se promoverá un plan de comunicación para difundir los beneficios y comisiones que éstos reciben, así como los riesgos de seguridad que enfrentan que vienen a ser mínimos, para que la opinión pública este al tanto de nuestra estrategia que nos diferencia de los demás.

3.4.8. Stakeholders Externos

Luego de realizado el análisis del entorno, se han identificado los siguientes stakeholders externos que influirían en el modelo de negocio:

- **Competidores:** Los competidores son uno de los principales stakeholders externos, en el último año han surgido algunas aplicaciones móviles enfocadas a las compras en bodegas en la ciudad de Lima, como por ejemplo AlóBodega y EasyMarket.

Por otro lado, las empresas de delivery como Glovo, Uber Eats, Rappi han ampliado el servicio de delivery realizando compras en establecimientos y luego realizando la entrega de los productos. Las nuevas estrategias definidas por nuestros competidores podrían influenciar o impactar en nuestro modelo de negocio.

- **Clientes:** Los clientes son otros de los principales stakeholders externos, son las personas que harían uso de la plataforma colaborativa a través de la app instalada en sus smartphones para realizar pedidos de productos o aprovechar alguna oferta publicada. El éxito del modelo de negocio depende de la acogida que tenga la plataforma colaborativa, por lo que se le ofrecerán descuentos y promociones que nos permitan fidelizarlos.
- **Intermediarios:** Los intermediarios son parte importante en el modelo de negocio de la plataforma colaborativa, son las personas que realizan las compras y entregas de los productos pedidos a sus vecinos. Ellos también publicarán ofertas/promociones de interés para sus vecinos.
- **Bodegas:** Las bodegas no son un actor principal en el modelo de negocio, éstas podrían tener el rol de intermediario atendiendo y/o publicando ofertas para sus vecinos.
- **Gobierno:** El gobierno define las normas y políticas relacionadas a impuestos que podrían afectar a los usuarios de nuestro modelo de negocio orientado a una plataforma colaborativa en donde se brinde servicio de delivery. Actualmente se está discutiendo la regulación de los negocios que realizan servicios de delivery.
- **Municipalidad:** Las ordenanzas municipales pueden afectar a un grupo de nuestros clientes las bodegas.
- **SUNAT:** Cualquier cambio en las regulaciones de SUNAT hacia pequeños negocios como las bodegas afectarán indirectamente a nuestros clientes.

3.4.9. Fuerzas de Porter

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un producto o servicio sustituto debe tener un valor agregado parecido o similar al servicio proporcionado por la plataforma colaborativa de nuestro plan de negocio. Con los avances en la tecnología en nuestros días, consideramos que puede surgir un servicio que proporcione los mismos servicios de delivery de productos sobre plataformas colaborativas.

Por otro lado, las aplicaciones como Rappi, Glovo o Uber Eats, que se usaban para realizar envíos inmediatos, actualmente vienen ofreciendo la opción de compras en tiendas, minimarkets y/o supermercados afiliados.

De acuerdo con lo expuesto, se considera que el poder de esta fuerza competitiva es Medio.

Amenazas de nuevos entrantes

En el país se crean alrededor de 200 mil empresas innovadoras (startups) anualmente, muchas de los startups exitosos en el mundo están replicando sus modelos en la región latinoamericana por lo que consideramos que nuestro modelo de negocio siempre estará amenazado por el ingreso de nuevos entrantes. Para poder mantener en pie nuestro modelo de negocio anualmente se revisarán y redefinirán las estrategias y ventajas competitivas que aprovechen a la plataforma colaborativa y dificulten las barreras de entradas de los nuevos entrantes.

Según lo expuesto, se considera que el poder de la fuerza competitiva es Medio.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Los principales identificados para nuestra idea de negocio son:

- **AlóBodega (Easy Market)**, una app muy útil para aquellas bodegas que quieran iniciarse en el servicio delivery. “La plataforma buscará a las bodegas que estén en un radio de 1 kilómetro para que la tienda que cuente con los productos solicitados tome el pedido.” (Perú Retail, 2017)

“La app peruana cuenta con más de 580 bodegas, 2 mil usuarios y más de 3500 transacciones. En los primeros meses el ticket promedio es de S/ 15 como un monto mínimo que podría atender el bodeguero” (Gestión, 2017)

“Aló Bodega atendió 522 pedidos de 103 marcas, haciendo una venta total de 13,700 soles y un ticket promedio de 26 soles.” (GanaMás, 2017)

- **Uber Eats**, es una “plataforma de entrega de comida que hace experimentar al cliente que recibir comida de tu restaurante favorito sea tan sencillo como pedir un viaje.” (Uber, 2019)

Uber Eats ingresó al mercado peruano en mayo de 2018, con 300 restaurantes aliados y una flota de mil conductores (de moto, bicicleta y autos). Esta aplicación ayuda a los restaurantes a incrementar sus ventas entre un 10 y 30%, pero consideran que tienen un ticket promedio bajo en deliveries. “En la *app* en promedio es entre S/25 y S/30, mientras que en nuestros restaurantes es casi S/45”. (InfoMercado, 2019)

- **Glovo**, la plataforma que ofrece diferentes categorías como restaurantes, snacks y bebidas, farmacias, regalos, mercados. También tiene la categoría "Lo que sea", la que permite pedir cualquier producto de cualquier tienda o lugar.

Glovo, la aplicación española, es una de las principales aplicaciones de delivery en Lima, también tiene presencia en Arequipa y Piura, expandiendo su mercado a otras ciudades del país. Actualmente la empresa “Glovo registra 2.5 millones de descargas, y ha llegado a una flota de 6,000 motorizados a nivel nacional. El Perú es el segundo mercado más grande, luego de España.” (Gestión, 2019)

“Glovo señaló que, según estadísticas, en el Perú los pedidos son con tickets promedio de S/ 40 y la preferencia (70%) es por pago en efectivo. Las categorías más demandadas son el “food” con el 60% de órdenes; 26% de courier, y el resto de las demás categorías.” (Gestión, 2019)

- **Rappi**, es una “aplicación que conecta a los clientes con una red de repartidores llamados Rappitenderos, se conectan con los comercios más cercanos para conseguir los productos/servicios que les solicitan en nuestra plataforma, y entregan productos en el lugar indicado.” (Rappi, 2016)

“La ‘app’ colombiana de servicios – Rappi, hizo su ingreso al país en noviembre de 2018. A través de un proceso de adhesión con su similar peruana Dilloo, que le aportó el ‘know how’ del mercado y 105 mil usuarios activos de golpe.” (El Comercio, 2018)

“Rappi planifica atender 620 mil pedidos mensuales en junio, manteniendo un crecimiento mensual de 25%. Las órdenes de restaurantes representan el 60% de los pedidos, el 40% se divide entre supermercados, licores, tiendas y farmacias. El ticket promedio es de US\$ 13. En los primeros meses los usuarios pedían una o dos veces al mes, a partir del sexto mes se incrementó a 8 pedidos al mes” (Gestión, 2019)

Al revisar las características de los principales competidores, hay aplicaciones nacionales que permiten a las bodegas y tiendas registrarse para que el cliente pueda realizar sus pedidos. Otro grupo, las transnacionales, que nacieron como repartidores de comidas ahora han ampliado su catálogo de productos incluyendo tiendas y supermercados con las cuales tienen alianzas para mostrar su catálogo de productos. Además, algunas de ellas permiten realizar pedidos en cualquier establecimiento, sin importar el tipo de producto. El costo del delivery en estas aplicaciones varía a partir de S/ 5, este puede incrementarse por la categoría de producto solicitado.

Según lo mencionado, consideramos que el poder de la fuerza competitiva es Medio.

- **Poder de negociación de los proveedores**

De acuerdo con a modelo de negocio, no tenemos un proveedor específico el cual haya sido registrado en nuestra plataforma colaborativa para atender los pedidos. Por el contrario, el intermediario, la persona encargada de atender un pedido realizando la compra y la entrega de los productos, tiene una diversidad de establecimientos, como las tiendas, minimarkets, bodegas y/o supermercados en un radio de 1 a 5 cuadras

alrededor de la ubicación del cliente, en las que podría realizar la compra de productos para atender los pedidos de los compradores. La elección del establecimiento es una decisión del intermediario, la cual se realizará en base a la cercanía y el precio de los productos.

De acuerdo con lo mencionado, consideramos que el poder de la fuerza competitiva es Bajo.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de nuestra plataforma colaborativa están conformados por las personas de 18 a 45 años, con poco tiempo libre para realizar compras de productos básicos, los cuales están dispuestos a realizar pago de comisiones por el servicio de compra y entrega de productos en sus domicilios. Ellos son finalmente quienes deciden si realizan los pedidos por la plataforma colaborativa, otro tipo de apps de delivery o ir directamente a una bodega o tienda cercana a su domicilio. Para que la plataforma colaborativa sea más atractiva a los clientes debe ofrecer mejores precios por el delivery y/o publicar promociones atractivas para nuestros clientes.

Según lo mencionado, consideramos que el poder de esta fuerza competitiva es Alto.

3.5. Análisis Interno Estratégico

La iniciativa de modelo de negocio es nueva y será implementada en el futuro, por lo que actualmente no se tienen procesos internos (Fortalezas o Debilidades) que puedan afectar el análisis estratégico para el despliegue de la plataforma colaborativa Ayni 2.0.

3.6. Matrices EFE, EFI y FODA

3.6.1. Matriz OA

En esta Matriz encontramos las Oportunidades y Amenazas de la Empresa:

Tabla 3.5. Matriz OA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento de usuarios comprando vía online	Incremento de las bodegas que realicen servicio de delivery.

Incremento de familias en los distritos de Lima Residencial	Apertura de oferta servicios similares por parte de Glovo, Uber Eats, Rappi.
Incremento del uso de aplicaciones por celular.	Reglamentación de los servicios de delivery por aplicación.
Aumento del uso de tarjeta de crédito en lugar de efectivo	Desconfianza en el uso de aplicaciones para realizar compras
Personal desempleado que podría hacer delivery.	Tasa del crecimiento económica del Perú por debajo de lo esperado.
Crecimiento de personas con acceso a internet	Incremento de inseguridad ciudadana
Crear un modelo colaborativo de negocio con vecinos para hacer delivery	Posibilidad de ingreso de un nuevo competidor con el mismo modelo de negocios
Mejorar la experiencia de compra de delivery	Disponibilidad de intermediarios para atender pedidos
Difusión de las promociones y ofertas entre las redes de usuarios de los distintos comercios	Incremento del costo de los productos básicos por la política económica
Conocer el comportamiento de compra y preferencias de los usuarios.	Caída de las plataformas tecnológicas (web, aplicación, pagos)

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2. Análisis de Oportunidades

- *Aumento de usuarios comprando vía online.* El principal organismo mundial de la publicidad digital, Interactive Advertising Bureau realizó un estudio en Perú el cual señala que “5,1 millones de peruanos compran en el canal online, es decir que el 31% de los peruanos han comprado por internet en los últimos 12 meses. Asimismo, existen 16.608.775 potenciales compradores eCommerce” (El Comercio, 2017) con este aumento, nuestro mercado objetivo también crece.
- *Incremento de familias en los distritos de Lima Residencial.* “Según el último estudio realizado por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), durante el 2018 se ofertaron un total de 27.478 viviendas. De este total, el 40% (10.951 unidades) correspondieron a Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel” (El Comercio, 2019). sumándose a los proyectos de San Isidro, Miraflores, Surco y Barranco, se tiene un mercado de muchos usuarios en menos metros cuadrados.

- *Incremento del uso de aplicaciones por celular.* El informe de PerúRetail, indica “que las aplicaciones de delivery son las más descargadas, esto debido a que los usuarios prefieren evitar el tráfico y tener sus pedidos en corto tiempo” (Perú Retail, 2018). Por ese motivo, de acuerdo con el aplicativo español multidelivery, “el crecimiento de este mercado fue del 30%, y el 80% de la demanda está concentrada en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco y Barranco” (Perú Retail, 2018).
- *Aumento del uso de tarjeta de crédito en lugar de efectivo.* “Los pagos mensuales con tarjetas de débito crecieron en 21% en el primer trimestre del 2018 comparado con el año 2017, es decir, 11 puntos porcentuales por encima del avance registrado por concepto de retiro de efectivo, también creció en 1% los pagos con tarjetas de crédito.” (BCR, 2018).
- *Personal desempleado que podría hacer delivery.* “En el trimestre de análisis, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 6.5%, es decir, 0.8 puntos porcentuales menor al registrado en similar trimestre del año anterior”, reportó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019).
- *Crecimiento de personas con acceso a internet.* “El 67% de la población de Lima tiene acceso a internet. además, el 58,2% de la población de área urbana utiliza el servicio de internet. El 77,7% de la población que usa internet tienen entre 17 y 24 años”, según reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017).
- *Crear un modelo colaborativo de negocio con vecinos para hacer delivery.* Según Rodrigo L. Barnes (Consultor de Marketing y Estrategia), “el crecimiento del modelo de negocio colaborativo es un hecho indiscutible; empresas como Airbnb, Uber, Cabify, Waze, están revolucionando el mercado a un ritmo frenético”.

- *Mejorar la experiencia de compra de delivery.* Tomando como referencia las aplicaciones de servicio de delivery, José Bernal, country manager de Rappi, indica “que el modelo se sostiene con las comisiones que cobran a los comercios que tienen a estas plataformas como un canal de venta adicional, hay un incremental de 20% a 40% mensual en las ventas de estos comercios” (El Comercio, 2019).
- *Difusión de las promociones y ofertas entre las redes de usuarios de los distintos comercios.* Según Victor Manuel Gañan Fernández, especialista en publicidad en las redes sociales, informa “La publicidad en Internet ha incorporado nuevas plataformas y oportunidades de negocio para las empresas y marcas, existen muchos tipos de canales publicitarios en internet, ..., ha ganado presencia en los planes de las empresas la publicidad en redes sociales, ya que los modelos de negocio de las plataformas sociales en los últimos años, se ha orientado en restar presencia a los contenidos orgánicos para que las empresas inviertan en publicidad de pago con el fin de conseguir un mayor alcance para sus publicaciones”
- *Conocer el comportamiento de compra y preferencias de los usuarios.* Con la información del historial de compra del usuario, podremos saber el comportamiento de compra, y ofrecer productos con buenos precios de sus productos frecuentes.

3.6.3. Análisis de Amenazas

- *Incremento de las bodegas que realicen servicio de delivery.* Existen bodegas que brindan el servicio de delivery considerando compras mínimas entre 10 a 15 soles, según Beatrice Dellepiane, CEO del startup Easy Market, “una encuesta realizada a 960 bodegas arrojó que el 70% ya hace algo de delivery, el 100% recibe los pedidos por teléfono (llamadas, mensajes de texto y Whatsapp) y el 73% hace entre cinco y diez envíos al día. El 84% dijo que sí quiere una herramienta que los ayude a elevar sus ventas y el 50% está dispuesto a pagar por este sistema” (GanaMás, 2016)

- *Apertura de oferta servicios similares por parte de Glovo, Uber Eats, Rappi.* Estos modelos de negocios están abarcando cada vez más segmentos del mercado, empezó en el delivery de comidas, y se ha expandido a delivery de flores, medicinas, ropa y envío de encomiendas pequeñas.
- *Reglamentación de los servicios de delivery por aplicación.* La bancada de Acción popular presentó un proyecto de ley para regular las labores de los trabajadores de las plataformas digitales permitiéndoles tener protección legal. Según su proyecto, se indica “que hay 420 mil jóvenes entre los 15 a 29 años que se encuentran desempleados” (La República, 2019), teniendo la opción de tomar este tipo de trabajo de delivery.
- *Desconfianza en el uso de aplicaciones para realizar compras.* Los resultados de los focus group indicaron que aún hay usuarios que desconfían en las compras realizadas por aplicaciones, ya sea por una propia mala experiencia o por incidentes de algún conocido suyo. La desconfianza se mantiene, pero es menor en comparación con años anteriores, el uso de tarjetas con chip y validación por token han contribuido en reducir la tasa de desconfianza.
- *Tasa del crecimiento económica del Perú por debajo de lo esperado.* El FMI proyectó el crecimiento de la economía peruana a 3,9% reduciéndose con la perspectiva de crecimiento de 4,1% a 3,9%, (El Comercio, 2019).
- *Incremento de inseguridad ciudadana.* según el informe del Barómetro de las Américas “el 48.6% de los encuestados dijo no sentirse resguardado en su entorno. El primer lugar es ocupado por Ciudad de México con 53.9%” (AmericaTV, 2012).
- *Posibilidad de ingreso de un nuevo competidor con el mismo modelo de negocios.* Debido a la alta demanda de servicios de delivery, la probabilidad de que aparezca un nuevo competidor con el mismo modelo de negocio es alto.

- *Disponibilidad de intermediarios para atender pedidos.* Según resultados de los Focus Group, los usuarios que confirmaron que realizarían el rol de intermediarios, indicaron que lo realizarían en su horario libre, días particulares en la tarde, y fines de semana.
- *Incremento del costo de los productos básicos por la política económica.* La República de Colombia realizó un ranking entre los países de Sudamérica, incluyendo a México, para comparar los costos de la canasta básica, Perú ocupó el quinto puesto con un costo de \$ 29.9.
- *Caída de las plataformas tecnológicas (web, aplicación, pagos).* Los servicios tecnológicos se alojarán en la nube, todos los proveedores de servicios en la nube nos brindan un 99.9% de disponibilidad del servicio, el 0.01% representa aproximadamente 8.8 horas de downtime al año.

3.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos (EFE y EFI)

La matriz EFE nos permitirá identificar los factores externos que influyen con la implementación de nuestra idea de negocio y poder evaluarlos, con esto podremos plantear varias estrategias con el fin de explotar las oportunidades y minimizar las amenazas.

En la matriz EFE a continuación se muestran “las ponderaciones y calificaciones de las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis realizado. La ponderación nos indicará la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa, este valor estará entre 0 y 1. La calificación se basa en el nivel probabilidad que ocurra el factor: 1 (muy bajo), 2 (bajo), 3 (medio), 4 (alto)”. A continuación, el cuadro:

Tabla 3.6. Matriz EFE

Matriz EFE			
	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
OPORTUNIDADES			2.07
Aumento de usuarios comprando vía online	0.06	3	0.18
Incremento de familias en los distritos de Lima Residencial	0.07	4	0.28

Incremento del uso de aplicaciones por celular.	0.05	3	0.15
Aumento del uso de tarjeta de crédito en lugar de efectivo	0.09	4	0.36
Personal desempleado que podría hacer delivery.	0.08	3	0.24
Crecimiento de personas con acceso a internet	0.08	4	0.32
Crear un modelo colaborativo de negocio con vecinos para hacer delivery	0.04	3	0.12
Mejorar la experiencia de compra de delivery	0.03	3	0.09
Difusión de las promociones y ofertas entre las redes de usuarios de los distintos comercios	0.04	3	0.12
Conocer el comportamiento de compra y preferencias de los usuarios.	0.07	3	0.21
AMENAZAS			0.88
Incremento de las bodegas que realicen servicio de delivery.	0.05	3	0.15
Apertura de oferta servicios similares por parte de Glovo, Uber Eats, Rappi.	0.03	3	0.09
Reglamentación de los servicios de delivery por aplicación.	0.04	2	0.08
Disponibilidad de intermediarios para atender pedidos	0.05	3	0.15
Tasa del crecimiento económica del Perú por debajo de lo esperado.	0.04	2	0.08
Incremento de inseguridad ciudadana	0.06	2	0.12
Desconfianza en el uso de aplicaciones para realizar compras	0.02	2	0.04
Posibilidad de ingreso de un nuevo competidor con el mismo modelo de negocios	0.03	2	0.06
Incremento del costo de los productos básicos por la política económica	0.04	2	0.08
Caída de las plataformas tecnológicas (web, aplicación, pagos)	0.03	1	0.03
TOTAL	1.00		2.95

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados de la matriz EFE, se obtuvo que el peso ponderado total de las oportunidades es de **2.07** y de las amenazas es **0.88**, lo cual indica que el entorno es favorable a la empresa y esta debe definir las acciones estratégicas para explotarlas. De igual forma el total ponderado es de **2.95** lo que nos indica que es superior a la media (2.5) para conseguir aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas

Por otro lado, la matriz EFI se usa considerando una auditoría interna para poder evaluar las fortalezas y debilidades más importantes en las diferentes áreas de un negocio, para nuestro caso no se elaboró esta matriz debido a que la empresa está por implementarse a futuro y es necesaria información interna luego del lanzamiento comercial y su puesta en operaciones en los distritos de Lima residencial.

3.7. Estrategia, Metas y Acciones

3.7.1. Estrategia General

Ya que actualmente en el mercado no existe una herramienta colaborativa que conecte compradores e intermediadores y que permita realizar a los usuarios sus compras a través de este servicio de intermediación, el esfuerzo será dirigido al desarrollo de la plataforma que permita a los usuarios adquirir los productos que necesite.

Para ingresar al mercado, se adoptará la posición de “precursor” (o pionero, introduce nuevos productos, nuevos servicios al mercado, es el que va primero) seleccionando un segmento de mercado prometedor y creando nuevas funcionalidades en la herramienta que los competidores que se le asemejan no tienen.

El Plan de Negocio irá dirigido al segmento conformado por:

- **Edad:** de 18 a 45 años (Mujeres y Hombres).
- **Lugar:** Lima Residencial, “Barranco, Jesús María, La Molina, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo, Lince”.
- **Nivel Socioeconómico:** A, B y C.
- **Característica:** que tengan smartphone y usen aplicaciones.

Para fidelizar a los usuarios se ofrecerán comisiones libres de descuentos para los intermediarios de acuerdo con las metas de cumplimiento establecidas según la situación del mercado en ese momento, cupones de promoción y descuento para los usuarios activos por usar la Aplicación y por recomendar nuevos usuarios.

3.7.2. Estrategia de competitividad

Tomando como base las estrategias competitivas según Kotler (líder, retador, seguidor, especialista), el presente plan de negocio buscará ser líder de mercado peruano y convertirse en la herramienta colaborativa de compras.

Otro referente para analizar la ventaja competitiva que se desea establecer son las barreras de entrada que se deben superar, teniendo en cuenta las 6 barreras de entrada de Michael Porter, se han determinado las siguientes acciones estratégicas a realizar:

- Ofrecer beneficios para los usuarios tanto compradores como intermediarios, diferenciándonos de los competidores que se le asemejan.
- Plan de comunicación sobre la funcionalidad y los beneficios de la plataforma respecto a los competidores similares, para poder posicionarnos en la mente y preferencias de los clientes.
- Establecer un plan de adecuación ágil respecto a las políticas gubernamentales que rigen los negocios online, para sacar ventaja a la competencia.

3.8. Conclusiones

- Es importante delimitar y seguir las acciones estratégicas mencionadas en el presente capítulo para vencer las barreras de entrada y poder posicionarse estratégicamente, manteniendo una ventaja competitiva frente a competidores que se le asemejan y posibles futuros competidores directos.
- Se propone una oferta de producto basada en la innovación buscando satisfacer la necesidad de los usuarios a través de una sencilla, útil y la vez sólida herramienta colaborativa que integra compradores e intermediarios.
- En el negocio de las plataformas de Crowdsourcing como Ayni 2.0, es importante desarrollar una buena estrategia para fijar los conceptos de ingresos: por intermediación y por publicidad, tratando de minimizar el impacto económico en los usuarios finales.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Diseño de Investigación

La investigación del mercado nos permitirá analizar el segmento de usuarios que viven en distritos de Lima residencial a detalle para conocer nuestro mercado objetivo, sus preferencias, sus sugerencias y recomendaciones.

Esta investigación del mercado se ha dividido en 4 etapas, estas son:

Primera etapa: La exploración de información usando fuentes secundarias, es decir búsqueda en internet, tesis relacionadas al tema de investigación, datos estadísticos de entidades públicas y privadas.

Segunda etapa: Realizar el Análisis cualitativo, preparar las diversas preguntas para desarrollar el Focus Group.

Tercera fase: Realizar el Análisis Cuantitativo para encontrar los principales atributos que servirán de base para el diseño de nuestra propuesta de valor, se elaboran las encuestas y se procede a aplicarlas al público objetivo.

Cuarta fase: Realizar el análisis de los resultados de las muestras para consolidar las conclusiones.

4.2. Muestreos

La metodología de trabajo que se empleará en el Plan de Negocio consistirá en la recopilación de datos primarios mediante entrevistas, focus group y encuestas. Como parte de la investigación de mercado se realizará una encuesta a hombres y mujeres entre 18 y 45 años que usualmente realizan compras en supermercados y/o bodegas.

La investigación será descriptiva, ya que nos permitirá conocer el tamaño y la composición del mercado.

- **Focus Group:** se realizarán 2 focus group a personas que residen en Lima Residencial entre 18 y 45 años.

Público objetivo:

- Hombres y mujeres de 18 a 45 años, que viven en “Barranco, Jesús María, La Molina, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo y Lince”.
- Pertenecientes al NSE: A, B y C.
- Caracterizados por contar con algún smartphone y usar aplicaciones.

Los focus group se realizarán durante 2 meses y se estima que tendrán una duración promedio de dos horas.

Se contemplarán las siguientes fases

- Introducción y presentación de los participantes,
- Conocimiento y hábitos de compra por aplicación
- Conocimiento y hábitos de compra por página web
- Hábitos de compra
- Conocimiento de plataforma colaborativa

Género:

Proporción equitativa, 50% hombres y 50% mujeres

- **Entrevistas a profundidad**

La metodología consiste en entrevistas presenciales que será dividida en dos grupos, para posibles compradores y posibles intermediarios (dueños de bodegas y tiendas)

Se planea completar cada grupo en 2 semanas, teniendo el total de entrevistas listo en un mes. La guía de preguntas se afinará de acuerdo con los resultados de la etapa exploratoria.

- **Encuestas**

Se utilizará la técnica de encuestas como parte de la investigación cuantitativa, se elaborará un tipo de cuestionario con preguntas y se aplicarán como mínimo 385 encuestas válidas, que estarán compuestas por 20 preguntas. El cuestionario estará basado en los resultados de los focus group y de las entrevistas de profundidad.

Público objetivo:

- Considera a hombres y mujeres de 18 a 45 años que viven en la ciudad de Lima, NSE A, B y C, que realizan sus compras en establecimientos comerciales (supermercados/bodegas) y que tienen alguna experiencia previa en compras por internet/Smartphone.

Tabla 4.1. Composición de la muestra

EDAD / NSE A, B y C	TOTAL
18 a 31 años	190
32 a 45 años	195
TOTAL	385

Fuente: Elaboración Propia

Período de Evaluación:

- Tres meses.

Objetivo:

- Intención de compra de productos a través de una App que integre vecinos cercanos

Método de recopilación de la muestra

- Las encuestas se deberán aplicar en los exteriores de las bodegas, supermercados, parques y alrededor de las zonas residenciales del público objetivo en los principales distritos de Lima Residencial y también mediante correo electrónico u otros medios digitales. El procesamiento y tabulación de la información se realizará con herramientas de análisis como Google Forms y Excel.

4.3. Instrumentos y Procedimientos

Para nuestra investigación de mercado utilizaremos los siguientes instrumentos:

- Encuestas, Entrevistas, y Focus Group

4.3.1. Encuestas

Como parte de nuestra investigación de mercado, aplicaremos la siguiente encuesta usando la herramienta de Google Forms a la muestra definida.

Para la creación de la encuesta se realizó una lista de preguntas propuestas por los miembros del grupo, teniendo como base los lineamientos definidos, luego se realizó una depuración grupal para estar todos de acuerdos con las preguntas.

Figura 4.1. Encuesta Web.

Estudio de compras por delivery

¡Hola! Gracias por colaborar con nosotros, esta es una encuesta anónima.

*Obligatorio

1. ¿Cuál es su edad? *

Tu respuesta

2. ¿Cuál es su sexo? *

Mujer

Hombre

3. ¿Cuál es su estado civil? *

Casado(a)

Fuente: Elaboración Propia

“Las preguntas contenidas en la encuesta que se puede revisar en el **Anexo III** tienen ámbito demográfico, hábitos de compra, formas de pago, dispositivos de uso para delivery y relacionadas al modelo”.

4.3.2. Entrevistas

Las entrevistas realizadas considerando nuestro modelo de negocio teniendo como guía el cuestionario detallado en el Anexo IV, que aportaron información importante sobre las características y experiencias de realizar un delivery a través de bodegas y otras aplicaciones similares de traer productos. Las personas entrevistadas fueron consideradas como los clientes potenciales para nuestra propuesta de negocio que necesitamos nos prefieran para la compra de productos.

El análisis de sus necesidades nos ayuda a tener todas las aristas en todo el proceso de delivery y como uno de los puntos importantes es la cantidad de comisión adicional que se le suma al monto total de los productos, así también el tiempo que demora en llegar los productos y los montos mínimos que piden los bodegueros o tiendas para realizar el delivery. Los atributos más valorados por los entrevistados son: comisiones pagadas a los intermediarios, compartir y participar de las promociones vigentes de los

supermercados, plataforma fácil, segura y rápida, seguridad en la entrega del pedido, creación de redes de compras. De igual forma otras formas que indicaron que podría ayudar es de generar ingresos serán: comisión por pedido y publicidad.

4.3.3. Focus Group

Para entender las necesidades de nuestros clientes, realizaremos dos tipos de focus group con grupos homogéneos, considerando que los usuarios puedan conocer y asumir los roles de comprador e intermediario.

4.4. Análisis Cualitativo

Dentro del análisis de estudio de mercado fue necesario realizar 02 focus group para conocer la opinión y feedback de los posibles compradores e intermediarios de nuestro modelo de negocio, los detalles a continuación son mostrados:

4.4.1. Objetivos del Focus Group:

La presente se desarrolló para cumplir los objetivos a continuación:

- Determinar la necesidad de compra de productos de la canasta familiar que fueron omitidos en la compra semanal, se consumieron rápidamente, no pueden ser adquiridos personalmente por algún motivo e identificarlos.
- Determinar el agrado del concepto de negocio Ayni 2.0, así como el ajuste de necesidades, tipo de usuarios, frecuencia de compra, nivel de interés y medio de recaudación.
- Evaluar las consideraciones del plan de costos para: servicio de delivery, comisiones y cargos a intermediarios y compradores.

4.4.2. Público objetivo

La aplicación de los focus group estuvo orientada a hombres y mujeres de 18 a 45 años, que viven en “Barranco, Jesús María, La Molina, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo y Lince”. Pertenecientes al NSE: A, B y C. Ellos se caracterizan por tener algún smartphone y usar aplicaciones.

Se realizó 02 focus group compuesto por ocho participantes de grupos homogéneos, este fue realizado el 9 de marzo y 23 de marzo 2019 en el distrito de San Borja y duró aprox. 90 minutos. Para ello se empleó una guía de pautas que permitió el cumplimiento de los objetivos (ver Anexo II).

4.4.3. Resultados obtenidos del focus group

Los participantes se caracterizan por ser en su mayoría trabajadores dependientes y solteros sin hijos. También hubo madres solteras que se dedican a su propia empresa y a su casa.

4.4.3.1 Conocimiento y hábitos de compra por aplicación

Los participantes opinan que las compras por aplicación han evolucionado rápidamente en estos últimos años; ahora sienten que las compras son más seguras, rápidas y que hay mucha facilidad en la forma de pago (transferencia bancaria, tarjeta o presencial).

Ellos mencionan que en la actualidad hay muchas aplicaciones que les permite comprar y vender; esto se puede hacer desde cualquier lugar y momento.

Todos los participantes mencionan que han comprado por aplicación entradas para el cine, como por ejemplo Cineplanet o Cinemark. Consideran que es muy fácil comprar por allí, así evitan colas y llegan a sus funciones. Valoran mucho la facilidad del proceso de compra y la diversidad de formas de pago.

Muchos participantes utilizan aplicaciones para comprar comida, bebidas entre otros. La aplicación más usada es Rappi seguida por Globo. Valoran mucho de estas aplicaciones:

- Las alianzas que tienen con bodegas, supermercados, tiendas (Tambo), licorerías y restaurants.
- Las ofertas
- Los descuentos
- El tiempo de entrega y
- La facilidad de pago en efectivo.

No obstante, hubo participantes que no están familiarizados con estas aplicaciones por el temor de inseguridad y porque a otros no están habituados a su uso.

Otros participantes han usado aplicaciones como Ali, Wish o Amazon para comprar productos de bajo costo y que no hay en el Perú; como por ejemplo libros. Ellos valoran mucho de estas aplicaciones su facilidad de uso, variedad de productos y precios bajos. Sin embargo, hubo participantes que no compran por medio de estas aplicaciones porque la sienten inseguras y que les podría estafar.

Pocos son los participantes que usan aplicaciones para compras de productos de segunda mano, la más comentada fue Mercado Libre. Valoran mucho el contacto directo con la persona y variedad de productos.

También son pocos los participantes que han usado las aplicaciones de compra directa de supermercados como Wong o Tottus; las veces que lo han usado es porque no han tenido tiempo para hacer sus compras. El perfil de compra por medio de estas aplicaciones ha sido más en mujeres.

4.4.3.2 Conocimiento y hábitos de compra por página web

Algunos participantes consideran que las compras por página web son lentas si no estas registrado; sin embargo, comentan que la página web les da mayor visualización en la calidad de imagen de los productos. Aquellos participantes que han tenido problemas en compras por medio de aplicación han usado la página web.

Consideran que los atributos principales de compras por medio de página web son: seguridad; calidad de la imagen; información detallada del producto y posibilidad de comparar diferentes productos en varias páginas.

Los participantes que no compran por páginas web, no lo hacen por la desconfianza temen el pedido no llegue o que le clonen la tarjeta. Algunas frases que mencionaron: *“Yo desconfió, necesito ver y tocar para comprarlo”*; *“Tengo miedo a que no llegue lo que pedí”*; *“Puede ser que no me quede”*; *“Mi mala experiencia de compra online me frena a comprar por ese medio”*.

Se evaluó los beneficios de compras por aplicación y por página web. Los participantes mencionan que las compras por aplicativos son para productos pequeños, de precios bajos, que están en ofertas y de consumo masivo (comida, bebidas, entradas al cine, productos de segunda mano); y que los participantes ya saben lo que quieren a esto le llamaron eficiencia. Consideran que las compras por aplicaciones son prácticas y rápidas. Aquí ellos mencionaron aplicaciones como Rappi, Glovo, Ali, Wish, Amazon o Mercado Libre.

Los participantes indican que las compras por páginas web son para productos sofisticados, donde el usuario necesita conocer más detalles y pueda comparar.

4.4.3.3 Hábitos de compra en escenarios

La mayor parte de los participantes cuando están en su casa y requieren algún producto en específico van a la bodega que está a menos de dos cuadras de su casa. Ellos mencionan que no hacen pedido por aplicación ni delivery porque más tiempo les demora que ir ellos a comprar. Sin embargo, hay otros participantes llaman a la bodega, y ellos le traen por delivery, piden un mínimo de 20 soles.

Cuando los participantes tuvieron una visita imprevista; la gran mayoría han realizado pedidos por aplicación y/o teléfono, los productos que más piden son comidas, bebidas y/o snacks.

4.4.3.4 Conocimiento de plataforma colaborativa

Ningún participante ha escuchado la definición de consumo colaborativo; sin embargo, cuando se les menciona el concepto llegaron asociarlo con Uber, Waze y Airbnb.

4.4.3.5 Evaluación de plataforma colaborativa Ayni 2.0

Se evaluó el concepto de negocio Ayni 2.0; para ellos se leyó el concepto de negocio.

Agrado de concepto

Los participantes consideran que la idea de concepto de Ayni 2.0 es buena, original e innovadora.

Ellos mencionan que lo que más le gusta son las ofertas que pueden conocer a tiempo real por medio de esta plataforma. Hubo participantes que comentaron tiene este tipo de necesidad, ya que a veces hay ofertas de 2 x1 o 3 x 2 y solo quieren llevar un solo producto, y sería genial una plataforma que te contacte con personas que podrían comprar las otras dos ofertas; algunos de ellos han tenido que ir con familiares / amigos para aprovechar estas promociones.

Y lo que menos les gusta fueron las comisiones que pagaría el comprador.

Ellos también comentan que este tipo de plataforma colaborativa era lo que antes ellos hacían de pequeños, con los mandatos de familiares / vecinos; ganando ellos una propina por ir a comprar.

Ajuste con sus necesidades

La gran mayoría de los participantes mencionan que Ayni 2.0 se ajusta a sus necesidades como intermediarios; porque les genera un ingreso extra. Y algunos como compradores porque no tienen mucho tiempo para ir a comprar. Sin embargo; para algunos participantes no se ajusta sus necesidades como compradores porque las comisiones son muy altas.

Tipo de usuario

La mayoría de los participantes consideran que serían intermediarios, porque el incentivo económico es rentable; pero esto dependerá de su disponibilidad, tipo de pedido y la ubicación del vecino.

Es importante mencionar que los participantes comentan que serían intermediarios siempre y cuando el vecino que pidió está en la ruta a su casa. Valoran que la distancia sea muy próxima, es decir que este por la recta o cuadra.

Pocos son los que serían compradores, ya que la comisión que pagan es muy alta; ellos comentan que existen otras aplicaciones que podrían traer productos con bajo costo de delivery. Y solo serían compradores si es una super oferta y les conviene.

Frecuencia de compra en compradores

Cuatro de ochos participantes harían sus pedidos solo cuando hay Super ofertas. Los otros participantes realizarían entre una y dos veces por semana.

Frecuencia de compra para intermediadores

La gran mayoría de los participantes se activarían como intermediadores entre una y dos veces por semana; ellos prefieren fines de semana o días de semana por las tardes noches.

Nivel de interés

La mayoría de los participantes consideran que estarían muy interesados de ser intermediadores y como compradores siempre y cuando hay super ofertas y compense la comisión cobrada.

Medio de recaudación

Si es que fueran compradores; la gran mayoría de los participantes eligen pagar en efectivo, seguido por tarjeta de crédito o transferencia bancaria.

La gran mayoría de los participantes que serían intermediadores les gustaría que le paguen con transferencia bancaria.

4.4.4. Conclusiones

- **Determinar la necesidad de compra de productos de la canasta familiar que fueron omitidos en la compra semanal, se consumieron rápidamente, no pueden ser adquiridos personalmente por algún motivo e identificarlos.**

La gran mayoría de los participantes comentan que cuando no tienen un producto en casa, bien salen a comprar ellos mismos porque las bodegas, supermercado están cerca a sus casas y/o hacen pedido por teléfono a las bodegas. No obstante, cuando ellos han recibido visitas, han hecho compras por medio de aplicaciones, y lo que más han comprado han sido bebidas, snack y comidas. Las aplicaciones que más usan son Rappi o Glovo.

- **Determinar el agrado del concepto de negocio Ayni 2.0, así como el ajuste de necesidades, tipo de usuarios, frecuencia de compra, nivel de interés y medio de recaudación.**

Los participantes consideran que el concepto es buena, original e innovadora. Ellos se visualizan que ganarían más como intermediadores ya que como compradores las comisiones son altas y para que compren tendrían que ver una super oferta.

Lo que valoran más del concepto son (i) ingresos extras y (ii) plataforma colaborativa que conecta con sus vecinos.

Los que no valoran del concepto son: (i) comisiones altas por parte de compradores y (ii) falta de información sobre la seguridad.

- **Evaluar las consideraciones del plan de costos para: servicio de delivery, comisiones y cargos a intermediarios y compradores.**

Evaluación del precio que pagarían los compradores

Precio variable

Los participantes mencionan que el 10% del total de pedido que cobra Ayni al comprador es muy alta y esta se hace más sensible en montos pequeños.

Precio Fijo

Los participantes consideran que el monto fijo de S/2 más S/0.75 por el 4to ítem adicional; es alto y no le conviene al comprador. Ellos mencionan que este debería de estar condicionado al tipo de producto, volumen, monto y cantidad. Para esto, ellos prefieren realizar pedidos por Rappi o Globo que no les cobra por cantidad.

La gran mayoría de los participantes recomiendan que el precio variable podría depender del tipo de compra podría estar entre 2% a 10% y el precio fijo bajar a S/0.3 por ítem adicional. Otros comentan que Ayni debería de cobrar un fijo y no un porcentaje.

Evaluación de los precios que cobrarían los intermediadores

Todos los participantes consideran que el precio que cobra el intermediario es buena, aceptable y atractivo; esto les permitirá a ellos tener ingresos extras. No obstante, ellos recomiendan que exista un ajuste en estas comisiones para que el comprador pueda enviar sus pedidos.

4.4.5. Recomendaciones

Finalmente, los participantes recomiendan: (i) ajustar las comisiones acordes al tipo de compra, número de ítems, volumen; (ii) botón de activación y desactivación al intermediario; (iii) prueba piloto en una radio de dos cuadras; (iv) especificar el tipo de seguridad y (v) facilidad en la plataforma para publicitar ofertas.

Con la finalidad que el modelo sobreviva a futuro se recomienda realizar cambios o reducir las comisiones conforme se ponga en producción la plataforma AYNi 2.0 y el crecimiento llegue a un punto medio entre lo que desea pagar el comprador y lo que desea ganar el intermediario por la entrega de productos, esto nos ayudará en mostrar más atractiva la propuesta.

4.5. Análisis Cuantitativo

Con la finalidad de medir estadísticamente las diferentes respuestas de una muestra representativa y así conocer las características generales y comunes de nuestro segmento de mercado se realizó una encuesta con los detalles a continuación:

Objetivos de la Encuesta:

Los resultados de la encuesta nos ayudaran a identificar los potenciales usuarios, considerando los siguientes aspectos:

- Información de la ubicación de las viviendas en Lima.
- Conocer la información sobre la frecuencia de realizar un delivery.
- Informarnos de la experiencia de compra por aplicación.
- Identificar si el usuario tiene necesidades de compras en bodegas.
- Facilidad de entender el servicio que ofrecerá nuestro modelo de negocio.

Descripción de la Encuesta:

Tomando en consideración el tiempo, costo y facilidad de llegada más usuarios encuestados se optó por usar los canales digitales, por lo que se elaboró la encuesta en Google Forms y se compartió la misma vía email y otros medios como las redes sociales (Facebook, Whatsapp, etc.) y vía la comunidad académica de ESAN para que sea completada durante los meses de abril. y mayo del 2019.

Para establecer el tamaño de la muestra se usó la formula mostrada en la figura considerando que el tamaño de nuestra población es grande, a continuación, es:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Los valores que se asumieron para el cálculo de la muestra son:

- Nivel de confianza del 95% que corresponde a un factor “Z” de 1.96
- Un margen de error “d” de 5% como valor aceptable recomendado.
- Un factor de probabilidad “p” en 50% considerando el peor escenario, para lo cual no se tiene certeza que pueda ocurrir el acontecimiento.

Al realizar el cálculo se obtiene como resultado que la muestra será de 385 encuestas, pero también debemos considerar que debemos realizar más de esta cantidad, ya que algunas de ellas pueden ser inválidas.

Luego de cerrada esta etapa se tiene 411 encuestas respondidas de acuerdo al público objetivo con los siguientes resultados de los principales puntos a resaltar:

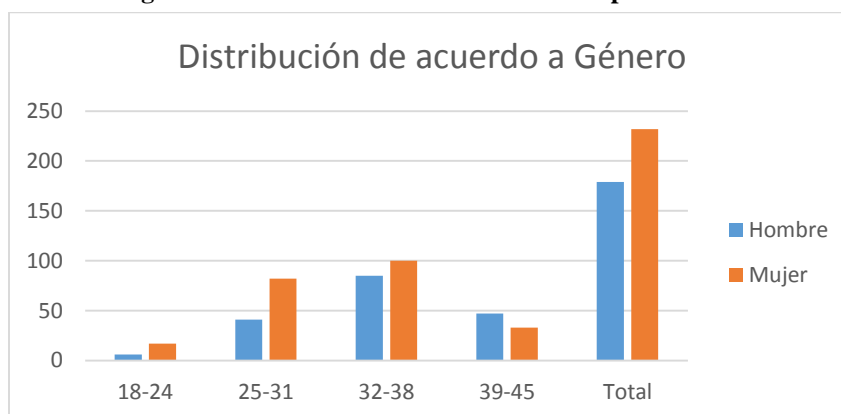
- Observamos que el 44% de encuestados son hombres y el 56% mujeres.
- La gran mayoría con 45% se encuentran en una edad entre 32 y 38 años.

Tabla 4.2. Rango de edad de encuestados.

Rango de Edades	Hombre	Mujer	Total	%
18-24	6	17	23	6%
25-31	41	82	123	30%
32-38	85	100	185	45%
39-45	47	33	80	19%
Total	179	232	411	100%
%	44%	56%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.2. Distribución de los encuestados por Género.



Fuente: Elaboración Propia

- Aproximadamente el 48% de los encuestados están casados, mientras que el 50% son solteros y el resto 2% son convivientes
- El nivel de educación “Superior Completa” representa el 84%.

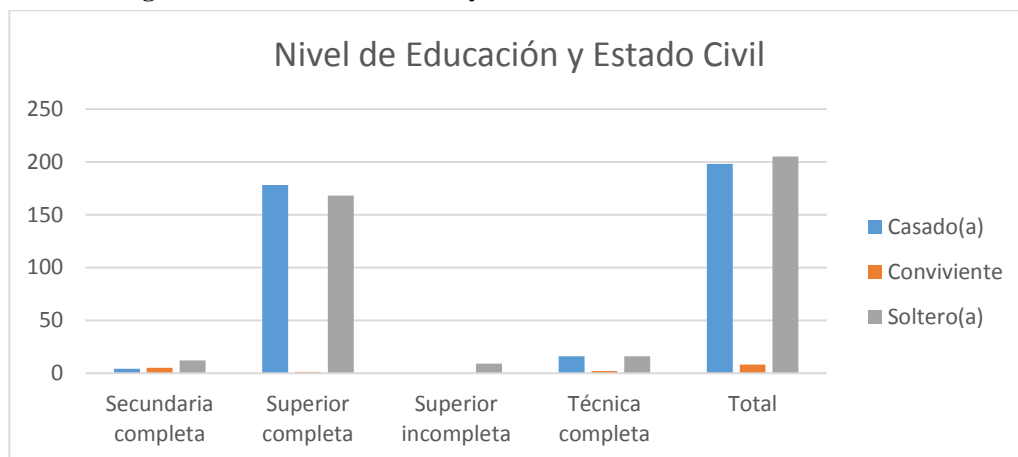
Tabla 4.3. Nivel de Educación y estado civil de los encuestados.

Nivel de Educación	Casado(a)	Conviviente	Soltero(a)	Total	%
Secundaria completa	4	5	12	21	5%
Superior completa	178	1	168	347	84%
Superior incompleta	0	0	9	9	2%

Técnica completa	16	2	16	34	8%
Total	198	8	205	411	100%
%	48%	2%	50%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

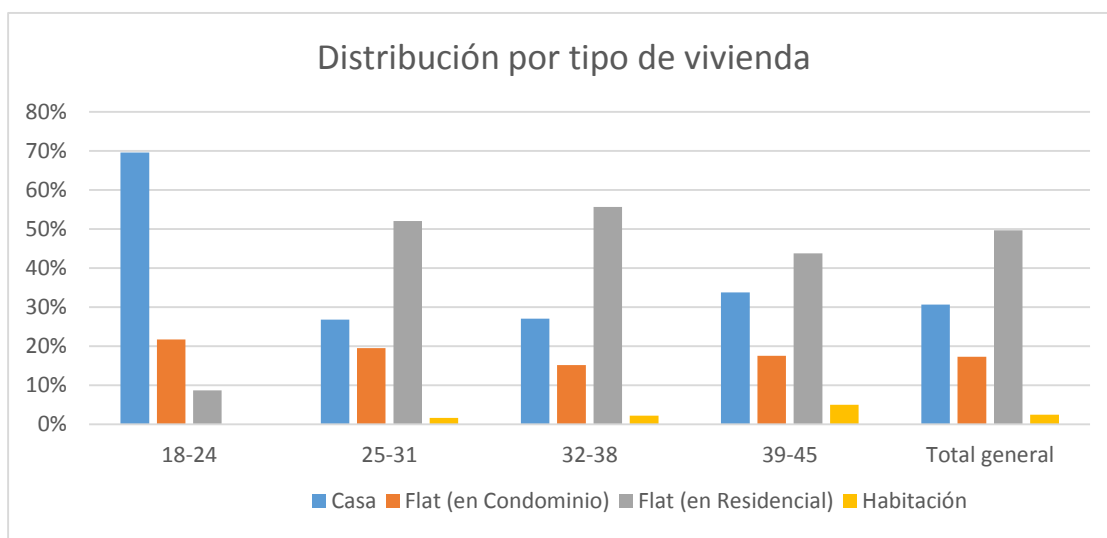
Figura 4.3. Nivel de educación y estado civil de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia

- El tipo de vivienda en donde vive la mayoría de los encuestados es en un departamento (en Residencial) con el 50%, en un departamento (en Condominio) con un 17%, en casa el 31% y en una habitación con un 2%, esto nos indica que bastantes personas viven en departamentos y conviven con varios vecinos a la vez dentro de una zona cercana.

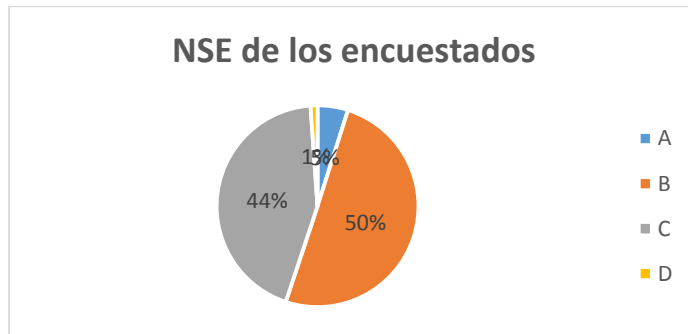
Figura 4.4. Tipo de viviendas de encuestados.



Fuente: Elaboración Propia

- El nivel socioeconómico de la mayoría de los encuestados es B (50%) y C (44%), lo que nos indica que se encuentran en el segmento de clase media emergente, tradicional y también en algunos casos clase media alta (5%).

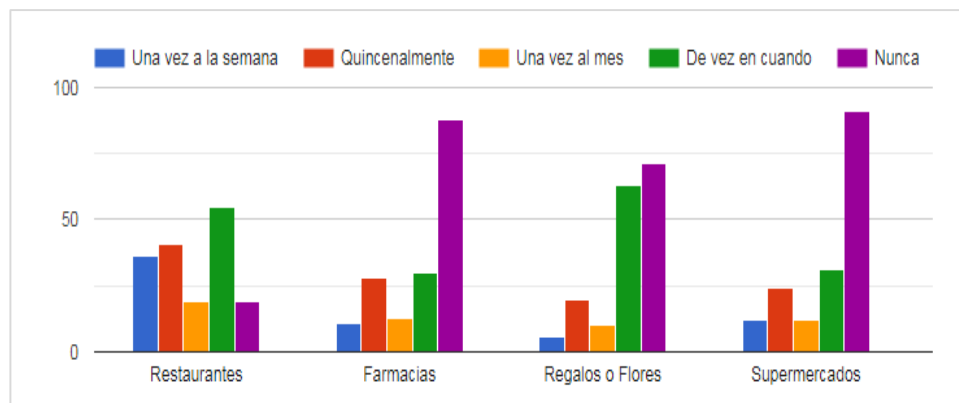
Figura 4.5. Nivel socioeconómico de encuestados.



Fuente: Elaboración Propia

- Observamos que al consultar por “la frecuencia al realizar compras por delivery” que la mayoría se realiza para restaurantes y farmacias, por lo que hay una oportunidad ya que no se suele realizar para compras por supermercado debido a sus tiempos de entrega.

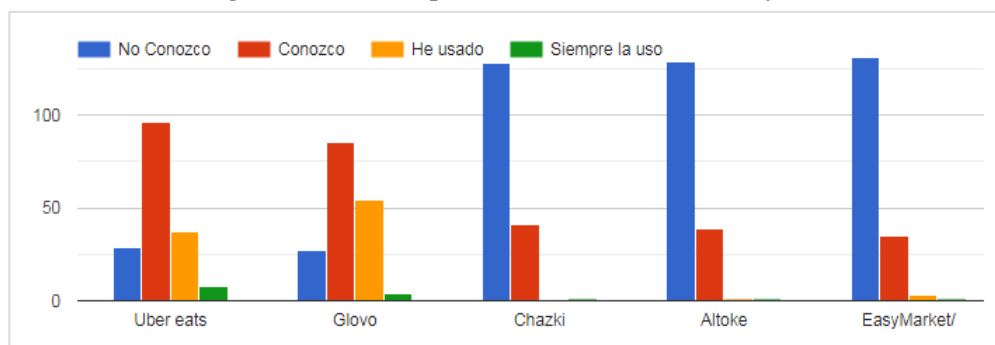
Figura 4.6. Frecuencia de compras por delivery.



Fuente: Elaboración Propia

- En los resultados también observamos que las aplicaciones (EasyMarket y Altoke) parecidas a nuestro modelo de negocio no son muy conocidas.

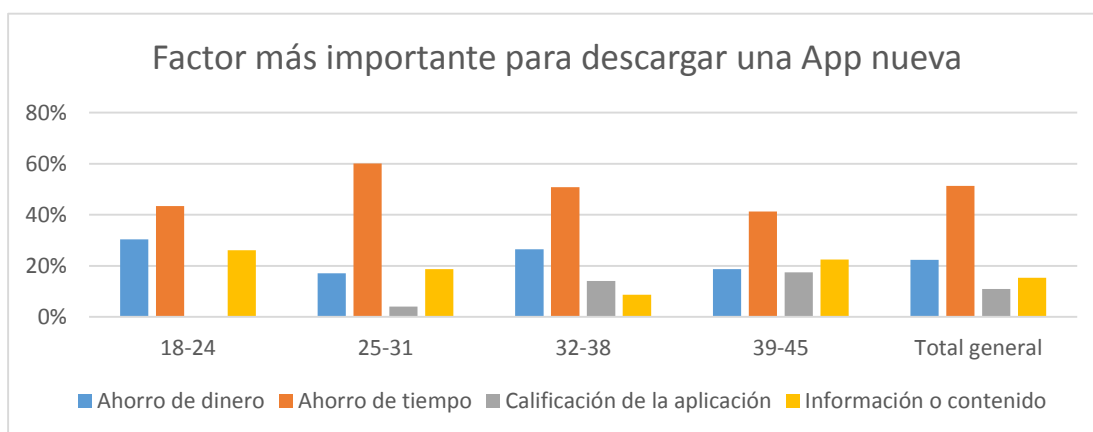
Figura 4.7. Uso de aplicaciones móviles de delivery.



Fuente: Elaboración Propia

- El factor que consideran los encuestados el más importante para animarse a descargar una App nueva es el “Ahorro de Tiempo” con aprox. 51%, seguido por “Ahorro de Dinero” con el 22%

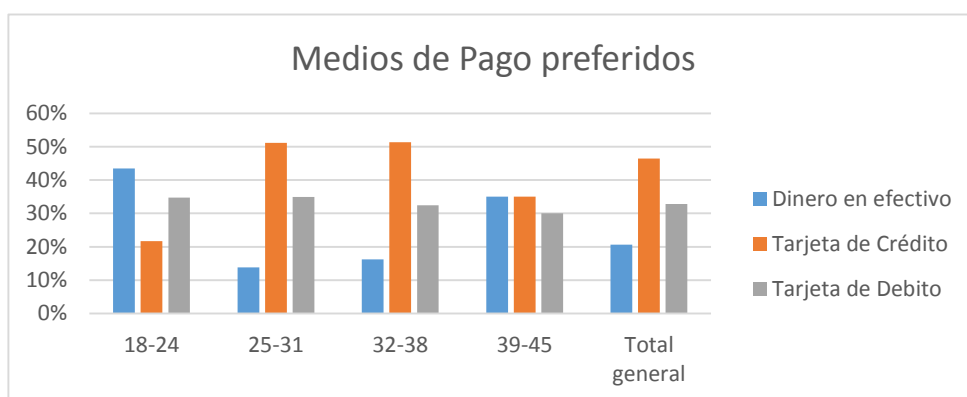
Figura 4.8. Motivo de descarga de aplicación móvil.



Fuente: Elaboración Propia

- Los pagos con tarjeta (débito o crédito) son los preferidos por las personas representando un 72% del total, para los pagos de productos de supermercado o bodega.

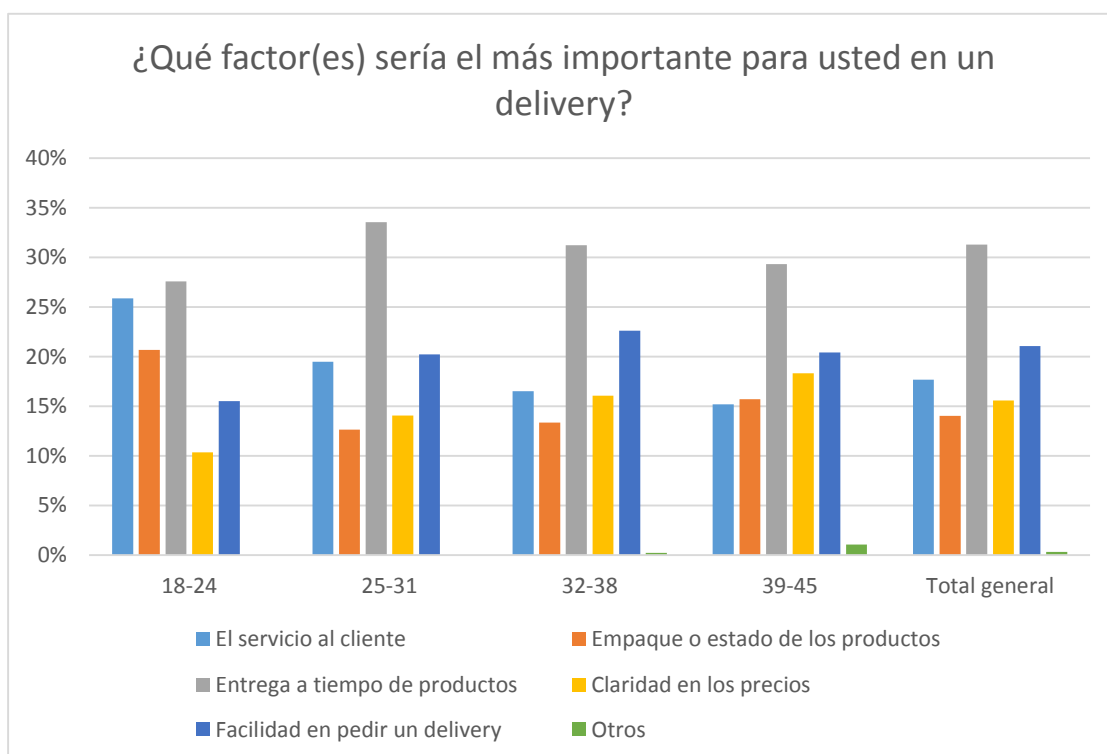
Figura 4.9. Modo de pago frecuente de los encuestados.



Fuente: Elaboración Propia

- El factor más importante para los encuestados en un delivery es la entrega del tiempo de los productos con aproximadamente el 31%, seguido por facilidad en pedirlo con 21%, esto se debe tener en consideración ya que influenciará en la percepción del cliente.

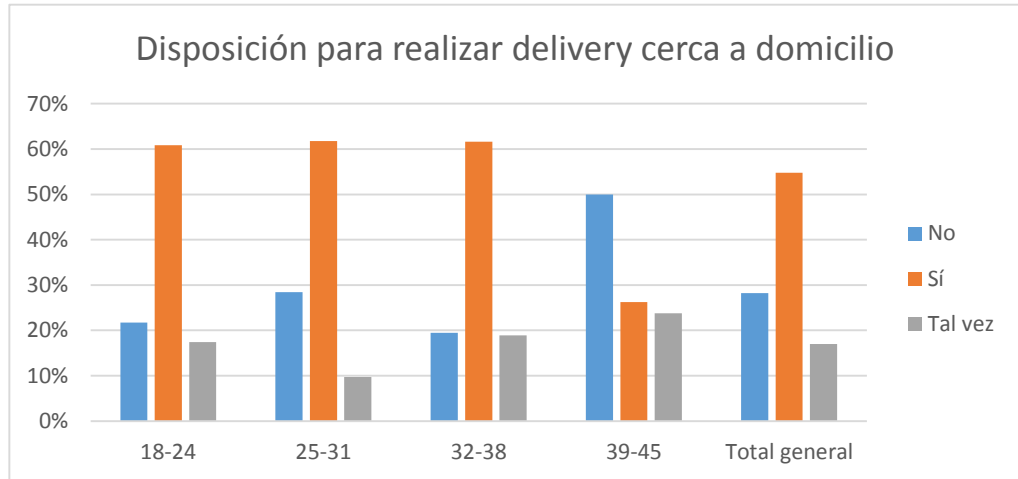
Figura 4.10. Factor de solicitud de delivery.



Fuente: Elaboración Propia

- Hay una gran oportunidad de tener ingresos extras para los encuestados con un 55% con predisposición afirmativa para realizar delivery a los vecinos, y un 17% que se podría animar, esto refuerza la idea de negocio propuesto.

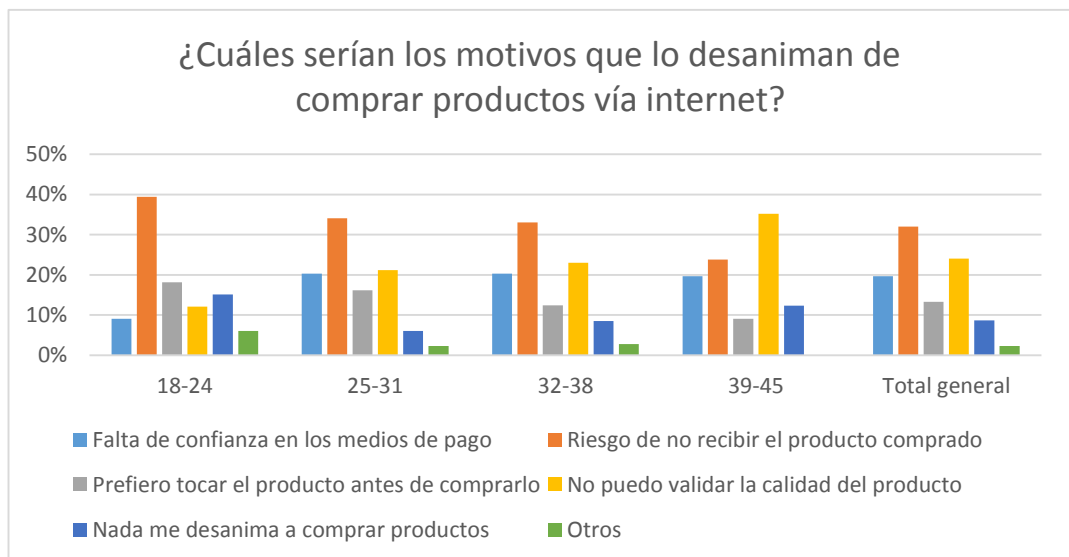
Figura 4.11. Disposición para realizar delivery a vecinos.



Fuente: Elaboración Propia

- Se observa que uno de los motivos que desaniman de comprar productos vía internet es el “riesgo de no recibir el producto comprado” con 32%, seguido de “No puedo validar la calidad del producto” con un 24% del total de encuestados, por lo que se tomará en consideración.

Figura 4.12. Motivos que desaniman realizar compras por internet



Fuente: Elaboración Propia

Al revisar la distribución de los distritos consideración respuesta afirmativa para las siguientes consultas, tenemos:

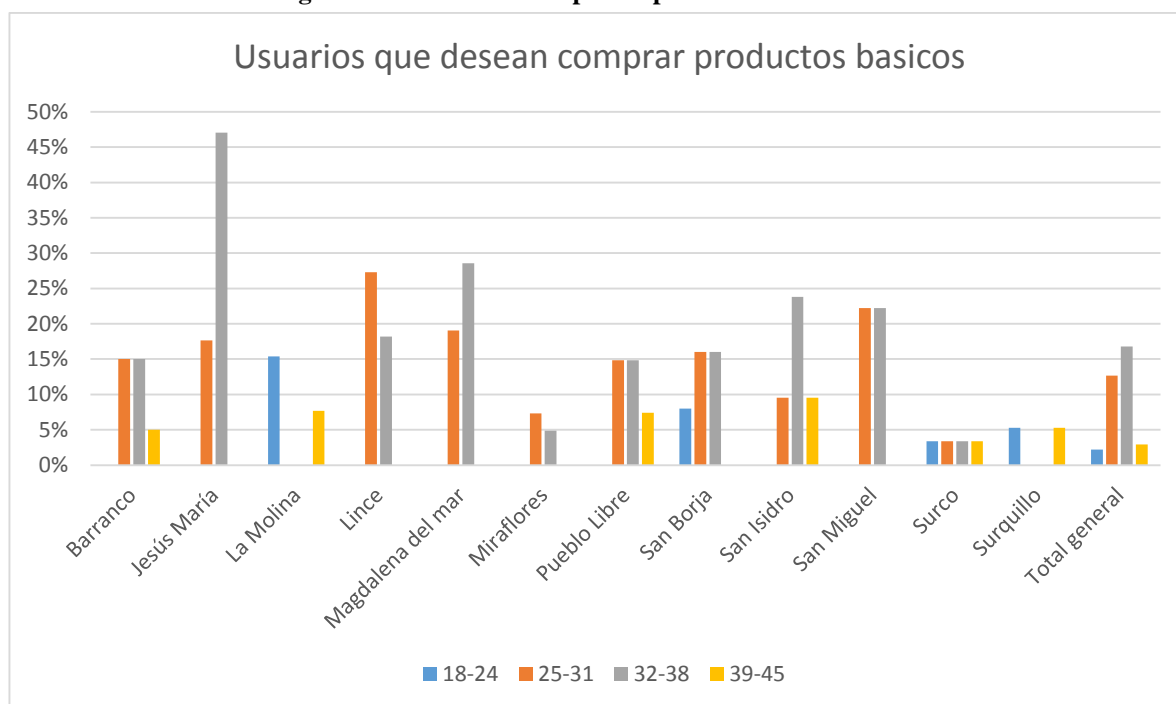
- ¿Cuál es el dispositivo preferido que usa para comprar por delivery? Todos
- ¿Usted ha tenido la necesidad de comprar algún producto vía internet que puede encontrar en su bodega? Sí
- ¿Usted alguna vez ha buscado alguna app en Google play o Apple store para realizar compras en las bodegas del barrio? Sí

Tabla 4.4 Distribución porcentual por distritos y edades.

Distritos	18-24	25-31	32-38	39-45	% Del distrito	Total x distrito
Barranco	0%	15%	15%	5%	35%	20
Jesús María	0%	18%	47%	0%	65%	34
La Molina	15%	0%	0%	8%	23%	26
Lince	0%	27%	18%	0%	45%	22
Magdalena del mar	0%	19%	29%	0%	48%	42
Miraflores	0%	7%	5%	0%	12%	41
Pueblo Libre	0%	15%	15%	7%	37%	27
San Borja	8%	16%	16%	0%	40%	25
San Isidro	0%	10%	24%	10%	43%	42
San Miguel	0%	22%	22%	0%	44%	54
Surco	3%	3%	3%	3%	14%	59
Surquillo	5%	0%	0%	5%	11%	19
Total general	2%	13%	17%	3%	35%	411

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.13. Deseo de compra de productos básicos



Fuente: Elaboración Propia

Cálculo del mercado para Ayni 2.0:

Al realizar el cálculo del mercado que estaría interesado en usar Ayni 2.0, podemos considerar lo siguiente de acuerdo a lo obtenido en el focus group, encuestas y estadísticas del INEI 2017:

- Población (18-45) de los distritos de Lima Residencial (INEI): 526.546
- Personas interesadas en comprar vía APP: 151,499
- Miembros en promedio por hogar (INEI): 3.5
- Familias interesadas en comprar vía APP: 43,271
- **Familias que usarían AYNI 2.0 como compradores: 4,327.**
- **Personas que usarían AYNI 2.0 como intermediarios: 83,297.**

4.6. Conclusiones

Luego de realizado las encuestas, entrevistas y Focus Group en los diversos distritos de Lima Residencial (“Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo”) podremos analizar de mejor forma el segmento de negocio y las diversas respuestas que los encuestados nos brindan.

Entre ellas encontramos que hay buena disposición de uso entre hombres y mujeres entre 18 y 45 años con estudios universitarios concluidos de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C, además que viven en su mayoría en departamentos ya sea en residenciales o condominios de los distritos encuestados.

Dentro de los factores que consideran importante los compradores potenciales para usar una nueva aplicación es poder ahorrar tiempo y dinero para la compra de productos, así como el pago mediante tarjeta y realizando el delivery de forma fácil y con entrega a tiempo, ya que los motivos que desaniman a los compradores es el riesgo de no recibir el producto y revisar la calidad del mismo previo a la entrega.

Hay un gran interés en ser intermediario con la finalidad de tener un ingreso extra realizando delivery a los vecinos, de igual forma revisar con ellos las comisiones respectivas, la disponibilidad para atender pedidos y la publicación de ofertas.

Todo lo analizado nos ayudó a conocer el entendimiento del modelo de negocio planteado, ya que el nuevo concepto de poder proveer productos y pertenecer a un modelo colaborativo en donde todos ganan, será de beneficio para los diversos actores del modelo y sobre todo conocer la oferta y demanda real.

Los resultados nos indican que habría potencial en el uso del modelo de negocio propuesto, tanto compradores potenciales en los distritos de Lima residencial, así como vecinos / intermediario que desean integrarse a la plataforma colaborativa Ayni 2.0.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1. Mercado Objetivo y perfil de consumidor

Nuestra propuesta de modelo de negocio basado en la plataforma colaborativa Ayni 2.0 tiene como mercado objetivo a los compradores que desean adquirir un producto que será entregado por un intermediario, para lo cual se definirá el marketing estratégico y el marketing operativo para poder lograr los objetivos.

5.1.1. Estrategia de Segmentación

A continuación, el perfil del consumidor de nuestro mercado objetivo:

- **Edades:** Entre 18 y 45 años
- **Nivel Socioeconómico (NSE):** A, B y C.
- **Género:** Femenino y masculino.
- **Ubicación:** Distritos de Lima Residencial (“Barranco, Jesús María, La Molina, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo, Lince”)
- **Característica:** usuarios que tengan smartphone y usen aplicaciones.
- **Número de clientes potenciales:** 4327 compradores que viven en casas y departamentos en edificios residenciales y condominios.

5.2. Marketing Estratégico

Con la finalidad de planificar el futuro sostenible y competitivo de la plataforma colaborativa Ayni 2.0 debemos tener claro a donde queremos llegar en un corto plazo (1 año) y largo plazo (de 3 a 5 años) teniendo como referencia poder conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes para encontrar nuevas oportunidades o nuevos nichos de mercado.

Por tal motivo se han definido los siguientes **objetivos a corto plazo:**

- Captar el 3% del público objetivo en el primer año de lanzamiento.
- Mediante las redes sociales, tener 10 mil seguidores de la ciudad de Lima para que conozcan de la aplicación en el primer año.
- Tener una infraestructura tecnológica in cloud estable y funcionando.

- Tener un índice de satisfacción muy buena del servicio con la plataforma web y aplicación Ayni 2.0.
- Realizar la afiliación de 4400 compradores e intermediarios.

Y también se han definido los siguientes **objetivos a largo plazo**:

- Lograr un 15% de participación de mercado a los 5 años de lanzamiento.
- Consolidar la marca como un concepto de compra colaborativa de bienes. Siendo considerados como uno de los modelos colaborativos pioneros en su rubro.
- Posicionar la empresa en Lima para el segmento de Nivel Socio Económico A, B y C.
- Mejora continua y optimizar los procesos internos de nuestra cadena de valor.
- Ser una compañía rentable y sostenible a los 3 años de operación.

5.3. Marketing Operativo

Para cumplir con los objetivos del modelo de negocio de la plataforma colaborativa Ayni 2.0, se ha considerado explotar la publicidad en redes sociales, publicidad de boca a boca, con los recursos asignado para este fin.

También se hará uso de la publicidad impresa, con afiches para pegarlos en las tiendas, bodegas, markets y volantes que serán dejados en los negocios descritos para que el cliente que visita estos negocios pueda conocer y usar la plataforma móvil.

Se tendrá presencia en la web a través de la página: “www.ayni20.com.pe”, para lo cual se comprará e inscribirá este dominio. Se realizó una investigación previa sobre el nombre “Ayni” y se encontró que existe un dominio registrado como www.ayni.com.pe que se encuentra en construcción cuyo rubro es la venta de ropa. Además, se encontraron empresas de diversos rubros con variantes sobre el nombre “Ayni”, ninguna coincide con el nombre propuesto para nuestro plan de negocio Ayni 2.0 cuyo sufijo “2.0” da una percepción de modernidad generando interés. Se identifica por lo tanto que no existen impedimentos de ningún tipo en cuanto al uso y registro del nombre “Ayni 2.0”.

El presupuesto asignado es de S/ 17880 anual, el cual se ha distribuido en los diferentes elementos del Marketing Mix que a continuación se detalla.

5.4. Las 7Ps del Marketing:

Considerando que nuestra propuesta de modelo de negocio está basada en un servicio analizamos las 7Ps del Marketing a continuación:

5.4.1. Producto

El servicio es una plataforma virtual Ayni 2.0 que permite adquirir una cantidad pequeña de productos de una manera efectiva y segura integrando a los vecinos dentro de un condominio o residencial de los principales distritos de la ciudad de Lima.

Esto nos permitirá crear una red o comunidad de vecinos que realizan y atienden pedidos, también es integrar a los usuarios en una experiencia de compras de productos de primera necesidad de manera efectiva y segura, que les permita ahorrar tiempo.

Con la finalidad de identificar nuestra marca, se ha diseñado el siguiente logotipo:

Figura 5.1. Logo del Modelo de Negocio Ayni 2.0



Fuente: Elaboración Propia

Este logo estará acompañado de nuestro *slogan* propuesta “*tus compras en un solo clic*”, con esto queremos transmitir el mensaje de lo fácil que es realizar compras mediante nuestra plataforma y ser conocidos en el mercado.

5.4.2. Precio

De acuerdo con nuestra propuesta y basándonos en que la descarga de la aplicación de la plataforma Ayni 2.0 es gratis, se tiene la siguiente estrategia de precios:

Gastos de envío:

El comprador paga una pequeña tarifa para el vecino intermediario que compra y realiza la entrega. La tasa inicial actual es de S/ 2 para el primer artículo hasta el tercer artículo y S/ 0.75 por cada artículo adicional.

Comisiones de Ingresos por Tarifa de transacción:

El 10% del costo total va a Ayni 2.0 hasta un máximo de S/. 20. Esto ayuda a pagar por el procesamiento de pagos y el soporte de back-end.

Ayni 2.0 se reserva el derecho de cambiar la estructura de tarifas en el futuro.

Comisiones de Ingresos por publicidad:

- Ingresos por redireccionamiento a la página de un Supermercado a través de la Plataforma: se cobrará una comisión de S/ 0.15 por redireccionamiento.
- Ingresos por comisión por venta, se efectúa una vez realizada la compra en el canal online del supermercado direccionado a través de la Plataforma, esta comisión es el 0.20% del valor de la compra.
- Coste por mil impresiones (CPM): Presupuesto de \$ 40, CPM es lo que se invierte por cada mil impresiones por publicidad de productos. Al final de mes solo se cobrará por los anuncios que aparecieron en la Plataforma. (Si el anunciante de un producto quiere comprar 20,000 impresiones en un mes el contrato total quedaría en 20,000 impresiones x \$40 coste por mil /1,000 = \$ 800)
- Ingresos por Publicidad dirigida de ofertas de supermercados cercanos en base a preferencias de compras almacenadas de usuarios (Explotar Base de Datos de Clientes y preferencias) de \$ 500 al mes

En la Tabla 5.1 se muestran las tarifas asociadas a cada tipo de ingreso establecido.

Tabla 5.1. Tarifas asociadas a cada tipo de ingresos establecido

Tipo de Ingreso	Ingreso	Medio
Comisión por Tarifa de Transacción	10% del total del pedido	Cuando finaliza la transacción entre comprador e intermediario
Redireccionamiento	S/ 0.15 por clic	Clic para redireccionar a la página del supermercado
Comisión de Venta	0.20 % del valor de compra	Cuando se concreta la compra en el canal online del supermercado ingresando a través de la plataforma

Publicidad CPM	\$ 40 por cada mil impresiones	Cuando se invierte por cada mil impresiones por publicidad de productos.
Publicidad Dirigida	\$ 500 al mes	Envío de publicidad dirigida de supermercados cercanos en base a preferencias de compras de usuarios con alto nivel de probabilidad. A partir del segundo año.

Fuente: Elaboración Propia

5.4.3. Plaza

La ubicación de la empresa no influye en el despliegue, ya que para comunicarnos con nuestros clientes (compradores o intermediarios) se desarrollará un sitio web y una aplicación móvil que puede ser descargada desde App Store y/o Google Play, mediante estos canales se puede tener acceso desde cualquier lugar con internet.

Figura 5.2. Diseño inicial de la aplicación.



Fuente: Elaboración Propia

5.4.4. Promoción

La promoción de nuestros servicios que permitan la difusión de nuestros beneficios estará enfocada principalmente a:

- Portal web y aplicación.
- La publicidad en internet, afiches en bodegas y minimarkets.
- La repartición de volantes y brochure en las zonas residenciales.

- Marketing digital, redes sociales, marketing boca a boca.
- Mediante Adwords en las búsquedas como primera opción.
- Uso de stickers con el logo en los souvenirs para recordar la marca.

Se ha analizado el costo de adquisición del cliente (CAC) para calcular el costo de promoción por cliente. Para ello realizamos una división simple del presupuesto asignado entre la cantidad de clientes potenciales, obteniendo la siguiente información:

Costo de publicidad inicial = S/ 590.00

Costo de Publicidad anual = S/ 17 880.00

Costo de Publicidad total = S/ 18 470.00

Número de familias que usaran AYNI 2.0 = 4327

Coste de adquisición de cliente (CAC) Anual = S/ 4.27

Coste de adquisición de cliente (CAC) Mensual = S/ 0.36

Se obtiene el costo mensual de adquisición del cliente (CAC) de S/ 0.36.

Las estrategias para captar y retener a los clientes potenciales son:

- Comunicar la diferencia de AYNI 2.0 con los servicios de delivery comunes, mostrándonos como una plataforma colaborativa de red de vecinos y con ello aumentar la confianza y comunicación.
- Mantener una atención al cliente óptimo, enfocándonos en conocer sus sugerencias, atender sus reclamos y brindarle una solución rápida y satisfactoria en sus consultas, la diferencia que los intermediarios no son vendedores, y también pueden ser compradores y la empatía que se genera al estar en ambos roles produce un trato amable hacia con los demás vecinos.
- La fidelización de nuestros usuarios tanto compradores como intermediarios se establece con un atractivo plan de incentivos, como bonos, descuentos, ofertas

imperdibles, en el cual los compradores pueden calificar a los intermediarios y viceversa.

- La red de vecinos creados permitirá también compartir consejos, incentivar la camaradería, conocer nuestros oficios y brindar un servicio mutuo de colaboración en caso se requiera.

5.4.5. Personas

Ayni 2.0 tiene como intermediarios a los vecinos que desean tener ingresos extras brindando servicio de delivery de los usuarios finales que usan la plataforma para realizar estos pedidos.

Ayni 2.0 brinda capacitación virtual de uso de la plataforma al usuario que realiza la compra, capacitación en pagos electrónicos, creación de red de usuarios, publicación de productos. A los vecinos que hacen el papel de intermediario, Ayni 2.0 les brinda capacitación de atención al cliente, mejora de servicio y manejo de plataforma para ofrecer un servicio efectivo y eficiente.

El personal que colabora con Ayni 2.0, es un factor clave para diferenciarse en los servicios que se ofrece frente a la competencia, el tipo de servicio brindado influye en la calidad percibida y satisfacción del comprador.

Las actividades serán las siguientes:

- Este personal de atención al cliente atenderá los reclamos y sugerencias de los compradores mediante la plataforma web y móvil.
- Medirá la satisfacción de los clientes para la mejora del servicio y disminuir los porcentajes de reclamos.
- Brindará capacitación mediante la plataforma con videotutoriales y preguntas frecuentes.

La relación de la empresa con los intermediarios se encuentra dentro de los márgenes que la ley establece para este tipo de servicios de intermediación. La empresa no tiene obligación de pagos, beneficios o seguros adicionales a los intermediarios que por voluntad propia deseen realizar este servicio, el pago que recibirán serán aquellas comisiones estipuladas inicialmente y premios o incentivos por cumplimientos

previamente establecidos por promociones o campañas. Sin perjuicio de lo mencionado anteriormente, la empresa está preparada para adecuar su modelo respecto a cualquier cambio que surja producto de la legislación en el futuro.

5.4.6. Procesos

En este modelo de negocios se han realizado 3 tipos de proceso, que son detallados en el capítulo de Plan de Operaciones, los procesos son:

- Proceso de Alta de usuario
- Proceso de realizar pedidos en la plataforma.
- Proceso de publicar promociones.

5.4.7. Presencia

Esta variable es la que está adquiriendo cada vez más importancia en el marketing mix, ya que mejora notablemente la percepción del servicio a los clientes, estas percepciones son visuales (colores usados, locales de servicios, publicidad escrita, visual y radial).

Esta percepción crea imaginariamente el ambiente en el comprador, definiendo su satisfacción o inconformidad inicial. Es por ello que Ayni 2.0 usa una plataforma amigable y optimizada para la interacción de los compradores y los intermediarios.

5.4.8. Plan de Ventas

El plan de ventas del modelo de negocio de Ayni se basa en las siguientes acciones:

- Definir el servicio principal y los clientes potenciales de los segmentos evaluados.
- Realizar las proyecciones de ventas mensuales y compararlas con los resultados reales obtenidos.
- Realizar la adecuación del plan de marketing mediante los controles de seguimiento y feedback.
- Evaluar y capacitar a los intermediarios que realizarán el servicio.

- Evaluar las ventas y comisiones, estudiando su comportamiento.
- Recepcionar las sugerencias, quejas o reclamos de los clientes para su inmediata corrección y solución.

“Los datos obtenidos del estudio del mercado nos indican que el promedio de compra de una bodega es de S/ 17 (con un promedio de 5 productos de compra), siendo la comisión de Ayni 2.0 el 10% (S/ 1.70) por transacción, con estos datos proyectamos las ventas”, a continuación, los datos obtenidos.

Población objetivo	526,546
Personas interesadas en Ayni 2.0	43271
Frecuencia de compra Quincenal	2
Incremento anual de transacciones	10%
Comisión promedio obtenido	S/ 1.70

Con esta información obtenida, y el crecimiento de 10% anual, proyectamos las ventas por un periodo de 5 años.

Tabla 5.2. Ventas anuales proyectadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos estimados	2020	2021	2022	2023	2024
Participación del mercado	10.0%	11.0%	12.1%	13.3%	14.6%
Mercado estimado	4327	4759	5234	5757	6332
Transacciones mensuales	8654	9518	10468	11514	12664
Transacciones anuales	103848	114216	125616	138168	151968
Ticket promedio	S/ 1.70	S/ 1.70	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00
Ingreso	S/ 176,541.60	S/ 197,167.20	S/ 251,232.00	S/ 276,336.00	S/ 303,936.00

Fuente: Elaboración Propia

5.4.9. Presupuesto

La inversión de las acciones correspondientes al plan de marketing a través de medios tradicionales y digitales con la finalidad de difundir, recordar y posicionar la marca con el servicio, dentro de los principales rubros tenemos:

Tabla 5.3. Presupuesto para el plan de marketing.

Concepto	Costo Mensual S/	Costo Anual S/	Subtotal S/
Afiches A3 (42 x 30)	120.00	1,440.00	1,440.00

Volantes	120.00	1,440.00	1,440.00
Fotografía, audio y videos	200.00	2,400.00	2,400.00
Diseño Publicitario	150.00	1,800.00	1,800.00
Facebook Ads	450.00	5,400.00	5,400.00
Google AdWords	450.00	5,400.00	5,400.00
		TOTAL	17,880.00

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Conclusiones

- Se diseñó el plan de marketing estratégico para lograr la participación del 15% del mercado en los próximos 5 años.
- Se diseñó también el plan para la consolidación el modelo de negocio como una herramienta colaborativa pionera en su rubro.
- Con el plan de marketing estratégico, se planea lograr el posicionamiento del modelo de negocio en el segmento A, B y C.
- Se obtuvo los resultados de la satisfacción de los usuarios finales en cuanto sus gustos y cambios de intereses.
- Se ha elaborado el plan de marketing para que el modelo de negocio se sostenga a partir del tercer año de operación.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES Y TI

En este capítulo se especifican las políticas y procedimientos de Operaciones y Tecnologías de Información que buscan garantizar la satisfacción de los usuarios de la plataforma colaborativa Ayni 2.0.

6.1. Objetivos de Operaciones

Los objetivos que se deben alcanzar con el plan de operaciones son:

- Crear la estrategia y gestión de las operaciones que permitan ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (compradores e intermediarios) a través de la plataforma colaborativa Ayni 2.0.
- Definir las principales actividades y recursos claves en el desarrollo de la plataforma colaborativa Ayni 2.0.
- Impulsar el incremento de los usuarios (compradores e intermediarios) participantes en la plataforma colaborativa.
- Lograr la eficiencia en costos en todos los procesos de la plataforma colaborativa.

6.2. Estrategia de operaciones

Las siguientes estrategias son la base del diseño de las operaciones del negocio:

- Proporcionar una experiencia sencilla, amigable y útil al usuario a través de la plataforma colaborativa.
- Asegurar la disponibilidad de la solución (plataforma web y App móvil) basada en una infraestructura estable, robusta y escalable.
- Impulsar la mejora continua en la plataforma colaborativa basándonos en el feedback de nuestros usuarios.
- Ofrecer información clara y concisa al usuario para que la experiencia con la plataforma cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades.

6.3. Descripción de los procesos:

Los principales procesos de negocio son:

- Alta de usuarios en la plataforma colaborativa Ayni 2.0.
- Realizar pedidos en la plataforma colaborativa Ayni 2.0.
- Publica promociones / ofertas en la plataforma colaborativa Ayni 2.0

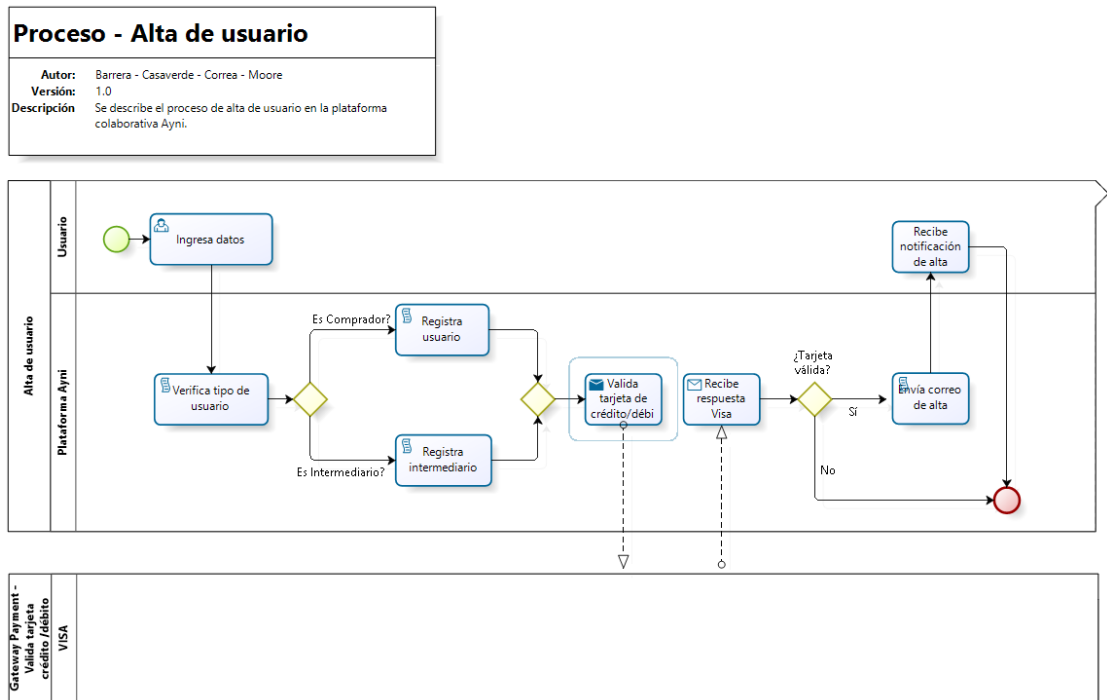
A continuación, detallaremos cada uno de los siguientes procesos principales en la plataforma colaborativa Ayni 2.0:

6.3.1. Proceso Alta de usuario

En el proceso de alta de usuario, el usuario (comprador o intermediario) debería crear una cuenta de usuario descargando la aplicación para Smartphone de Google Play, Apple Store o de lo contrario ingresando a la página web de la plataforma colaborativa (<https://www.Ayni 20.com.pe>). Los datos solicitados en el formulario de alta de usuario serán: nombre de cuenta, correo electrónico, contraseña, dirección, datos de pago como tarjeta de crédito, débito y/o forma de pago.

Al enviar la creación de la cuenta de usuario, se realizará una verificación de la validez de la tarjeta de crédito o débito y luego se enviará una notificación del alta de usuario en la plataforma colaborativa. En el correo recibido se indicarán los beneficios de ser un usuario (comprador o intermediario) en la plataforma colaborativa Ayni 2.0.

Figura 6.1. Proceso de alta de usuario



Fuente: Elaboración Propia

6.3.2. Proceso Realizar pedidos

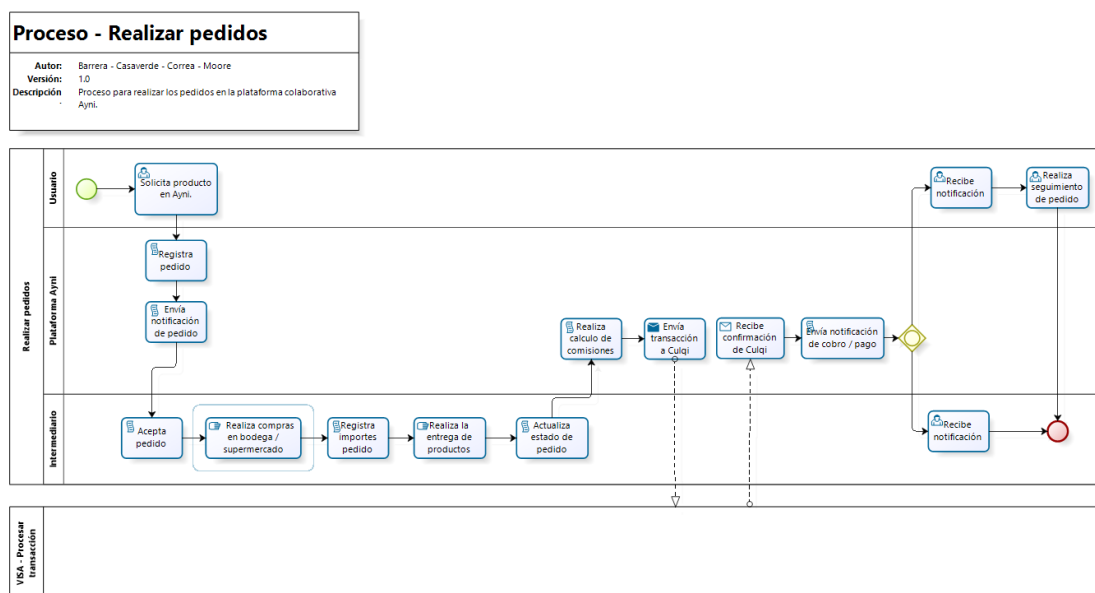
En el proceso de realizar pedidos en la plataforma colaborativa, el comprador solicitará productos en su pedido, la plataforma registrará el pedido y posteriormente enviará una notificación a los intermediarios (vecinos o bodegueros) dentro del vecindario para que el pedido sea atendido en el menor tiempo posible.

El intermediario (vecino o bodeguero) aceptará el pedido, posteriormente el comprador recibirá una notificación de que su pedido será atendido por tal intermediario, recibirá un importe referencial del valor de su pedido. En el caso que el intermediario es un vecino este realizará las compras de los productos en un supermercado o bodega, si el intermediario es un bodeguero este preparará el pedido.

El comprador podrá realizar seguimiento de su producto hasta que este es entregado en su domicilio, al momento de la entrega se realizará el cargo en su tarjeta de crédito o el intermediario recibirá el pago en efectivo considerando el costo del delivery y la

comisión por uso del servicio. El comprador y el intermediario recibirán notificaciones de la confirmación de pago y entrega de productos.

Figura 6.2. Proceso Realizar pedido



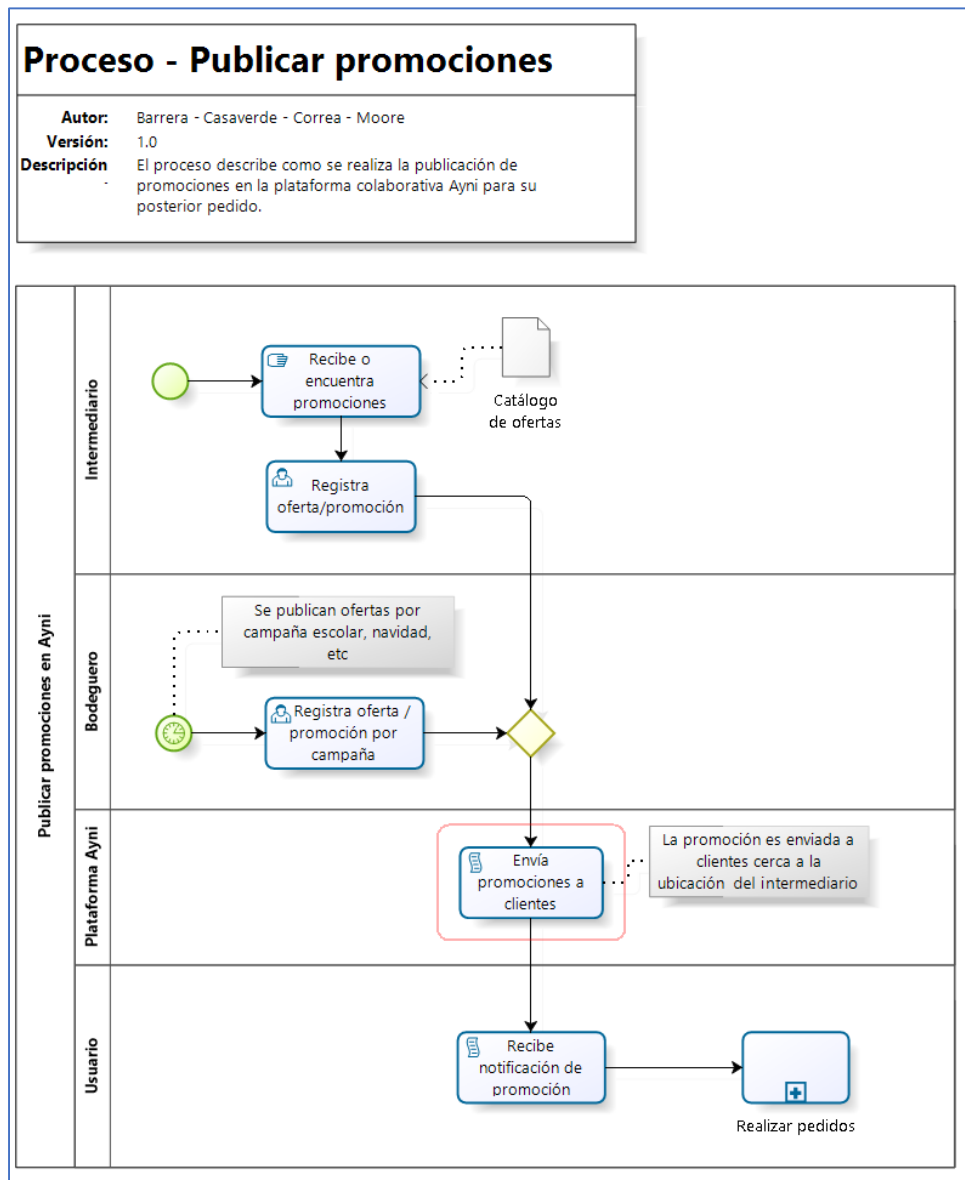
Fuente: Elaboración Propia

6.3.3. Proceso Publicar promociones en la plataforma colaborativa

En el proceso de publicar promociones y/o ofertas en la plataforma colaborativa, el intermediario podrá publicar promociones que pueda recibir de un catálogo de un supermercado o alguna que encuentre en su visita al realizar compras en algún supermercado. De igual manera un intermediario (bodeguero o tienda) podrá publicar alguna promoción en su bodega por campañas tales como: “campaña escolar, campaña por el día de la madre, campaña de fiestas patrias y campaña navideña.”

El usuario de la plataforma (comprador) que vive cerca de la bodega / tienda o de la dirección registrada por el intermediario recibirá una notificación de las promociones publicadas. Si la promoción es de su interés podrá realizar su pedido siguiendo el procedimiento detallado en el proceso de realizar pedidos dentro de la plataforma colaborativa Ayni 2.0.

Figura 6.3. Proceso publicar promociones en la plataforma.



Fuente: Elaboración Propia

6.4. Infraestructura y equipamiento

Se ha considerado usar la vivienda de uno de los accionistas como oficina y base de operaciones, implementada con lo mínimo necesario.

Se ha decidido usar los equipos informáticos personales de los accionistas con el propósito de reducir costos.

6.5. Política de calidad

- Validación continua del proceso de actualización y disponibilidad de la plataforma, usuarios compradores e intermediarios.
- Garantizar la satisfacción de los usuarios de la plataforma a través de cuestionarios online, feedback y calificaciones.
- Rápida atención y solución de incidentes que se presenten en la plataforma y que impacten la operación.

6.6. Plan de Tecnología

La construcción de la herramienta colaborativa Ayni 2.0 que integre a los usuarios en los roles de compradores e intermediarios será la pieza fundamental del presente Plan de Negocio. El desarrollo de la aplicación significa implementar 2 perfiles para los roles de los usuarios con diferente funcionalidad:

- Perfil para el rol de Comprador - Para aquellos usuarios que realizan el pedido
- Perfil para el rol de Intermediario - Para aquellos usuarios que reciben el pedido del comprador y realizan la entrega.

Adicionalmente, para gestionar todos los procesos e intermediarios desde un punto central se requiere un panel de administración. Esta será una aplicación web que facilite las interacciones con los clientes, administra los pedidos, los pagos y todos los demás datos.

6.6.1. Objetivos Tecnológicos

- Identificar la infraestructura necesaria que permita desplegar y sostener la herramienta colaborativa brindando alta disponibilidad y operatividad.
- Garantizar el flujo de procesos de pedidos a través de la App desde el registro de pedidos, monitoreo y seguimiento hasta la entrega y facturación.

6.6.2. Estrategia Tecnológica

Para asegurar la buena performance de la herramienta Ayni 2.0 se requiere tomar en consideración aquellas barreras digitales características del mercado peruano para desarrollar una plataforma diferente. Por ello la herramienta será concebida y nacerá

nativamente orientada a Cloud, y buscará aprovechar los diferentes servicios actuales Cloud y aquellos emergentes que permitan una ágil implementación, así como cumplir los requerimientos básicos e indispensables como: ubicuidad, usabilidad, escalabilidad, rapidez, compatibilidad multidispositivo y multinavegador, entre otras. Los clientes que descarguen la App (tanto Compradores como Intermediarios) deben tener la percepción de que la herramienta es de fácil manejo, rápido entendimiento y sobre todo útil para sus necesidades.

6.6.3. Recursos Tecnológicos

Servidores, servicios de geolocalización y procesamiento de pagos son los 3 bloques principales que se necesitan para construir la aplicación que soporte nuestro plan de negocios.

Como lenguajes de programación para backend usaremos Node.js y Java. Otro componente esencial para nuestra aplicación es el GPS. Se usará la API de OpenStreetMap para iOS / Android, las herramientas específicas de la plataforma en este sentido para Android serán Google Maps y la API de servicios de ubicación de Google. Y para dispositivos iOS el framework CoreLocation.

Los procesamientos de pagos dentro de la aplicación serán soportados por la pasarela Culqi (Startup Peruana) y se construirán los métodos en base a las APIs que Culqi provee. La tecnología stack para la implementación de notificaciones push estará base en Google Firebase para Android y Apple Push para dispositivos iOS. Para los mensajes de SMS, se usará la plataforma de comunicación en la nube Plivo.

En cuanto a Arquitectura Tecnológica a alto nivel, para la construcción y el aseguramiento de la continuidad de negocio de la herramienta de colaboración Ayni 2.0 se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Dominio: www.Ayni20.com.pe
- Servidor Web (Hosting) - Amazon AWS
- Servidor de Base de Datos - Amazon RDS
- Servidor de Correo Electrónico - SMTP Cloud
- Servidor de Aplicación
- Balanceadores de Carga

- API de geolocalización, pagos, notificaciones push, envío de SMS.
- Piezas publicitarias interactivas.
- Plataforma de integración y colaboración (backend).

6.6.4. Componentes Tecnológicos

Sin entrar en detalle en todos los aspectos posibles del desarrollo de aplicaciones, se indican brevemente los componentes generales del trabajo que involucra desarrollar la Aplicación Ayni 2.0. Estos componentes son:

- Desarrollo Backend
- Desarrollo web
- Desarrollo de la Aplicación nativa (Android / iOS)
- Diseño / UX
- Gestión y Control de calidad.

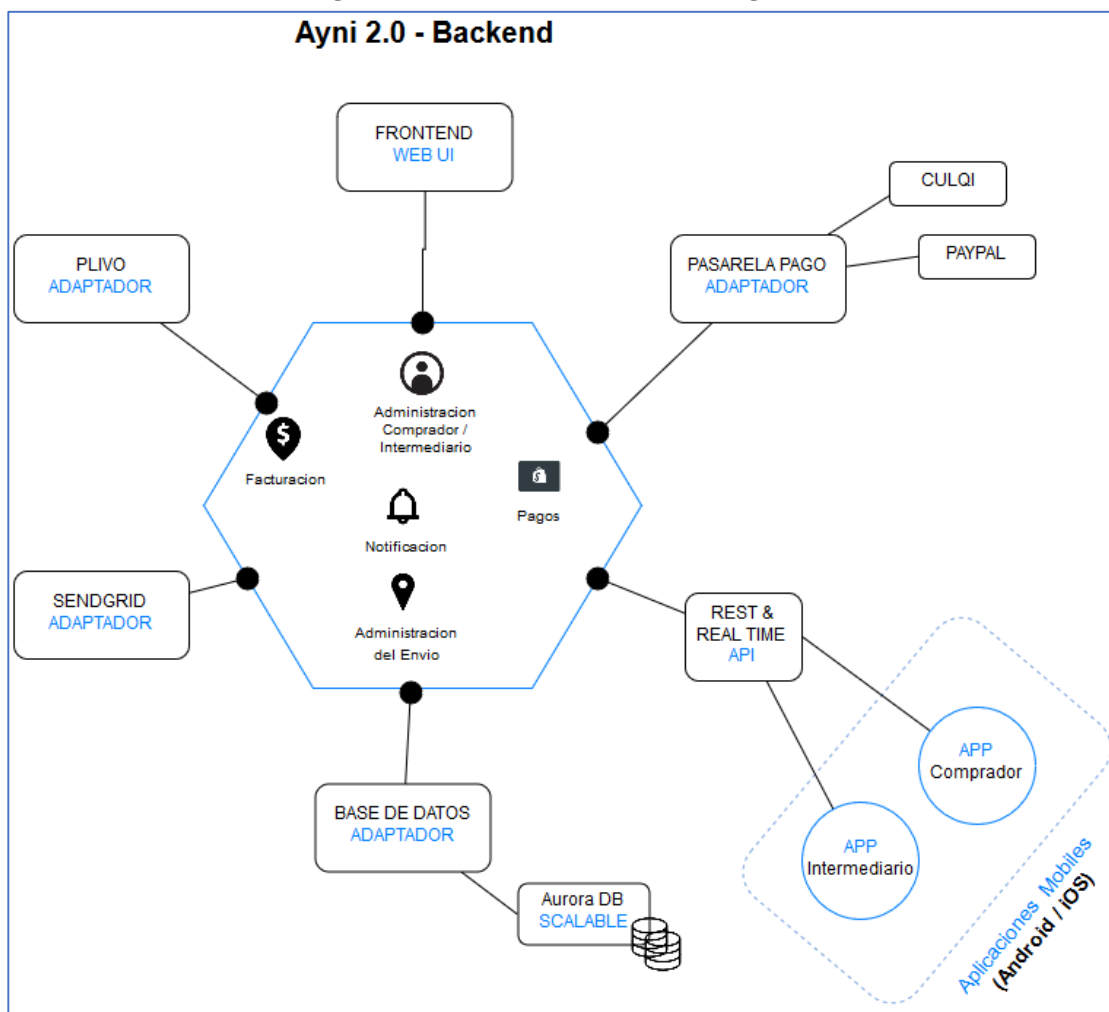
6.6.4.1 Backend

La construcción de la infraestructura backend con todas las conexiones entre los elementos es la base y la primera etapa para el desarrollo de la aplicación Ayni 2.0. Esta es la plataforma en sí misma con todas las características que hemos mencionado anteriormente.

Haciendo uso de Java se construirá el core de la aplicación y será enlazado a las interfaces de usuario, tanto para el comprador como para el Intermediario. Todos esos datos se almacenarán en un solo sistema de gestión de base de datos Aurora DB, la cual cuenta con un almacenamiento escalable eficiente en la nube.

Con respecto a la línea de tiempo y los recursos, cada característica de Ayni 2.0 como aplicación es un trabajo minucioso. En promedio, cada función puede consumir 60 horas. Se planea tercerizar el servicio de desarrollo.

Figura 6.4. BackEnd del Modelo de Negocio.



Fuente: Elaboración Propia

6.6.4.2 Desarrollo Nativo iOS / Android

De acuerdo a los clientes objetivos, se debe desarrollar la aplicación para las 2 plataformas tanto y cubrir tanto iOS como Android.

El backend y la funcionalidad serán los mismos para Android y iOS, mientras que las herramientas y los marcos en uso serán específicos de la plataforma.

6.6.5 Prototipo

El prototipo del proyecto puede visualizarse en el Anexo I.

6.7. Presupuesto de Operaciones

Para implementar el plan tecnológico que permita la existencia de la plataforma Ayni 2.0 se requiere de la inversión detallada en la Tabla VI.1:

Tabla 6.1. Presupuesto de Operaciones de TI.

Costos Directos			
Concepto	Costo en USD	Total x Mes en (S/.)	Total (S/.)
INVERSION EN INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO	\$ 17,539.74		S/ 57,881.14
Servidor Web (Hosting) - EC2 / Amazon AWS	\$ 80.08	S/ 264.26	S/ 264.26
3 instancias T2.SMALL	57.12	188.50	188.50
1 Elastic IP	3.66	12.08	12.08
Elastic LBs	18.3	60.39	60.39
Inter-Region Data Transfer Out	1	3.30	3.30
Servidor de Base de Datos - Amazon RDS	\$ 108.76	S/ 358.91	S/ 358.91
Instancia Aurora DB.TS.LARGE 80GB	108.76	358.91	358.91
Servidor de Correo Electronico	\$ 240.90	S/ 794.97	S/ 794.97
10 Cuentas Gmail en la Nube	100	330.00	330.00
Dominio: www.ayni20.com.pe (namecheap.com) (S/ 465.00 por 5 años)	140.90	7.75	7.75
DESARROLLO DE LA APLICACIÓN MOBILE	\$ 17,110.00		S/ 56,463.00
Desarrollo Backend - 6 meses	11,000.00		36,300.00
Diseño / Frontend - 6 meses	6,000.00		19,800.00
Pasarella de Pago (APIs, uso pasarella)	110.00	363.00	363.00

Fuente: Elaboración Propia

6.8. Conclusiones

- La identificación, mapeo y descripción de los principales procesos permitirá garantizar el correcto funcionamiento de estos y establecer oportunidades de mejora y afinamiento en el tiempo.
- La integración satisfactoria de los intermediarios y compradores crea un ecosistema que maximiza la usabilidad de la herramienta colaborativa.
- La herramienta colaborativa es el eje que sostendrá el modelo de negocio por lo cual se debe asegurar su disponibilidad y facilidad de uso para todos los usuarios que la usen.

CAPÍTULO VII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH

El capital humano es la pieza fundamental detrás del éxito o fracaso de las empresas. El plan de recursos humanos debe garantizar que este capital humano sea el idóneo para la posición, además debe garantizar su capacitación constante, así como brindarle las herramientas necesarias para cumplir con las metas y objetivos trazados.

7.1. Valores de la empresa

Los valores en los que se basa la organización son:

- Orientación al cliente
- Innovación constante basada en tecnología
- Organización plana y ágil
- Enfoque en las personas y no en procesos

7.2. Estructura de la empresa

7.2.1. Régimen laboral

Ayni 2.0 “se encuentra dentro de la normativa laboral para pequeñas empresas, Ley N° 30056 (2013) en donde se define que las pequeñas empresas son las que tengan ventas anuales mayores a 150 UIT y hasta 1,700 UIT”.

La Figura 7.1 indica los derechos laborales para los empleados de las pequeñas empresas.

Tabla 7.1. Derechos laborales para los empleados de las pequeñas empresas

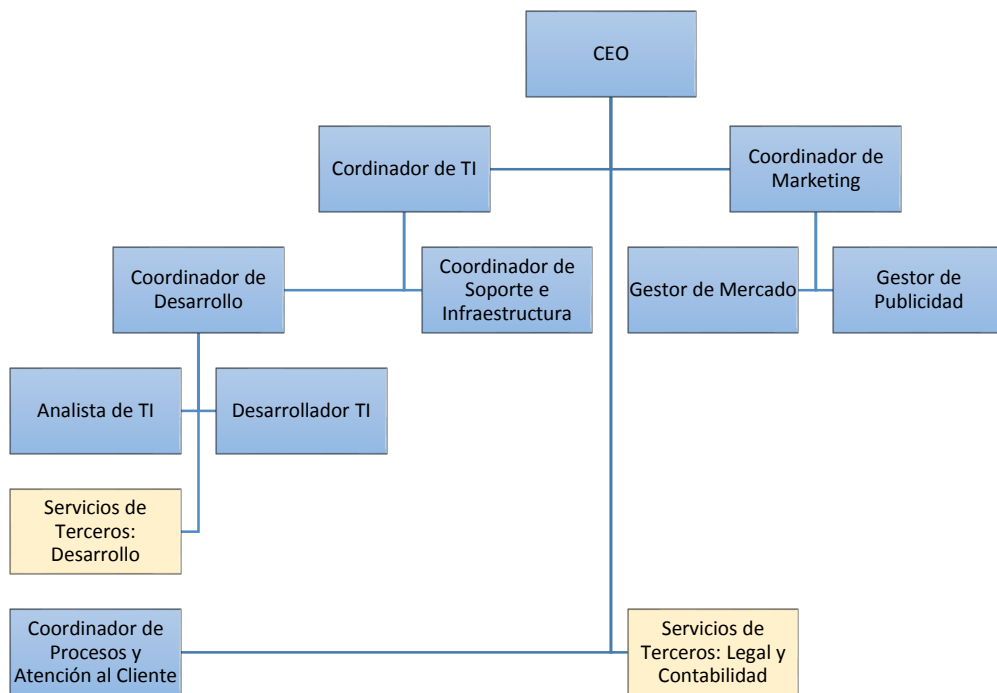
INDICADOR/RÉGIMEN	PEQUEÑA EMPRESA
Beneficios sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneración mínima vital. 2. Jornada máxima. 3. Descanso semanal. 4. Feriados. 5. Vacaciones: 15 días. Posibilidad de reducción de 15 a 7 días calendario. 6. CTS: 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios. Tope máximo de 90 remuneraciones diarias. 7. Dos gratificaciones al año: Fiestas patrias y navidad. Equivalentes a ½ remuneración cada una. 8. SCTR a cargo de empleador. 9. Seguro de vida a cargo del empleador. 10. Derechos colectivos. 11. Derecho a participar de la utilidades.
Indemnización por despido arbitrario	Equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios. Tope máximo de 120 remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
Seguro complementario de trabajo de riesgo	Sí

Fuente: (SUNAFIL, 2017)

7.2.2. Organigrama

El organigrama se detalla en las siguientes figuras

Figura 7.1. Organigrama Ayni 2.0.



Fuente: Elaboración Propia

Para iniciar operaciones, los 4 miembros del grupo asumirán los roles indicados en el organigrama por ser un startup, a medida que la empresa se desarrolle y crezca se contratarán recursos individuales especializados de acuerdo al perfil definido. Se consideran los siguientes roles para cada integrante para iniciar la operación:

Tabla 7.2. Puestos y Roles

Integrantes	Puesto
Integrante #1	CEO
	Coordinador de Servicios Tercerizados: Legal y Contabilidad
Integrante #2	Coordinador de TI
	Coordinador de Desarrollo
	Coordinador de Servicios Tercerizados: Desarrollo
Integrante #3	Coordinador de Soporte e Infraestructura
Integrante #4	Coordinador de Marketing
	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3. Detalle de Puestos

Tabla 7.3. Puesto: CEO - Chief Executive Officer.

Puesto	CEO - Chief Executive Officer
Jefe Inmediato	Directorio
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El CEO es el encargado de alcanzar los objetivos de la organización, teniendo como base los valores de la empresa.
	Tiene como función liderar a los equipos diferentes equipos y proveer las herramientas necesarias para la obtención de los resultados.
	Planificar, organizar, dirigir y controlar la realización y desarrollo de los objetivos de la organización.
Requisitos	- 4 a 5 años de experiencia en roles similares.
	- Educación Superior, comunicación y habilidades interpersonales.
	- Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa.
	- Habilidades de análisis y resolución de conflictos.
	- Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión.
	- Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.4. Puesto: Coordinador de TI.

Puesto	Coordinador de TI
Jefe Inmediato	CEO
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El Coordinador de TI es el encargado de la planeación, organización, y mantenimiento de la operación de los sistemas informáticos y de la infraestructura de TI, además de alinear la visión de la organización con el plan estratégico de TI.
	Ofrecer a los usuarios una experiencia única mediante el uso de la herramienta colaborativa Ayni 2.0

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 4 a 5 años de experiencia en roles similares. - Educación Superior, comunicación y habilidades interpersonales. - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión.
------------	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.5. Puesto: Coordinador de Soporte e Infraestructura.

Puesto	Coordinador de Soporte e Infraestructura
Jefe Inmediato	Coordinador de TI
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El Coordinador de Plataforma e Infraestructura es el responsable de mantener y asegurar la disponibilidad de la plataforma e infraestructura que soporta la Aplicación
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 4 a 5 años de experiencia en roles similares. - Ingeniero de Sistemas - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.6. Puesto: Coordinador de Desarrollo.

Puesto	Coordinador de Desarrollo
Jefe Inmediato	Coordinador de TI
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El Coordinador de Desarrollo es el responsable de coordinar con el equipo de desarrollo de terceros y liderar la implementará y puesta en marcha la Aplicación, así como del proceso de estabilización y cambios evolutivos y correctivos

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 4 a 5 años de experiencia en roles similares. - Ingeniero de Sistemas - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión
-------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.7. Puesto: Coordinador de Marketing.

Puesto	Coordinador de Marketing
Jefe Inmediato	CEO
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El Coordinador de Marketing es el responsable de promocionar la solución a través de los diferentes canales y establecer relaciones con los aliados potenciales
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 4-5 años de experiencia en posiciones similares. - Profesional de Marketing con especialidad en Marketing Digital. - Comunicación y habilidades interpersonales. - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.8. Puesto: Analista de TI.

Puesto	Analista de TI
Jefe Inmediato	Coordinador de Desarrollo
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El Analista de TI es el encargado de realizar las especificaciones de negocio del portal referentes al desarrollo, mantenimiento y actualización del mismo.

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 3-4 años de experiencia en posiciones similares. - Profesional de Sistemas. - Comunicación y trabajo en equipo. - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión
------------	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.9. Puesto: Desarrollador.

Puesto	Desarrollador
Jefe Inmediato	Coordinador de Desarrollo
Naturaleza de la vinculación	Personal externo.
Perfil Ocupacional	El Desarrollador es el encargado de plasmar las especificaciones de negocio de la herramienta colaborativa referentes al desarrollo, mantenimiento y actualización de la misma, en un producto confiable.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 3-4 años de experiencia en posiciones similares. - Profesional de Sistemas. - Desarrollo fullstack aplicaciones móviles iOS/Android, Java, MySQL, AngularJS, MongoDB - Comunicación y Trabajo en equipo. - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.10. Puesto: Gestor de Mercado.

Puesto	Gestor de Mercado
Jefe Inmediato	Coordinador de Marketing
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El Gestor de Mercados es responsable de promover, establecer y mantener alianzas estratégicas con bodegas, usuarios y potenciales aliados, así como de buscar y aperturar nichos y nuevos mercados

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 4-5 años de experiencia en posiciones similares. - Profesional de Marketing. - Comunicación y Trabajo en equipo. - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión
------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.11. Puesto: Gestor de Publicidad.

Área	Gestor de Publicidad
Jefe Inmediato	Coordinador de Marketing
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El Gestor de Publicidad es responsable de la búsqueda de clientes potenciales relacionados con la publicidad dentro de la herramienta (Agencias de Publicidad Online, Google Ad services, Empresas del medio).
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 4-5 años de experiencia en posiciones similares. - Profesional de Marketing. - Comunicación y Trabajo en equipo. - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.12. Puesto: Coordinador de Operaciones y Atención al Cliente.

Área	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente
Jefe Inmediato	CEO
Naturaleza de la vinculación	Trabajador Contratado
Perfil Ocupacional	El Coordinador de Operaciones y Atención al Cliente es responsable de asegurar la operación, así como de brindar un servicio de atención al cliente de calidad, realizando el seguimiento de los posibles incidentes y reclamos de los usuarios hasta el cierre.

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - 4-5 años de experiencia en posiciones similares. - Profesional de Administración. - Comunicación y Trabajo en equipo. - Capacidad demostrada de comunicación efectiva a niveles variados dentro de una empresa. - Habilidades de análisis y resolución de conflictos. - Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión. - Flexible en tiempos de cambio. - Capacidad de persuasión y motivación - Identificación de problemas potenciales y elaboración de planes de mitigación y contingencia. - Desarrollo de mejores prácticas para la ejecución de procesos y gestión
------------	---

Fuente: Elaboración Propia

7.2.4. Remuneraciones

Las remuneraciones se han establecido tomando como base los sueldos con los que los startups inician y considerando que los integrantes del grupo desempeñarán más de un solo rol. El costo de los recursos de desarrollo ya está considerado en la parte financiera del plan de TI.

Tabla 7.13. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Posición	Jefe Inmediato	Contrato	Cantidad	Sueldo	Remuneraciones	CTS	Gratificación	ESSALUD	Total Mensual	Total Anual
CEO	Directorio	Planilla	1	S/ 2,000.00	12	S/ 166.67	S/ 181.67	S/ 180.00	S/ 2,528.33	S/ 30,340.00
Coordinador de TI	CEO	Planilla	1	S/ 1,500.00	12	S/ 125.00	S/ 136.25	S/ 135.00	S/ 1,896.25	S/ 22,755.00
Coordinador de Soporte e Infraestructura	Coordinador de TI	Planilla	1	S/ 1,250.00	12	S/ 104.17	S/ 113.54	S/ 112.50	S/ 1,580.21	S/ 18,962.50
Coordinador de Marketing	CEO	Planilla	1	S/ 1,500.00	12	S/ 125.00	S/ 136.25	S/ 135.00	S/ 1,896.25	S/ 22,755.00
Servicios de Terceros: Legal y Contabilidad	CEO	Honorarios	1	S/ 500.00	12	S/ -	S/ 500.00		S/ 500.00	S/ 6,000.00
TOTAL									S/ 7,833.33	S/ 100,812.50

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Proceso de reclutamiento y selección de personal

7.3.1. Reclutamiento

El proceso se basa en lo siguiente:

- **Publicación de Anuncio y Solicitud de Referidos:** Uso de páginas de ofertas laborales gratuitas y redes sociales. En paralelo, se solicitará al Directorio curriculum vitae (CVs) referidos para cubrir las posiciones de jefatura.
- **Recepción de Solicitudes:** Se requerirá Curriculum Vitae actualizado además de la referencia personal.

7.3.2. Selección

Durante este proceso se evaluará las competencias del trabajador en base al perfil solicitado. El perfil que mejor alineado a la posición vacante deberá ser seleccionado para lo cual se seguirá el siguiente protocolo de entrevistas:

- La presentación: Generalmente es una conversación informal para romper el hielo entre entrevistador y el candidato, esta sección es controlada por el entrevistador.
- Información acerca de la vacante y la compañía: Breve descripción de la posición, funciones y responsabilidades, breve información de la compañía.
- Información acerca del postulante: Revisión de antecedentes, experiencia, habilidades. Uso de técnica In-Básquet para predecir el rendimiento de los trabajadores ante las posibles situaciones que puede afrontar dentro del puesto a cubrir.
- Sigüientes Pasos: En caso los puntos anteriores hayan sido satisfactorios, se procederá a realizar entrevistas adicionales (Técnicas psicológicas, etc.) antes de contratar al personal.

7.4. Proceso de formación

7.4.1. Formación de los nuevos empleados

Los empleados nuevos reciben un curso de inducción el primer día de trabajo, donde se recibe “el Kit de Bienvenida la cual cuenta con información clave como el código de conducta interno, misión y visión de la empresa, e información referente a la posición.”

7.4.2. Integración de los empleados

Cada trimestre se realiza reuniones de integración en la oficina, dinámicas grupales que promuevan la integración, diálogo y conversación entre todos los integrantes.

7.4.3. Actividades internas

Se promueve las actividades internas como cumpleaños de los empleados, aniversario de la empresa, actividades por el Día del Trabajo y Navidad, entre los más destacados.

7.4.4. Códigos internos

Se promueve los siguientes códigos internos:

- Código de conducta, el cual rige el comportamiento, lenguaje de los empleados de la organización.
- Código de vestimenta, se promueve una cultura de confort para la vestimenta sin restricciones del día a día, solo se regula la vestimenta para reuniones formales de negocios y visita de clientes.

7.5. Conclusiones

- La gestión de los recursos humanos resulta exitosa y beneficia a la organización cuando logra integrar y alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos de la empresa.
- Se verifica la importancia del diseño e implementación de una buena política de recursos humanos, de acuerdo con las necesidades de la organización y para garantizar el éxito de ésta.
- La evaluación ayuda a identificar los puntos débiles de una organización, y hace que se puedan redireccionar los esfuerzos de los recursos hacia las áreas o procesos que más lo requieren, el perfil por competencias nos permite identificar estas carencias, facilitándonos y entendiendo que es lo que se debe medir en una evaluación de personal.

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se describirá el plan económico – financiero del modelo de negocio. Para determinar la factibilidad del proyecto se definirá el monto de inversión y las fuentes de financiamiento, para luego presentar los costos fijos y variables en los cuales incurrirá el modelo de negocio.

Finalmente, se detallará el flujo de caja, el análisis de sensibilidad. Análisis de escenario y punto de equilibrio con la finalidad de determinar la viabilidad del negocio.

Supuesto para el análisis

Para evaluar la viabilidad del modelo de negocio para la construcción de la plataforma colaborativa Ayni 2.0, se tomarán en cuenta los siguientes supuestos para el análisis:

Tabla 8.1. Supuestos de análisis.

Supuesto	Valor
Horizonte de evaluación	5 años
Plazo de depreciación	5 años
Plazo de amortización	5 años
Crecimiento anual de ingresos	10.00%
Tipo de cambio	S/ 3.50
Impuesto a la renta	29.50%

Fuente: Elaboración Propia

8.1. Inversión

La inversión inicial está conformada por el desarrollo de la plataforma colaborativa Ayni 2.0., la infraestructura y la publicidad tradicional y digital para captar clientes. La inversión inicial para el modelo de negocio sería:

Tabla 8.2. Inversión Inicial.

Concepto	Valor (Soles)
Constitución de la empresa	S/ 2,000.00
Infraestructura	S/ 4,350.00
Desarrollo de aplicaciones	S/ 59,500.00
Publicidad	S/ 590.00
Capital de trabajo	S/ 20,575.86
Total	S/ 87,015.86

Fuente: Elaboración Propia

El capital de trabajo fue calculado con el método de déficit acumulado y se necesitarán S/ 20575.86.

8.2. Fuentes de financiamiento

El proyecto necesita una inversión inicial de S/ 87,015.86, dicho monto estará conformado por un capital social de S/ 27,015.86 y un préstamo de S/. 60,000.00 con una tasa del 20% para ser pagado en cinco años.

Tabla 8.3. Financiamiento

Concepto	Aporte Individual	Sub Total
Aporte accionistas	6,753.97	S/. 27,015.86
Préstamos		S/. 60,000.00
Total		S/. 87,015.86

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detalla la simulación del préstamo de S/. 60,000 a una tasa anual de 20%.

Tabla 8.4. Préstamo y tasa de interés anual.

Concepto	Detalle	Valor
Préstamo		S/. 60,000.00
Interés	Anual	20.00%
	Mensual	1.67%
Periodo	Años	5
	Meses	60
Cuota Mensual		S/. 1,589.63

Fuente: Elaboración Propia

Para llevar a cabo el modelo de negocio los accionistas tendrán que hacer un aporte individual de 6753.97 soles y se necesitará de realizar un préstamo por cinco años con una cuota mensual de S/ 1589.63.

8.3. Análisis de Ingresos

Para la estimación de la demanda se han considerado los resultados de la encuesta:

Tabla 8.5. Demanda del Servicio.

DISTRITOS	GRUPOS QUINQUENALES						TOTAL	MERCADO POTENCIAL	
	18-19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44		%	Mercado
BARRANCO	1,017	2,258	2,074	2,183	2,214	1,883	11,629	35%	4,070
JESUS MARIA	2,451	5,694	5,368	5,378	5,269	4,672	28,832	65%	18,741
LA MOLINA	6,949	15,074	13,032	13,001	13,415	11,953	73,424	23%	16,888
LINCE	1,751	3,929	3,885	3,847	3,735	3,362	20,509	45%	9,229
MAGDALENA DEL MAR	1,964	4,156	3,999	4,303	4,043	3,622	22,087	48%	10,602
MIRAFLORES	2,317	5,699	6,154	6,662	6,330	5,398	32,560	12%	3,907
PUEBLO LIBRE	2,744	5,893	5,433	5,556	5,372	5,067	30,065	37%	11,124
SAN BORJA	3,866	8,894	8,375	8,646	8,787	7,644	46,212	40%	18,485
SAN ISIDRO	1,544	3,562	3,615	3,708	4,067	3,918	20,414	43%	8,778
SAN MIGUEL	5,030	10,998	10,472	10,629	10,499	9,295	56,923	44%	25,046
SANTIAGO DE SURCO	13,150	27,340	25,292	26,728	27,985	24,535	145,030	14%	20,304
SURQUILLO	3,350	7,583	7,315	7,575	7,013	6,029	38,865	11%	4,275
TOTAL	46,129	101,080	95,014	98,216	98,729	87,378	526,550		151,499

Fuente: Elaboración Propia

Para la estimación de la demanda hemos considerado estas variables:

Tabla 8.6. Estimación de la demanda.

Estimación de la demanda

Población objetivo	526,550
Personas interesadas en compras vía app	151,499
Miembros en promedio de una familia	3.5
Familias interesadas en compras vía app	43,271
Familias que usarían Ayni 2.0	4,327
Frecuencia de compra	Quincenal 2
Incremento anual de transacciones	10%
Ticket promedio	S/ 1.70

Fuente: Elaboración Propia

Con el valor estimado de la demanda para el plan de negocio y considerando una participación del mercado de 10% de las familias al inicio del proyecto y considerando

una tasa de 10% para el crecimiento anual de nuestros clientes y lograr un 15% de mercado, tendremos la siguiente estimación de los ingresos anuales:

Tabla 8.7. Estimación ingresos anuales.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos estimados	2020		2021		2022		2023		2024	
Participación del mercado	10.0%		11.0%		12.1%		13.3%		14.6%	
Mercado estimado	4327		4759		5234		5757		6332	
Transacciones mensuales	8654		9518		10468		11514		12664	
Transacciones anuales	103848		114216		125616		138168		151968	
Ticket promedio	S/	1.70	S/	1.70	S/	2.00	S/	2.00	S/	2.00
Ingreso	S/	176,541.60	S/	197,167.20	S/	251,232.00	S/	276,336.00	S/	303,936.00

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Análisis de Egresos

8.4.1. Costos variables

No se han considerado costos variables en el plan de negocio.

8.4.2. Costos fijos

En los costos fijos se están considerando los gastos de personal, administrativos, financieros y de marketing. Dentro de los gastos administrativos se están considerando los pagos mensuales por los servicios de infraestructura.

La proyección anual de los egresos generados por el plan de negocio es:

Tabla 8.8. Proyección de egresos anuales.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Egresos	2020		2021		2022		2023		2024	
Gastos de personal	S/.	100,812.50	S/.	100,812.50	S/.	100,812.50	S/.	100,812.50	S/.	100,812.50
Gastos de marketing	S/.	17,880.00	S/.	17,880.00	S/.	15,000.00	S/.	15,000.00	S/.	15,000.00
Gastos financieros	S/.	19,075.60	S/.	19,075.60	S/.	19,075.60	S/.	19,075.60	S/.	19,075.60
Gastos administrativos	S/.	59,349.36	S/.	59,349.36	S/.	59,349.36	S/.	59,349.36	S/.	59,814.36
Total egresos	S/.	197,117.46	S/.	197,117.46	S/.	194,237.46	S/.	194,237.46	S/.	194,702.46

Fuente: Elaboración Propia

8.5. Flujo de Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja de inversiones, operaciones y económico de la plataforma colaborativa Ayni 2.0:

Tabla 8.9. Flujo de Caja.

Plan de Negocio - Plataforma Colaborativa Ayni 2.0										
Datos del Proyecto										
Tipo de Cambio										3.50
Tasa de impuestos										29.5%
Tasa de descuento										15%
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
		2019	2020	2021	2022	2023	2024			
Transacciones de Ayni 2.0 (anual)			103,848	114,216	125,616	138,168	151,968			
Precio	S/		1.70	S/ 1.70	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00			
Ingresos	S/	176,541.60	S/ 194,167.20	S/ 251,232.00	S/ 276,336.00	S/ 303,936.00				
			2020	2021	2022	2023	2024			
Ingresos	S/	176,541.60	S/ 194,167.20	S/ 251,232.00	S/ 276,336.00	S/ 303,936.00				
Capital de Trabajo Total	S/	20,575.86	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -				

Flujo de Caja de Operación		2020		2021		2022		2023		2024		
Ingresos	S/	197,117.46	S/	194,167.20	S/	251,232.00	S/	276,336.00	S/	303,936.00		
Egresos	S/	-197,117.46	S/	-197,117.46	S/	-194,237.46	S/	-194,237.46	S/	-194,702.46		
Utilidad Antes de Impuestos	S/	-	S/	-2,950.26	S/	56,994.54	S/	82,098.54	S/	109,233.54		
Impuestos	S/	-	S/	870.33	S/	-16,813.39	S/	-24,219.07	S/	-32,223.90		
Utilidad Neta	S/	-	S/	-2,079.93	S/	40,181.15	S/	57,879.47	S/	77,009.65		
Total F.C. de Operación	S/	-	S/	-2,079.93	S/	40,181.15	S/	57,879.47	S/	77,009.65		
Flujo de Caja de Inversión		2020		2021		2022		2023		2024		
Constitución de la empresa	S/	-2,000.00										
Infraestructura	S/	-4,350.00										
Desarrollo de aplicaciones	S/	-59,500.00										
Publicidad	S/	-590.00										
Inversión en Capital de Trabajo	S/	-20,575.86	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
Recuperación del capital de trabajo									S/	20,575.86		
Total F.C. de Inversión	S/	-87,015.86	S/	-	S/	-	S/	-	S/	20,575.86		
Flujo de Caja Económico	S/	-87,015.86	S/	-	S/	-2,079.93	S/	40,181.15	S/	57,879.47	S/	97,585.50

Fuente: Elaboración Propia

8.6. Análisis financiero

Basándose en el flujo de caja obtenido, se generaron los siguientes indicadores para el análisis financiero:

Tasa de descuento	15%
VAN	19,441
TIR	20.62%

De acuerdo al análisis económico es conveniente realizar el proyecto, ya que el VAN obtenido es mayor a "0", esto quiere decir que implementarlo generará más valor a los accionistas que ahorros en bancos.

8.7. Análisis de punto de equilibrio

El análisis del punto muerto o de equilibrio se realiza en base a la variable del número de clientes, lo cual corresponde a nuestra participación en el mercado, para encontrar la cantidad mínima de clientes necesarios para un VAN igual a 0.

Tabla 8.10. Punto de equilibrio

Análisis Punto Muerto	VAN=0
Número de clientes (familias)	4,173
Participación del mercado	9.64%

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos, podemos deducir que para que nuestro modelo el porcentaje mínimo de participación de mercado es 9.64%, lo que equivale a 4173 familias que realizan 2 transacciones mensuales en la plataforma.

Otros puntos críticos que debemos considerar en el modelo son:

Tabla 8.11. Puntos Críticos

Análisis de Puntos críticos	VAN=0
Número de clientes	4173
Ticket Promedio	1.40
Tasa de crecimiento	8.05%

Fuente: Elaboración Propia

8.8. Análisis de sensibilidad

Se ha realizado el análisis de sensibilidad usando las variables del número de clientes y el ticket promedio (precio de la transacción). Para ambas variables se ha usado una variación porcentual.

Tabla 8.12. Análisis de sensibilidad - VAN

		Variación del precio de ticket promedio (%)									
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	10%	20%	30%	40%	
	VAN =>	19,441	1.36	1.45	1.53	1.62	1.70	1.87	2.04	2.21	2.38
Variación nro. de clientes (%)	-20%	3461	(107,140)	(102,812)	(98,484)	(94,155)	(89,827)	(81,170)	(72,513)	(63,857)	(55,200)
	-15%	3677	(80,987)	(76,388)	(71,790)	(67,191)	(62,593)	(53,396)	(44,199)	(35,002)	(25,805)
	-10%	3894	(54,617)	(49,747)	(44,877)	(40,007)	(35,137)	(25,397)	(15,658)	(5,918)	3,822
	-5%	4110	(28,383)	(23,243)	(18,103)	(12,963)	(7,823)	2,457	12,737	23,017	33,297
	0%	4327	(2,204)	3,207	8,618	14,030	19,441	30,264	41,087	51,910	62,732
	10%	4759	50,183	56,135	62,086	68,038	73,990	85,893	97,796	109,699	121,603
	20%	5192	102,787	109,280	115,773	122,266	128,759	141,746	154,732	167,718	180,705
	30%	5625	155,199	162,234	169,268	176,303	183,338	197,407	211,476	225,546	239,615
	40%	6057	207,586	215,161	222,736	230,311	237,886	253,036	268,186	283,336	298,486

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar el análisis bidimensional se puede concluir que para que el modelo sea rentable se necesita como punto inicial que el número de clientes sea superior a 4110 y que el precio de la transacción tenga un valor mayor o igual a S/ 1.87. También se podría reducir el ticket promedio a S/ 1.45 y mantener la cantidad de familias que realizan compras en 4327.

8.9. Análisis de escenarios

8.9.1. Escenario moderado

Escenario en el que se ha basado el análisis financiero de nuestro plan de negocio, con una tasa de crecimiento anual de 10% y un ticket promedio de S/ 1.70, obteniéndose como resultados un VAN de 19,441 soles y una TIR de 20.62%.

Tabla 8.13. Escenario moderado

Año	2020		2021		2022		2023		2024	
Ingresos	S/	197,117.46	S/	194,167.20	S/	251,232.00	S/	276,336.00	S/	303,936.00
Egresos	S/	-197,117.46	S/	-197,117.46	S/	-194,237.46	S/	-194,237.46	S/	-194,702.46
Tasa de descuento	15%									
VAN	19,441									
TIR	20.62%									

Fuente: Elaboración Propia

8.9.2. Escenario pesimista

Para un escenario pesimista se ha considerado una tasa de crecimiento anual de 9% y el precio del ticket promedio de 1.6, obteniéndose como resultados un VAN de 3,247 soles y una TIR de 15,94%.

Tabla 8.14. Escenario pesimista

Año	2020		2021		2022		2023		2024	
Ingresos	S/	186,732.66	S/	192,412.80	S/	246,720.00	S/	268,896.00	S/	293,088.00
Egresos	S/	-197,117.46	S/	-197,117.46	S/	-194,237.46	S/	-194,237.46	S/	-194,702.46
Tasa de descuento	15%									
VAN	3,247									
TIR	15.94%									

Fuente: Elaboración Propia

8.9.3. Escenario optimista

Para un escenario pesimista se ha considerado una tasa de crecimiento de 20% y el precio del ticket promedio de S/ 2, obteniéndose como resultados un VAN de 147,778 soles y una TIR de 50,83%.

Tabla 8.15. Escenario optimista

Año	2020		2021		2022		2023		2024	
Ingresos	S/	228,271.86	S/	211,833.60	S/	299,040.00	S/	358,848.00	S/	430,608.00
Egresos	S/	-197,117.46	S/	-197,117.46	S/	-194,237.46	S/	-194,237.46	S/	-194,702.46
Tasa de descuento	15%									
VAN	147,778									
TIR	50.83%									

Fuente: Elaboración Propia

8.10. Conclusiones

- Como resultado del análisis financiero podemos concluir que el resultado es favorable para llevar a cabo el plan de negocio de Ayni 2.0.
- Para la implementación del plan de negocio se necesita una inversión de S/ 87,015.86 la cual será asumida por aporte propio de los socios y financiamiento bancario.
- Como resultado del flujo de caja se identifica que el VAN es de S/ 19,441 y el TIR es de 20.62%, resultados positivos para la viabilidad financiera del plan de negocio.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RIESGOS

9.1. Plan de Riesgos

El riesgo es un evento o condición incierta, que, de ocurrir, tendrá un efecto positivo o negativo en al menos uno de los objetivos del proyecto, ya sea en costo, tiempo, alcance o calidad. El plan de riesgos para el modelo de negocio de plataforma colaborativa Ayni 2.0 está diseñado tomando en consideración la guía de PMBOK.

Los objetivos de este plan de riesgo son:

- Identificar los riesgos en sus cinco categorías, y evaluarlos en la matriz de Probabilidad / Impacto.
- Identificar los riesgos de mayor a menor relevancia para elaborar su plan de contingencia.
- Elaborar también un plan de respuesta inmediata para mitigar el impacto de los riesgos en caso sucedan.
- Identificar las responsabilidades de cada recurso humano para conocer las acciones designadas en el plan de respuesta.

9.1.1. Categoría de riesgos

Los riesgos identificados en nuestro plan de negocio de plataforma colaborativa 2.0 se han dividido en las siguientes categorías:

Tabla 9.1. Categoría de Riesgos.

Categoría	Descripción
Técnicos	Son riesgos cuyo causal son de carácter técnico, tiene relación con la tecnología, desarrollo de software y calidad del producto final.
Gestión	Son riesgos de tipo administrativo.
Humanos	Son riesgos producidos por error humano.
Externos	Son riesgos que provienen de factores externos a la empresa.
Organizacional	Son riesgos que tienen origen en los factores financieros, priorización y recursos de la empresa ejecutora.

Fuente: Elaboración Propia

9.1.2. Rol de Responsabilidades

Se identificaron los roles y responsabilidades de los miembros del modelo de negocio.

Tabla 9.2. Rol de Responsabilidades.

Rol	Responsabilidad
CEO Chief Executive Officer	Responsable de la Gestión de los riesgos. Realiza el seguimiento y control de los riesgos a lo largo del proyecto, Delega responsables y plantea las actividades a realizar monitoreándolos hasta su culminación. Informa el estado del proyecto enfocado a los riesgos presentados.
Coordinador de TI	Responsable en la identificación de riesgos, alerta de nuevos riesgos planteando soluciones.
CEO Chief Executive Officer	Responsable de brindar los recursos económicos necesarios para mitigar los riesgos.
Coordinador de Desarrollo	Responsable de informar la variación a niveles negativos del producto o servicio.
Coordinador de Plataforma e Infraestructura	Responsable de informar y actuar sobre los riesgos referidos a la infraestructura tecnológica.
Coordinador de TI	Responsable de proveer las herramientas y recursos para el descubrimiento de nuevos riesgos y su accionar.
Coordinador de TI	Responsable de informar si el proyecto presenta algún riesgo de programación de tareas, económicos, recursos.

Fuente: Elaboración Propia

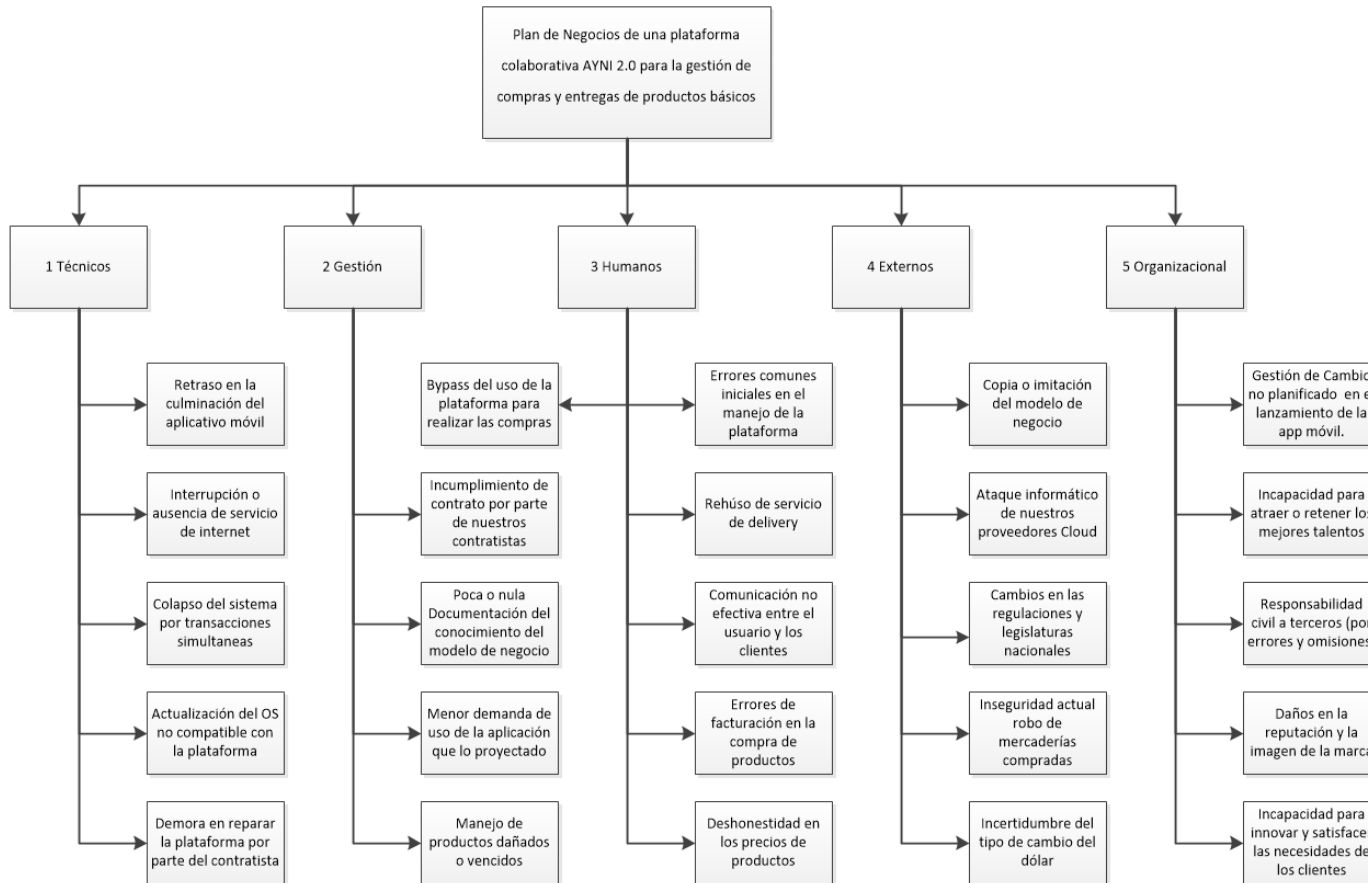
9.2. Identificación de riesgos

Es la parte de la gestión de riesgos en que se determina la existencia de los riesgos y donde se documenta las características, es recomendable hacerlo al inicio del proyecto, apoyados con el Project Manager y Patrocinadores, en nuestro modelo de negocio el rol estará a cargo del CEO.

Para identificar los riesgos en este modelo de negocio, se utilizó la Estructura de desglose de Riesgos (RBS).

9.2.1. Estructura de desglose de Riesgos (RBS)

Figura 9.1. Estructura de desglose de Riesgos (RBS)



Fuente: Elaboración Propia

9.3. Cuantificación de Riesgos

Para cuantificar los riesgos del plan de negocio Ayni 2.0 se ha usado 2 métricas, la primera es los niveles de probabilidad, dividido en 5 niveles, con puntuaciones de 5 para una muy alta probabilidad a 1 para una muy baja probabilidad. La segunda métrica usada es el nivel de impacto, también dividido en 5 niveles, de puntuación 5 para un muy alto impacto y 1 para un muy bajo impacto.

9.3.1. Definiciones de Probabilidad

La Probabilidad es la posibilidad menor o mayor de que un determinado suceso ocurra. Es decir, el concepto proviene de la necesidad de determinar y medir la certeza de que un suceso dado ocurra o no.

Tabla 9.3. Niveles de Probabilidad

Categoría	Puntuación	Descripción
Muy Alta	5	Riesgo muy probable de suceder. Su probabilidad está entre el 91%-99%
Alta	4	Riesgo altamente probable de suceder. Su probabilidad está entre el 61% y 90%
Media	3	Riesgo medianamente probable de suceder. Su probabilidad está entre el 41% y 60%
Baja	2	Riesgo poco probable de ocurrir. Su probabilidad está entre el 10% y 40%
Muy Baja	1	Riesgo muy poco probable de ocurrir. Su probabilidad está entre el 1% y 10%

Fuente: Elaboración Propia

9.3.2. Definiciones de Impacto

El impacto hace referencia a los efectos que los riesgos tienen sobre el proyecto. Para su evaluación usamos la escala de la siguiente tabla:

Tabla 9.4. Niveles de Impacto.

Impacto	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
Alcance	Impacto mínimo	Afecta áreas secundarias	Afecta áreas principales	Inaceptable por el cliente	inaceptable para la empresa
Cronograma	Atraso menor a 1%	Atraso entre 2% y 3%	Atraso entre 4% y 10%	Atraso entre 11% y 15%	Atraso mayor a 15%
Costo	Incremento menor a 3%	Incremento entre 3% y 5%	Incremento entre 6% y 10%	Incremento entre 11% y 20%	Incremento mayor a 20%
Calidad	Defectos triviales <= 5 Defectos críticos = 0	Defectos triviales 6-10 Defectos críticos = 0	Defectos Menores <= 5 Defectos Mayores <= 5	Defectos Mayores 6-10	Defectos Críticos >=1

Fuente: Elaboración Propia

9.4. Matriz de probabilidad de impacto

Es una herramienta para analizar cualitativamente los riesgos, nos ayuda a establecer prioridades en función a la probabilidad de ocurrencia y del impacto que podrían tener en el proyecto.

A continuación, se muestra la matriz probabilidad x impacto.

Figura 9.2. Niveles en la matriz de probabilidad de impacto

Probabilidad	Muy Alta (x5)	5	10	15	20	25
	Alta (x4)	4	8	12	16	20
	Media (x3)	3	6	9	12	15
	Baja (x2)	2	4	6	8	10
	Muy Baja (x1)	1	2	3	4	5
		Muy Bajo (x1)	Bajo (x2)	Medio (x3)	Alto (x4)	Muy Alto (x5)
		Impacto				

Fuente: Elaboración Propia

Al tener 5 niveles de Probabilidad y 5 niveles de impacto, la matriz se ha dividido en 25 cuadrículas con un valor asignado en cada una de ellas.

Los rangos de niveles de la matriz P x I, se muestra a continuación, para valores de 1 a 4 el riesgo es bajo; para valores de 5 a 14 el riesgo es medio; finalmente para los valores de 15 a 25 el riesgo es alto y se deberá priorizar los riesgos que se encuentran en este rango.

Figura 9.3. Rango de Niveles de Matriz P x I.

Nivel	Riesgo
15 - 25	ALTO: Es necesario tener un Plan de Contingencia
5 - 14	MEDIO: Atención del Gerente de Proyecto
1 - 4	BAJO: Control del Gerente de Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Los 25 riesgos identificados en la Estructura de desglose de Riesgos (RBS) son asignados en la matriz según los valores de Probabilidad e Impacto.

En la siguiente imagen se muestra la matriz de probabilidad x Impacto del modelo de negocio Ayni 2.0 con los 25 riesgos identificados mapeados, en el grafico podemos observar que se obtiene 6 riesgos con nivel alto, 17 riesgos con nivel medio y 1 riesgo con nivel bajo.

Figura 9.4. Matriz de probabilidad / impacto del modelo de negocio Ayni 2.0

Probabilidad	Muy Alta		R3	R2 R4	R1	
	Alta		R10	R9 R12 R17 R19		R16
	Media		R6 R13 R14	R7 R11 R15	R23 R24 R25	R5 R6 R21
	Baja		R8	R18 R20 R22		
	Muy Baja					
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		Impacto				

Fuente: Elaboración Propia

9.5. Análisis de Riesgo

Es el estudio de la información obtenida para establecer la frecuencia de los eventos no deseados que puedan producirse en un proyecto.

El objetivo principal es analizar los riesgos principales para plantear una respuesta y crear el Plan de contingencias.

El resultado de este análisis se registra en el Catálogo de Riesgos

9.5.1. Catálogo de riesgos

Los 25 riesgos identificados para el modelo de negocio Ayni 2.0, se han agregado al catálogo de riesgos con la información del responsable y nivel de la matriz PxI.

Figura 9.5. Catálogo de riesgos.

ID	Riesgos	Responsable	Probabilidad %	Impacto	Grado	Nivel Pxl
R01	Retraso en la culminación del aplicativo móvil	Coordinador de Desarrollo	Alta	Muy Alto	20	20
R02	Interrupción o ausencia de servicio de internet	Coordinador de Plataforma e Infraestructura	Media	Muy Alto	15	15
R03	Colapso del sistema por transacciones simultaneas	Coordinador de Plataforma e Infraestructura	Baja	Muy Alto	10	10
R04	Actualización del OS no compatible con la plataforma	Coordinador de Desarrollo	Media	Muy Alto	15	15
R05	Demora en reparar la plataforma por parte del contratista	Coordinador de Desarrollo	Media	Muy Alto	15	15
R06	Bypass del uso de la plataforma para realizar las compras	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente	Media	Muy Alto	15	15
R07	Incumplimiento de contrato por parte de nuestros contratistas	CEO	Media	Medio	9	9
R08	Poca o nula Documentación del conocimiento del modelo de negocio	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente	Baja	Bajo	4	4
R09	Menor demanda de uso de la aplicación que lo proyectado	Coordinador de Marketing	Media	Alto	12	12
R10	Manejo de productos dañados o vencidos	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente	Baja	Alto	8	8
R11	Errores comunes iniciales en el manejo de la plataforma	Coordinador de Desarrollo	Media	Medio	9	9
R12	Rehúso de servicio de delivery	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente	Media	Alto	12	12
R13	Comunicación no efectiva entre el usuario y los clientes	Coordinador de Marketing	Baja	Medio	6	6
R14	Errores de facturación en la compra de productos	Coordinador de Desarrollo	Baja	Medio	6	6
R15	Deshonestidad en los precios de productos	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente	Media	Medio	9	9
R16	Copia o imitación del modelo de negocio	Coordinador de Marketing	Alta	Muy Alto	20	20
R17	Ataque informático de nuestros proveedores Cloud	Coordinador de Plataforma e Infraestructura	Media	Alto	12	12
R18	Cambios en las regulaciones y legislaturas nacionales	CEO	Media	Bajo	6	6
R19	Inseguridad actual robo de mercaderías compradas	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente	Media	Alto	12	12
R20	Incertidumbre del tipo de cambio del dólar	CEO	Media	Bajo	6	6
R21	Gestión de Cambio no planificado en el lanzamiento de la app móvil.	Coordinador de Desarrollo	Media	Muy Alto	15	15
R22	Incapacidad para atraer o retener los mejores talentos	CEO	Baja	Medio	6	6
R23	Responsabilidad civil a terceros (por errores y omisiones)	CEO	Media	Alto	12	12
R24	Daños en la reputación y la imagen de la marca	CEO	Media	Alto	12	12
R25	Incapacidad para innovar y satisfacer las necesidades de los clientes	Coordinador de Marketing	Media	Alto	12	12

Fuente: Elaboración Propia

9.6. Plan de contingencia

El plan de contingencia del modelo de negocio Ayni 2.0, esta mapeado los 25 riesgos identificados, el nivel Pxl, su plan de contingencia respectivo con el presupuesto asignado y el responsable de cada riesgo.

Figura 9.6. Plan de contingencia.

ID	Riesgos	Nivel Pxl	Plan de Contingencia	Costo S/	Responsable
R01	Retraso en la culminación del aplicativo móvil	20	Revisar los avances según cronograma y de producirse retrasos contratar una segunda empresa.	900	Coordinador de Desarrollo
R16	Copia o imitación del modelo de negocio	20	Tener nuevas características en el aplicativo para diferenciarse de la competencia.	250	Coordinador de Marketing
R21	Gestión de Cambio no planificado en el lanzamiento de la app móvil.	15	Tener parámetros de gestión de cambios para evitar solicitudes múltiples.	600	Coordinador de Desarrollo
R04	Actualización del OS no compatible con la plataforma	15	Realizar pruebas de compatibilidad de las versiones beta antes de su lanzamiento oficial.	200	Coordinador de Desarrollo
R05	Demora en reparar la plataforma por parte del contratista	15	Tener un SLA Premium que garantice una rápida respuesta de la empresa que desarrolla el sistema.	900	Coordinador de Desarrollo
R02	Interrupción o ausencia de servicio de internet	15	Tener un segundo ISP Movil de Backup o habilitar el servicio de compartir internet del teléfono móvil.	90	Coordinador de Plataforma e Infraestructura
R06	Bypass del uso de la plataforma para realizar las compras	15	Comunicar a los usuarios que AYNi 2.0 no se responsabiliza de las compras fallidas realizadas fuera de la plataforma.	600	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente
R07	Incumplimiento de contrato por parte de nuestros contratistas	9	Aplicar penalidades y derivarlo al área legal	1500	CEO
R09	Menor demanda de uso de la aplicación que lo proyectado	12	Realizar un estudio de los motivos principales y derivarlos al área de marketing para su evaluación.	500	Coordinador de Marketing
R10	Manejo de productos dañados o vencidos	8	Contactase con los mayoristas para reemplazar los productos, proceder con la devolución de dinero a usuarios.	90	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente
R11	Errores comunes iniciales en el manejo de la plataforma	9	Revisar el plan de capacitación virtual de usuarios finales y modificarlos de ser necesario.	150	Coordinador de Desarrollo
R12	Rehúso de servicio de delivery	12	Ampliar el rango de intermediarios a más de 5 cuadras.	100	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente
R13	Comunicación no efectiva entre el usuario y los clientes	6	Crear programa de comunicación efectiva con talleres y capacitaciones virtuales.	150	Coordinador de Marketing
R14	Errores de facturación en la compra de productos	6	Revisar la actualización de datos de los precios y descripción de los clientes.	200	Coordinador de Desarrollo
R15	Deshonestidad en los precios de productos	9	Estandarizar el rango de diferencias de precios de las tiendas y hacerlo publico	150	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente
R03	Colapso del sistema por transacciones simultaneas	10	Aumentar la capacidad de procesamiento en la infraestructura cloud rapidamente	800	Coordinador de Plataforma e Infraestructura
R17	Ataque informático de nuestros proveedores Cloud	12	Tener una infraestructura de backup a demanda en caso el servicio cloud no esté disponible.	350	Coordinador de Plataforma e Infraestructura
R18	Cambios en las regulaciones y legislaturas nacionales	6	Aplicar las actualizaciones de las nuevas normativas en el modelo de negocio.	150	CEO
R19	Inseguridad actual robo de mercaderías compradas	12	Alimentar Base de Datos de los lugares y zonas con alta inseguridad para evitar el desplazamiento.	150	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente
R20	Incertidumbre del tipo de cambio del dólar	6	Manejar soles como principal moneda de pago.	100	CEO
R22	Incapacidad para atraer o retener los mejores talentos	6	Plan de incentivo y bonos a metas cumplidas.	1000	CEO
R23	Responsabilidad civil a terceros (por errores y omisiones)	12	Investigar los sucesos a detalle para asumir el nivel de responsabilidad y hacerlo de conocimiento público.	350	CEO
R24	Daños en la reputación y la imagen de la marca	12	Aplicar el procedimiento legal para mitigarlo.	250	CEO
R25	Incapacidad para innovar y satisfacer las necesidades de los clientes	12	Reunirse con el cliente para escuchar sus necesidades mediante entrevistas y focus group.	600	Coordinador de Marketing
R08	Poca o nula documentación del conocimiento del modelo de negocio	4	Tener una Gestión de Conocimiento y hacerlo extenso a todas las áreas para su consulta.	500	Coordinador de Procesos y Atención al Cliente
TOTAL				10130	

Fuente: Elaboración Propia

9.7. Plan de Respuesta a riesgos

A continuación, se detalla el plan de respuesta a riesgos del modelo de negocio Ayni 2.0.

Figura 9.7. Plan de Respuesta a Riesgos

ID	Riesgos	Probabilidad %	Impacto	Descripción	Plan de Respuesta
R01	Retraso en la culminación del aplicativo móvil	Alta	Muy Alto	Aplicativo móvil funcionando parcialmente.	Comunicar a los usuarios los límites de funcionamiento actual.
R02	Interrupción o ausencia de servicio de internet	Media	Muy Alto	No señal de internet para conectarse a la plataforma web o móvil.	Reiniciar los routers del ISP.
R03	Colapso del sistema por transacciones simultáneas	Baja	Muy Alto	Sistema en uso de su máxima capacidad.	Habilitar más capacidades con el uso de servicio bajo demanda.
R04	Actualización del OS no compatible con la plataforma	Media	Muy Alto	La nueva actualización del OS no permite el funcionamiento del aplicativo móvil.	Comunicar la no compatibilidad de la actualización a los usuarios.
R05	Demora en reparar la plataforma por parte del contratista	Media	Muy Alto	Sistema no disponible el cual no permite realizar ninguna transacción.	Levantar el servicio cloud de backup (Ejemplo Azure o Google Cloud)
R06	Bypass del uso de la plataforma para realizar las compras	Media	Muy Alto	Comprador se contacta directamente al intermediario para encargar alguna compra.	Identificar a los usuarios que realicen esta mala práctica y bloquearlos en el sistema (Blacklist)
R07	Incumplimiento de contrato por parte de nuestros contratistas	Media	Medio	Las actividades del contratista no se realicen o tome más tiempo de lo acordado.	Convocar a reunión de urgencia para revisar el estado y propuesta de su solución.
R08	Poca o nula documentación del conocimiento del modelo de negocio	Baja	Bajo	No hay documentación del conocimiento para nuevos usuarios y colaboradores.	Actualizar la intranet para subir la documentación actualizada.
R09	Menor demanda de uso de la aplicación que lo proyectado	Media	Alto	Dificultad en el manejo del aplicativo móvil.	Detallar capacitación virtual móvil
R10	Manejo de productos dañados o vencidos	Baja	Alto	Productos no aptos para el consumo y/o uso.	Comunicarse con la bodega y/o market para su devolución y/o cambio de producto.
R11	Errores comunes iniciales en el manejo de la plataforma	Media	Medio	Fallas típicas de uso del entorno aplicativo y web	Brindar soporte en línea o dirigirlos a una página de FAQ.
R12	Rehúso de servicio de delivery	Media	Alto	No disponibilidad de intermediarios en el área de 1 a 5 cuadras.	Ampliar el rango de entrega a más de 5 cuadras.
R13	Comunicación no efectiva entre el usuario y los clientes	Baja	Medio	Teléfono malogrado o malos entendidos	Validar la información proporcionada por medio de confirmación en la plataforma.
R14	Errores de facturación en la compra de productos	Baja	Medio	Facturación del monto no acorde al costo real actual	Doble verificación de costo y validación del usuario final antes de procesarse la compra.
R15	Deshonestidad en los precios de productos	Media	Medio	No reflejar el precio de la promoción y pasarlo como precio normal en los productos con ofertas	Mostrar los precios de oferta en el aplicativo móvil y web
R16	Copia o imitación del modelo de negocio	Alta	Muy Alto	Aplicativo similar al modelo de negocio nuestro.	Revisar las características del aplicativo para diseñar un diferencial del servicio.
R17	Ataque informático de nuestros proveedores Cloud	Media	Alto	Secuestro de datos o colapso de sus sistemas inhabilitando el acceso.	Activar el plan de contingencia habilitando el servicio cloud de backup.
R18	Cambios en las regulaciones y legislaturas nacionales	Media	Bajo	Las leyes y legislaciones peruana se modifiquen.	Estar al tanto de las nuevas normativas para realizar los cambios en el aplicativo.
R19	Inseguridad actual robo de mercaderías compradas	Media	Alto	Robos debido a la inseguridad ciudadana.	Reporte de los lugares con mayor robos frecuentes para aumentar la seguridad y estar alertas.
R20	Incertidumbre del tipo de cambio del dólar	Media	Bajo	Productos importados suban de precios	Comunicar estos cambios de precios en la plataforma para el conocimiento del público
R21	Gestión de Cambio no planificado en el lanzamiento de la app móvil.	Media	Muy Alto	Solicitud de cambios frecuentes el cual retrasa la culminación del aplicativo.	Aceptar solo los cambios aprobados por el CEO
R22	Incapacidad para atraer o retener los mejores talentos	Baja	Medio	Alta rotación laboral de colaboradores en la empresa.	Brindar un buen ambiente de trabajo y el otorgamiento de bonos por metas cumplidas.
R23	Responsabilidad civil a terceros (por errores y omisiones)	Media	Alto	En caso de una ocurrencia en la cual la responsabilidad sea nuestra o compartida	Investigación rápida para determinar el grado de responsabilidad y asumirlo.
R24	Daños en la reputación y la imagen de la marca	Media	Alto	La imagen de nuestra empresa sea relacionada con hechos lamentables.	Presentación del comunicado oficial de la empresa para el conocimiento público.
R25	Incapacidad para innovar y satisfacer las necesidades de los clientes	Media	Alto	Las sugerencias, quejas y comentarios no sean escuchados.	Evaluar las sugerencias y tomar acciones para su desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

9.8. Conclusiones

- Se identificaron los cinco riesgos en cada categoría, siendo un total de 25. Estos fueron analizados en la matriz Pxl y se obtuvo 6 riesgos con un nivel de Pxl alto.
- Se elaboró el plan de contingencia, detallando las acciones, costo y responsable del riesgo.
- Se elaboró el plan de respuesta, detallando la descripción del riesgo, así como su nivel Pxl.
- Se identificaron los roles del modelo de negocio y sus responsabilidades para proceder con las acciones de mitigación según el plan de respuesta.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- La contribución de la presente tesis ha sido demostrar el aporte de las tecnologías de información en un proyecto de emprendimiento a lo largo del desarrollo de los planes de negocio demostrando que la tecnología bien aplicada puede resolver necesidades reales y generar un entorno colaborativo.
- El gran reto para este plan de negocio es desarrollar e implementar una plataforma colaborativa confiable que permita integrar a los vecinos de una zona a ayudarse mutuamente en sus necesidades de compras y a compartir ofertas, para ello se debe tener un enfoque de mantener la propuesta de valor orientada al cliente y a la diferenciación constante para ganar la preferencia de usuarios y anunciantes.
- De acuerdo al análisis y estudio realizado en la presente tesis para la implementación de este proyecto en los distritos residenciales de Lima Metropolitana, se concluye que Ayni 2.0 es una oportunidad de negocio viable con un retorno de inversión considerable para los inversionistas a partir del tercer año.
- Del análisis financiero se concluye que Ayni 2.0 se financia fundamentalmente mediante el ingreso de comisiones por transacción y la publicidad de marcas anunciantes y también en base al costo por clic del redireccionamiento hacia los supermercados hasta alcanzar una madurez considerable.
- Para el éxito del Plan de Negocio se debe garantizar un buen plan de comunicación y difusión para dar a conocer las bondades y características de la plataforma orientadas a cubrir las necesidades de los usuarios, para esto es importante desarrollar una buena campaña de marketing.
- El servicio que ofrece Ayni 2.0 está dirigido principalmente a la población urbana de los distritos de Lima Residencial del nivel socioeconómico A, B y C

entre 18 y 45 años que se caracterizan por contar con smartphones y usar aplicaciones.

- El crowdsourcing o colaboración abierta distribuida es una tendencia tecnológica que adoptan cada día más usuarios. Los aplicativos para solicitar taxi o para solicitar alojamiento son una muestra de ello, el Perú no es ajeno a esta tendencia mundial.

10.2. Recomendaciones

- El alcance inicial del modelo de negocio aplica para los distritos de Lima Residencial. Se recomienda analizar a mediano plazo el poder ampliar el alcance a los distritos de Lima Este y Lima Oeste.
- En el plan financiero se determinó que una de las fuentes de ingresos son los ingresos por publicidad, por ello es importante conocer el porcentaje del presupuesto de las empresas anunciantes destinado al marketing digital y cuál es la tendencia.
- Fomentar el desarrollo de estudios de mercado orientados a evaluar el uso de plataformas colaborativas categorizadas por rubro con la finalidad de tener una base comparativa para evaluar futuros Planes de Negocio.
- Analizar la ampliación de servicios para cubrir otras demandas en rubros como farmacias, ferreterías, panaderías, florerías, los cuales también requieren de una plataforma centralizada para poder incrementar sus ventas y ampliar su alcance.
- Dado que el desarrollo de la plataforma es uno de los elementos más críticos del modelo de negocio, se debe definir y asegurar con el proveedor el acuerdo del nivel de servicio (SLA) para evitar retrasos, y realizar constante seguimiento.

CAPÍTULO XI. REFERENCIAS

- América Noticias. (17 de mayo de 2018). Internet en Perú: el 67% de la población de Lima tiene acceso a la red. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/internet-peru-67-poblacion-lima-tiene-acceso-red-n322386>
- América Noticias. (4 de diciembre de 2012). Perú lidera ranking de inseguridad en el continente. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/peru-lidera-ranking-de-inseguridad-en-el-continente-n30731>
- Andina. (18 de setiembre de 2018). 51% de limeños culpa al tráfico de pasar menos tiempo con su familia. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-51-limenos-culpa-al-trafico-pasar-menos-tiempo-su-familia-725660.aspx>.
- Arbaiza, L. (2014). Administración y organización: un enfoque contemporáneo. Lima, Perú: Esan Ediciones.
- Arbaiza, L. (2014). Cómo elaborar una tesis de grado. Lima, Perú: Esan Ediciones.
- Arbaiza, L. (2015). Cómo elaborar un plan de negocio. Lima, Perú: Esan Ediciones.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR]. (2019). Reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. Lima. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>
- Decreto Supremo N° 034-2010-MTC. Decreto Supremo que establece como Política Nacional la Implementación de una red dorsal de fibra óptica para facilitar a la población el acceso a Internet de banda ancha y promover la competencia en la prestación de este servicio. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de julio de 2010.
- Decreto Supremo N° 070-2011-PCM. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 26 de julio de 2011.

- El Comercio. (28 de mayo de 2018). El primer 'round' entre las tarjetas y el efectivo. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/primer-round-tarjetas-efectivo-noticia-523116>
- El Comercio. (19 de julio de 2018). Más de 5 millones de peruanos compran por internet. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715>
- El Comercio. (31 de octubre de 2018). El Nobel de los impuestos al carbono. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/nobel-impuestos-carbono-noticia-573158>
- El Comercio. (19 de noviembre de 2018). Rappi llega al Perú y va por el liderazgo. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rappi-llega-peru-liderazgo-noticia-579043>
- El Comercio. (15 de febrero de 2019). Lima Moderna agrupa los distritos con mayor oferta inmobiliaria. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/espacio-inmobiliario/noticias/lima-moderna-agrupa-distritos-mayor-oferta-inmobiliaria-noticia-1994115>
- El Comercio. (30 de marzo de 2019). Ganancias y empleo en la era de las apps de delivery: ¿cómo ganan los repartidores? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ganancias-glovo-rappi-uber-eats-app-delivery-ganan-repartidores-noticia-620017>
- El Comercio. (09 de abril de 2019). FMI ajusta ligeramente al alza su proyección de crecimiento para la economía peruana. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-ajusta-ligeramente-alza-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2019-pbi-noticia-nndc-624861>
- El Comercio. (29 de abril de 2019). El 67% de limeños no está de acuerdo con la inmigración venezolana al Perú. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/67-limenos-acuerdo-inmigracion-venezolana-peru-noticia-630720>.
- Expansión. (20 de enero de 2019). Deliveroo y Glovo van más allá del reparto de comida a domicilio. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/01/20/5c44a7fe268e3e12268b45ea.html>.
- GanaMás. (12 de setiembre de 2016). Bodegas podrían triplicar sus ventas con una app para hacer delivery. Recuperado de

<http://revistaganamas.com.pe/bodegas-podrian-triplicar-sus-ventas-con-una-app-para-hacer-delivery/>

- GanaMás. (11 de julio de 2017). Con el App “Aló Bodega” el bodeguero es el “Rey del Mambo”. Recuperado de <https://revistaganamas.com.pe/con-el-app-alo-bodega-el-bodeguero-es-el-rey-del-mambo/>.
- Gestión. (28 de agosto de 2017). Aló Bodega: La app peruana que permite triplicar las ganancias de tu bodega. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/alo-bodega-app-peruana-permite-triplicar-ganancias-bodega-142471>
- Gestión. (21 de setiembre de 2018). ¿Cómo está la economía mundial? Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/09/como-esta-la-economia-mundial.html?ref=gesr>
- Gestión. (8 de enero de 2019). Banco Mundial mantiene proyección de crecimiento económico del Perú para el 2019. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-mantiene-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2019-255139>
- Gestión. (15 de febrero de 2019). Población con empleo adecuado en Lima aumentó 0.2% en trimestre noviembre 2018-enero 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/poblacion-adecuado-lima-aumento-0-2-trimestre-noviembre-2018-enero-2019-258783>
- Gestión. (10 de junio de 2019). Glovo: Lima lidera en número de pedidos y supera a Madrid. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/glovo-lima-lidera-numero-pedidos-supera-madrid-269654>
- Gestión. (14 de junio de 2019). App de reparto ofrecerá llevar efectivo a usuarios con tarjeta. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/rappi-fortalece-oferta-productos-financieros-rappi-cash-270173>
- InfoMercado. (24 de junio de 2019). Restaurantes multiplican ventas gracias a las apps de delivery e implementan dark kitchens. Recuperado de <https://infomercado.pe/restaurantes-multiplican-ventas-gracias-a-las-apps-de-delivery-e-implementan-dark-kitchens/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). Perú: Perfil sociodemográfico 2017. Lima. Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1539/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019a). Informe Técnico - Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Lima. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-empleo-lima-metropolitana-feb-mar-abr2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019b). Informe Técnico - Producto Bruto Interno Trimestral. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo_2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (25 de junio de 2018b). Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (4 de diciembre de 2018c). Informe Técnico - Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set2018.pdf
- International Data Corporation [IDC]. (2017). Índice de Innovación de la Sociedad QuISI 2017. Obtenido de http://www.idclatin.com/QuISI2017/docs/IDC_QuISI_PE_Presentation_2017_Qualcomm.pdf
- La República. (5 de abril de 2019). Proponen mejorar condiciones para trabajadores de Glovo, Rappi y Uber Eats. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1443711-proyecto-ley-propone-mejorar-condiciones-trabajadores-aplicaciones-glovo-rappi-uber-eats>
- Ley N° 27269. Ley de Firmas y Certificados Digitales. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 8 de mayo de 2000.
- Ley N° 27291. Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de junio de 2000.

- Ley N° 27489. Ley que regula las Centrales Privadas de Información de Riesgos y de Protección al Titular de la Información. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 28 de junio de 2001.
- Ley N° 27697. Ley que otorga facultad al fiscal para la intervención y control de comunicaciones y documentos privados en caso excepcional. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 13 de abril de 2002.
- Ley N° 27863. Ley que modifica varios artículos de la Ley que regula las Centrales Privadas de Información de Riesgos y de Protección al Titular de la Información. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 13 de noviembre de 2002.
- Ley N° 28493. Ley que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado (SPAM). Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 18 de marzo de 2005.
- Ley N° 29733. Ley de Protección de Datos Personales. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 03 de julio de 2011.
- Ley N° 29904. Ley de Promoción de la Banda Ancha y construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de julio de 2012.
- Ley N° 29985. Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 17 de enero de 2013.
- Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 02 de julio de 2013.
- Mac Kee, F. (30 de enero de 2019). Herramientas para crecer y mejorar. *Económika*. Obtenido de <https://elperuano.pe/suplementosflipping/economika/297/web/finanzas.html>
- Ministerio del Ambiente. (17 de mayo de 2018). En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>
- Ministerio del Ambiente. (2015). ESDA Estudio de Desempeño Ambiental 2003 - 2013. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/esda/wp-content/uploads/2016/09/estudio_de-desempeno_ambiental_esda_2016.pdf

- Noticias ONU. (22 de febrero de 2019). La cifra de venezolanos que han salido del país alcanza los 3.4 millones. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2019/02/1451741>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Deusto.
- Perú Retail. (28 de junio de 2017). Aló Bodega: Lanzas app que revolucionará el mercado de bodegas en Perú. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/alo-bodega-lanzas-app-que-revolucionara-el-mercado-de-bodegas-en-peru/>.
- Perú Retail. (30 de abril de 2018). El uso de apps de delivery creció un 30% en Lima. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima/>
- Perú21. (13 de diciembre de 2012). Más del 50% de los peruanos mira televisión en su tiempo libre. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/50-peruanos-mira-television-libre-58977>.
- Rappi. (3 de agosto de 2016). Qué es Rappi y cómo funciona: conoce cómo mejoramos tu calidad de vida. Recuperado de <https://blog.rappi.com/que-es-rappi/>.
- Resolución de Superintendencia N° 0188-2010-SUNAT. Resolución de Superintendencia que amplía el Sistema de Emisión Electrónica a la Factura y documentos vinculados a esta. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 16 de junio de 2010.
- Resolución Ministerial N° 129-2012-PCM. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 23 de mayo de 2012.
- Resolución N° 159-2012-INDECOPI/COD. Modifican la Directiva N° 005-2009/COD-INDECOPI - Directiva de Operación y Funcionamiento del Registro de Números Telefónicos y Direcciones de Correo Electrónico excluidos de ser destinatarios de Publicidad Masiva – Registro “Gracias... No Insista”. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 18 de octubre de 2012.
- Resolución Suprema N° 261-2010-PCM. Modifican la R.S. N° 063-2010-PCM, sobre creación de la Comisión Multisectorial Temporal encargada de elaborar

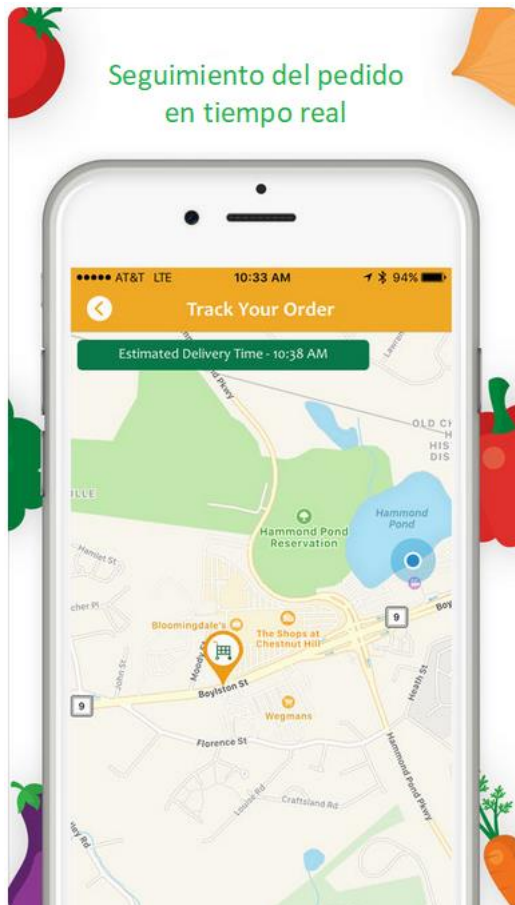
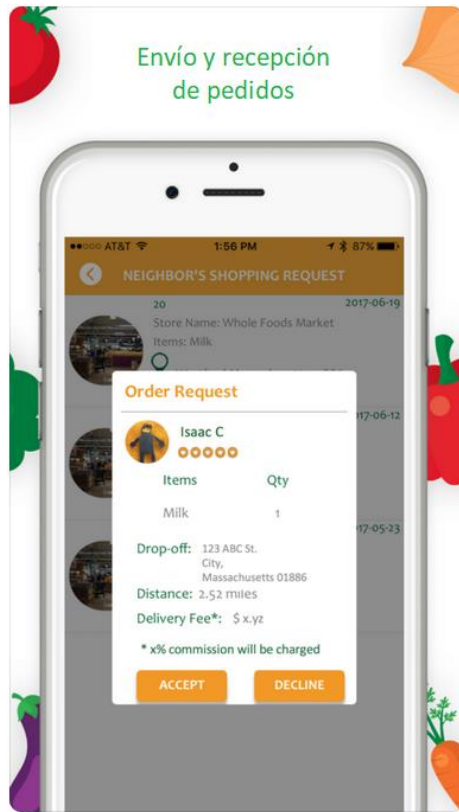
el “Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú”. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de setiembre de 2012.

- Semana económica. (9 de abril de 2019). FMI revisó al alza crecimiento de la economía peruana a 3.9% para el 2019. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/economia-internacional/342595-fmi-reviso-crecimiento-de-la-economia-peruana-a-3-9-para-el-2019/>
- Servilia. (2019). La importancia de la publicidad en las redes sociales. Recuperado de <https://blog.servilia.com/la-importancia-de-la-publicidad-en-las-redes-sociales/>
- Uber. (2019). ¿Qué es Uber Eats?. Recuperado de <https://help.uber.com/es/ubereats/article/qu%C3%A9-es-ubereats?nodeId=fbf73e2a-c21f-4a48-8333-c874ae195fd1>.
- World Economic Forum. (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018. Obtenido de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

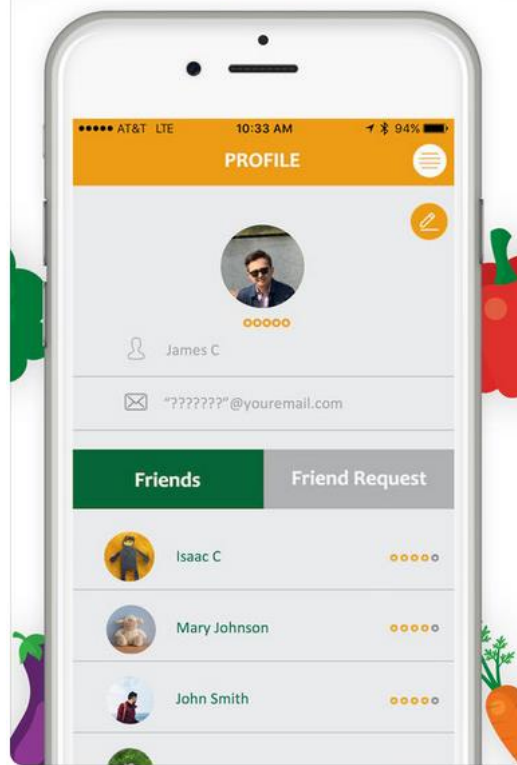
ANEXOS

Anexo I: Prototipos





Invitar y conectar con
vecinos y amigos para
la entrega de pedidos



Anexo II. Guía de Pautas para el Focus Group

I. Introducción (5 minutos)

“Buenos días, mi nombre es _____, sean todos bienvenidos. Les agradezco su participación en este focus group.

En principio me gustaría indicarles que sean totalmente espontáneos y sinceros al responder. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean será completamente confidencial. Para comenzar con la reunión les pido que cada uno haga una breve introducción personal, indicándonos su nombre y ocupación.”

II. Conocimiento y hábitos de compra por aplicación

“Para empezar con nuestra reunión me gustaría que me digan cada una de ustedes ¿Qué piensan de las compras por aplicación?” (M: indagar por bebidas, snacks, verduras, abarrotes, aseo personal, entre otros)

¿Alguna vez han comprado por aplicación? ¿Cómo se llamaba la aplicación? ¿Qué tipo de cosas han comprado? ¿A qué se debe que hayan comprado por aplicación? ¿Cómo les fue en el proceso? ¿Qué atributos valoras de compras por aplicación?

En caso no han realizado compras de productos por aplicación, ¿A qué se debe? ¿Te gustaría realizarlo con una nueva APP vía delivery? ¿Qué atributos valorarías?

III. Conocimiento y hábitos de compra por página web

Y ¿Qué piensan de las compras por página web?

¿Alguna vez han comprado por allí? ¿En qué página? ¿Qué tipo de cosas han comprado? ¿Cómo les fue en el proceso de compra? ¿Qué beneficios perciben comprar por página web vs aplicación?

IV. Hábitos de compra

Imaginemos que ustedes están en su casa, ya sean solos y/o acompañados. Y han tenido la necesidad de comprar un producto (M: abarrotes, pastillas, bebidas, snacks, alimentos). ¿A quiénes les ha pasado?

¿En qué escenarios?

- ¿Cuándo sus productos se consumieron rápidamente, y se requiere más? ¿Qué hicieron? ¿Dónde lo compraron?
- Tuvieron una visita imprevista y requieren más productos, ¿Qué hicieron?

- ¿Cuándo los productos no pueden ser adquiridos personalmente por algún motivo (M: buscar los motivos: ocupado, cocinando, enfermo, sin ganas de salir) ¿Qué hicieron?
- ¿Algún otro escenario?

V. Conocimiento de plataforma colaborativa

¿Ustedes saben que es consumo colaborativo? ¿Alguna vez han escuchado de plataforma colaborativa? ¿Cómo cuáles?

M: Explicará que es plataforma colaborativa

VI. Evaluación de una plataforma colaborativa

Leer el concepto

- **Agrado del concepto:** “¿Qué les parece esta idea? ¿Qué fue lo que más le gustó? ¿Por qué? ¿Qué fue lo que menos les gustó? ¿Por qué?”
- **Ajuste con sus necesidades:** “La idea de tener una plataforma colaborativa ¿Se ajusta a sus necesidades? ¿Qué ventajas tiene? ¿Desventajas?”
- **Tipo de usuarios:** “¿Qué tipo de usuarios serían: compradores y/o intermediadores? ¿De qué depende?”

Precio para los compradores

Si la plataforma les cobra un 10% por el total de sus artículos comprados más S/2 por productos comprados y por el 4to artículo adicional S/0.75 cada uno. **(M: Mostrar con ejemplo)**

- ¿Qué les parece el porcentaje variable?
- ¿Cómo evalúan el monto fijo?
- ¿Qué recomendaciones podrían dar del precio? ¿Cuál sería el variable? ¿El fijo?

Ejemplos didácticos

	Precio	Comisión
1 Tarro de leche	3.5	S/. 2
1 Kilo de arroz	3	S/. 0
1 Atún	5	S/. 0
Pan Francés	2	S/. 0.75
Total	13.5	S/. 2.75

Comprador paga:

Productos	= S/ 13.5
10% comisión Ayni 2.0	= S/ 1.35

Pago al intermediario	= S/ 2.75
TOTAL	= S/ 17.6

Precio para los intermediadores

Si la plataforma te paga el 90% del monto fijo S/2 más S/0.75 por cada producto (a partir del 4to artículo). (M: Mostrar con ejemplo)

	Precio	Comisión
1 Tarro de leche	3.5	S/. 2
1 Kilo de arroz	3	S/. 0
1 Atún	5	S/. 0
Pan Francés	2	S/. 0.75
Total	13.5	S/. 2.75

Intermediario cobra:

Productos (Reembolso)	= S/ 13.5
Comisión de compra (Ganancia)	= S/ 2.75 - 0.275* = S/ 2.47
TOTAL	= S/ 15.97

* 10% de la comisión del intermediario para Ayni = S/ 0.275

- ¿Cómo evalúan el precio?
- ¿Qué recomendaciones podrían dar del precio? ¿Cuál sería el fijo?
- **Frecuencia de compra: Para los compradores** ¿Cómo serían sus pedidos, diarios, Inter diarios, de qué depende?

Si escogemos una frecuencia ¿cuántas veces realizaría el pedido durante un...?

Para los intermediadores ¿Cuántas veces prestarían el servicio colaborativo, durante una semana? ¿En qué horarios estarías dispuesto a participar como intermediario?

- **Nivel de interés:** “En general, ¿Qué tan atractiva les parece esta idea? ¿Les gustaría participar por medio de esta plataforma colaborativa? ¿Por qué si o no? “

- **Medio de recaudación:**

Para los compradores: “¿Qué medio de pago sería el preferido por ustedes? (**M: pago en efectivo, tarjeta de crédito, transferencia bancaria**).”

Para los intermediadores: ¿Cómo les gustaría que le paguen?

- **Recomendaciones:** ¿Qué recomendaciones darían a la aplicación?

Agradecimiento y Despedida.

Anexo III: Preguntas de la encuesta del estudio de mercado

1. ¿Cuál es su edad? _____
2. ¿Cuál es su sexo?
 - a. Masculino
 - b. Femenino
3. ¿Cuál es su estado civil?
 - a. Casado(a)
 - b. Soltero(a)
 - c. Otros: _____
4. ¿Cuál es su nivel de educación?
 - a. Secundaria Completa
 - b. Técnica completa
 - c. Superior completa
 - d. Otros: _____
5. ¿A qué distrito pertenece o vive usted? _____
6. ¿Qué tipo de vivienda es su hogar?
 - a. Casa
 - b. Edificio Multifamiliar
 - c. Condominio (varios edificios)
 - d. Otros: _____
7. ¿Por favor elija su nivel socio-económico (NSE)?
 - a. A
 - b. B
 - c. C
 - d. D
 - e. E
8. ¿Con qué frecuencia realiza compras por delivery?

Frecuencia	Una vez a la semana	Quincenalmente	Una vez al mes	De vez en cuando	Nunca
Restaurantes	()	()	()	()	()
Farmacias	()	()	()	()	()
Regalos o Flores	()	()	()	()	()
Supermercados	()	()	()	()	()

Bodegas	()	()	()	()	()
Licorerías	()	()	()	()	()

9. ¿Cuál es el dispositivo preferido que usa para comprar por delivery?

- PC de escritorio
- Laptop
- Smartphone
- Tablet
- Teléfono fijo o celular (llamada telefónica)
- No me gusta pedir delivery por internet
- Otros: _____

10. ¿Usted conoce o ha utilizado alguna de las siguientes apps?

Frecuencia	No Conozco	Conozco	He usado	Siempre la uso
Uber eats	()	()	()	()
Glovo	()	()	()	()
Chazki	()	()	()	()
Altoke	()	()	()	()
EasyMarket/	()	()	()	()
Rappi	()	()	()	()

11. ¿Cuáles serían los motivos que lo desaniman de comprar productos vía internet?

- Falta de confianza en los medios de pago
- Riesgo de no recibir el producto comprado
- Prefiero tocar el producto antes de comprarlo
- No puedo validar la calidad del producto
- Nada me desanima a comprar productos
- Otros: _____

12. ¿Cuántas bodegas que se encuentran cerca a su casa usted frecuenta? *

- Ninguna (otra persona realiza las compras)
- Entre 1 a 2
- Entre 3 a 5
- Ninguna (voy siempre al supermercado)
- Otros: _____

13. ¿Usted ha tenido la necesidad de comprar algún producto que puede encontrar en su bodega?

- a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
14. ¿Usted alguna vez ha buscado alguna app en Google Play o Apple store para realizar compras en las bodegas del barrio?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
15. ¿Usted alguna vez ha usado una aplicación colaborativa para comunicarse con otros usuarios para beneficio común (ejem: Airbnb, Uber o Waze)?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
16. ¿Qué factor(es) considera el más importante para animarse a descargar una App nueva?
- a. Ahorro de dinero
 - b. Ahorro de tiempo
 - c. Información o contenido
 - d. Calificación de la aplicación
 - e. Otros: _____
17. ¿Le gustaría recibir información de ofertas de supermercados dentro de una aplicación?
Si la oferta es atractiva, ¿le gustaría que le hagan el delivery?

	Frecuencia	Si	No	Tal vez
Me gustaría recibir información de supermercados		()	()	()
Me gustaría recibir información de Bodegas		()	()	()
Me gustaría pedir delivery de los productos		()	()	()

18. ¿Qué medio prefiere usted para realizar los pagos de sus productos de supermercado o bodega?
- a. Dinero en efectivo
 - b. Tarjeta de Debito
 - c. Tarjeta de Crédito
 - d. Otros: _____
19. ¿Qué factor(es) sería el más importante para usted en un delivery?
- a. El servicio al cliente
 - b. Empaque o estado de los productos

- c. Entrega a tiempo de productos
- d. Claridad en los precios
- e. Facilidad en pedir un delivery
- f. Otros: _____

20. ¿Le gustaría tener ingresos extras realizando deliveries cerca a su domicilio?

- a. Sí
- b. No
- c. Tal vez

Anexo IV: Pauta de Preguntas de Entrevista

Modelo de entrevista a intermediario (vecino o bodega)

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su profesión u oficio?
3. ¿Le gustaría hacer delivery de productos de bodega para incrementar sus ingresos?
4. ¿Sería rentable para usted entregar productos por delivery con una aplicación?
5. ¿Qué otras formas de delivery usted ha realizado o conoce?
6. ¿Qué lo motiva a ser intermediario?
7. ¿Cómo enfocaría la comunicación con el consumidor?
8. ¿Qué otros atributos consideran usted que deberíamos considerar para el delivery?
9. ¿De acuerdo a su experiencia que valora más el cliente cuando compara un producto de bodega, por ejem: tiempo, precio, calidad, ofertas, etc.?
10. ¿Hay limitantes con algunos productos de bodegas tradicionales o difíciles de conseguir? ¿Cuáles?

Modelo de entrevista a consumidor

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su profesión u oficio?
3. ¿Le gusta a usted realizar compra de productos vía delivery vía una APP colaborativa?
4. ¿Cuál es el concepto que el consumidor tiene del servicio?
5. ¿Qué lo motiva a usar una App de delivery? ¿Considera que son buenos servicios?
6. ¿Cuántas veces a la semana va a la bodega o al supermercado?
7. ¿Cómo le gustaría que le entreguen los productos?
8. ¿Cuál considera que es el valor fundamental cuando realiza una compra?
9. ¿Pagaría algún costo adicional a los productos para que se lo lleven por delivery?
10. ¿Mediante qué medio de pago usaría para este servicio?