



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PLATAFORMA VIRTUAL DE OFICIOS EN GENERAL

PRESENTADO POR

Sergio Denis Bernal Nieto

Aldo Javier Botteri Gálvez

Michael Omar Mujica Barreto

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: Eduardo Solís Valle

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatorias

El presente trabajo de investigación lo dedicamos principalmente a Dios, por ser guía y darnos fuerzas en los momentos de debilidad y dificultad. A nuestras familias por el apoyo incondicional, el amor recibido, consejos y por acompañarnos en el camino para el logro de nuestros sueños y metas.

Agradecimientos

Agradecemos a la Escuela de Postgrado de la UTP y a nuestros profesores, por todo el apoyo y experiencias compartidas en esta etapa importante de nuestras vidas.

Resumen Ejecutivo

El modelo de negocio consiste en el desarrollo de una plataforma virtual denominada *AYUDAME PE*, que reúne diversas especialidades, enfocadas en el mantenimiento del hogar y cuidado personal, donde el cliente podrá elegir el servicio y al especialista que mejor satisfaga sus necesidades al precio que mejor le convenga, en el momento que lo requiera. La principal fuente de ingresos será mediante una comisión que se cobrará a través de la plataforma virtual, cuando el cliente realice el pago y reserva del servicio en línea, que será posteriormente ejecutado por el especialista. El especialista percibirá el 85% del servicio pagado, posterior a la conformidad de éste por parte del cliente. Se estima llegar a 7,830 clientes confirmados al cierre del primer año de operación, el cual representa al 1% como mercado objetivo del total de personas estimadas dentro de la segmentación conductual del mercado proyectado. Se estima un incremento anual acumulado del 5% con respecto al año anterior debido al incremento en el uso de las plataformas digitales y como parte del nuevo comportamiento del consumidor por la llegada de la pandemia, en la adquisición de servicios o productos no esenciales por medios digitales. Como parte de la propuesta de valor, se pone a disposición de los clientes una plataforma virtual, dinámica, segura y fácil de usar, donde este podrá cotizar los servicios que requiera de manera rápida sin llenar formularios engorrosos, así mismo contará con el respaldo de la plataforma en la devolución de su dinero en caso de presentar no conformidades con el servicio o eventos fortuitos. Asimismo, a fin de generar mayor confianza a los clientes, cada especialista estará identificado, capacitado y preparado para brindar los servicios en cumplimiento de los protocolos establecidos por el gobierno y por la empresa para una adecuada atención a los clientes. La empresa se acogerá al régimen laboral MYPE, debido a los beneficios que nos brinda en términos tributarios y laborales, de acuerdo a los ingresos y cantidad de trabajadores proyectados para el negocio.

Por último, para llevar a cabo este proyecto se requiere una inversión inicial de S/95,460 y un capital de trabajo de S/48,667. La rentabilidad de la empresa está asegurada ya que el valor actual neto (VAN) del flujo de caja financiero (FCF) es de S/452,012 y la tasa

interna de retorno (TIR) para el inversionista de 61%. Se determina recuperar la inversión transcurrida tres años, tres meses y ocho días de iniciada las operaciones.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
Objetivo General	xiii
Capítulo 1 Descripción de la Idea de Negocio.....	1
Capítulo 2 Antecedentes	5
Capítulo 3 Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno.....	11
3.1. Entorno Interno.....	11
3.1.1. Estructura	11
3.1.2. Modelo de negocio	11
3.2. Entorno Externo.....	12
3.2.1. Factores económicos	13
3.2.2. Factores socioeconómicos.....	14
3.2.3. Factores políticos.....	15
3.2.4. Factores tecnológicos	16
3.2.5. Factores medio ambientales	17
3.2.6. Factores legales	17
Capítulo 4 Plan Estratégico de la Empresa	20
4.1. Misión.....	20
4.2. Visión.....	20
4.3. Valores Corporativos	20
4.4. Objetivo General y Objetivos Estratégicos	20
4.4.1. Objetivo general	20
4.4.2. Objetivos estratégicos	21
4.5. Análisis FODA	21
4.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	23
4.6.1. Poder de negociación de los clientes.....	23
4.6.2. Poder de negociación de los proveedores	24
4.6.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	24
4.6.4. Amenaza de productos sustitutos	24
4.6.5. Rivalidad entre los competidores	25
4.7. Ventaja Competitiva.....	26
4.8. Mapa Estratégico	29

4.8.1. Perspectiva financiera	30
4.8.2. Perspectiva clientes	30
4.8.3. Perspectiva procesos internos.....	30
4.8.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	31
Capítulo 5 Estrategia Comercial	32
5.1. Análisis del Mercado	32
5.1.1. Mercado meta y segmentación del mercado	34
5.1.2. Participación de mercado proyectada.....	37
5.2. Investigación del Consumidor	40
5.2.1. Necesidades y problemas que solucionan	40
5.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor.....	42
5.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor.....	43
5.2.4. Posicionamiento de marca.....	44
5.3. Marketing Mix.....	45
5.3.1. Estrategia de servicio y marca.....	45
5.3.2. Estrategia de precio: Valor en el mercado.....	46
5.3.3. Estrategia de distribución y canales	47
5.3.4. Estrategia de comunicación integral: ATL, BTL y digital	49
Capítulo 6 Plan de Operaciones	53
6.1. Proceso de Producción del Servicio	53
6.1.1. Gestión de la incorporación de especialistas.....	55
6.1.2. Proceso de gestión del servicio	58
6.1.3. Ficha técnica de la plataforma.....	60
6.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones	61
6.3. Gestión del Inventario y Proveedores.....	63
6.3.1. Gestión de inventarios	63
6.3.2. Gestión de proveedores	64
6.4. Gestión de la Calidad.....	65
6.5. Cadena de Abastecimiento	66
Capítulo 7 Plan de Recursos Humanos	67
7.1. Estructura Organizacional (Organigrama).....	67
7.2. Perfiles de Puestos (Manual de Organización y Funciones)	67
7.3. Procesos	70
7.3.1. Reclutamiento de personal	70

7.3.2. Selección y contratación de personal	71
7.4. Inducción, capacitación y evaluación de personal.....	72
7.5. Motivación y Desarrollo del Personal	73
7.6. Remuneraciones y Compensaciones	74
7.7. Cultura Organizacional.....	75
Capítulo 8 Plan Financiero.....	77
8.1. Supuestos.....	77
8.2. Inversión y Fuentes de Financiamiento	78
8.2.1. Inversión.....	78
8.2.2. Fuentes de financiamiento.....	80
8.3. Gastos Fijos y Variables	81
8.4. Capital de Trabajo	84
8.5. Flujo de Caja Proyectado a Cinco Años.....	84
8.6. Análisis del Punto de Equilibrio	90
8.7. Estados Financieros Proyectados a Cinco años	94
8.8. Análisis de Sensibilidad.....	95
8.9. Indicadores Financieros: TIR, VAN y ROI.....	98
Capítulo 9 Conclusiones y Recomendaciones	101
9.1. Conclusiones.....	101
9.2. Recomendaciones	102
Referencias.....	103
Apéndice A Encuesta de Servicios	110
Apéndice B Resultados de la Encuesta.....	114
Apéndice C Entrevistas a los Especialistas.....	125

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Análisis FODA cruzado</i>	22
Tabla 2	<i>Población de Lima Metropolitana por rango de edad y NSE (miles de personas)</i>	34
Tabla 3	<i>Participación de mercado proyectada (población objetivo)</i>	37
Tabla 4	<i>Tamaño del Mercado (TAM, SAM y SOM)</i>	39
Tabla 5	<i>Especialidades y precios promedio referenciales</i>	47
Tabla 6	<i>Ficha técnica de la plataforma</i>	60
Tabla 7	<i>MOF del gerente general</i>	68
Tabla 8	<i>MOF del jefe comercial</i>	69
Tabla 9	<i>MOF de jefe de TI</i>	70
Tabla 10	<i>Escalas Remunerativas</i>	75
Tabla 11	<i>Inversión total en activos</i>	78
Tabla 12	<i>Gastos preoperativos</i>	79
Tabla 13	<i>Valor de adquisiciones de los activos fijos y tasas de depreciación</i>	79
Tabla 14	<i>Valor de adquisición del activo intangible y tasa de amortización</i>	79
Tabla 15	<i>Depreciación y amortización de activos proyectada a cinco años (S/)</i>	80
Tabla 16	<i>Tasa de costo efectivo anual (TEA) de entidades financieras</i>	80
Tabla 17	<i>Cronograma de pagos (S/)</i>	81
Tabla 18	<i>Estructura de costos fijos</i>	81
Tabla 19	<i>Gastos en marketing y publicidad</i>	82
Tabla 20	<i>Capital de trabajo (S/)</i>	84
Tabla 21	<i>Tasa y crecimiento anual de clientes</i>	85
Tabla 22	<i>Ticket promedio y frecuencia por especialidad</i>	86
Tabla 23	<i>Veces promedio anual por especialidad (año 1)</i>	87
Tabla 24	<i>Proyección de ingresos: Año 1</i>	87
Tabla 25	<i>Proyección de ventas anuales</i>	88
Tabla 26	<i>Flujo de caja operativo (términos reales en S/)</i>	88
Tabla 27	<i>Datos para el flujo de financiamiento real</i>	89
Tabla 28	<i>Flujo de financiamiento real (S/)</i>	89
Tabla 29	<i>Flujo de caja del inversionista (S/)</i>	90
Tabla 30	<i>Punto de equilibrio por especialidad</i>	93
Tabla 31	<i>Estado de resultados (S/)</i>	94

Tabla 32	<i>Estado de situación financiera (Balance General)</i>	95
Tabla 33	<i>Mercado objetivo en los tres escenarios (%)</i>	96
Tabla 34	<i>Población estimada anual en los tres escenarios (N clientes proyectados)</i>	96
Tabla 35	<i>Análisis de sensibilidad para cada escenario</i>	97
Tabla 36	<i>Cálculo de Ke y WACC</i>	98
Tabla 37	<i>Tasas de descuento en términos reales</i>	99
Tabla 38	<i>Valor presente neto (VAN)</i>	99
Tabla 39	<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i>	99
Tabla 40	<i>Rendimiento de los activos y patrimonio (%)</i>	100
Tabla 41	<i>Período de recuperación de la inversión (S/)</i>	100

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Business model canvas del cliente.	3
<i>Figura 2.</i>	Business model canvas del especialista.	4
<i>Figura 3.</i>	Cinco Fuerzas de Porter.	26
<i>Figura 4.</i>	Mapa estratégico de la empresa.	31
<i>Figura 5.</i>	Logo de empresa Helpers.	33
<i>Figura 6.</i>	Logo de empresa HouseKipp.	33
<i>Figura 7.</i>	Logo de empresa Mil Oficios.	34
<i>Figura 8.</i>	Población de Lima por rango de edad (miles).	35
<i>Figura 9.</i>	Población de Lima por NSE (miles).	35
<i>Figura 10.</i>	Value proposition canvas (cliente).	41
<i>Figura 11.</i>	Value proposition canvas (especialista).	41
<i>Figura 12.</i>	Proceso de decisión de compra.	43
<i>Figura 13.</i>	Logotipo de la empresa.	46
<i>Figura 14.</i>	Stand publicitario AYUDAME PE.	50
<i>Figura 15.</i>	Banners publicitarios AYUDAME PE: “Especialistas a tu hogar”.	51
<i>Figura 16.</i>	Banners publicitarios AYUDAME PE: “Llevamos la ayuda a tu hogar”. ..	52
<i>Figura 17.</i>	Mapa de procesos.	53
<i>Figura 18.</i>	Flujograma del proceso de gestión de la incorporación.	56
<i>Figura 19.</i>	Flujograma del proceso de gestión del servicio.	58
<i>Figura 20.</i>	Ubicación geográfica de AYUDAME PE (Miraflores).	63
<i>Figura 21.</i>	Cadena de abastecimiento de AYUDAME PE.	66
<i>Figura 22.</i>	Organigrama de la empresa.	67
<i>Figura 23.</i>	Disponibilidad de uso de la plataforma.	85
<i>Figura B1.</i>	Género / Sexo.	114
<i>Figura B2.</i>	Rango de edad.	114
<i>Figura B3.</i>	Nivel de estudios.	114
<i>Figura B4.</i>	Frecuencia de adquisición de productos o servicios por Internet.	115
<i>Figura B5.</i>	Frecuencia de adquisición de la especialidad de Gasfitería.	115
<i>Figura B6.</i>	Frecuencia de adquisición de la especialidad de Mecánica Automotriz. ...	115
<i>Figura B7.</i>	Frecuencia de adquisición de la especialidad de limpieza doméstica.	116
<i>Figura B8.</i>	Frecuencia de adquisición de la especialidad de Electricidad.	116
<i>Figura B9.</i>	Frecuencia de adquisición de la especialidad de Informática.	116

<i>Figura B10.</i> Frecuencia de adquisición de la especialidad de Cerrajería.	117
<i>Figura B11.</i> Frecuencia de adquisición de la especialidad de Pintura	117
<i>Figura B12.</i> Frecuencia de adquisición de la especialidad de Fumigación.....	117
<i>Figura B13.</i> Frecuencia de adquisición de la especialidad de Electrodomésticos	118
<i>Figura B14.</i> Frecuencia de adquisición de la especialidad de Peluquería.	118
<i>Figura B15.</i> Frecuencia de adquisición de la especialidad de Manicure y Pedicura....	118
<i>Figura B16.</i> Frecuencia de adquisición de la especialidad de Masajes	119
<i>Figura B17.</i> Frecuencia de adquisición de la especialidad de Nutrición.....	119
<i>Figura B18.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Gasfitería.....	119
<i>Figura B19.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Electricidad	120
<i>Figura B20.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Mecánica Automotriz	120
<i>Figura B21.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Informática.....	120
<i>Figura B22.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Limpieza Doméstica .	121
<i>Figura B23.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Cerrajería	121
<i>Figura B24.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Pintura	121
<i>Figura B25.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Fumigación y Desinfección.....	122
<i>Figura B26.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Peluquería	122
<i>Figura B27.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Manicure y Pedicura .	122
<i>Figura B28.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Masajes	123
<i>Figura B29.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Nutrición	123
<i>Figura B30.</i> Pago por servicio promedio de la especialidad de Electrodomésticos	123
<i>Figura B31.</i> Proveedores y/o medios usuales para contratar servicios	124
<i>Figura B32.</i> Principal preocupación al contratar los servicios para el hogar y/o cuidado personal	124
<i>Figura B33.</i> Disponibilidad para el uso de la plataforma virtual para contratar servicios.....	124

Objetivo General

Ofrecer a través de una plataforma digital un *marketplace* de servicios para el hogar, en donde puedan acceder a diversas especialidades y servicios ofrecidos por diversos especialistas en solucionar los problemas cotidianos del hogar u oficina, o de cuidado personal. Estos servicios serán ofrecidos a domicilio con todas las medidas de seguridad e higiene. Este proyecto se realiza a través del desarrollo de una plataforma virtual amigable y segura, que permita encontrar y comparar las distintas alternativas disponibles en una amplia variedad de especialidades sin salir de casa, ofreciendo servicios de calidad y sobre todo con los protocolos de seguridad ante el contexto que se vive por la llegada del COVID-19. Recientemente el mercado de servicios fue muy afectado por la pandemia, y requiere con urgencia la reactivación de las actividades económicas. Es por ello que la plataforma también brinda una oportunidad de generar ingresos a los especialistas que perdieron sus empleos o vieron afectada su economía, poner sus conocimientos y servicios a disposición de las personas que lo requieran.

Capítulo 1

Descripción de la Idea de Negocio

A diario, las personas enfrentan situaciones en las que necesitan adquirir productos y servicios para solucionar problemas en distintos ámbitos o tener una mejor calidad de vida. La idea de negocio se describe como un catálogo virtual que ofrece a través de una plataforma virtual, que reúne diversas especialidades requeridas para el mantenimiento del hogar y cuidado personal. Estos servicios serán brindados por especialistas a domicilio, a fin de solucionar de manera efectiva y oportuna los problemas del cliente.

El cliente es aquella persona que requiere de servicios para el mantenimiento del hogar, así como para el cuidado personal, ubicado inicialmente dentro de Lima Metropolitana y Callao y posteriormente expandir el modelo a las principales ciudades del país. El modelo está orientado a hombres y mujeres con un rango de edades entre 18 a 55 años, de los niveles socioeconómicos (NSE) AB y C, quienes trabajan en forma dependiente o independiente, tienen estilos de vida sofisticados, progresistas y modernas, así como también a raíz del COVID-19 ahora valoran mucho más el cumplimiento de los protocolos de limpieza y bioseguridad, así como permanecer más tiempo en casa.

Se denomina la plataforma virtual AYUDAME PE, buscando generar confianza y fácil recordación en los clientes al ofrecerles estos servicios en distintos rubros convencionales como gasfitería, carpintería, pintura, etc.; así como otros servicios que no son convencionales ser ofrecidos a domicilio como peluquería, mecánica automotriz, etc. La plataforma funcionará como un catálogo en línea de especialistas, clasificados por especialidades y con el detalle de los servicios ofrecidos con sus respectivos precios referenciales, de modo que se pueda comparar y cotizar en línea los diferentes servicios ofertados de manera rápida y gratuita, sin llenar formularios engorrosos.

En compromiso con el cliente, se ofrecen especialistas capacitados en una atención de calidad, cumpliendo con todos los protocolos de seguridad y salubridad, los cuales pasarán por un riguroso proceso de selección, validando su perfil, experiencia y trabajos previos.

Como parte de la propuesta de valor, cada especialista contará con un perfil detallado con sus datos personales y experiencia laboral, que incluya además de fotos, un video de presentación personal donde se resalte su experiencia previa en el servicio ofrecido, así como también aspectos personales buscando fijar una conexión emocional con el cliente para impulsar a su contratación (e.g., mostrando sus labores sociales, hobbies, actividades de voluntariado, etc.).

Así también se implementará un sistema de gamificación (ludificación) a través de elementos y dinámicas semejantes a los juegos en donde tanto clientes como especialistas consigan insignias exhibibles por los logros obtenidos por el uso de la plataforma, de modo que los clientes se sientan motivados a interactuar con la plataforma y ganen puntos por cada servicio contratado y recomendación dada, y los especialistas se sientan motivados y logren mejores resultados en su trabajo, y así generar una sana competencia por la obtención de mayor cantidad de reconocimientos y un mejor posicionamiento. El objetivo es que el cliente se sienta motivado y recompensado al contratar los servicios y que el especialista brinde un servicio de calidad y excelencia al ser reconocido por su experiencia y logros obtenidos.

Adicionalmente se implementará un soporte para los clientes, para que puedan pagar electrónicamente en la plataforma con la opción de fraccionar en cuotas los servicios al pagar con tarjeta de crédito de los bancos que lo soporten. El desembolso del dinero a la cuenta del especialista se realizará una vez recibida la conformidad del cliente, o transcurrido un plazo de 48 horas sin que se hayan presentado reclamos, de ese modo se asegurará la calidad y culminación del servicio de forma eficiente. Así también, se garantiza un pago oportuno a los especialistas ofreciendo el pago una vez recibida la conformidad por el trabajo realizado.

El modelo de negocio cuenta con una estructura organizacional conformado por la Gerencia General, la Jefatura Comercial y la Jefatura de Tecnologías de la Información. Cada uno de los integrantes del proyecto posee las competencias, experiencia y habilidades para desempeñarse exitosamente en las respectivas áreas del emprendimiento. Por ello, se muestra en las figuras 1 y 2 tanto el *business model canvas* del cliente como del especialista, respectivamente, con las propuestas de valor del modelo de negocio.

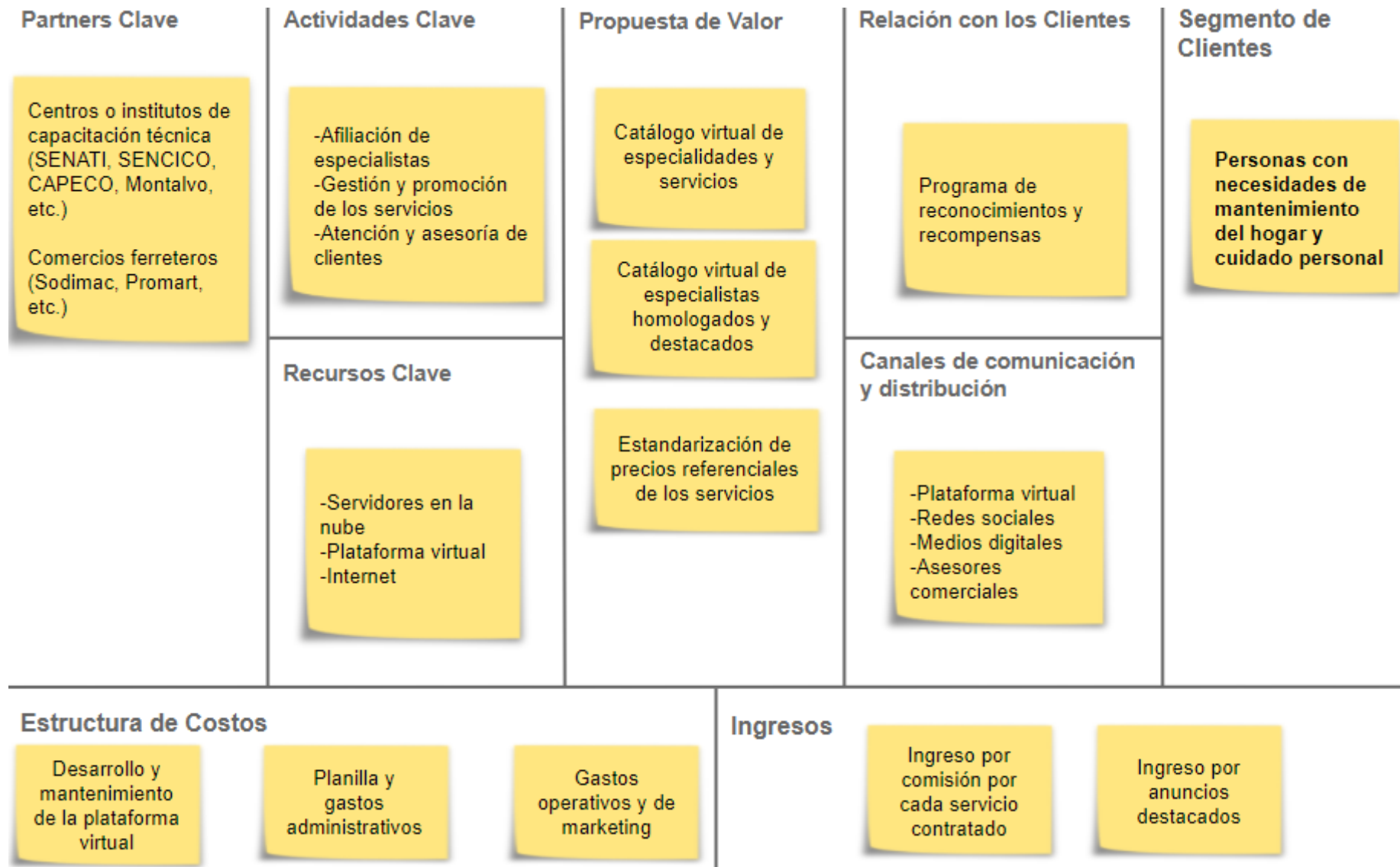


Figura 1. Business model canvas del cliente.

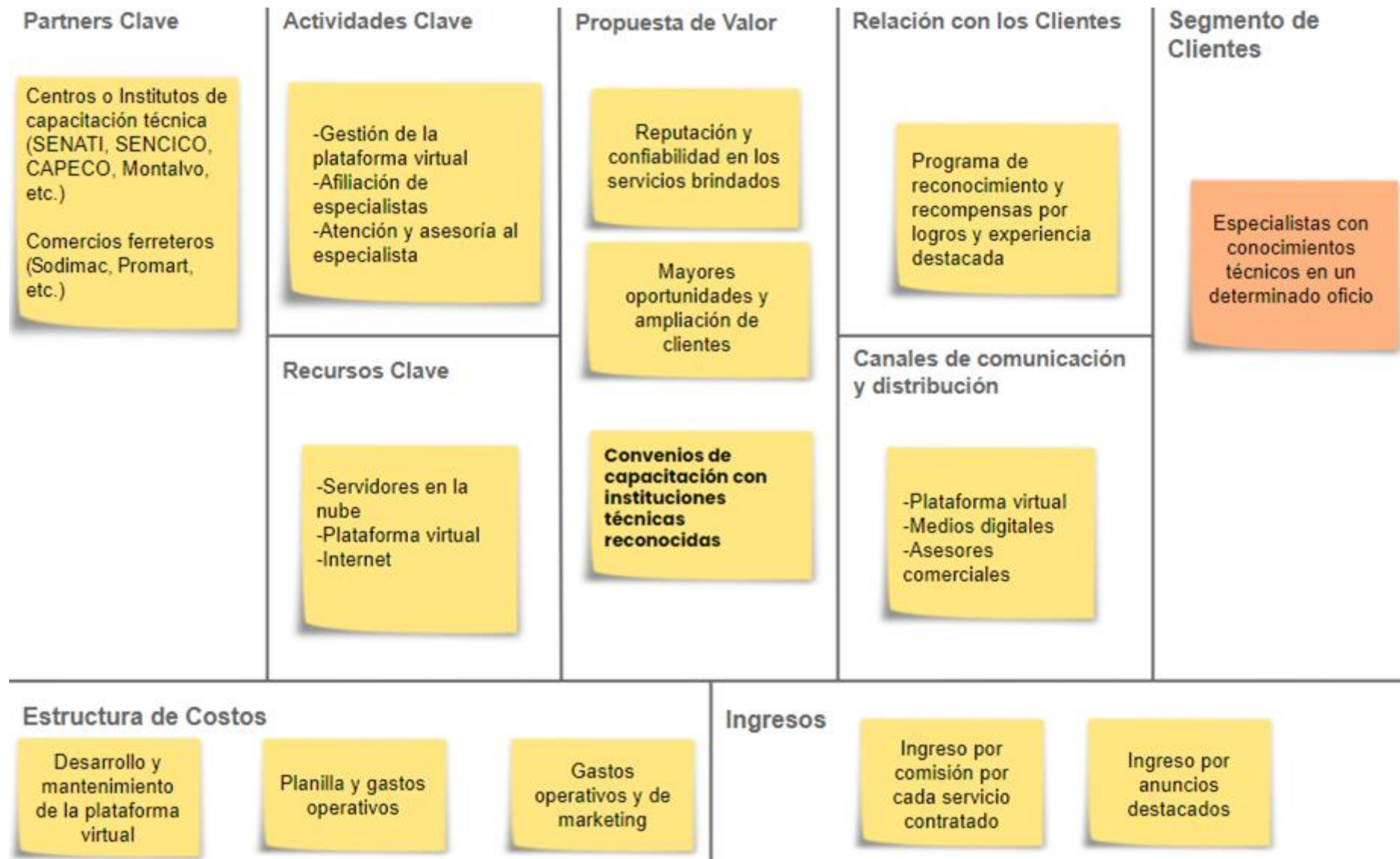


Figura 2. Business model canvas del especialista.

Capítulo 2

Antecedentes

En la antigüedad y en diferentes culturas, las familias se caracterizaban por desarrollar un determinado oficio que era enseñado de padres a hijos y de esa manera el conocimiento y la técnica pasaba de generación en generación haciéndolo una tradición familiar. Es así que, habían familias que se especializaban en el trabajo en madera, otros en cerámica, o en la fabricación de calzado, entre otros. Dado que las personas trabajaban en la actividad familiar llegando al punto de perfeccionarlas de la mejor manera posible, descuidaban otras tareas que finalmente al ser requeridas necesitaban recurrir a la familia que se desempeñaba en dicha actividad por medio del trueque con alimentos u otros bienes y posteriormente con una contraprestación monetaria, convirtiendo estos servicios en una actividad de alto potencial para el comercio.

La evolución del comercio permitió cambiar el trueque como sistema inicial de intercambio, hasta la aparición de las monedas de metales, entre los años 700 y 500 a. C., lo que estandarizó el concepto del valor y simplificó mucho el comercio. Con el paso del tiempo y de los diferentes procesos de transformación social se fueron incorporando nuevos servicios en respuesta a las necesidades cotidianas de las personas que se incrementó con el aprovechamiento industrial y doméstico de la electricidad y la puesta en marcha de servicios públicos por lo que se empezaron a ofertar una gran cantidad de nuevas especialidades que constituyen actualmente una oferta variada de servicios de toda índole y que generan en conjunto una gran cantidad de transacciones comerciales. Los sistemas de cómputo empezaron a perfeccionarse y volverse cada vez más accesibles para las empresas y posteriormente para las personas en la segunda mitad del siglo XX mejorando los sistemas de comunicación.

El 2 de mayo de 1981, se produjo lo que sería el inicio de las ventas online B2B, con un *teleputer* compuesto por una televisión, teléfono analógico y una computadora personal,

que fue inventado por Michael Aldrich (Large, 1981; Charlish, 1981), producida por la empresa Thomson Holidays, cuando conectó sus agencias de viajes para que pudieran ver qué había disponible en sus catálogos y así ofrecerlos a sus clientes (“Travel Agents,” 1981). Luego, según National Science Fundation (NSF, 2000), en 1991 se produjo un cambio muy importante para el comercio electrónico, cuando la NSF autorizó usar Internet para fines comerciales.

Con la llegada del Internet en 1983, se inició un precedente para el comercio y la forma de hacer negocios, permitiendo reducir costos al aprovechar las ventajas que te ofrece el internet para llegar a más personas. Al comienzo el uso de Internet para los negocios se limitaba a la creación por parte de las empresas de su propia página web básicamente informativas, ciñéndose a la enumeración de los productos y servicios que prestaban a sus clientes. A esta etapa inicial sucede la segunda fase de Internet para los negocios, en la que se inicia el comercio electrónico. Ya no basta con tener una página web, sino que es necesario añadir, además, una tienda en línea que permita al usuario realizar directamente la compra de los productos (“La Evolución de Internet,” 2017).

El *comercio electrónico*, consiste en la compra y venta de productos o de servicios, y se basa en tecnologías como el comercio móvil, transferencia electrónica, intercambio electrónico, inventarios online, sistemas de gestión, a través de medios electrónicos, tales como redes sociales, sitios web y aplicaciones. También es conocido como *e-commerce* (electronic commerce en inglés) o bien comercio por Internet, comercio en línea o comercio online (“Breve Historia,” 2019).

Si bien Perú es un mercado pequeño en la industria e-commerce, ocupando el sexto lugar en Latinoamérica, ha dado un salto significativo en la última década. En el 2009 representaba solo el 1.27% del valor del comercio electrónico en la región. En el 2019 ya representa el 5% en este mercado. Los consumidores peruanos prefieren usar efectivo para las transacciones con bastante frecuencia, lo que limita la penetración del comercio electrónico

en el país. Sin embargo, de acuerdo a Americas Market Intelligence (AMI) analysis, considerando el ritmo de crecimiento, el mercado de e-commerce en Perú puede alcanzar los US\$14,000 millones para el 2022 (Cámara Peruana de Comercio Electrónico & Ecommerce News, 2020).

Una gran cantidad de la población si utiliza con frecuencia las plataformas digitales para sus compras cotidianas, sin embargo, aún existe un sector reacio a considerar los medios virtuales como alternativa. Las plataformas virtuales digitales facilitan el acceso de los consumidores a una gran cantidad de productos y servicios sin necesidad de tener que desplazarse y permitiendo obtener un resultado inmediato, lo cual tuvo un mayor impulso por la llegada del COVID-19, en la cual el consumidor tuvo cambios en sus hábitos personales y de consumo durante la cuarentena, como aumentar la frecuencia de compras online de productos básicos (alimentos) y productos no esenciales (servicios), con un aumento de 9% y 5% respectivamente, según Ipsos (2020a), lo que permite promover la digitalización del comercio.

Existen plataformas especializadas que clasifican los bienes ofertados por categorías, lo cual permite buscar y filtrar la información para poder encontrar con mayor facilidad y rapidez los productos o servicios requeridos. Con el avance de la tecnología en los sistemas bancarios se ha hecho posible el acceso de más personas a los créditos personales, y con ello al acceso a tarjetas de crédito, las cuales son el principal medio utilizado para el pago a través de Internet. Así también ofrecen beneficios adicionales para los clientes que utilicen sus tarjetas como acumulación de puntos y diversos programas de lealtad y promociones.

Se ha incentivado a los usuarios a preferir los medios electrónicos para realizar sus transacciones como utilizar cajeros automáticos y plataformas virtuales en lugar de ir a la ventanilla del banco en forma presencial, haciendo las transacciones monetarias por Internet algo más convencional hoy en día. Los Bancos han empezado a ofrecer medios alternativos para los pagos a través de Internet como por ejemplo los pagos a través del número telefónico

cómo Plin o Yape y las plataformas digitales de cada uno de los bancos. Así también el avance de la tecnología ha permitido en gran medida la reducción de los fraudes al momento de realizar compras electrónicas lo que brinda una mayor confianza y seguridad al utilizar los medios de pago electrónico.

En el Perú el acceso a Internet se ha ido incrementando en los últimos años. De acuerdo con Kemp (2020), existen 24 millones de usuarios de Internet, representando el 73% de la población, siendo las laptops y los smartphones los dispositivos electrónicos más usados para acceder a Internet, representando 73.8% y 25.6% respectivamente.

El Internet ha empezado a formar parte de la vida diaria, como medio de comunicación por excelencia y acceso a información de todo el mundo en tiempo real, incluyendo información de productos y servicios. El consumidor actual es una persona que le gusta informarse muy bien antes de hacer una decisión de compra y recurre a Internet como medio principal para comparar y leer comentarios de otros clientes y formarse una opinión del producto antes de adquirirlo. Muchas veces comparan precios en plataformas virtuales incluso antes de adquirirlos en forma presencial, es por ello que se debe realizar el esfuerzo en retener al cliente mostrándole los beneficios de hacer compras a través de plataformas y los beneficios que ofrecen para cerrar la venta. Esto se complementa con la tendencia de la movilidad que va en aumento los últimos años ya que el consumidor se desplaza con su dispositivo móvil permitiéndole acceder a información y realizar compras aún en movimiento.

Existen muchas plataformas de comercio electrónico, la mayoría de ellas especializadas en rubros específicos, o parte de cadenas de tiendas del sector retail. Así también existen muchas plataformas especializadas en productos intangibles, como por ejemplo cursos virtuales, libros digitales o arrendamiento de servicios tecnológicos. Tal es el caso de Amazon, que empezó como una tienda de libros y ahora se ha convertido en la más

grande tienda electrónica de América pudiendo encontrar gran variedad de artículos en diversas categorías.

El modelo de negocio que conectan las necesidades del usuario con el proveedor de servicios a través de una plataforma virtual va en aumento y ha tenido mucho éxito en los últimos años, antes de la pandemia del COVID-19, como por ejemplo el caso de Uber, AirBnB, Glovo, Rappi, entre otros. Sin embargo, existen muy pocas plataformas digitales que brindan el acceso a servicios presenciales. Los consumidores de hoy en día han cambiado y son muy diferentes a los de hace unos meses a raíz de la pandemia. Ahora los consumidores buscan alternativas que les permitan acceder a productos y servicios sin salir de casa a través de plataformas digitales. Según Ipsos (2020a), dentro de los mayores cambios de hábitos de los consumidores a raíz de la cuarentena está: evitar acudir a lugares masivos (48%), solicitar mayor cantidad de servicios por internet (32%) y trabajar más en casa (25%), y que el medio con mayor crecimiento de uso para la adquisición de bienes o la solicitud de un servicio será mediante plataformas web o app como principal opción, con un aumento de 21%.

Además de preferir buscar diferentes productos y servicios de modo electrónico sin salir de casa, prefieren que el producto sea entregado en su domicilio en la modalidad conocida como delivery en lugar de tener que ir a recogerlo, tal como ocurre hace varios años con los restaurantes, farmacias y otros comercios. Contando con esta apertura del mercado y el resurgimiento de las actividades económicas ante las preferencias del consumidor de no salir de casa, se ve la necesidad como oportunidad de negocio de una plataforma que brinde diversos servicios presenciales que puedan ser adquiridos en una plataforma virtual y que permita contactar con los profesionales y expertos que brindan estos servicios y que éstos puedan llegar a la casa u oficina del cliente para hacer el trabajo.

Aunque los trabajos a domicilio son algo ya conocido, muchos otros todavía requerían que sea el cliente el que se desplace, en este nuevo contexto, el modelo le permite hacer que

los servicios tradicionales como peluquerías, zapateros, profesores, cambistas de monedas, mecánicos, entre otros, además de los tradicionales que ya se conocían como doctores, electricistas, pintores gasfiteros o carpinteros puedan llegar al cliente en lugar que el cliente tenga que ir hacia ellos. Esto también permitirá a los profesionales y expertos en alguna materia ofrecer servicios que antes eran de exclusiva oferta presencial en modo virtual, teniendo que desplazarse o tercerizando la logística cuando sea posible. De ese modo, se contribuye también con aliviar la economía de algunos que hayan perdido sus empleos a causa del virus.

Capítulo 3

Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno

3.1. Entorno Interno

3.1.1. Estructura

El mercado de compras electrónicas en el país, es una opción viable y aceptable para el lanzamiento de nuevos emprendimientos e ideas de negocio, por lo que sigue en aumento. Según Perú Retail (2018a), empresa que se dedica a difundir conocimiento especializado sobre el comercio minorista, las micro y pequeña empresa (MYPE) peruanas que están incursionando en el comercio electrónico (e-commerce) corresponden al 6% y 7%. Este tipo de negocio fluctúa entre US\$3,000 millones en promedio durante el año 2019 (Perú Retail, 2018b). Considerando estos datos, se tiene claro que la necesidad de cubrir estos requerimientos de personas que no tienen acceso a estos servicios, es potencialmente alta. Según Perú Retail (2018b), ahora el 80% de personas buscan ofertas por internet desde sus teléfonos celulares, esto sumado a las diferentes plataformas de pago permite que todo sea más ágil y accesible.

La valoración de las experiencias con los servicios recibidos en algún momento por algún consumidor, serán importantes para que futuros clientes tomen estas referencias para poder ingresar a esta forma de conseguir soluciones a medida. La propuesta se plantea de tal manera que un usuario - consumidor - cliente, pueda solicitar un servicio en cualquier momento y lugar, para que ser brindado por un especialista en el rubro solicitado. De manera oportuna, a un buen precio, recibiendo un servicio de confianza y calidad.

3.1.2. Modelo de negocio

Plataforma virtual. Las plataformas virtuales por medios digitales permiten tener un acceso mucho más ágil y dinámico para los usuarios y clientes quienes pueden ubicar una variedad de servicios y productos brindados por proveedores de distintos rubros. AYUDAME

PE permite organizar en un solo medio, la oferta de diversas especialidades y servicios, brindado por especialistas específicos para cubrir dichos requerimientos. Los servicios son ofrecidos por especialistas en rubros como los que se detallan a continuación: gasfitería, peluquería, barbería, electricidad, albañilería, pintores, decoradores, camareros, vendedores, herreros, sastre, costurera, zapatero, tapicero, cerrajería, mecánico automotriz, electromecánica, electrónica, aire y climatización, docencia, payasos, bailarines, masajes terapéuticos, mecánico dental, fisioterapia, inyectables, soporte técnico, etc.

Los especialistas son personas que tiene una amplia experiencia en la realización de los servicios requeridos dentro de cada especialidad. Así mismo se pone a disposición del cliente, especialistas que puedan realizar varios servicios dentro de una especialidad, siempre con la limpieza, seguridad, puntualidad, calidad y garantía que caracteriza a la plataforma.

Las especialidades y servicios requeridos dentro de la plataforma, serán facturadas por medio de una pasarela de pagos implementada dentro la misma y hará que la contratación del servicio sea confirmada automáticamente al completar el pago y permitirá que el especialista pueda brindar el servicio requerido por el cliente. Se considera una política de devolución de dinero en caso de servicios no completados satisfactoriamente, reservas canceladas dentro de los plazos establecidos o en caso el especialista contratado no acuda a brindar el servicio. Asimismo se considera un fondo de contingencia como garantía en caso de daños, malas prácticas o robos comprobados por parte de los especialistas, estimado en 2% de las ventas anuales, el cual está considerado en el plan financiero del capítulo 8.

El registro de los especialistas se realizará dentro de la plataforma, donde también se tendrá un sistema de calificación que permitirá medir el grado de aceptación de cada especialista. En la etapa inicial, estas actividades se desarrollarán dentro del área de Lima Metropolitana y el Callao, permitiendo cubrir todos sus distritos.

3.2. Entorno Externo

3.2.1. Factores económicos

Las estimaciones de las consecuencias económicas de la pandemia por el COVID-19 se han agravado en las últimas semanas, frente a lo cual el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) realizó la decimosegunda subasta de fondos para el programa de créditos Reactiva Perú. Con ello se han colocado repos con garantía del gobierno nacional por S/27,306 millones a una tasa promedio de 1.09%. Cabe destacar que, de este monto, según señala el BCRP, las entidades financieras han ejecutado S/6.6 millones tras obtener la certificación de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). Asimismo, estas operaciones le han permitido a la autoridad monetaria asignar recursos a 22 entidades financieras: nueve bancos, dos financieras, 10 cajas municipales y una caja rural de ahorro y crédito. Además, esta semana el Ejecutivo aprobó la ampliación de Reactiva Perú a S/60,000 millones, lo cual representa el doble del monto inicialmente autorizado. Esta ampliación, que toma en base la extensión del Estado de Emergencia hasta el 24 de mayo, permitirá inyectar más liquidez al sector productivo a bajo costo y con garantía del Estado. Por su parte, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) aprobó el procedimiento que permitirá el retiro del 25% de los fondos de AFP aprobado por el Congreso (Ley 31017). Según esta disposición, los afiliados podrán iniciar su solicitud de retiro -por única vez y en un plazo máximo de 60 días calendario- desde S/4,300 (1 UIT) hasta S/12,900. Así, el 50% del monto solicitado deberá ser entregado en los 10 días calendarios seguidos a la presentación de la solicitud y el 50% restante a partir de los 30 días después del primer desembolso. Esta disposición representará un aumento en los servicios financieros brindados durante este periodo de emergencia debido a que las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) deberán suscribir convenios con las entidades financieras que faciliten los pagos (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020a).

En términos de protección de ingresos de población vulnerable, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha dictado las medidas de transferencias en medio de un desconocimiento grave por parte del Estado de quiénes son y cómo llegar a tal población. Se

ha hecho lo posible y se puede pensar optimistamente que se ha identificado al 60% del objetivo ideal. Pero si se quiere evitar una calamidad mayor con el peligro de convulsión social, la única acción posible es empezar a echar a andar gradualmente el aparato productivo de inmediato (Abusada, 2020).

Asimismo, el Fondo Monetario Internacional (FMI), presentó sus proyecciones para las economías del mundo y en el caso del Perú se estima que este año (2020) el producto bruto interno (PBI) caería en 4.5%, como consecuencia de la crisis sanitaria producida por el coronavirus (COVID-19). La economista jefe y directora del Departamento de Investigación del FMI, Gita Gopinath, calificó a este año como el “gran bloqueo; la peor recesión económica desde la gran depresión” de 1929. Es así que se estima que la economía mundial caerá 3% este año, tasa menor a la estimada para Perú. Sin embargo, la expectativa para el 2021 es que la economía peruana tenga un fuerte rebote, pues el FMI estima un crecimiento de 5.2% que junto con el 5.3% estimado para Chile será de las tasas más altas el próximo año (Priale, 2020), lo que reflejaría una recuperación del consumo interno a partir del 2021, dando escenarios esperanzadores para la rentabilidad del negocio.

3.2.2. Factores socioeconómicos

Tras una caída del sistema económico mundial luego de la pandemia, el Perú aplicó diversas medidas para reducir el impacto económico y laboral. Sin embargo, las personas se han visto fuertemente afectadas en sus centros de labores y actividades económicas lo cual ha afectado también su poder adquisitivo. Se han perdido muchos puestos de trabajo y otros han sido afectados con reducciones de salarios y beneficios. Muchas personas se encuentran en búsqueda de trabajos temporales o complementarios que ayuden a aliviar esta situación. La educación también se ha visto afectada, principalmente en el nivel inicial, y en zonas rurales en donde no habían suficientes facilidades para el acceso a los canales establecidos por el

Ministerio de Educación (MINEDU). Las personas se han quedado con una sensación de temor hacia toda persona que se acerque ya que podría ser portadora del virus por lo que toda opción que evite salir a la calle y fomente el distanciamiento social es considerada apropiada. Las personas ahora evitan salir de sus casas incrementando la preferencia de comprar por medios electrónicos para evitar la posibilidad de contagio, sólo lo hacen cuando es realmente necesario. Mantienen una cierta distancia de los demás cuando transitan por la calle y evitan el contacto con otras personas y los lugares donde exista concentración de personas. Se han reforzado los hábitos de higiene y se crea consciencia del lavado de manos frecuentemente, lo cual nos brinda la oportunidad de ofrecer los servicios de manera diferenciada dado el contexto en materia sanitaria y al cuidado de la salud.

3.2.3. Factores políticos

La emergencia sanitaria por el COVID-19 llevará a una caída histórica la producción de bienes y servicios en el país, según Macera (como se citó en el IPE, 2020b), el Perú registrará una caída anual del 15% del PBI, lo que la convierte en la economía más golpeada en la región. Luego del mensaje a la nación del presidente de la república por el aniversario patrio, la pregunta obligatoria que se hacen los peruanos es ¿Cómo el MEF y las políticas de emergencia van a llegar al rescate de las MYPES, principal fuente de empleo (la mayoría informal) en el Perú?

La inversión privada representa el 80% de la inversión del país (“IPE: Inversión Privada,” 2019). Sin ella, no será posible la reactivación económica del país. Entonces no basta la aplicación del programa Reactiva Perú. En esa perspectiva, va a ser imperativo un esquema que ponga en agenda temas relevantes: la reforma del Estado que subsane el exceso de regulación que se tiene y la consecuente apertura del flujo de inversiones; y un gran punto sectorial: la tarea de poner en valor el inmenso portafolio minero que está bajo tierra sin crear, como debe ser, empleo, impuestos y aumento al PBI regional y nacional.

La actual crisis política que afecta las perspectivas económicas del país. De acuerdo a los últimos días se ha experimentado a una situación de incertidumbre ante la posible vacancia del presidente de la república por los recientes casos de corrupción y sus constantes confrontamientos con el Congreso de la República en materia legislativa, así como su mal manejo económico y político para contrarrestar los efectos de la pandemia por el Covid-19 de acuerdo a la perspectiva de la población, todo ello sumado a las próximas elecciones presidenciales a celebrarse el próximo 11 de abril del 2021, generando mayor sensación de inestabilidad para las inversiones, trayendo consigo un gran reto por parte del gobierno a fin de restablecer la confianza en el escenario económico y político del país.

3.2.4. Factores tecnológicos

Con el desarrollo de la tecnología, se tiene acceso a lenguajes de programación que se adaptan mejor a las necesidades y requisitos de la plataforma. Así también hay un mayor acceso a las herramientas tecnológicas y a Internet por parte de los usuarios. Los servicios en la nube permiten tercerizar la infraestructura tecnológica y acceder a precios económicos pagando sólo por los recursos requeridos, ahorrando costos de servidores, líneas de internet y ambientes especialmente diseñados para ello. Además, un ahorro en la planilla ya que todo el servicio de mantenimiento de los servidores viene incluido. Esto permite ofrecer servicios a través de Internet utilizando para ello servicios a medida, que permitan reducir costos y aprovechar al máximo servicios de terceros pagando solo por el consumo.

Los usuarios ven el uso de herramientas tecnológicas como parte de su vida cotidiana. Los bancos han reforzado los medios de seguridad para garantizar las transacciones electrónicas. Los usuarios están cada vez más habituado al uso de filtros para buscar la información requerida. También el manejo de las bases de datos permite usar condiciones lógicas para crear filtros que brinden información personalizada a los usuarios facilitando su

búsqueda y realizar el seguimiento a los clientes con alertas y recomendaciones de acuerdo a su comportamiento de búsqueda.

Con referencia a las nuevas tecnologías en el mundo de los aplicativos para dispositivos móviles, estas apuntan a que las aplicaciones sean nativas y que solo funcionen con un sistema operativo, ya sea iOS o Android, asimismo la clave de la sostenibilidad de los aplicativos reside en considerar las actualizaciones constantes seguido de una atención personalizada hacia los usuarios, también cabe mencionar que todo aplicativo debe ser útil al usuario final, engancharlo con una necesidad para que sea 100% útil de esa forma la aplicación creará valor.

3.2.5. Factores medio ambientales

El planeamiento y gestión son elementos claves de la política ambiental de un país, los cuales deben llevarse adelante como objetivo principal, siendo esta así la clave para dirigirnos hacia el desarrollo sostenible. Por ello, se va a capacitar a los especialistas y fomentar el uso de materiales reciclados y reutilizables para la prestación de los servicios, así como el empleo de insumos amigables con el medio ambiente.

3.2.6. Factores legales

El gobierno expidió varios dispositivos legales con el fin de ayudar a paliar los efectos del confinamiento obligatorio entre estas se tienen:

- De acuerdo a la Ley de Productividad y Competitividad Laboral de Decreto Legislativo. 728 (marco que respalda esta medida), se da la suspensión perfecta de un contrato de trabajo (Pérez, 2020).
- Para el caso de los trabajadores del régimen de la microempresa (PYME) y se encuentren en la suspensión perfecta de labores, el gobierno les otorgará un subsidio monetario de S/760 mensuales por un máximo de tres meses (“Suspensión Perfecta,” 2020).
- A través del Decreto de Urgencia N° 034-2020, el gobierno autorizó el retiro extraordinario de hasta S/2,000 de las AFP con el fin de mitigar los efectos económicos

del aislamiento social obligatorio (“SBS Publicará,” 2020).

- El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) puso en marcha el Bono Independiente de 380, es el subsidio monetario que será entregado a los beneficiarios independientes de familias vulnerables mientras dure el estado de emergencia por el coronavirus (“Bono 380 Independientes,” 2020).
- El Gobierno otorgará un Bono de S/760 para los hogares rurales en situación vulnerable en el Perú, que se han visto afectados por la situación que enfrenta el país ante el avance del coronavirus y por las medidas de emergencia aplicadas como el aislamiento y la inmovilización social obligatoria (“Bono Rural,” 2020).
- Como parte de las medidas económicas en apoyo a la población vulnerable durante el estado de emergencia, los trabajadores podrán disponer hasta S/2,400 que han acumulado en su fondo Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) (“Retiro CTS,” 2020).
- Emisión de bonos soberanos por el Perú por un valor de US\$3,000 millones (Aquino, 2020).
- Decreto Legislativo N° 1457-2020 que aprueba la suspensión temporal y excepcional de las Reglas Fiscales para el Sector Público No Financiero para los Años Fiscales 2020 y 2021 (“Aprueban Suspensión,” 2020).
- Decreto Legislativo N° 1455-2020 que crea el Programa Reactiva Perú (“Reactiva Perú,” 2020a).
- Resolución Ministerial N° 134-2020-EF/15 Aprueban el Reglamento Operativo del Programa Reactiva Perú (“Reactiva Perú,” 2020b).
- Decreto Supremo N° 157-2020-PCM que aprueba la Fase 4 de la reanudación de actividades económicas dentro del marco de declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19.

Por ello, el gobierno a través de los distintos dispositivos legales y regulatorios, establece normativas para una rápida y progresiva recuperación de la economía del país, a fin de contrarrestar los efectos negativos del Covid-19 en la población, consumidores y empresas del país, así como brindar facilidades en materia laboral tanto a empleados públicos y privados.

Capítulo 4

Plan Estratégico de la Empresa

4.1. Misión

Proporcionar a los clientes, la solución a los requerimientos de servicios que son necesarios para el mantenimiento del hogar y el cuidado personal, de manera rápida, confiable y segura a través de una plataforma virtual, en cumplimiento de las normas y protocolos sanitarios establecidos por el Gobierno, para el cuidado de la salud.

4.2. Visión

Ser reconocidos como una plataforma líder en el mercado del comercio electrónico en el ámbito de contratación de especialidades y servicios, necesarios para el hogar y el cuidado personal, brindando satisfacción y bienestar a nuestros clientes.

4.3. Valores Corporativos

- **Confianza:** Se inspira confianza a los clientes a través de información clara, oportuna y transparente.
- **Respeto:** Se resalta la importancia del respeto mutuo entre los especialistas, colaboradores y hacia los clientes.
- **Puntualidad:** Se valora el tiempo y la necesidad del cliente, cumpliendo con la entrega de los servicios en los plazos establecidos y de manera oportuna.
- **Calidad de servicio:** Brindar continuamente un trato adecuado al cliente a través de servicios que superen sus expectativas.

4.4. Objetivo General y Objetivos Estratégicos

4.4.1. Objetivo general

Brindar soluciones a problemas de mantenimiento del hogar y cuidado personal a domicilio, a través de especialistas homologados que ofrezcan sus servicios por medio de una

plataforma virtual, que genere ingresos a través de comisiones por cada servicio realizado, a fin de lograr un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

4.4.2. Objetivos estratégicos

- Obtener una rentabilidad de al menos 25% sobre la inversión al segundo año.
- Aumentar la participación de mercado en un 10% en segundo año.
- Desarrollar un programa de evaluación de desempeño para los especialistas y satisfacción del cliente.
- Desarrollar un programa de capacitación para los especialistas, a través de alianzas con Instituciones de Capacitación Técnica.

4.5. Análisis FODA

El análisis integral de los factores interno y externo donde se desarrolla el negocio, va a permitir que se elabore la matriz FODA cruzado que se muestra en la tabla 1 y, de esta manera, se logren definir las estrategias hacia las cuales se debe apuntar y enfocar los esfuerzos.

- Estrategias Ofensivas (FO): Se busca aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas. Con esta estrategia, se busca desarrollar una plataforma virtual segura y amigable, con variedad de especialidades para el hogar y cuidado personal, implementando una estrategia de marketing orientada a ofrecer soluciones y generación de valor al cliente, así como diversificar la plataforma a un mayor alcance (escalabilidad) en un mediano a largo plazo con servicios y especialistas más diversos.
- Estrategias Defensivas (FA): Se busca distinguir y resaltar la marca, a través de una propuesta de valor que resalte la importancia de desarrollar medios virtuales para mejorar la seguridad y proteger la salud, a fin de satisfacer la necesidad del cliente de forma simple, rápida y segura.

Tabla 1

Análisis FODA cruzado

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Plataforma virtual amigable, fácil de usar y segura	D1. Limitados especialistas para iniciar el negocio
	F2. Especialistas en TI capacitados en las últimas herramientas tecnológicas y digitales	D2. Desconfianza y desconocimiento en la plataforma virtual
	F3. Asesoría permanente a clientes y especialistas	D3. Poca experiencia en el uso de herramientas informáticas por parte de los especialistas
Oportunidades (O)	Estrategias ofensivas (FO) MAXI (F) Mini(O)	Estrategias de reorientación (DO) Mini (D) Maxi (O)
O1. Crecimiento en el uso de dispositivos móviles para el comercio electrónico	FO1. Desarrollar una plataforma virtual segura y amigable, con variedad de especialidades para el hogar y cuidado personal, implementando una estrategia de marketing orientada a ofrecer soluciones y generación de valor al cliente, así como diversificar la plataforma en un mediano y largo plazo, aumentando nuestra oferta de especialidades y especialistas para cada una de ellas.	DO1. Aprovechar el crecimiento de los medios digitales para posicionar la marca en el cliente, ofreciendo servicios de calidad y especialistas confiables y homologados.
O2. Aumento en el uso de medios digitales para la contratación de servicios post pandemia		DO2. Generar confiabilidad a los especialistas mediante programas de capacitación permanente con alianzas estratégicas con Institutos Técnicos y con ello lograr mayor reconocimiento a su trabajo.
O3. Crecimiento de usuarios de internet a nivel nacional		
O4. Aumento en el requerimiento de servicios y productos a través de medios digitales		
Amenazas (A)	Estrategias defensivas (FA), Maxi (F) Mini (A)	Estrategias de supervivencia (DA), MINI (D) Mini (A)
A1. Inestabilidad política y económica debido a la crisis sanitaria mundial	FA1. Distinguir y resaltar la marca, a través de una propuesta de valor que resalte la importancia de desarrollar medios virtuales para mejorar la seguridad y proteger la salud, a fin de satisfacer la necesidad del cliente de forma simple, rápida y segura.	DA1. Enfocar la estrategia de marketing, en la mayor captación y capacitación a los especialistas, resaltando la propuesta de valor en brindar confiabilidad y reputación a los especialistas para generar confianza a los clientes.
A2. Competidores fuertes en el mercado con tiendas físicas y virtuales		
A3. Rápida entrada de nuevos competidores en el rubro		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson. (Trabajo original publicado en 2008)

- Estrategias de Reorientación (DO): Para los clientes, se busca aprovechar el crecimiento de los medios digitales para posicionar la marca en el cliente, ofreciendo servicios de calidad y especialistas confiables y homologados. Para los especialistas, se busca generar mayor confiabilidad mediante programas de capacitación permanente con alianzas estratégicas con institutos técnicos y con ello lograr mayor reconocimiento a su trabajo.
- Estrategias de Supervivencia (DA): Se busca enfocar la estrategia de marketing, en la mayor captación y capacitación a los especialistas, resaltando la propuesta de valor en brindar confiabilidad y reputación a los especialistas para de esta manera generar confianza a los clientes.

4.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter muestra la estrategia del negocio, a través del análisis de los diferentes actores que operan en el entorno inmediato y que influyen directamente en el desempeño de la empresa para satisfacer a los clientes y generar rentabilidad. En la figura 3 se muestra el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter adaptado a la empresa.

4.6.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un poder de negociación alto. Según la segmentación de clientes que se tienen definidos, tienen un estilo moderno y un poder adquisitivo que del tipo medio - alto. Los clientes continuamente buscan mantener su estatus personal, seguridad y comodidad, por lo que no tolerarán un mal servicio. Dado el actual contexto debido al estado de emergencia por el COVID-19, el cliente segmentado es una persona que realiza su trabajo de manera remota desde su hogar y que por la falta de tiempo no puedan acceder a servicios que son necesarios para el hogar, de manera usual o como lo solían hacer, por lo que ahora debido a la desconfianza que pueda generar el servicio por diversos temas, se suma el aspecto sanitario, ya que esto implica un mayor cuidado de la salud por temor al contagio por el

coronavirus. Todos estos aspectos hacen que los clientes tengan un poder de negociación alto, y que cualquier aspecto que atente contra su seguridad y salud, este pueda elegir rápidamente a la competencia.

4.6.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Los proveedores más relevantes son las empresas desarrolladoras web, de alojamiento y mantenimiento. Este sector ha crecido significativamente en los últimos años, tanto en diversidad como en calidad del producto. Al haber un alto nivel de competencia no se considera que los proveedores tengan un fuerte poder de negociación. Rivera (2016), especialista en entorno digital, señaló que hoy en día hay muchas plataformas gratuitas que pueden suplir el servicio de muchos desarrolladores web. En un entorno tan dinámico y de contenido útil y libre, es posible aprender a diseñar plataformas web o páginas web fácilmente.

4.6.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores es alta. Se considera que una vez iniciada la plataforma y en la medida que ésta sea notoriamente conocida, aparecerán nuevos startups y plataformas orientadas hacia el mismo mercado. Los nuevos competidores aparecerán con nuevas herramientas y tratarán de que el funcionamiento de sus plataformas sea más práctico, amigables; por ello, se considera que el modelo de negocio de AYUDAME PE es muy susceptible a ser atacado por nuevos competidores. Es importante señalar que, según Zurita (2019), para el año 2020 se mantendrá el crecimiento potencial de las startup en el Perú, el cual evidencia el buen panorama de inversiones.

4.6.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es media. Existen plataforma de comercio electrónico existente donde se venden varios productos, sobre todo bienes. Estas plataformas de manera excepcional ofrecen servicios para el hogar, pero con poca frecuencia. Existen

especialistas que ofrecen sus servicios de manera individual, quienes tienen presencia en redes sociales o en las principales tiendas comerciales, quienes son contactados directamente por los clientes, a través de los datos de contacto. Normalmente están agrupados por rubros de servicios, por ejemplo, existen revistas o medios especializados donde se anuncian diferentes proveedores de servicio en un mismo medio; pero se agrupan rubros. Por ejemplo, en una revista de Estilistas, se ofrecen productos y bienes para peluquerías, tintes, etc. y servicios de peluquería; pero no de otro rubro como sastres o costureros. Otro ejemplo las revistas de publicidad y promoción de bienes y servicios que remiten algunos distritos de Lima y/o provincia. En estas revisaste de promoción algunos vecinos con negocio de un distrito en particular realizan publicaciones organizadas y distribuidas por los distritos, esto para promocionar sus productos y tener mayor acogida. Esta modalidad de promoción y publicidad solo se dan en pocos distritos del país.

4.6.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta. Existe diversidad de personas independientes y empresas que ofrecen sus servicios de manera particular en Lima, quienes tienen presencia en internet, redes sociales y las principales tiendas ferreteras comerciales como Sodimac, Maestro, etc., y que cuentan con antigüedad y un mercado establecido. Asimismo, existen empresas con presencia y antigüedad relativa en el mercado online como Helpers, que ofrece especialidades y servicios orientados a la reparación y mantenimiento en el hogar. Su eslogan es: “[sección Nosotros] Somos la primera comunidad de profesionales al servicio del hogar en el Perú” (Helpers, 2020, párr. 1). También está presente la empresa HouseKipp (2020), que se especializa en el servicio de limpieza para el hogar, y que además cuenta con casi las mismas especialidades ofrecidas por la plataforma de AYUDAME PE, operando principalmente en distritos de Lima moderna como Miraflores, San Isidro, Jesús María, etc. haciendo de este un principal competidor.

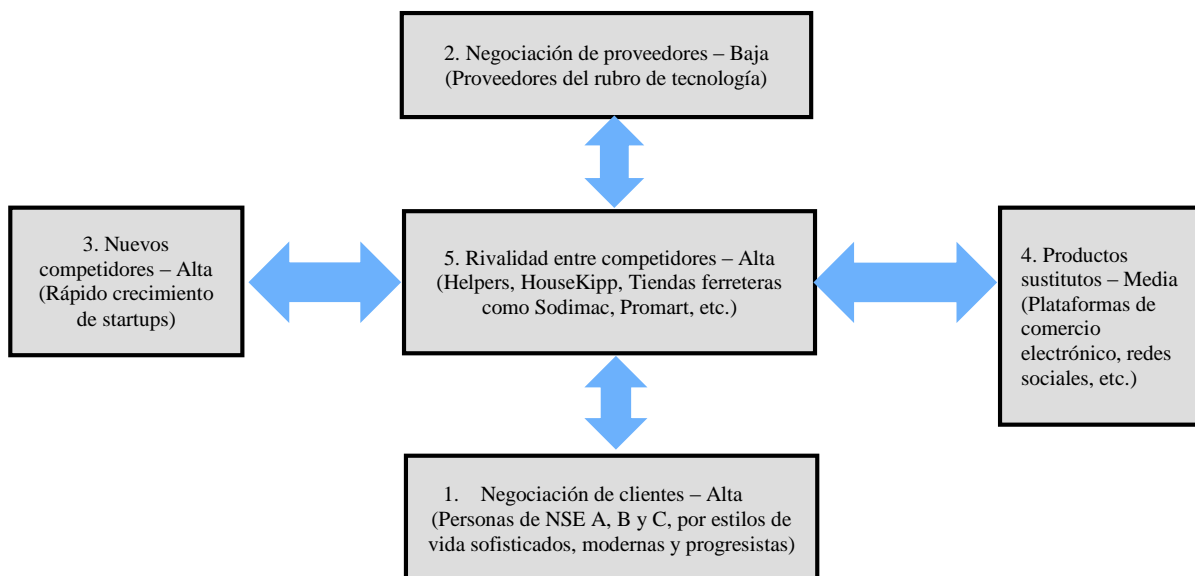


Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter. Adaptado de *Ser competitivo* (p. 32), por M. E. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

4.7. Ventaja Competitiva

Plataforma virtual que tiene como características principales el agrupar diversos oficios y especialidades, con los servicios a domicilio más demandados para el hogar y cuidado personal, los cuales estarán disponibles todos los días del año.

Propuesta de valor. Se caracteriza por:

- **Novedad:** El cliente podrá encontrar diversos servicios para cuidar su salud y bienestar y solucionar los problemas del hogar permitiendo la continuidad de las labores diarias, ya que actualmente otras plataformas ofrecen servicios más tradicionales.
- **Confianza:** Ponemos a disposición de los clientes, especialistas que pueden generar la misma confianza con el respaldo de la plataforma, que especialistas ya conocidos o recomendados por el cliente, de modo que este pueda contratarlos con total seguridad y recibir el mismo servicio y trato.
- **Especialidades:** Ponemos a disposición del cliente diversas especialidades. Cada especialista cuenta con comprobada experiencia en un determinado servicio dentro de cada especialidad ofrecida, para poder atender la necesidad y superar la expectativa del cliente.

- **Comodidad y facilidad:** La plataforma ofrece al cliente la posibilidad de acceder a buscar especialistas las 24 horas del día en un catálogo virtual y podrá comparar los beneficios y consultar la disponibilidad de horarios de manera fácil y rápida desde la comodidad de su hogar. Una vez elegido el especialista puede contratar sus servicios desde casa con toda seguridad e higiene, pagando con tarjeta de crédito y con la posibilidad de fraccionar el pago en cuotas cuando el banco emisor de la tarjeta lo permite.
- **Experiencia de usuario:** Tanto el usuario como el especialista se verán motivados a través de un sistema de logros y recompensas, en una plataforma interactiva y amigable, haciendo que el cliente se sienta motivado a contratar los servicios y el especialista a brindar un servicio de calidad.
- **Seguridad:** Se valida los documentos, antecedentes laborales y personales del especialista como parte del proceso de incorporación. Los especialistas serán capacitados en temas de bioseguridad y atención al cliente. Contarán con identificación visible al presentarse para ofrecer el servicio que puede ser validada por medio de la plataforma.
- **Satisfacción y garantía:** En cada servicio que se brinda se controla que el trabajo se haya realizado a satisfacción del cliente antes de completar la transacción monetaria y ofrece mediación ante las disputas puedan surgir. Se ofrece capacitación permanente y control de calidad de los trabajos.
- **Salubridad:** La prioridad es brindar servicios de calidad que sean brindados por especialistas en cada especialidad, con la seguridad y el cumplimiento de los protocolos sanitarios establecidos por el gobierno, a fin de garantizar el cuidado de la salud tanto del cliente como del especialista. Adicionalmente, cada especialista al realizar las actividades, hará uso de los materiales necesarios para su protección y la de su entorno, tales como: guantes, protector de cabello, cubre calzado, etc. Los materiales de protección podrán

variar dependiendo de las actividades a realizar. Al finalizar el servicio y/o actividades el especialista deberá realizar la desinfección y limpieza del área de trabajo. La plataforma es el único medio para realizar el pago y/o reembolsos, por lo de esta manera el cliente y el especialista no entran en contacto con dinero físico.

Kit de bienvenida. Se entregará uno que incluirá:

- Uniforme impermeable que cubre el cuerpo completo desde los tobillos hasta el cuello con los distintivos bordados de la marca.
- Fotocheck de identificación que llevará cada especialista, conformado por un carnet de identificación para brindar mayor presentación y confianza al cliente.
- Careta de plástico, como protector facial para mantener la seguridad del personal que realiza las actividades.
- Frasco spray con logo de la marca para dispensación de alcohol de manera individual (no incluye alcohol).

Beneficios de la plataforma. Como parte de la propuesta, se incluyen los siguientes:

- Concentración de los servicios ofrecidos por los especialistas en de los diferentes oficios que se ofrecerá.
- Flexibilidad sobre los servicios brindados. Debido a que la oferta de servicios es muy amplia y variada se puede cubrir diferentes necesidades con gran facilidad y rapidez.
- Interactividad con un diseño muy amigable e intuitivo que permitirá acceder de manera fácil y sin complicaciones. Esta usabilidad ayuda a concretar con mayor eficiencia el requerimiento buscado.
- Estandarización de precios y organización de los servicios ofertados.
- Ubicuidad que permite la plataforma para generar tranquilidad al usuario y provocar la certeza de que todo lo que necesita lo va a encontrar en dicho entorno virtual.

- Integración con otras aplicaciones como las pasarelas de pagos y correos electrónicos para permitir una adecuada comunicación con los clientes.

Beneficios sobre los servicios. Como parte de la propuesta, se incluyen los siguientes beneficios sobre los servicios que se pueden concretar con la plataforma:

- El tiempo de ejecución del servicio se definirá con el cliente. Este tiempo puede variar según los siguientes criterios: (a) complejidad del servicio a realizar; (b) materiales necesarios, los cuales pueden ser adquiridos y/o acondicionados y (c) lugar donde se realizará el servicio.
- El ahorro de tiempo se da puesto que todos los servicios que el cliente puede solicitar, se ejecutarán lo más pronto posible, según las facilidades y disponibilidad de los clientes y especialistas.
- Respecto a la política de devolución del pago recibido sobre la plataforma, este último se podrá devolver al cliente luego de validar las evidencias de lo sucedido y se aplicará según los siguientes criterios: (a) Servicio que no se realizó por motivos que no se logró coordinar el desarrollo de las actividades pactadas; (b) El especialista no coordinó con el cliente o no ejecutó el servicio y (c) Por el servicio realizado de manera parcial.
- El *tracking* es la opción de seguimiento de cada servicio solicitado donde se podrán ver los siguientes estados: (a) servicios requeridos, (b) servicios coordinados, (c) pago de los servicios, (d) pago de los materiales en caso se tome esta opción, (e) servicios realizados y (f) servicios con conformidad del cliente.

4.8. Mapa Estratégico

El mapa estratégico muestra una representación visual de la empresa, con la cual se genera valor a los clientes, a través de relaciones causa-efecto entre los objetivos de las perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje y crecimiento. El mapa estratégico de la empresa se muestra en la figura 4.

4.8.1. Perspectiva financiera

Los aspectos financieros del negocio están definidos para que se pueda incrementar el valor propuesto, con ello se ha establecido lograr la rentabilidad del modelo de negocio, a través del incremento de las ventas (comisiones) generadas a través de la plataforma virtual.

4.8.2. Perspectiva clientes

Los clientes siempre buscan servicios de alta calidad y seguridad, que cubran sus expectativas y necesidades dentro del hogar, y con ello agregado un nuevo factor: el aspecto sanitario, el cual ha venido para establecerse permanentemente y cambiar la forma de cómo en adelante, se tienen que prestar los servicios, siempre con la mejor atención.

4.8.3. Perspectiva procesos internos

Los procesos internos que están considerados para la plataforma virtual son los siguientes:

- Procesos de marketing;
- Procesos *front-end*, que son los procesos de desarrollo y procesos de mantenimiento de plataforma;
- Procesos *back-end*, que son los procesos para la gestión de catálogo, gestión de pedidos, gestión de ofertas y gestión de precios;
- Procesos de *data mining*;
- Proceso de CRM, que se realiza el seguimiento a clientes, descuentos corporativos, tarjetas de regalo, servicios de suscripción;
- Procesos de pasarela de pagos;
- Procesos de aprendizaje;
- Procesos de afiliación y selección de socios a la plataforma y
- Aumento de servicios más demandados.

4.8.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El personal del negocio estará capacitado en las últimas tecnologías para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma virtual. Utilizando las herramientas tecnológicas vigentes, se implementará un control de calidad permanente y una retroalimentación para la mejora continua.

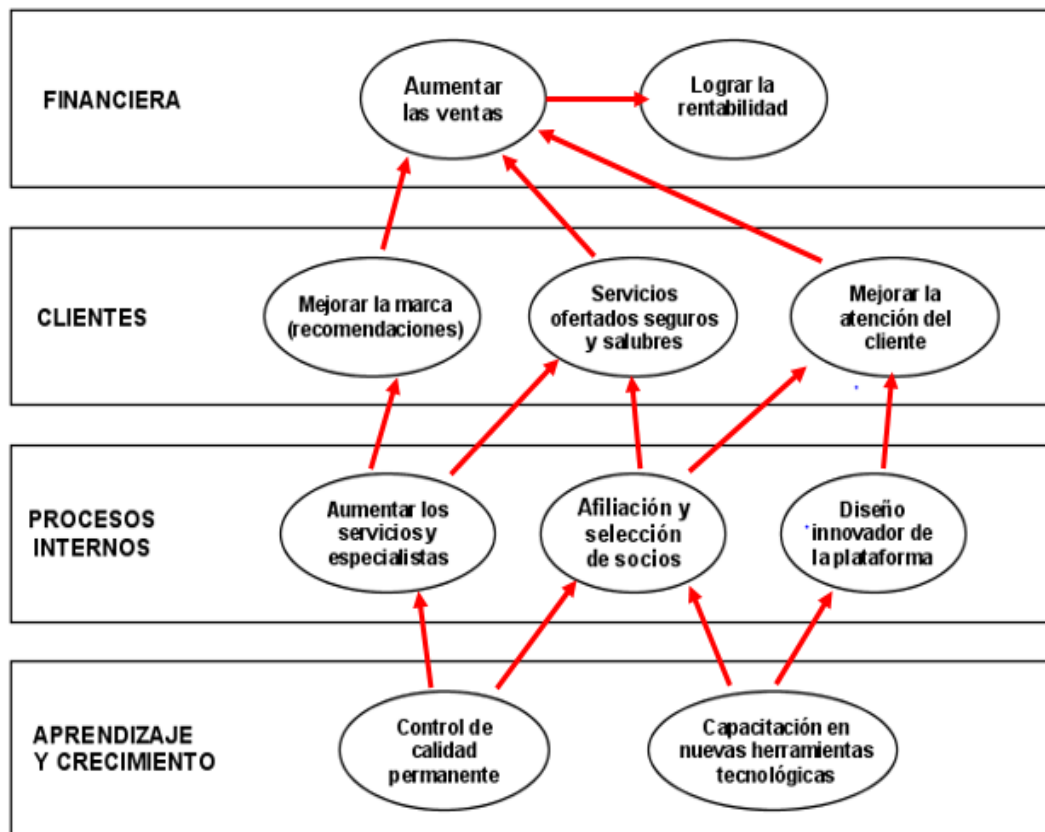


Figura 4. Mapa estratégico de la empresa.

Capítulo 5

Estrategia Comercial

5.1. Análisis del Mercado

El mercado a la cual se dirige es Lima Metropolitana y la provincia del Callao, con una población aproximada de 10'580,900 habitantes, que representa el 41.1% del Perú urbano, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, como se citó en Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2019), el cual tiene una tasa de crecimiento anual de 1.01% (INEI y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], como se citó en Ipsos, 2018). La demanda de servicios se proyecta en forma permanente a lo largo del año. Aun así, se estima mayor incidencia en los meses de verano. También podría aumentar la demanda en julio y diciembre ya que muchas personas toman vacaciones y aprovechan para dedicar tiempo al arreglo del hogar haciendo reparaciones pendientes y contratando servicios de cuidado personal. Y en esos meses las personas en planilla tienen un ingreso extra que les permite invertir en servicios que no son muy recurrentes.

Los servicios relacionados a la atención de imprevistos como gasfitería, electricista, cerrajería, entre otros, no pueden ser planificados ya que las eventualidades ocurren sin previo aviso en cualquier momento del año. Por el contrario, arreglos del hogar no urgentes que también pueden requerir los servicios anteriormente mencionados pueden ser programados y atendidos de acuerdo al presupuesto familiar y disponibilidad de tiempo. A lo largo del año, se pueden destacar algunas fechas que podrían ser motivo para el aumento de la contratación de servicios específicos. Principalmente en los meses de verano, desde el mes de diciembre, y durante los meses de enero y febrero y marzo ya que las personas hacen un mayor uso de piscinas (e.g., servicios de electricidad, gasfitería, bombas eléctricas, limpieza

de piscinas, reparación de azulejos) y equipos de aire acondicionado (e.g., gasfitería, técnicos en refrigeración, electricistas, racks), entre otros.

Competencia local. Uno de los competidores es Helpers (2020), que opera en Lima metropolitana y su foco está en distritos como Miraflores, Surco y la Molina, ofrecen servicios en hogares y en oficinas, brindan servicios de pintado, lavado de alfombras, lavado de muebles, lavado de colchones, electricistas, gasfitería, carpintería, el cual opera desde septiembre del 2016. Sin embargo, cabe precisar que Helpers se concentra más en los servicios tipo reparación e instalación. En su modelo de negocio, no hacen un trato directo con el cliente solo lo contactan con el especialista quienes pagan por el uso de la plataforma. El logo de esta empresa se muestra en la figura 5.



Figura 5. Logo de empresa Helpers. Tomado de *Portal de Helpers*, por Helpers, 2020. Recuperado de <https://helpers.pe/>

Otro competidor es HouseKipp (2020), que opera en trece distritos como: Barranco, Chorrillos, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Miguel, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Surquillo, que se especializa en el servicio de limpieza para el hogar entre otros. Esta plataforma opera desde el 2016 y su logo se muestra en la figura 6.



Figura 6. Logo de empresa HouseKipp. Tomado de *Portal de HouseKipp*, por HouseKipp, 2020. Recuperado de <https://housekipp.com/>

Asimismo, se tiene a otro competidor, Mil Oficios, ubicada en Calle Las Lupuna 3 Mz.H – Lt.15 Piso 5 Urb. El Alamo – Callao, que opera brindando servicios, de Taxi, Carga y Mudanza, Delivery, Múltiples Servicios, Compra y Venta de Productos, Programación. El logo de la empresa se muestra en la figura 7.



Figura 7. Logo de empresa Mil Oficios. Tomado de *Portal de Mil Oficios*, por Mil Oficios, 2020. Recuperado de <https://miloficios.app/>

5.1.1. Mercado meta y segmentación del mercado

5.1.1.1. Segmentación geográfica. El segmento de clientes al cual se dirige está compuesto por personas que tienen una necesidad para la mejora y mantenimiento del hogar o para el cuidado personal, relacionados con la salud o belleza, y se ubican en Lima Metropolitana y el Callao. Estos clientes están ubicados principalmente en los distritos de Lima moderna como Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, y además enfocarnos en distrito de alto potencial de crecimiento en la zona norte de Lima, es decir, Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres, ya que son zonas en constante progreso económico y uno de los motores y pilares que mueve la economía de la Capital de Lima. La primera etapa comprende los 43 distritos de la provincia de Lima, así como también la provincia constitucional del Callao. De acuerdo al avance se piensa expandir el mercado a las principales ciudades del Perú de forma progresiva y posteriormente a otras ciudades de Latinoamérica.

5.1.1.2. Segmentación demográfica. En este segmento se enfoca en hombres y mujeres entre las edades de 18 a 55 años de edad de los NSE AB y C, con una población aproximada de 4'298,500 habitantes en Lima Metropolitana, quienes representan un 58% del total de población en este rango de edad (CPI, 2019), como se muestra en la tabla 2 y en las figuras 8 y 9.

Tabla 2

Población de Lima Metropolitana por rango de edad y NSE (miles de personas)

NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad (años)						
	N	%	N	%	00 - 05	06 - 12	13 - 17	18 - 24	25 - 39	40 - 55	56 - +
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4

C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1,149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
Total Lima Metropolitana	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Nota. Tomado de Perú: *Población 2019* (Market report, p. 10), por la Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública, 2019. Lima, Perú: Autor.

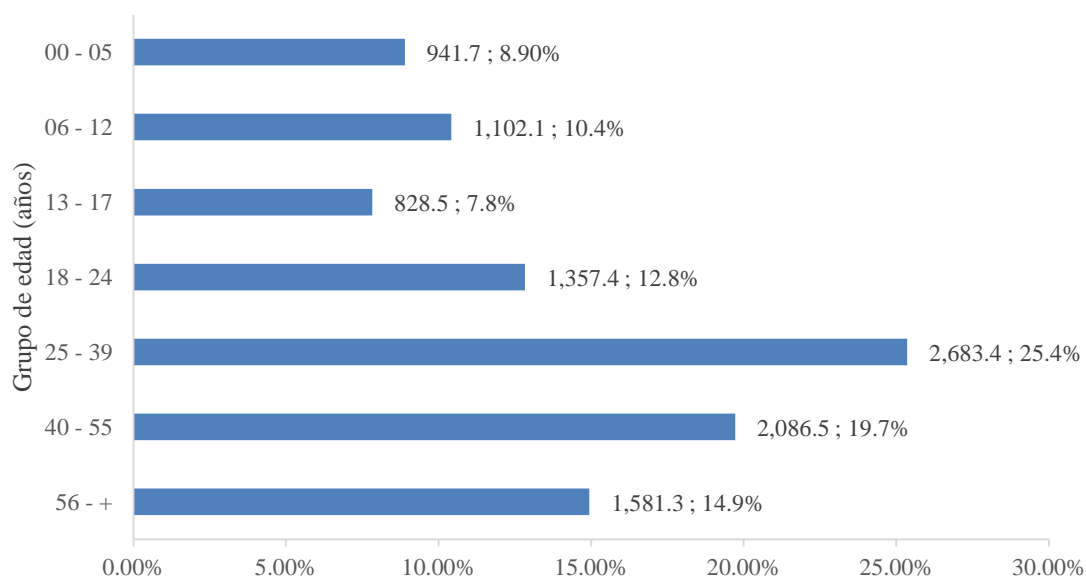


Figura 8. Población de Lima por rango de edad (miles). Tomado de *Población 2019* (Market report, p. 9), por la Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública, 2019. Lima, Perú: Autor.

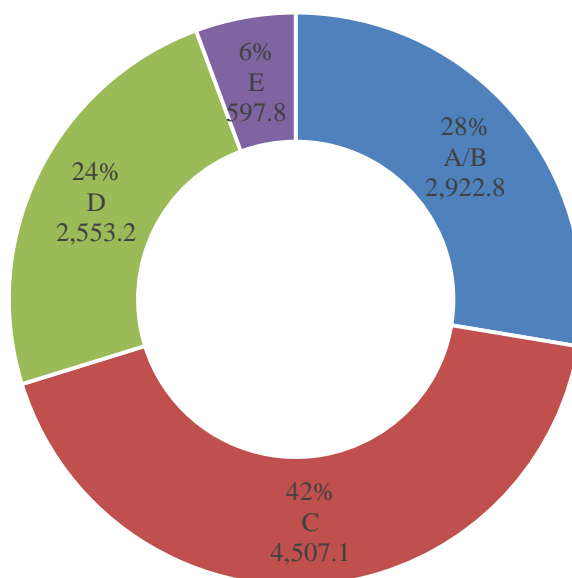


Figura 9. Población de Lima por NSE (miles). Tomado de *Población 2019* (Market report, p. 9), por la Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública, 2019. Lima, Perú: Autor.

Se apunta a personas mayores de 18 años, aproximadamente al 80%, es decir unos 9 millones de habitantes, de ambos sexos, con un ingreso promedio mensual de S/2,500 a más y con educación secundaria, técnica o superior. Tienen acceso a Internet y cuentan con al menos un dispositivo móvil, muchos de ellos con plan de datos para acceder a Internet. El crecimiento del uso de la tecnología es exponencial para las personas que buscan a través de los medios tecnológicos las respuestas para los problemas que se presentan en su día a día, y un creciente interés por encontrar soluciones rápidas, oportunidad que se aprovechará para ponerlos en contacto con los clientes socios quienes brindan los servicios que requieren para solucionar sus problemas. Entonces de acuerdo con la tabla 2 se estima un promedio de 2 millones de hogares, en los cuales los servicios pueden ser solicitados.

5.1.1.3. Segmentación psicográfica. Los clientes son personas preocupadas en su desarrollo profesional, salud y bienestar. Son trabajadores, alegres, optimistas y buscan el progreso y la recuperación económica en el contexto de la pandemia mundial del COVID-19, tienen altas expectativas hacia el futuro. Son organizados, responsables, con alta autoestima. Se preocupan de su aspecto personal y de cómo luce su casa. Comprenden que las cosas deben funcionar bien y mantenerse en buen estado. Saben que si algo se malogra debe ser reparado, si algo se ve mal debe ser arreglado. Si algo puede representar algún peligro se debe controlar de inmediato. Están habituados a realizar compras por medios electrónicos, a la tecnología y al uso de Internet. Disponen de tarjetas de crédito o débito, y las utilizan como medio de pago en plataformas electrónicas.

5.1.1.4. Estilos de vida. El cliente objetivo tiene estilos de vida sofisticados, progresistas y modernos, definidos según Arellano (2017). Buscan el desarrollo personal y profesional constante, asimismo también se pueden caracterizar por un poder adquisitivo

medio-alto, cuentan con estudios superiores y se informan bien antes de adquirir productos o servicios.

5.1.2. Participación de mercado proyectada

Para la participación del mercado proyectada que se muestra en la tabla 3, se aplicó la información precedente de los segmentos del cliente y de acuerdo a los estudios de mercado de Arellano (2017), CPI (2019) e Ipsos (2020a).

Tabla 3

Participación de mercado proyectada (población objetivo)

Tipo de segmentación	Segmentación	Total	
		N	%
Geográfica	Población de Lima Metropolitana y Callao	10'580,900	100.00
Demográfica	NSE AB y C	7'406,630	70.00
	Hombres y mujeres de 18 a 55 años	4'295,480	58.00
Psicográfica	Sofisticados	386,593	9.00
	Progresistas	859,096	20.00
	Modernas	1'159,780	27.00
	Total	2'405,469	22.74
Conductual	Personas que adquieren servicios o productos no esenciales online	745,695	31.00
Población objetivo		7,458	1.00

Nota. Adaptado de *Mucho más que tener: Latir: Los estilos de vida latinoamericanos según actitudes, tendencias, intereses y recursos*, por R. Arellano, 2017, Lima, Perú: Planeta; de *Perú: Población 2019 (Market report)*, por la Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública, 2019, Lima, Perú: Autor; y de *El peruano poscuarentena: Estudio sobre el nuevo contexto social para los mercados de consumo*, por Ipsos, 2020a, Lima, Perú: Autor.

De acuerdo al análisis del mercado dentro de Lima Metropolitana y del Callao y de acuerdo a las características identificadas de los clientes, en cuanto a estilos de vida, nivel socioeconómico y rango de edad, se calcula el mercado objetivo en 7,458 clientes, el cual representa el 1% del segmento conductual, el cual nos permitirá además, proyectar las ventas anual para el primer año de operaciones.

Tamaño del Mercado. Asimismo a fin de validar y determinar el tamaño y participación del mercado proyectada, se aplica la herramienta del TAM, SAM y SOM con los resultados obtenidos, mostrados en la tabla 4.

TAM (Total Addressable Market): El TAM permite realizar una estimación global del tamaño del mercado en referencia al producto o servicio que se está proponiendo. No es el mercado dirigido inicialmente y que se alcanzaría en el corto plazo. Por ello, partiendo de dicha definición para el modelo de negocio, se determina que el mercado total TAM estaría dividido así:

- 32,450,500 habitantes del Perú que cuentan con necesidades para el mantenimiento del hogar o cuidado personal.
- 12,817,948 personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos AB y C a nivel nacional, quienes requieren y pueden contratar los servicios ofrecidos.

SAM (Serviceable Available Market): EL SAM representa el mercado disponible al que podemos servir e indica la proporción del TAM que se ajusta a la oferta ofrecida en el modelo de negocio, reduciendo el tamaño del mercado. De acuerdo a ello, se estima que el 49% de las personas cuentan con acceso a internet en el Perú, obteniendo 6,242,340 personas de los NSE AB y C, de los cuales el 23% hace compras por este medio, obteniendo 1,435,738 personas para el SAM.

SOM (Serviceable Obtainable Market): EL SOM representa el mercado accesible, el mercado que podemos conseguir, el cual contempla los logros de comercialización basados en hechos y recursos reales. De acuerdo a ello, se estima que el 31% de las personas usuarias de internet, utilizan este medio para la adquisición de bienes no esenciales o servicios, obteniendo 745,759 personas. De este último, de acuerdo a la estrategia e inversión de marketing en publicidad digital, redes sociales y promotores de ventas (ver tabla 19), se estima llegar al 1% para este mercado objetivo, obteniendo un SOM de 7,458 para el primer año de operaciones.

Tamaño de Mercado TAM, SAM, SOM

Mercado	Segmentación	N	%
	Población del Perú	32,450,500	100.00
TAM	NSE AB y C	12,817,948	40.00
	Personas con acceso a internet	6,242,340	49.00
SAM	Personas que compran por internet	1,435,738	23.00
	Personas que adquieren servicios por internet	745,759	31.00
SOM	Mercado objetivo	7,458	1.00

Nota. Población 2019 (Market report), por la Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública, 2019, Lima, Perú: Autor; y de El peruano poscuarentena: Estudio sobre el nuevo contexto social para los mercados de consumo, por Ipsos, 2020a, Lima, Perú: Autor.

Población y muestra. De la participación de mercado proyectada, se obtiene una población de 745,759 personas que tienen afinidad por las compras online de servicios o productos no esenciales, con la cual se determina el tamaño de la muestra aplicando la Fórmula 1.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z_{α} = Valor del nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión (error máximo admisible en términos de muestra)

Se considera aplicar una probabilidad de fracaso del 95% debido a las medidas de confinamiento sanitario dispuesto por el gobierno, así como el decaimiento de la economía del país, por lo tanto, se considera que la mejor forma de llegar a la muestra es a través de las redes sociales y de la aplicación de encuestas virtuales. Se considera aplicar un margen de error del 3% y un nivel de confianza del 95%, obteniendo una muestra de 203 personas a quienes se dirige la encuesta de servicios, como se muestra en el Apéndice A.

5.2. Investigación del Consumidor

5.2.1. Necesidades y problemas que solucionan

De acuerdo al modelo de negocio descrito, se busca solucionar principalmente los problemas que se presenten en el hogar y atender las necesidades para el cuidado personal de los clientes. En la figura 10, a través del *value proposition canvas* desarrollado, se identifican las siguientes frustraciones o *pains* [dolores]:

- La poca o nula disponibilidad de especialistas cuando se los requiere.
- La poca confianza en los especialistas (desconocidos).
- No se encuentra la especialidad que se busca o no se sabe dónde buscarlo.
- No se cuenta con la información o no se saben los precios referenciales o estimados de los servicios. Toma mucho tiempo encontrar al especialista que se busca.

Ante estas necesidades, se formula una propuesta de valor con las siguientes características:

- Incentivos para especialistas disponibles con horario extendido.
- Sistema de calificación de trabajos realizados mediante recomendaciones y una reputación colectiva basada en gamificación. Perfil verificado del especialista que pasa por un riguroso proceso de selección, evaluación y capacitación.
- Disponibilidad de especialidades variadas en línea, mediante un catálogo virtual.
- Tarifario referencial disponible en línea.

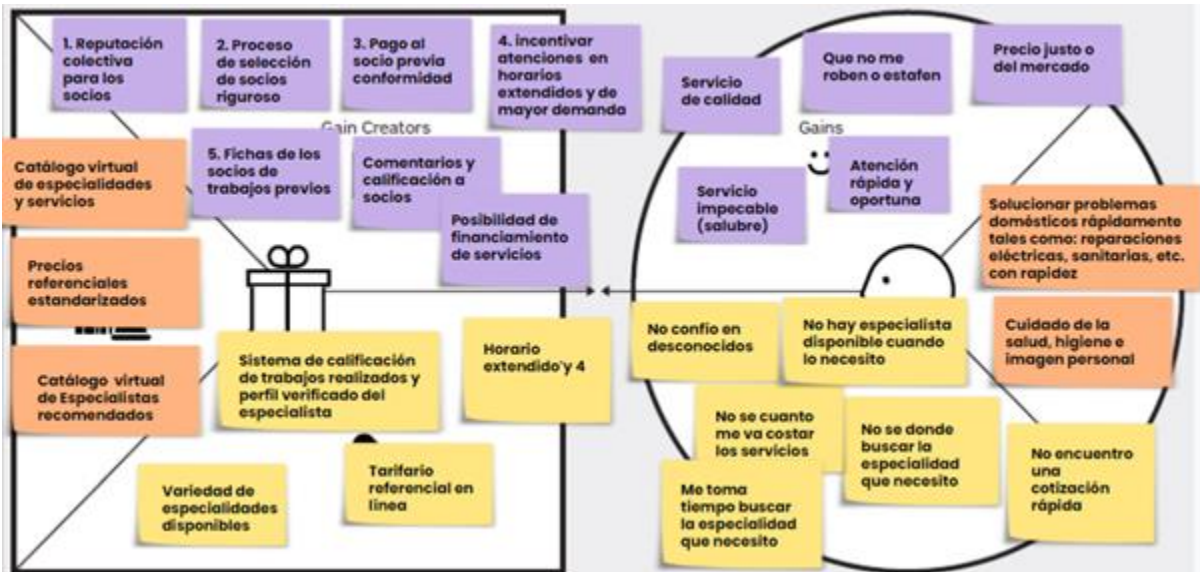


Figura 10. Value proposition canvas (cliente).

Asimismo, se solucionan los problemas que presenten los especialistas relacionados principalmente a la falta de clientes y pocos ingresos. En la figura 11, value proposition canvas del especialista, se identifican los siguientes pains:

- Poca demanda de los servicios.
- Esfuerzo por conseguir clientes.
- Poco respaldo o recomendación (desconfianza).
- Desconocimiento sobre donde publicar los servicios.

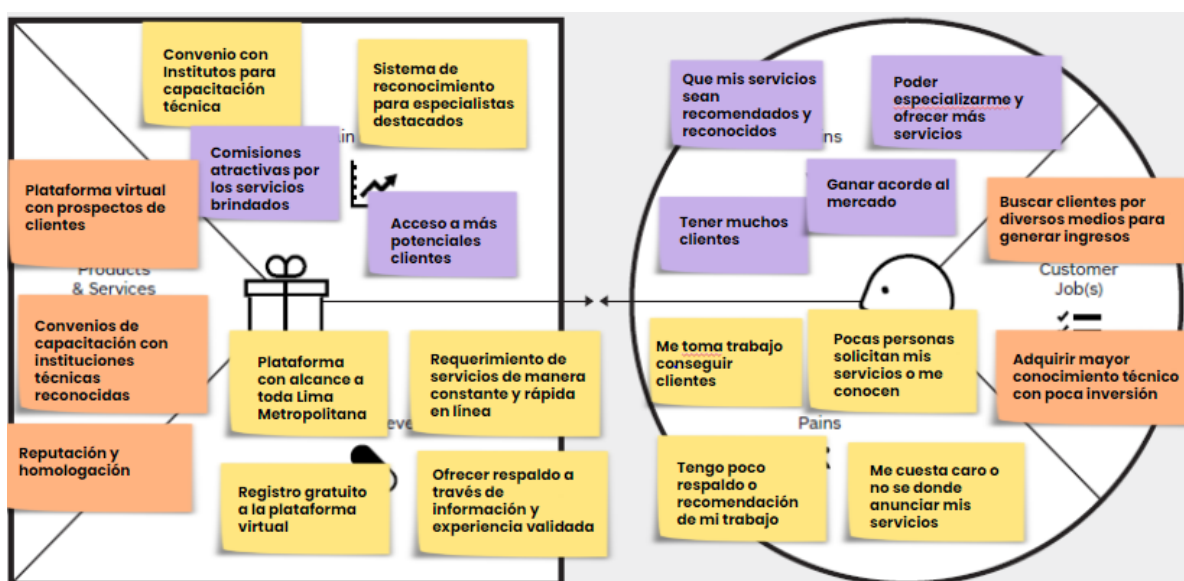


Figura 11. Value proposition canvas (especialista).

5.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

El proceso de decisión de compra del cliente, como se muestra en la figura 12, pasa por las siguientes etapas:

- **Identifica la necesidad:** El cliente reconoce la necesidad cuando no encuentra la solución a un problema el cual puede estar relacionado con el mantenimiento del hogar o su cuidado personal y le urge conseguir una pronta solución.
- **Búsqueda de la información:** El consumidor buscará la información que le permita satisfacer la necesidad identificada y utiliza los medios que tiene disponible como por ejemplo en internet, comercios y medios de comunicación, tomando en cuenta los anuncios publicitarios relevantes que llamen su atención en el momento de la búsqueda.
- **Comparar alternativas:** A partir de toda esta información obtenida, el consumidor hace un balance de los beneficios que mejor le convenga de cada una de las alternativas.
- **Decisión de compra:** Este balance será muy importante en la decisión de compra, pero también intervendrán otros factores como las opiniones de las personas influyentes del entorno o el deseo de complacer una emoción. Así también estar en la posibilidad de asumir el pago requerido por el servicio y contar con los medios necesarios para hacerlo. Por tanto, el proceso de la decisión de compra no se puede controlar 100%, pero sí orientar mediante canales de comunicación y mensajes adecuados que den cabida a opiniones que se puedan gestionar de manera controlada.
- **Brindar el servicio:** Pagado el servicio, el especialista acude al domicilio de acuerdo a lo contratado y brinda el servicio, completando así el requerimiento del cliente. Si existe la necesidad de ampliar el servicio contratado, se puede actualizar la orden de servicio.
- **Servicio y post venta:** Posterior a la conformidad del servicio, se brinda soporte y seguimiento para confirmar la satisfacción de cliente, se podrá emplear el uso de encuestas para evaluar la atención a fin de proponer mejoras que correspondan, así como atender los reclamos generados.



Figura 12. Proceso de decisión de compra.

5.2.3. Factores que influyen en la conducta del consumidor

Dentro de los factores que influyen en la conducta del consumidor están:

Edad. La edad del cliente refleja una experiencia de vida distinta en cada individuo que puede influir en los medios para buscar los servicios, ya que cuanto más joven sea, tendrá mejor afinidad y mejor predisposición para buscar y contratar los servicios por medios virtuales.

Cultura. El cliente al pertenecer a un determinado estilo de vida, ya sea sofisticado, moderna o progresista, cuenta con estudios y un nivel cultural necesario que le permite adoptar conductas favorables para la contratación de los servicios, por lo que además no presenta problemas para el uso de la plataforma virtual.

Percepción. Los seres humanos disponen de una serie de receptores sensoriales (i.e., sentidos: oído, vista, gusto, olfato y tacto) que permiten desenvolverlos en el medio ambiente que los rodea y por supuesto los estimulan al momento de tomar decisiones. Se debe conocer la importancia de la percepción como uno de los factores que influyen en el comportamiento del consumidor. Con el marketing sensorial se desarrolla en las últimas décadas el conocimiento de la influencia de los sentidos en la percepción al momento de tomar la decisión de compra. Adicionalmente, conviene recordar que hay muchos factores que

influyen en la percepción que los clientes tienen de un producto o servicio, como la imagen de marca o la experiencia de cliente.

Actitud. Existen necesidades o requerimientos de compra que se realizan de forma rutinaria, como una costumbre. Por el contrario, existen compras que buscan satisfacer necesidades que surgen de manera inesperada y deben ser resueltas. La actitud y predisposición con la que los clientes potenciales tengan un primer acercamiento con los productos o servicios puede ser muy variable.

Personalidad. En la personalidad de un consumidor influyen factores como los que ya se ha visto; pero también muchos otros. También los condicionantes genéticos y biológicos. Resulta difícil conocer la personalidad en profundidad de los consumidores. Por eso es tan importante conocer lo mejor posible a los potenciales clientes.

Experiencia. Como factor determinante, las personas evocan la memoria de su experiencia previa y la utilizan siempre cuando están realizando la compra de un bien o servicio. Por eso la experiencia de es tan importante en el proceso de compra, lograr que el cliente tenga un buen recuerdo de sus productos o servicios es una tarea tan detallada como importante.

Por todos estos factores que influyen en la conducta del consumidor es que se tiene que implementar una plataforma amigable, de fácil uso, fácil recordación y que tenga una buena percepción de satisfacción desde su requerimiento hasta la conformidad del servicio brindado para asegurar que se siga siendo su primera opción de compra.

5.2.4. Posicionamiento de marca

La marca AYUDAME PE, es una palabra de fácil recordación y pronunciación que vendrá a la mente de los clientes cada vez que necesiten ayuda para solucionar un imprevisto en el hogar y/o satisfacer alguna necesidad de cuidado personal. Este requerimiento puede ser programado o una situación imprevista. Se busca posicionar la marca rápidamente en el

primer lugar en la mente del consumidor (i.e., *top of mind*) y que lo pueda identificar fácilmente de acuerdo a la categoría del negocio.

5.3. Marketing Mix

5.3.1. Estrategia de servicio y marca

Al ser un producto nuevo, la plataforma virtual se encuentra en la etapa de introducción en el mercado dentro del ciclo de vida del producto. Es importante señalar que el mercado de plataformas virtuales para búsqueda de servicios para el hogar no es nuevo, existen empresas que brindan servicios y cuentan con personal propio para ofrecerlos. Hay distintas alternativas que están presentes en las redes sociales, donde los servicios se encuentran de manera aislada, sin embargo, la competencia es limitada al no cubrir todas las expectativas de los clientes, dado que tampoco se puede encontrar todas las especialidades requeridas en un mismo lugar, por tanto, AYUDAME PE se enfocará en cubrir las necesidades, con especialistas cuidadosamente seleccionados y aumentar el alcance de las especialidades y servicios tanto para el hogar como para el cuidado personal según crezca la demanda, así como generar mayor oportunidad laboral a personas que requieran brindar sus servicios y tener mayor presencia en internet, facilitando el contacto con clientes.

Para brindar los servicios se diseñará una plataforma virtual dinámica, ágil, segura y práctica, para cualquier persona que desee contratar un servicio de manera rápida y segura en forma intuitiva y amigable. Asimismo, el cliente tendrá la alternativa de elegir y contactar al especialista que más se ajuste a sus necesidades dentro de una diversidad de servicios, así como tendrá la confianza que el servicio será brindado con calidad y profesionalismo hasta su término, caso contrario el cliente podrá solicitar su reembolso de no estar satisfecho, con la garantía que le otorga la plataforma. Se elige el nombre de AYUDAME PE con el fin de posicionarnos fácil y rápidamente en la mente de los clientes como primera opción al momento en el que requieran el servicio de algún especialista para resolver inconvenientes

que puedan tener el hogar o para el cuidado personal, también se quiere ser la primera opción en la mente de los especialistas que quieran ofrecer sus servicios.

La marca está conformada por las palabras *AYUDAME* y *PE*, y el logotipo que se muestra en la figura 13, hace referencia a una casa de diseño simple y una letra “P” en alusión a las partes de la misma, a fin de hacer referencia al hogar como lugar principal donde se brindarán los servicios, el cual transmite los siguientes atributos: (a) sencillez y minimalista; (b) fácil de ver, recordar y pronunciar; (c) colores simples y (d) versatilidad y adaptabilidad.



Figura 13. Logotipo de la empresa.

Se busca posicionar la marca en la mente de los clientes, implementado estrategias que logren alcanzar el objetivo de convertir la marca en una “lovemark”, transmitiendo los valores, creando experiencia y desarrollando emociones que nos permitan acercarnos a los clientes y se genere una relación de confianza con la marca.

5.3.2. Estrategia de precio: Valor en el mercado

El valor de los precios está definido por el ticket promedio de cada especialidad dispuesto a pagar por el cliente, obtenido como resultado de la encuesta (ver Apéndice B). Asimismo, es necesario indicar que por cada servicio ejecutado y conforme, se cobrará una tasa de 15% por concepto comisión, el cual estará incluido en el precio pagado por el cliente. En la tabla 5 se detalla las especialidades y sus precios (ticket promedio) referenciales.

Tabla 5

Especialidades y precios promedio referenciales

Especialidad	Precio (S/.)
Electricidad	64.37
Gasfitería	63.16
Mecánica automotriz	114.21
Pintura	93.29
Fumigación	87.57
Electrodomésticos	74.59
Peluquería	51.75
Manicure, pedicura	37.32
Masajes	54.01
Nutrición	65.84

5.3.3. Estrategia de distribución y canales

5.3.3.1 Canales de distribución del servicio. El servicio se basa en una plataforma digital, por lo tanto, el único canal a utilizar involucra al entorno digital, mediante la plataforma o página web, el fan page y el e-mail marketing. Mediante la plataforma se realizarán las transacciones entre los clientes y especialistas. Así también se responderá, de manera oportuna, a las inquietudes de los antes mencionados y se darán asesorías personalizadas.

5.3.3.2 Canales de atención. Mediante los siguientes tipos de canales, se responderá cualquier duda de los clientes que tengan con respecto a los servicios, procesos, políticas, reclamos, etc.; así como responder consultas y resolver inquietudes de potenciales clientes, interesados en adquirir un servicio a través de la plataforma:

- Central telefónica: Se responderá cualquier duda mediante la central telefónica, la cual estará disponible en horario de oficina del personal operativo de servicios. También será un canal intermediario para la firma de contratos (Tiempo de respuesta máximo estimado: 1 minuto).

- WhatsApp: Este canal más directo y tiene capacidad de ofrecer una respuesta oportuna, así como ofrecer una ventaja funcional de adjuntar información adicional como reportes y cualquier otra información relevante de los servicios ofrecidos (Tiempo de respuesta máximo estimado: 15 minutos).
- Plataforma virtual: A través del *community manager* se absolverá cualquier duda o consulta de los clientes y especialistas, así como quejas en tiempo real.
- Redes sociales: Se absolverán dudas, consultas y quejas de los clientes y especialistas. Asimismo dado el potencial y cobertura de este medio con los clientes y público en general, se aprovecharán las sugerencias que se puedan formular, para el mejoramiento de la plataforma y servicios. (Tiempo de respuesta máximo estimado: 24 horas).
- E-mail: El correo electrónico será el canal de atención más formal, en el cual se envíe información de tipo confidencial a los clientes, tales como contratos, boletas, facturas, entre otros. Este canal permitirá gestionar y compartir datos con mayor capacidad (Tiempo de respuesta máximo estimado: 24 horas).

5.3.3.2. Canales de venta. Se cuenta con los siguientes canales de ventas:

- Ejecutivo de ventas: Tendrá la responsabilidad de hacer llegar las ofertas de servicios y hacer conocer la plataforma tanto a los clientes y especialistas, que podrá ser de manera presencial, si lo amerita el contexto o a través de los canales antes mencionados. También debe realizar la captación de nuevos clientes para incrementar la base de datos de la empresa.
- Plataforma virtual: Mediante la plataforma también se tendrá la opción de prospectar mediante el campo de suscripción, en la que el cliente potencial podrá dejar sus datos completos para que la empresa le responda por correo y señale los detalles de la especialidad y servicio deseado y cómo debe abonar el pago con tarjeta de crédito o

débito. Cabe precisar que la plataforma es el único medio, mediante el cual el cliente puede realizar el pago para la contratación del especialista y el servicio requerido.

- E-mail: Se enviará publicidad a todos los clientes potenciales de la plataforma. Asimismo, se enviará la publicidad exclusiva a los potenciales clientes interesados en contratar los servicios ofrecidos.
- Redes sociales: Se hará la mayoría de la publicidad virtual, contratando anuncios, anuncios destacados, con la finalidad de poder hacer llegar la oferta tanto a clientes como especialistas. Cabe precisar que se escogió a Facebook como la principal red social, por su cobertura y alcance en cantidad de usuarios, en Lima Metropolitana.

5.3.4. Estrategia de comunicación integral: ATL, BTL y digital

Dentro del proceso de comunicación integral, se utilizarán las estrategias masivas *above the line* (ATL) y personalizadas *below the line* (BTL) identificando el público al que se dirige cada mensaje y acciones de publicidad y promoción de acuerdo a las campañas establecidas.

5.3.4.1 Estrategia ATL. En cuanto a la estrategia ATL, se destacan las acciones masivas que permiten tener mayor alcance y recordación de marca, enfocados principalmente para la captación de especialistas.

Menciones en radio dirigida a potenciales especialistas. Participar en programas de radio más sintonizados, brindando consejos y tutoriales ofreciendo la posibilidad de aumentar sus ventas en el mercado de servicios a través del uso de la plataforma dirigido a los prospectos de especialistas.

5.3.4.2 Estrategias BTL y digital. Para el éxito de la estrategia BTL es muy importante conocer muy bien al público objetivo al cual está dirigida la campaña que permiten llegar a determinados segmentos específicos de posibles clientes según sus necesidades.

Stands en los principales centros comerciales para clientes y especialistas. Llegar a clientes y a especialistas con un mensaje diferenciado a través de módulos o stands en los principales centros comerciales con un promotor que brinde información acerca de la plataforma y captar potenciales clientes obteniendo sus datos para brindarle mayor detalle los servicios. Para ello, se ubicarán los stands en los principales centros comerciales de Lima Moderna para la captación de clientes principalmente y centros comerciales de los otros distritos de Lima para la captación de especialistas y clientes.



Figura 14. Stand publicitario AYUDAME PE.

Programa de referidos para clientes. Ofrecer a los clientes un vale de compra por S/20 por cada referido que concrete su primera compra en la plataforma. Este vale podrá ser utilizado como descuento no acumulable en sus futuras compras.

Influencers en redes sociales por segmentación para clientes (Facebook, YouTube, Instagram, TikTok). A través de Influencers dirigidos al segmentando definido, se busca la captación de clientes, generando interacción y recomendando la plataforma para soluciones de los problemas cotidianos, teniendo en cuenta que la evolución en las preferencias en las redes sociales van cambiando a través del tiempo, haciendo que el público objetivo migre a

otras redes sociales. Asimismo, se aprovecharán los espacios y/o menciones comerciales gratuitos, que dan a conocer los emprendimientos en los programas y/o noticieros de los comunicadores más reconocidos o influyentes de las redes sociales.

Banners en redes sociales por segmentación para clientes (Facebook, YouTube). A través de redes sociales segmentando el público objetivo, dando a conocer la plataforma, recomendando soluciones para los problemas del cliente. En las figuras 15 y 16 se muestran ejemplos de los banners mencionados.

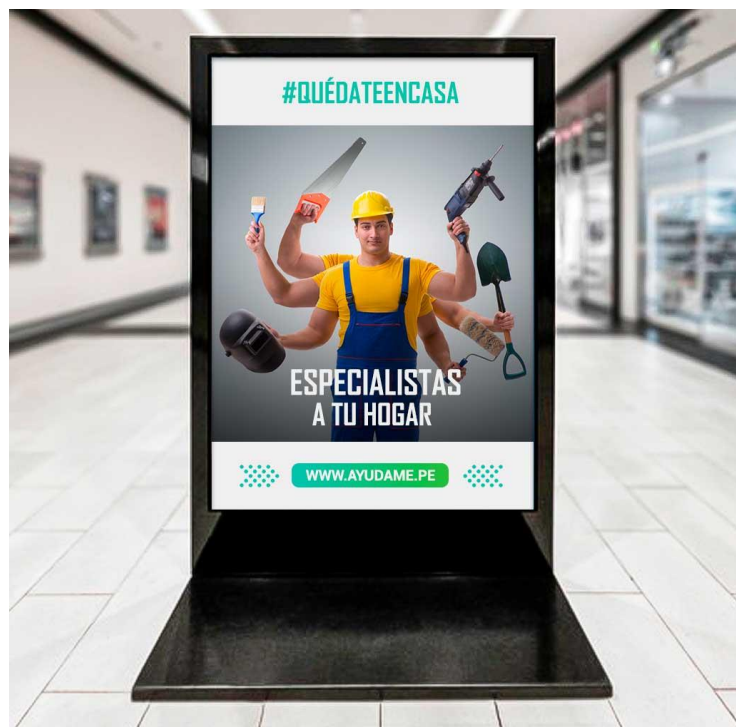


Figura 15. Banners publicitarios AYUDAME PE: “Especialistas a tu hogar”.

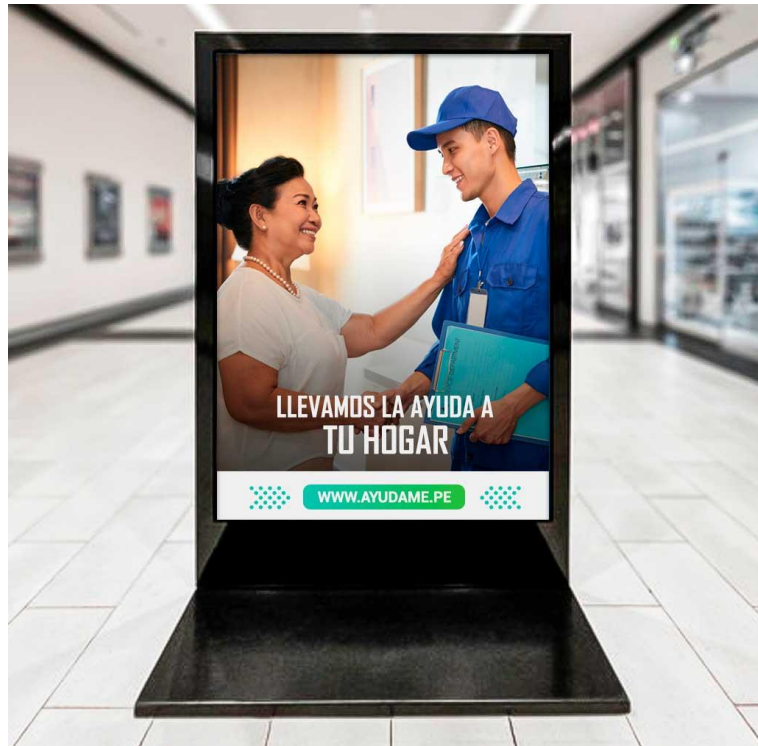


Figura 16. Banners publicitarios AYUDAME PE: “Llevamos la ayuda a tu hogar”.

E-mail marketing para clientes. Dirigida a los clientes que se registraron previamente y mostraron interés en el uso de la plataforma, así también a los que se suscriben a través de la página web y clientes que ya hacen uso de la plataforma.

Folletería en ferreterías y tiendas especializadas para clientes y especialistas. Se busca la captación de clientes y especialistas en las ferreterías y tiendas especializadas más frecuentadas por distritos, a través de la distribución de folletería en mutuo acuerdo para beneficio de ambos.

Capítulo 6

Plan de Operaciones

6.1. Proceso de Producción del Servicio

De acuerdo con el modelo de negocio descrito en el Capítulo 3, se han definido los procesos de negocio operacionales, los cuales son:

- O1: Comercial y promoción;
- O2: Gestión de la incorporación de socios;
- O3: Gestión del servicio y
- O4: Diseño y mantenimiento de la plataforma virtual.

Mapa de procesos. Asimismo, se describen a continuación los procesos estratégicos, operativos y de soporte que conforman el modelo de negocio, los cuales están establecidos en el mapa de procesos que se muestra en la figura 17.



Figura 17. Mapa de procesos.

Procesos estratégicos. Estos procesos se encargan de guiar a la empresa y de definir los objetivos generales, así como establecer las políticas y lineamientos para una correcta gestión. Los procesos estratégicos definidos son:

- E1-Gestión estratégica: Este proceso está a cargo de la gerencia general, pero involucra manera directa o indirecta a todos los grupos de interés de la empresa como: socios, clientes, empleados y proveedores. Debido a la velocidad con la que cambia el entorno en este tipo de negocios basados en tecnología y la alta incertidumbre generada en el contexto en que se vive por la llegada del COVID-19, se requiere una revisión del plan estratégico cada tres a cuatro meses.
- E2-Desarrollo organizacional: Este proceso se enfoca en la distribución del conocimiento a través de toda la organización mediante el trabajo en equipo, que incluye reuniones de planificación en varios niveles y el almacenamiento adecuado de los conocimientos, así como de un sistema que asegure el fácil acceso a este conocimiento para todo aquel que lo requiera. Se desea ser una organización que aprende porque es la manera de asegurar el desarrollo continuo del personal y a su vez asegurar un buen desempeño en la atención a los clientes.

Procesos operativos. Estos procesos se encargan de realizar las actividades que generan valor tanto a los clientes como a los especialistas y permiten diferenciarse de la competencia. Se cuenta con cuatro procesos operativos los cuales son:

- O1-Comercial y promoción: Con este proceso, se ejecutan las actividades de comercialización y las tareas descritas en el plan de marketing definidos en el Capítulo 9, que permitirán llegar a los clientes y ofrecerles los servicios descritos y ofrecerles promociones a través de los medios definidos.
- O2-Gestión de la incorporación: Con este proceso, se evalúan a los especialistas interesados en integrarse a la plataforma, tomando en cuenta la adecuada prestación del

servicio y el conocimiento de los procedimientos de atención para asegurar la calidad y profesionalismo en cada servicio, y sobre todo en el estricto cumplimiento de los protocolos sanitarios establecidos por el gobierno (“Gobierno Aprobó,” 2020), así como también pasarán por una estricta evaluación de sus antecedentes laborales y penales.

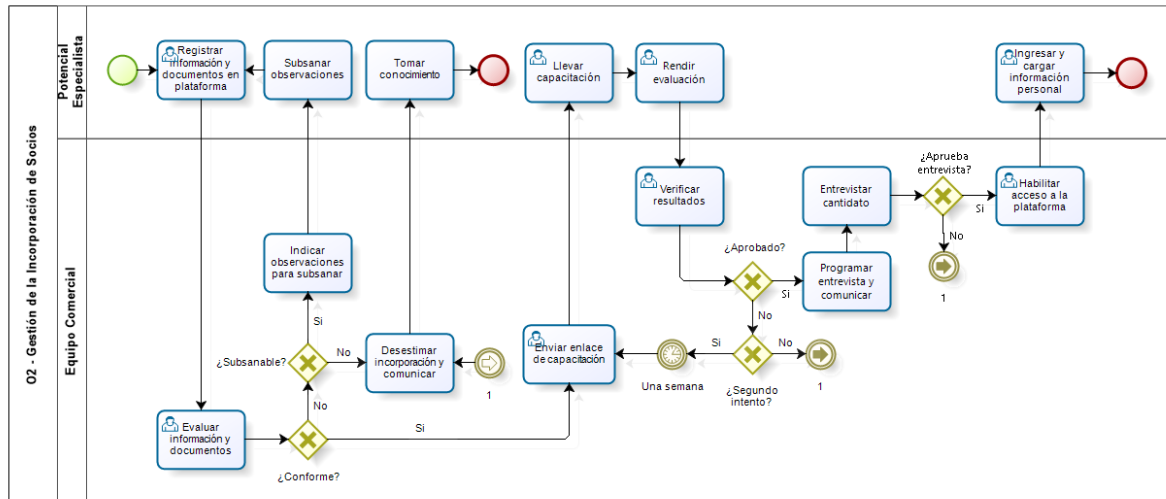
- O3-Gestión del servicio: Con este proceso, se gestiona la atención requerida por los clientes a través de la plataforma virtual, asegurando la información necesaria que el cliente necesita, así como realizar el seguimiento correspondiente para una adecuada prestación del servicio por parte de los especialistas en caso de requerirse, así como atender las consultas o reclamos que puedan generarse.
- O4-Diseño y mantenimiento de la plataforma virtual: Con este proceso, se gestiona el diseño de la plataforma virtual para una adecuada experiencia del cliente, así como monitorear su correcto funcionamiento, agregando y actualizando las mejoras funcionales que correspondan, de acuerdo a la necesidad del cliente y especialistas.

Procesos de soporte. Estos procesos se encargan de proveer los recursos y soporte necesarios para un adecuado funcionamiento de los procesos operativos. Los procesos de soporte definidos son:

- S1-Gestión administrativa: Es un proceso de soporte que tiene por objetivo gestionar de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa, así como llevar los registros contables y legales necesarios para un adecuado funcionamiento de la plataforma.
- S2: Gestión de Recursos Humanos: Es un proceso de soporte encargado del reclutamiento, selección y desarrollo profesional del personal de la empresa.

6.1.1. Gestión de la incorporación de especialistas

A continuación, se describe el flujograma del proceso O2-Gestión de la incorporación de especialistas, con la secuencia de las actividades que lo conforman (ver figura 18).



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 18. Flujograma del proceso de gestión de la incorporación de especialistas

El potencial especialista interesado en pertenecer a la empresa, inicia con el registro de la información requerida en la plataforma virtual, tales como datos personales, especialidad, experiencia laboral, referencias personales, etc. y adicionalmente debe cargar los documentos que constaten dicha información, tales como: documento de identidad, certificados de trabajo, recibos de servicios, antecedentes judiciales, policiales y penales, documentos que sustenten trabajos anteriores, certificados o diplomas de estudios y toda documentación que ayude a demostrar la idoneidad del potencial especialista. Seguidamente, el equipo comercial evalúa la información registrada, con el objetivo de validar la información, así como constatar la inexistencia de antecedentes policiales o penales. En caso de verificar que la información cuente con observaciones menores, se comunica al potencial especialista para que pueda subsanarlas, caso contrario de verificar observaciones mayores, tales como constatar la existencia de información falsa o de información que haga dudar de la idoneidad del potencial especialista, se desestima la inscripción de este y se le comunica.

Cuando la información y los documentos ingresados estén conformes, se remite al potencial especialista un enlace para que pueda llevar la capacitación preparada y posterior rendir su evaluación. La capacitación comprende temas principales como:

- Presentación personal, amabilidad, imagen, vocación de servicio;
- Protocolos sanitarios ante el COVID-19;
- Uso de la plataforma tecnológica, registro de evidencias;
- Manejo de quejas y reclamos;
- Como conocer las necesidades de los clientes;
- Comunicación técnica usando palabras adecuadas y simples de entender;
- Como manejar clientes agresivos;
- Claves para escuchar al cliente, ¿Cómo hablar sin palabras?;
- Desagregando el proceso de atención y servicio al cliente;
- Pautas claves del proceso de atención y
- Criterios para mejorar el desempeño.

Los resultados de la evaluación son automáticos, pudiendo el especialista resultar aprobado o desaprobado. En caso el especialista desaprobe la primera evaluación, podrá rendir una nueva posteriormente, previa solicitud. Si el potencial especialista desaprobe una segunda oportunidad, se desestima su inscripción automáticamente. El potencial especialista que logre la aprobación de la capacitación, se le programa una entrevista personal. En caso de no aprobar la entrevista, la postulación queda desestimada. En caso de aprobar la entrevista, se le da de alta en la plataforma, en la cual se le dará a conocer los términos y condiciones en la prestación de los servicios a través de la plataforma, de acuerdo a su especialidad. Como parte final del proceso, se le hace entrega de su credencial y su usuario y contraseña, la que será identificada por su correo electrónico y una clave aleatoria y personalizada que le será enviada a su correo personal. Adicionalmente a esta cuenta de correo se le enviará los mensajes y notificaciones que se generen desde la plataforma al requerir los servicios.

6.1.2. Proceso de gestión del servicio

A continuación, se describe el flujograma del proceso O3-Gestión del servicio, con la secuencia de las actividades que lo conforman (ver figura 19).

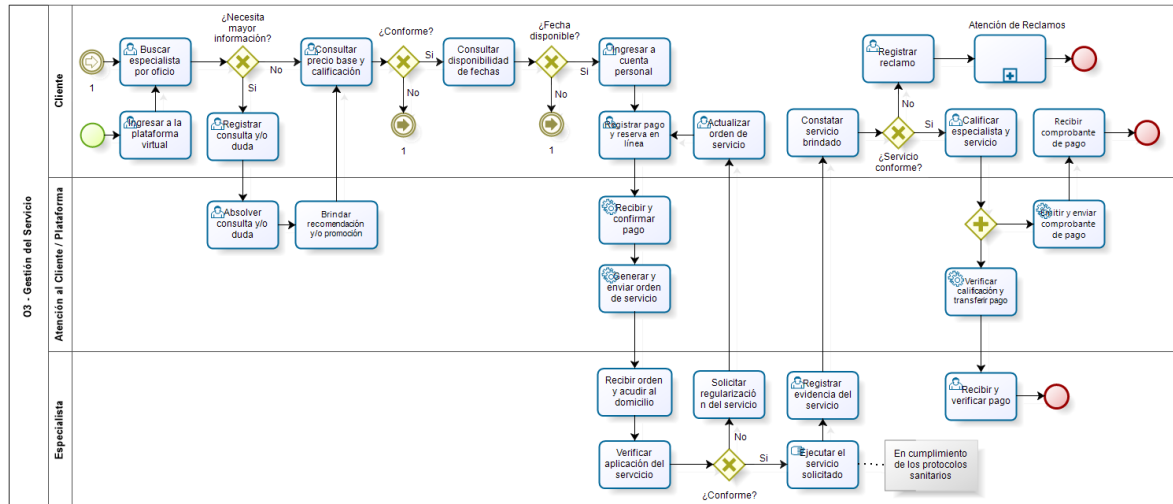


Figura 19. Flujograma del proceso de gestión del servicio.

Este proceso como lo descrito anteriormente, tiene por finalidad atender y gestionar una adecuada atención al cliente, hasta la prestación y conformidad del servicio. El cliente al ingresar a la plataforma virtual, puede consultar la especialidad, el servicio deseado y la información de los especialistas. En caso de requerir mayor información acerca de un determinado servicio o especialista, el cliente registra su consulta en la plataforma y esta es atendida por el servicio al cliente, mediante el chat box, correo electrónico, WhatsApp o manera telefónica, donde se podrá dar mayor alcance del servicio u ofrecer alguna promoción de corresponder. En caso de tener la información suficiente de la especialidad y/o especialista, el cliente puede consultar los precios referenciales de los servicios de acuerdo a su conveniencia, así como las calificaciones de los especialistas de acuerdo a su experiencia y trabajos anteriores. En caso de conformidad, el cliente consulta la disponibilidad de fecha y horas del especialista de acuerdo a su necesidad y urgencia. De encontrar un horario que mejor se ajuste a su necesidad, el cliente ingresa a su cuenta personal y registra el pago en

línea, de esta manera el servicio es contratado y reservado, con la cual la plataforma procesa la transferencia de manera automática, generando y remitiendo la orden de servicio, alertando al especialista seleccionado que su servicio ha sido solicitado. El especialista seleccionado, recibe la orden de servicio y acude al domicilio del cliente para efectuar el servicio y verificar las condiciones del trabajo a realizar y en caso determine que el servicio solicitado no se ajuste al trabajo a realizar, solicita al cliente la regularización del mismo en la plataforma. En caso las condiciones de trabajo se ajusten a lo contratado o regularizado en la plataforma, el especialista realiza el trabajo, con la calidad ofrecida y en cumplimiento de los protocolos sanitarios. Se podrá evidenciar a través de fotos o videos el trabajo realizado con autorización del cliente para ser cargado en la plataforma y servir de respaldo. Finalizado el servicio, el cliente constata el mismo y en caso de no estar conforme, deberá coordinar con el especialista para subsanar las no conformidades. En caso persista la insatisfacción, el cliente podrá presentar su reclamo a través de los canales establecidos. La acreditación del pago al especialista se procesa de manera automática, de acuerdo a lo siguiente: con la conformidad del servicio, el abono se realiza inmediatamente o transcurrido 48 horas sin que el cliente registre la conformidad del servicio. Asimismo el especialista debe registrar su calificación hacia el cliente.

Acreditado y posterior al pago al especialista, la plataforma AYUDAME.PE genera y se remite automáticamente el comprobante de pago electrónico al cliente, ya sea boleta o factura según corresponda.

6.1.3. Proceso de Atención de Reclamos

En caso de presentarse una disconformidad, el cliente puede presentar su reclamo a través de los canales descritos en el numeral 5.3 del presente trabajo de investigación, para su atención. En caso el cliente presente un reclamo a través de la plataforma virtual, debe llenar el formulario con los campos requeridos como: motivo, tipos de reclamo, evidencias y toda

información necesaria que sustente el reclamo. El equipo comercial debe verificar que la información registrada es verdadera y cuente con el sustento correspondiente. En caso de verificar la veracidad de la información, se procederá de la siguiente manera, de acuerdo a las siguientes situaciones:

- **Disconformidad con el servicio:** Devolución del monto pagado o brindar la opción de enviar a un nuevo especialista.
- **Especialista no acuda al domicilio:** Devolución del monto pagado o brindar la opción de reprogramar una nueva visita o enviar a un nuevo especialista.
- **Daños o robos:** Indemnización previa evaluación y conciliación con el cliente.

En caso la información registrada por el cliente no cuenta con mayor fundamento o veracidad, el reclamo es desestimado e informado al mismo. Cabe precisar que el cliente al registrarse en la plataforma, acepta los términos y condiciones generales, dentro los cuales se incluye las causales en las cuales procede o no procede el reclamo presentado.

6.1.4. Ficha técnica y características de la plataforma

La ficha técnica de la plataforma virtual que se muestra en la tabla 6 detallando sus principales especificaciones.

Tabla 6

Ficha técnica de la plataforma

Concepto	Descripción
Sistema	Aplicativo web Marketplace de Servicios
Fabricación	Desarrollo personalizado de acuerdo a los requerimientos
Versión	1.0
Características de la plataforma	
Lenguaje	PHP
Otros complementos	Javascript, JQuery y Bootstrap
Base de datos	MySQL
Características del servidor	
Servidor	Amazon EC2

Características	Flexible bajo demanda
Sistema operativo	Linux
Procesamiento y otros	Instancias P3 de Amazon EC2 con hasta 8 GPU con núcleo NVIDIA® V100 Tensor. Las instancias P3 ofrecen hasta 1 petaFLOPS de precisión mixta, 125 TeraFLOPS de precisión simple y 62 TeraFLOPS de precisión doble de rendimiento de punto flotante. Una interconexión de NVLink de segunda generación de 300 GB/s hace posible la comunicación de GPU a GPU a alta velocidad y baja latencia. Las instancias P3 también incluyen hasta 96 vCPU basadas en procesadores Intel personalizados, 768 GB de DRAM y 100 Gbps de ancho de banda de red adicional dedicado mediante el uso de Elastic Network Adapter (ENA)
Almacenamiento	Las instancias de almacenamiento denso son un tipo de instancia de Amazon EC2 que puede suministrar a los clientes un rendimiento de E/S secuencial de hasta 3,9 GB/s y hasta 48 TB de almacenamiento de instancias en 24 unidades de disco duro. También pueden ofrecer un equilibrio con menos almacenamiento y capacidad de memoria por vCPU con una red basada en ENA para hasta 25 Gb/s de ancho de banda de red dentro de un grupo de ubicación.

Las características de la plataforma son las siguientes:

- **Funcionalidad:** La plataforma tendrá un buen soporte de hosting y almacenamiento que permitirá a los usuarios (i.e., clientes y especialistas), disponer con comodidad de la información que requieran durante su estancia en la plataforma. Esta se ampliará y actualizará según lo requerido para atender la demanda y el volumen de transacciones.
- **Confiabilidad:** La plataforma garantiza la confidencialidad de los datos de los usuarios y los proveedores, asegurándose de que estos no serán comercializados a terceros con fines comerciales.
- **Calidad:** Se procurará mantener en óptimas condiciones la disponibilidad de la plataforma virtual, para que los usuarios no tengan experiencias desagradables por caídas del sistema o por saturación. Esto implica un seguimiento constante al funcionamiento del software de la plataforma y a su capacidad; así como en la prevención de fraudes y ataques cibernéticos.

- Estilo: El estilo de la plataforma estará enfocado en el segmento del público objetivo: hombres y mujeres de 18 a 55 años de edad, de estilos sofisticados, progresistas y modernas. En función a lo señalado, el estilo de esta será jovial, alegre y dinámico.
- Diseño: El diseño será ágil, fácil de usar, moderno, innovador y muy amigable tanto para los clientes como especialistas

6.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

Se considera que las actividades gerenciales del modelo de negocio se pueden realizar principalmente desde casa (home office) a través de trabajo remoto, sin embargo, algunas actividades programadas previamente serían realizadas en modo presencial. AYUDAME PE, contará con una oficina bajo la modalidad de coworking en Miraflores, uno de los distritos más comerciales y céntricos de Lima Metropolitana, para los trabajos principalmente operativos que permitan una adecuada atención a los clientes, especialistas y proveedores, como se muestra en la figura 20. La oficina contará con su propio equipamiento, como parte de los beneficios que brinda el servicio de coworking a contratar, los cuales comprende:

- Oficinas privadas y compartidas, uso de las instalaciones las 24 horas;
- Oficinas con aire acondicionado;
- Uso de sala de reuniones ilimitado de acuerdo a disponibilidad;
- Recepción;
- Luz, agua, Internet de alta velocidad y llamadas a fijos nacionales;
- Servicios higiénicos con ducha;
- Impresiones y escaneos;
- Comedor, locker personal, zona de relaxo con TV y juegos de mesa;
- Café, agua e infusiones;
- Estacionamiento para bicicletas y motos y

- Uso de dirección comercial.

En las instalaciones se podrán realizar evaluaciones o entrevistas que correspondan a los especialistas, los cuales se encuentren en proceso de incorporación en la plataforma para prestar sus servicios, así como también brindarles talleres y/o asistencias para un adecuado desempeño en la prestación de los servicios, excepcionalmente también se podrá atender los reclamos que correspondan que no se hayan podido resolver a través de los medios digitales.

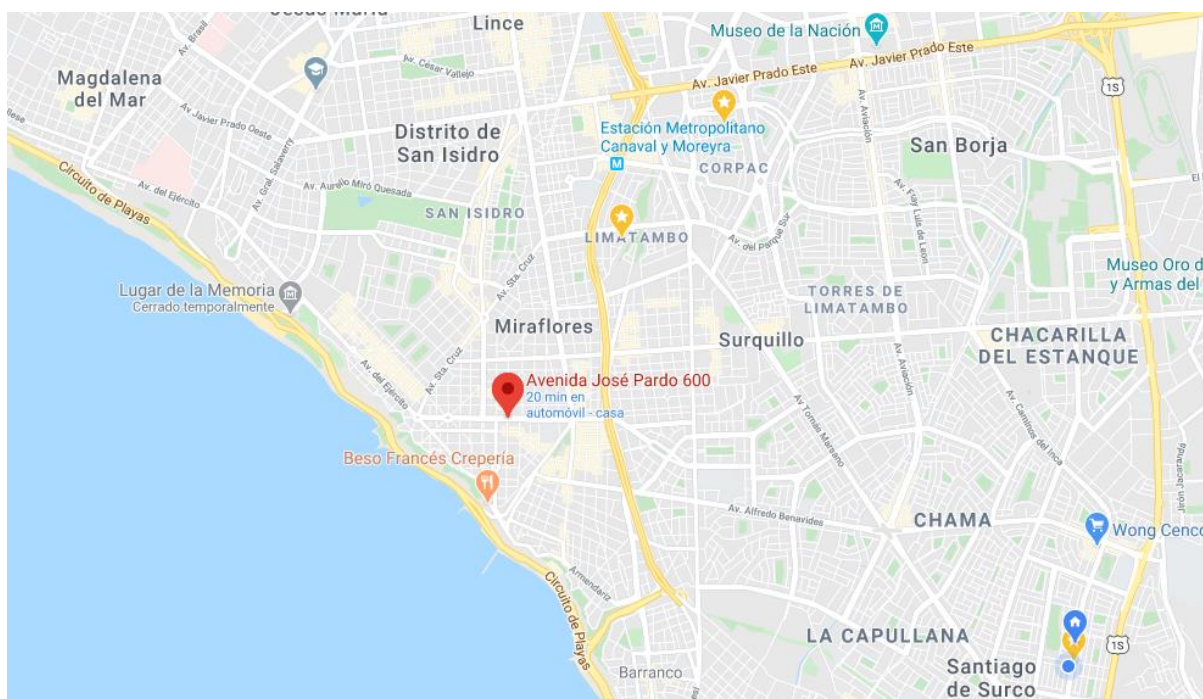


Figura 20. Ubicación geográfica de AYUDAME PE (Miraflores). Tomado de [Dirección Google Maps de AYUDAME PE], por Google, s.f. Recuperado el 11 de agosto de 2020, de <https://www.google.com.pe/maps/place/Av.+Jos%C3%A9+Pardo+600,+Miraflores+15074>

6.3. Gestión del Inventario y Proveedores

6.3.1. Gestión de inventarios

Al ser el modelo de negocio de una plataforma virtual de servicios y de transacciones en línea, solo se requiere el uso de activos intangibles para su operación. En el caso de los activos fijos tangibles, para la gestión administrativa del modelo de negocio, en las instalaciones que no correspondan a los domicilios de los accionistas, se ha establecido los siguientes lineamientos para el inventario:

- Se realizarán inventarios anuales a los bienes muebles utilizados en las áreas administrativas a fin de verificar el estado en el que se encuentra su vida útil.
- Los bienes muebles serán codificados anualmente con códigos de barras impresos y pegados en la parte posterior inferior de los equipos. Esta información estará en el ordenador del responsable de operaciones, guardada en formato Word y PDF. Esto con el fin de realizar un eficiente control de los activos fijos.
- Se seguirá haciendo uso efectivo de aquellos activos cuya vida útil sea posible prolongar más allá de haberse depreciado completamente; caso contrario, no sea posible prolongar la vida útil de los activos incluso antes de haberse depreciado completamente, éstos se venderán al precio del valor del mercado, a un valor de chatarra o en su defecto, se desechará y sólo se tendrá como valor de rescate el valor que aún le quede por depreciar (valor en libros).

6.3.2. Gestión de proveedores

De acuerdo al modelo de negocio descrito, los proveedores principalmente pertenecen al rubro de la tecnología, quienes proveerán los recursos necesarios para el desarrollo y mantenimiento operativo de la plataforma virtual.

8.3.2.1 Proveedores del rubro de la tecnología

- Diseño web: Para el diseño y desarrollo de la plataforma virtual, se selecciona a la empresa Balvis Creativos, por su amplia experiencia en el mercado en el desarrollo de proyectos web.
- Hosting y dominio: Para que el negocio pueda tener presencia en Internet, se selecciona al proveedor Amazon Web Services (AWS, 2020), por su seguridad y reconocimiento a nivel mundial en tecnologías de última generación y servicios en la nube.

8.3.2.2. Proveedores de servicios y bienes indirectos

- Comunicación (Telefonía móvil): Cada socio de la empresa trabajará directamente con su propio equipo móvil, sin embargo, al tener mejor posicionamiento en el mercado, el personal de marketing (community manager), soporte y promotores contarán con equipos móviles otorgados por la empresa. La empresa seleccionada para la telefonía móvil es Entel Empresas Perú.
- Equipos de cómputo: Se eligió a la importadora y distribuidora Hiraoka y la tienda por departamentos Ripley por la variedad de unidades de mantenimiento en almacén (SKU, por sus siglas en inglés) que maneja y por la capacidad de abastecimiento de repuestos.
- Folletería y merchandising: Se escogió a la imprenta mayorista Evolución Gráfica por sus bajos precios y por la rapidez en la entrega (delivery), para la elaboración de tarjetas personales, brochures, fotochecks, banners, lapiceros, bordados en indumentaria, etc.

6.4. Gestión de la Calidad

La calidad de las nuevas adquisiciones (i.e., activos tangibles) serán verificadas y probadas al momento de la compra y durante su vida útil, reportando periódicamente el desempeño de los recursos por parte del área de operaciones, donde, de observarse que el desempeño no es el adecuado o este presenta deficiencias, se procederá a reportar inmediatamente al proveedor. En el caso de activos intangibles, se harán pruebas iniciales, y de existir errores o fallas de software, se reportará inmediatamente al proveedor. Antes de contratar un nuevo proveedor se evaluarán sus referencias y opiniones de clientes previos y antecedentes de modo que se pueda evaluar su calidad, y posteriormente se pueda contar con su asistencia en caso se requiera. Los servicios adquiridos por AYUDAME PE se dividen en dos grandes grupos, de acuerdo al tipo de proveedores descritos anteriormente:

Servicios principales. Para el control de calidad de la plataforma virtual previo a su lanzamiento, se verificará lo siguiente:

- La infraestructura tecnológica necesaria, su accesibilidad y alta disponibilidad;
- La facilidad de navegación a través de su interfaz (UI) y experiencia de usuario (UX); y
- La calidad de los sistemas de control de seguridad y acceso a los procesos.

Servicios y bienes secundarios. La gestión de la calidad de los recursos informáticos, de servicios de comunicación, publicitarios y de marketing, entre otros, que son el soporte para el área de operaciones, de administración y de gestión comercial, comprende: (a) funcionalidad, (b) confiabilidad, (c) calidad y (d) tiempo de entrega.

6.5. Cadena de Abastecimiento

Las actividades de la cadena de abastecimiento de los bienes y servicios del proceso productivo se muestran en la figura 21.

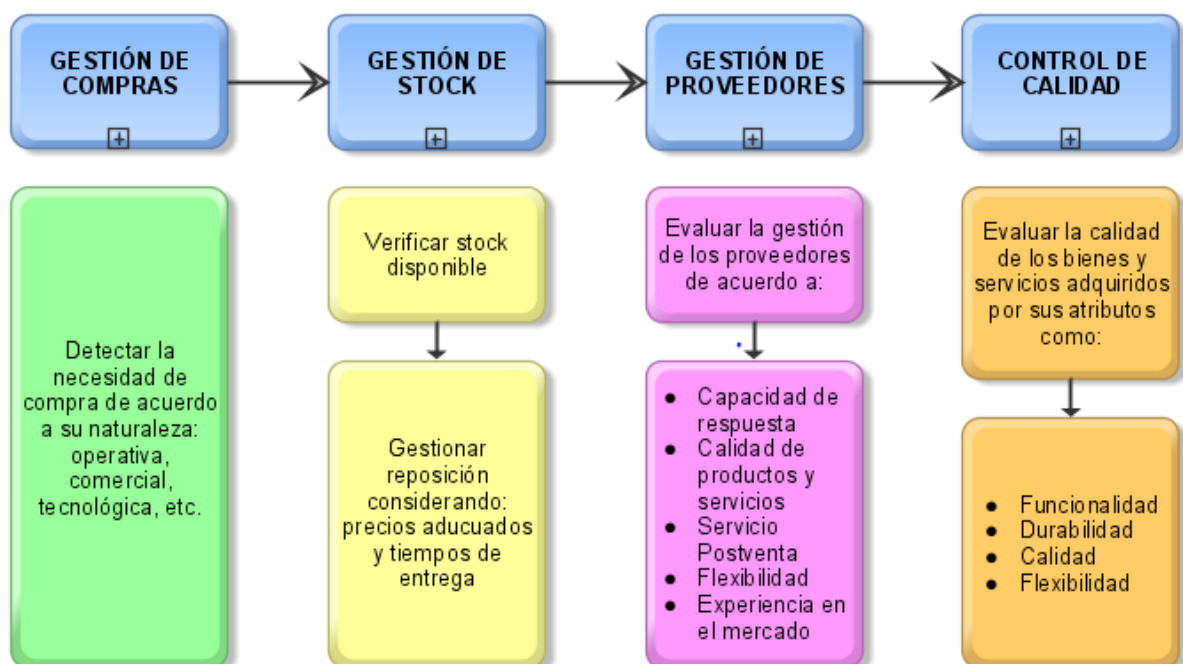


Figura 21. Cadena de abastecimiento de AYUDAME PE.

Capítulo 7

Plan de Recursos Humanos

7.1. Estructura Organizacional (Organigrama)

La organización está conformada por una Gerencia General y dos jefaturas de línea: jefe de Tecnologías de la Información (TI) y un jefe del área Comercial, quienes tendrán las responsabilidades principales del mantenimiento operacional de la plataforma virtual y gestionar los procesos comerciales de la empresa, a fin de mejorar la posición en el mercado. Según lo descrito, el organigrama se presenta en la figura 22.



Figura 22. Organigrama de la empresa.

Debido a que se contempla acogerse al régimen laboral MYPE como Microempresa, los trabajadores estarán en planilla con los beneficios acorde a ley tales como remuneraciones, vacaciones, seguro social de salud, descansos, etc.

7.2. Perfiles de Puestos (Manual de Organización y Funciones)

A continuación, se muestra el Manual de Organización y Funciones (MOF) con los perfiles y funciones de los cargos requeridos para que AYUDAME PE pueda desarrollar sus procesos administrativos y operativos con eficiencia. Los mismos se presentan tomando como base los formatos del manual de organización de la empresa, como se muestran en las tablas 7, 8 y 9.

Tabla 7

MOF del gerente general

Concepto	Descripción
Nombre del puesto	Gerente general
Reporta a	-
Área al que pertenece	Gerencia General
Supervisa a	Jefe comercial y jefe de TI
Objetivo del puesto	Planificar, dirigir, organizar y controlar el logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, en términos de eficiencia, calidad y costos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa ante diversas instituciones públicas y privadas; • Ser eficiente en el manejo de los costos y gastos; • Maximizar la utilidad; • Maximizar el ROE y la ROA; • Aplicar estrategias de precios (<i>pricing</i>) adecuados; • Establecer las políticas y normas institucionales de buenas prácticas laborales y de línea de carrera; • Crear la estrategia de reclutamiento del personal idóneo; • Dirigir el proceso de selección y contratación de personal; • Elaborar de forma conjunta con el coordinador comercial el plan de marketing de la empresa; • Liderar y desarrollar el plan de ventas de la empresa; • Plantear estrategias de publicidad que incrementen la demanda de usuarios y • Plantear estrategias de marketing que generen demanda efectiva de contratación de clientes por parte de los usuarios.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación universitaria de las carreras de Ingeniería o Administración; • Estudios de MBA o maestría en negocios; • Experiencia no menor a tres años relacionados al puesto y • Conocimientos en marketing, operaciones y finanzas.

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo; • Alto nivel de análisis; • Habilidades de negociación; • Comunicación efectiva; • Orientación a resultados; • Pensamiento estratégico; • Planeación y • Organización.
--------------	---

Tabla 8

MOF del jefe comercial

Concepto	Descripción
Nombre del puesto	Jefe comercial
Reporta a	Gerencia General
Área al que pertenece	Jefatura Comercial
Supervisa a	Promotores de ventas y community manager
Objetivo del puesto	Supervisar, controlar y dar seguimiento al proceso de comercialización estratégica del negocio, asegurando que se cumplan de manera efectiva las políticas comerciales, así como la implementación del plan de marketing, la definición y aplicación de las estrategias de ventas y publicitarias, y el logro de los objetivos comerciales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el plan de acción del área comercial a corto y a mediano plazo; • Mantener su departamento actualizado en materia de creatividad, estrategias de ventas y otros que mejoren la relación con los clientes; • Analizar tendencias del mercado para los servicios actuales y servicios nuevos con potencial de comercialización; • Elaborar estrategias de publicidad que incrementen la demanda de usuarios; • Elaborar estrategias de marketing que generen demanda efectiva de contratación de clientes por parte de los usuarios; • Elaborar el plan de marketing de la empresa; • Desarrollar el plan de ventas de la empresa; • Apoyar en la elaboración de estudios de mercado; • Elaborar el plan de marketing digital y presentar los reportes de cada campaña; • Desarrollar campañas publicitarias y coordinar con diversos medios tradicionales y • Apoyar con el análisis de la gestión comercial y de efectividad en cierre de ventas de los proveedores y organizadores en base a sus reportes.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación universitaria de las carreras de marketing o administración; • Estudios o especialización en gestión comercial, ventas o marketing; • Experiencia no menor a dos años relacionados al puesto y

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de marketing digital, e-commerce y técnicas de ventas. • Capacidad de análisis y síntesis; • Orientado en atención al cliente; • Capacidad de negociación; • Trabajo en equipo; • Orientación a resultados; • Comunicación efectiva; • Iniciativa y • Organización.
--------------	---

Tabla 9

MOF de jefe de TI

Concepto	Descripción
Nombre del puesto	Jefe de TI
Reporta a	Gerencia General
Área al que pertenece	Jefatura de TI
Supervisa a	Equipo de Soporte
Objetivo del puesto	Supervisar y mantener la continuidad operativa de los procesos operativos y tecnológicos de la empresa, en términos de calidad y funcionalidad de sistemas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los proveedores de TI el desempeño de la plataforma y reportar las posibles fallas que pueda tener; • Medir el crecimiento de la plataforma en términos de suscriptores; • Medir el impacto de la plataforma en las ventas de los clientes; • Monitorear el correcto funcionamiento de la plataforma virtual; • Proponer mejoras al desarrollo de la plataforma; • Velar por la seguridad de la plataforma; • Desarrollo del plan de continuidad del negocio; • Liderar pruebas de continuidad de negocio; • Monitorear el funcionamiento eficiente de la plataforma, velando por que todas las características y funcionalidades se encuentren operando en estado óptimo; • Realizar el mantenimiento y monitoreo de la seguridad de la plataforma e • Identificar situaciones de criminalidad informática con el fin de prevenir ataques cibernéticos.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación universitaria de las carreras de ingeniería de sistemas o software; • Estudios o especialización en TI, soporte y desarrollo de aplicaciones; • Experiencia no menor a dos años relacionados al puesto y • Conocimientos de marketing digital, e-commerce y continuidad de negocio.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis; • Orientado en atención al cliente; • Trabajo en equipo; • Orientación a resultados; • Iniciativa.

7.3. Procesos**7.3.1. Reclutamiento de personal**

Reclutamiento externo. Se realizará través de la página web de la empresa, portales de empleo y por redes sociales, convocando al personal potencial de acuerdo al perfil que se requiera, en un tiempo no mayor a tres semanas para continuar con el proceso de selección.

El reclutamiento interno. Se realizará a través de una convocatoria de empleo a través del portal de empleos internos mediante la intranet de la empresa, en donde se colocarán los puestos internos disponibles para los colaboradores, así como también se buscará el desarrollo de las personas mediante la promoción de puestos internos realizados por los jefes en base a una evaluación de desempeño individual de cada colaborador; todo bajo un enfoque de evaluación del desempeño por competencias, realizando capacitaciones constantes con el fin de incrementar el potencial y talento de los trabajadores para generar valor a la empresa. Este reclutamiento interno se dará a medida que surjan nuevos puestos, donde en base a la estrategia general de la empresa, se espera sea de manera anual, ya que el pilar fundamental en la empresa es la perseverancia, es por ello por lo que se buscará la retención de talento en la empresa mediante un enfoque en el desarrollo profesional y personal de la persona. Las nuevas vacantes de puestos que se abran no han sido contempladas en la proyección financiera, por razones de ser lo más eficientes y eficaces posible con los sectoristas en el cumplimiento de las metas mensuales.

7.3.2. Selección y contratación de personal

Posterior al proceso de reclutamiento, se realizará una comunicación por teléfono y por correo con los postulantes preseleccionados para citarlos a una entrevista con el jefe del área o con el Gerente General, quienes requieren incorporar a uno o a varios colaboradores a su equipo y a la empresa, en donde además en dicha cita estos realizarán una serie de evaluaciones dinámicas que incluyen un examen psicológico, un examen aptitudinal y de conocimientos. Al finalizar este proceso, el candidato seleccionado firmará el contrato renovable, por un periodo inicial de tres meses, sujeto a evaluación al término de este. El

personal seleccionado pasará por un proceso de capacitación e inducción que durará dos semanas y serán remuneradas, con el fin de impartirles la cultura corporativa y los conocimientos necesarios del o los puestos.

7.4. Inducción, capacitación y evaluación de personal

Para toda empresa es muy importante el proceso por el cual se integran nuevas personas a trabajar, y es de vital importancia que cada uno de ellos comprenda e interiorice la cultura organizacional y la razón de ser de la empresa, se comprometa con los valores que esta predica. Es por ello que es muy importante el proceso de inducción porque es el primer paso para integrar a los nuevos colaboradores en la cultura organizacional. El proceso de inducción tiene que ser el primer punto de contacto entre el nuevo trabajador y la empresa de modo que le dé la comodidad y confianza suficiente para iniciar sus labores con total motivación y seguridad. El proceso de inducción comienza unos días antes de su primer día de labores desde el momento en que firma su contrato y se le entrega un folleto de bienvenida con la información básica de la empresa para que la pueda ir revisando detenidamente y las credenciales de acceso a su correo institucional y a los sistemas de la empresa. A continuación, se le informa la fecha y hora en que debe presentarse en la empresa para la charla de inducción presencial. Su primer día en la empresa empieza con la charla de inducción, En donde a través de un video institucional se le da a conocer la información básica de la empresa junto con la visión, misión y valores institucionales que reflejan la esencia de la empresa y los motiva para empezar sus labores con entusiasmo y confianza en sus compañeros de trabajo. De este modo se les incentiva a comprometerse con las labores que le corresponde en su nuevo puesto de trabajo, así como también se le hace partícipe de las políticas y reglamentos que rigen la empresa y el organigrama. De este modo los nuevos trabajadores empiezan a incorporar en sí mismos la cultura organizacional y empiezan a

identificarse con las metas institucionales a fin de que se comprometan a trabajar con responsabilidad en las labores encomendadas.

Además, se le indica a quién recurrir en caso necesite ayuda en cada uno de los diferentes aspectos de la compañía y se le instruye en los procedimientos de evacuación a seguir en caso de una emergencia en la oficina y protocolos de seguridad y limpieza ante el coronavirus. Una vez terminadas las presentaciones institucionales se le presenta a cada uno de los miembros de su área y a los miembros clave de las distintas áreas con quienes va a interactuar mientras hace un recorrido por las instalaciones de la oficina para que también conozca dónde se ubican los principales servicios que tiene a su disposición como el área de descanso y refrigerio, servicios higiénicos y zonas de seguridad en caso de emergencia. Al terminar el recorrido se le instala en la ubicación que va a ocupar, y se le entrega un kit de bienvenida en el cual encontrará los aspectos más resaltantes de su puesto de trabajo y algunos útiles de escritorio básicos para que pueda empezar sus labores y en caso correspondiente se le asignará una laptop, tablet y/o alguna otra herramienta requerida por su puesto de trabajo, así como algunos artículos de merchandising para que se sienta más parte de la familia. A continuación, el proceso de inducción continúa en su equipo de trabajo, en donde sus compañeros de área lo guiarán paso a paso durante los primeros días hasta que ya se sienta en confianza para realizar sus labores individualmente o en equipo cuando se requiera. El trabajo en equipo es de suma importancia por lo que también se pueden realizar dentro del área una serie de dinámicas de trabajo en equipo junto con sus colegas, de modo que empiece a integrarse con sus compañeros y conozca su forma de trabajo.

7.5. Motivación y Desarrollo del Personal

Mantener al personal motivado es esencial para lograr un mejor rendimiento y por lo tanto un mayor éxito en el cumplimiento de objetivos. Para mantener al personal comprometido y motivado, se asegurará el pago de sus remuneraciones de manera puntual, de

modo que puedan programar sus pagos personales y trabajen enfocados en sus objetivos sin preocupaciones adicionales. Así también cuando se obtengan buenos resultados en cuanto al cumplimiento de las metas de ventas, se podrán ofrecer bonos económicos adicionales a los trabajadores en reconocimiento por su trabajo. Una parte muy importante de la motivación al personal es permitirles el desarrollo personal y profesional durante el tiempo que labora en la empresa, para ello se han establecido programas de capacitación permanente para todo el personal interesado. Los programas de capacitación están orientados a cada una de las diferentes áreas de la empresa de modo que se pueda reforzar las competencias necesarias para el desarrollo de cada una de las labores correspondientes. Para este fin, se podrán invitar expositores especialistas en diferentes áreas para que puedan dictar talleres y capacitar al personal de la empresa ya sea en forma presencial a través de plataformas virtuales, así como también aprovechar las competencias del personal para que se puedan hacer capacitaciones internas dirigidas por los mismos miembros de la empresa que dominen los temas programados.

De acuerdo a la evaluación de desempeño, también se podrá dar facilidades para acceder a estudios como reconocimiento por la obtención de logros a lo largo de su trabajo. De ese modo, se puede premiar a los buenos trabajadores dándoles la posibilidad de seguir aprendiendo ya que el desarrollo personal y profesional de los colaboradores redundará también en beneficio a la empresa. Al contar con personal más capacitado para realizar su labor y con conocimientos para trabajar en la mejora de los procesos, también se logrará que estas personas puedan motivar al resto de la compañía y ser un ejemplo para ellos.

7.6. Remuneraciones y Compensaciones

La definición de sueldos está definida por los cargos definidos dentro de la organización, su nivel de responsabilidad y los rangos salariales del mercado. Se tiene considerado realizar la distribución del excedente de utilidades dentro de la planilla de los

trabajadores. Este pago de utilidades será de hasta por un máximo de 20% del excedente de utilidades. Como parte de motivación para el mejor desempeño de los colaboradores en todos los niveles de la organización. Los puestos de trabajadores que se tienen definidos son los siguientes: (a) en el nivel gerencial, el gerente general; (b) en el nivel administrativo - jefaturas de línea, el jefe de Tecnologías de la Información (TI) y el jefe del área Comercial y (c) en el nivel operativo, el community manager; cuyas escalas remunerativas se muestran en la tabla 10.

Tabla 10

Escalas Remunerativas

Nivel	Cargo / Puesto	Rango salarial (S/.)	
		Mínimo	Máximo
Gerencial	Gerente general	3,500	4,000
Administrativo - Jefaturas de línea	Jefe de Tecnologías de la Información (TI)	2,200	3,000
	Jefe del área Comercial	2,500	3,000
Operativo	Community manager	1,800	2,000
	Programador	1,800	2,000

7.7. Cultura Organizacional

En AYUDAME PE, se concentran en colaborar con el cumplimiento de las necesidades de los clientes usuarios, que solicitan los servicios, así como de los clientes socios, quienes son los que acuden brindar los servicios, dejando toda experiencia y alta disposición a cubrir las necesidades de los clientes usuarios de una manera eficiente y efectiva. Es importante recibir todas sugerencias, reclamos y recomendaciones de los clientes en general (i.e., usuarios y socios) para tener una constante retroalimentación, que permite ajustarse a los nuevos retos que exigen las expectativas de todos los involucrados. Al igual que, se busca la integridad, confiabilidad y seguridad de todos los involucrados, para que el servicio sea fluido y amigable. Todo esto para contar con valores fuertes, coherentes y de

aceptación por todos los que conforman el proceso de la atención de los servicios que se reciben y brinda.

Capítulo 8

Plan Financiero

8.1. Supuestos

A continuación, algunos supuestos económicos-financieros utilizados en la estimación de la proyección de los estados financieros y de los criterios para la valoración financiera del proyecto:

- Se estima una recuperación del consumo interno para el 2021, debido a las proyecciones económicas del BCRP, con un repunte del 11.5% en el PBI al 2021 (“BCRP: Economía,” 2020).
- El horizonte de proyección del proyecto es a cinco años.
- Nivel de inflación: 1.78% (BCRP, 2020).
- Flujos de caja y tasas de descuento reales.
- Valor de liquidación realizado a valor contable.
- Las tasas de depreciación para las laptops, impresoras, smartphones, tablets y equipos informáticos será de 25% anual, correspondiente al tipo de bienes como equipos de procesamiento de datos (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2020a).
- La tasa de amortización por la adquisición de la plataforma virtual es de 10% anual.
- Se seguirá haciendo uso efectivo de aquellos activos cuya vida útil sea posible prolongar más allá de haberse depreciado o amortizado, según sea el caso, completamente; caso contrario no sea posible prolongar la vida útil de los activos incluso antes de haberse depreciado o amortizado completamente, éstos se venderán al precio del valor del mercado, de tener aún algún valor de chatarra, o en su defecto, no se venderán y sólo se tendrá como valor de rescate el valor que aún le quede por depreciar (i.e., el valor en libros).

8.2. Inversión y Fuentes de Financiamiento

8.2.1. Inversión

Para desarrollar el modelo de negocio se requiere una inversión total en activos de S/95,460, que se muestra en la tabla 11, de la cual el 27% está compuesto por activos tangibles (principalmente equipos de cómputo) y el 73% por activos intangibles; este último compuesto principalmente por el diseño y desarrollo de la plataforma virtual y los gastos pre operativos necesarios para el lanzamiento de la plataforma. Dada la naturaleza del modelo de negocio, la mayor cantidad de recursos a adquirir son de tipo tecnológico.

Tabla 11

Inversión total en activos

Concepto	Cantidad	Precio unitario (S/)	Subtotal (S/)
Equipos (27%)			26,210
Laptops	5	2,500	12,500
Impresora Multifuncional	1	990	990
Discos Duros Portátiles	2	250	500
Smartphones	8	300	2,400
Audífonos	8	40	320
Stands Publicitarios	10	400	4,000
Impresora de tarjetas PVC (*)	1	5,500	5,500
Intangibles (73%)			69,250
Diseño de la plataforma web	1	25,000	25,000
Gastos preoperativos	1	44,250	44,250
Total inversión			95,460

Nota. (*) Incluye insumos. PVC = Policloruro de vinilo.

Se considera dentro de los gastos preoperativos, la inversión necesaria para la preparación, preapertura y constitución de la empresa, así como el pago respectivo al

personal que operará los meses previos al lanzamiento de la plataforma, lo cual se muestra en la tabla 12.

Tabla 12

Gastos preoperativos

Concepto	Valor (S/)
Promotores de ventas	9,000
Planilla	33,750
Registro de marca	500
Registros notariales	1,000
Total	44,250

El tipo de depreciación y amortización a emplear es lineal, ya que se busca que los montos a depreciar de los activos cada año sean constantes, de acuerdo con las tasas asignadas por SUNAT, según su tipología. El valor de adquisición de los activos y sus tasas de depreciación y amortización correspondiente, así como el total de los mismos proyectado para cinco años, se muestran en las tablas 13, 14 y 15.

Tabla 13

Valor de adquisiciones de los activos fijos y tasas de depreciación

Activo	Valor de adquisición (S/)	Tasa de depreciación anual (%)	Años de depreciación
Laptops	12,500	25	4
Impresora multifuncional	990	25	4
Discos duros portátiles	500	25	4
Smartphones	2,400	25	4
Audífonos	320	25	4
Stands publicitarios	4,000	10	10
Impresora de tarjetas PVC	5,500	10	10

Nota. PVC = Policloruro de vinilo.

Tabla 14

Valor de adquisición del activo intangible y tasa de amortización

Intangible	Valor de adquisición (S/)	Tasa de amortización anual (%)	Años de vida útil
Plataforma virtual	25,000	10	10
Gastos preoperativos	44,250	10	10

Tabla 15

Depreciación y amortización de activos proyectada a cinco años (S/)

Activo	Año				
	1	2	3	4	5
Depreciación	5,127.50	5,127.50	5,127.50	5,127.50	950.00
Laptops	3,125.00	3,125.00	3,125.00	3,125.00	
Impresora multifuncional	247.50	247.50	247.50	247.50	
Discos duros portátiles	125.00	125.00	125.00	125.00	
Smartphones	600.00	600.00	600.00	600.00	
Audífonos	80.00	80.00	80.00	80.00	
Stands publicitarios	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Impresora de tarjetas PVC	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00
Amortización	6,925.00	6,925.00	6,925.00	6,925.00	6,925.00
Diseño de la plataforma web	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Gastos preoperativos	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00
Total	12,052.50	12,052.50	12,052.50	12,052.50	7,875.00

8.2.2. Fuentes de financiamiento

Se financiará el 50% del proyecto mediante el aporte de los socios (accionistas) y el otro 50% mediante aporte de terceros (financiamiento externo o apalancamiento financiero). A fin de obtener el financiamiento externo correspondiente al 50% de la inversión ascendente a S/47,730, se cuentan con diversas entidades dirigidas a brindar financiamiento a empresas MYPE, tales como instituciones financieras bancarias y no bancarias, obteniendo las siguientes tasas disponibles en el mercado. Se escogió a Mibanco por la menor tasa de costo efectivo anual (TEA) ascendente al 14.98%, en comparación con las otras entidades financieras evaluadas, como se muestra en la tabla 16. En base a ello, se procedió al cálculo del cronograma de pagos anual que se muestra en la tabla 17.

Tabla 16

Tasa de costo efectivo anual (TEA) de entidades financieras

Entidad Financiera	TEA (%)
--------------------	---------

Interbank	30.00
Mibanco	14.98
Scotiabank	17.00

Nota. Adaptado de *Tasas y tarifas*, por Interbank, 2020, recuperado de <https://interbank.pe/tasas-tarifas#!q-pd-bpequenaempresa/servicios-bpequenaempresa>; de *Tarifario general del banco* (p. 3), por Mibanco, 2017, Lima, Perú: Autor; y de *Préstamos: Banca de negocios PYME* (p. 1), por Scotiabank, 2016, Lima, Perú: Autor.

Tabla 17

Cronograma de pagos (S/)

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Préstamo	47,730.00					
Cuota		-14,231.86	-14,231.86	-14,231.86	-14,231.86	-14,231.86
Amortización		-7,081.91	-8,142.77	-9,362.56	-10,765.07	-12,377.68
Intereses		-7,149.95	-6,089.08	-4,869.30	-3,466.79	-1,854.18
Saldo	47,730.00	40,648.09	32,505.32	23,142.76	12,377.68	0.00

8.3. Gastos Fijos y Variables

Debido a que AYUDAME PE es una plataforma virtual, enfocada a ofrecer servicios por especialidades tanto para el hogar y cuidado personal; los costos que se generan son fijos, por lo que no se contempla ningún costo variable, ya que no hay ningún elemento que tenga relación directa con la cantidad de servicios brindados, para ello los costos se han dividido en: gastos administrativos, gastos de ventas y gastos operativos, los cuales se muestran en la tabla 18 para el primer año.

Tabla 18

Estructura de costos fijos

Concepto	Costo		%
	Mensual	Anual	
Gastos administrativos			
Planilla (*)	15,940	190,848	
Asesoría contable	200	2,400	
Asesoría legal		1,000	
Total de gastos administrativos	16,104	194,248	37.00
Gastos operativos			
Coworking (oficina compartida)	2,661	31,932	
Hosting	500	6,000	
Dominio	17	200	
Telefonía móvil	400	4,800	
Total de gastos operativos	3,578	42,932	8.00

Gastos de ventas			
Gastos de representación	400	4,800	
Merchandising	500	6,000	
Marketing y publicidad	23,500	282,000	
Total de gastos de ventas	24,400	292,800	55.00
<hr/>			
Total	44,082	529,980	100.00

(*) Obtenido de multiplicar la sumatoria de los sueldos por factor 1.136

Dentro de los gastos administrativos del negocio, está considerado el pago de la planilla de los empleados, asesoría legal y contable. Cabe precisar que el costo total de planilla mensual, se determina multiplicando la sumatoria de la remuneración base de cada trabajador por el factor estimado de 1.136. Este factor representa los gastos adicionales, donde se contempla los beneficios del régimen de la Microempresa. Se determinó contratar el servicio de asesoría legal una vez al año de acuerdo a la necesidad del negocio, principalmente a inicios de cada año de operación. Dentro los gastos operativos, está considerado contratar el servicio de coworking debido a los amplios beneficios que brinda en términos de costos por el equipamiento y servicios incluidos, descrito en la sección 6.2 del presente trabajo de investigación. El servicio de coworking se ha cotizado en US\$150 por persona al mes, por lo que considerando el tipo de cambio vigente de S/3.548 y la cantidad de empleados de la empresa, da como resultado S/2,661 al mes por dicho servicio, el cual puede variar por el tipo de cambio en el futuro. Se cuenta además con los servicios de hosting, dominio y los gastos de telefonía móvil para la gestión comercial de los promotores de ventas y personal administrativo. Se estimó una inversión en marketing y publicidad del negocio, a fin de captar los clientes del mercado objetivo estimado de 7,830 al cierre del primer año de operaciones, detallado en la tabla 19.

Tabla 19

Gastos en marketing y publicidad

Concepto	Gasto unitario	Cantidad	Mensual
Promotores	1,500	6	9,000
Redes sociales (Facebook)	3,500	1	3,500
Alquiler de espacio (stand)	800	10	8,000
Influencers	3,000	1	3,000
Total			23,500

Para lograr la captación de la población objetivo del primer año, se considera contratar seis promotores de ventas por S/1,500 al mes cada uno, pagados mediante recibo por honorarios, quienes tendrán la función principal de conseguir clientes y especialistas, dar a conocer los servicios y beneficios de la plataforma, así como guiar a los potenciales especialistas en el proceso de incorporación a la plataforma. Los promotores estarán ubicados en los stands localizados en los centros comerciales y puntos estratégicos. Se consideró un precio promedio de S/200 por metro cuadrado (m²) al mes según Colliers International (2018), por concepto de alquiler del espacio, donde estarán ubicados los stands. Los stands podrán ser reubicados de acuerdo a la necesidad de captación de clientes o especialistas y lugares de mayor frecuencia de público como mercados, ferias, etc.

En cuanto a medios digitales, se contratará publicidad principalmente en Facebook dado que según Ipsos (2020b), el 94% de los usuarios de las redes sociales pertenecen a esta red social, lo cual brinda la posibilidad de llegar a 437 clientes potenciales al día o 13,110 al mes con una inversión de US\$1,000 para un público segmentado, con una efectividad del 5% lo cual representa 655 clientes al mes o 7,830 al año. Adicionalmente se presupuesta S/3,000 mensuales, por concepto de influencers del segmento seleccionado para reforzar el mensaje publicitario en dicho medio digital, cabe precisar que estos podrán ser transmitidos en la redes sociales de mayor alcance del mercado objetivo y un presupuesto de S/500 mensuales por el merchandising, folletería y uniformes para los especialistas destacados que

correspondan. Cabe precisar que el gasto en uniformes podrá aumentar de acuerdo a la cantidad de especialistas que destaquen en el futuro como incentivo a su labor.

8.4. Capital de Trabajo

Se determina el 10% de las ventas proyectadas del primer año de operaciones como capital de trabajo, lo cual indica que las siguientes proyecciones de capital de trabajo es el dinero requerido para la operación del negocio correspondientes al año en donde se aplicarán pero que serán financiados en el año anterior de forma que en el siguiente año se cuente con el dinero suficiente para hacer frente a sus necesidades diarias de efectivo, contándose desde el año 0 un monto ascendente a S/48,667 como se muestra en la tabla 20. Cabe precisar que los ingresos proyectados fueron ajustados a la tasa de inflación del 1.78% de acuerdo al reporte del BCRP (2020), mostrando cifras en términos reales.

Tabla 20

Capital de trabajo (S/)

Año	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		486,667	660,763	759,877	911,853	1'139,816
Capital de trabajo neto	-48,667	-17,410	-9,911	-15,198	-22,796	113,982

8.5. Flujo de Caja Proyectado a Cinco Años

Proyección de ventas. La proyección de ventas del modelo de negocio se estimó a través de los resultados obtenidos de la encuesta (ver Apéndices A y B), obtenido de la muestra de 203 personas, determinada en la sección 5.1 del presente trabajo de investigación. La encuesta permitió determinar estimaciones como: el ticket promedio (precio promedio dispuesto a pagar por el cliente) por cada especialidad y las veces promedio (frecuencia) con la que se requiere una determinada especialidad. Para efectos de proyectar las ventas, se consideró las veces promedio por cada especialidad para un año de operación. Como parte

importante para estimar la proyección, solo se consideró el porcentaje de personas que sí estarían dispuestos a requerir los servicios descritos a través de una plataforma virtual nueva, el cual asciende a un 43%, no considerando la respuesta “tal vez” para una mejor precisión de las proyecciones, como se muestra en la figura 23.

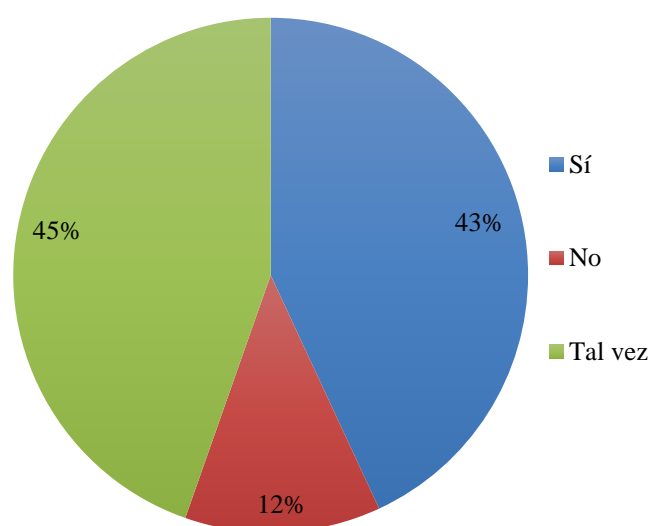


Figura 23. Disponibilidad de uso de la plataforma.

Es necesario precisar que de acuerdo a la segmentación determinada en el capítulo 5.1 del presente trabajo de investigación, determinamos como mercado objetivo un total de 7,457 clientes para el primer año de operaciones, así mismo se proyecta un 5% de crecimiento anual acumulado para los cinco años, como parte del crecimiento del mercado de compras online de servicios o productos no esenciales indicado en Ipsos (2020a). La tasa y el crecimiento anual de clientes proyectados se muestran en la tabla 21.

Tabla 21

Tasa y crecimiento anual de clientes

Moderado	Año				
	1	2	3	4	5
N clientes proyectados	7,830	8,614	9,906	11,887	14,858
% de crecimiento anual	5	10	15	20	25

Para el lanzamiento de la plataforma en el primer año de operaciones, se consideró las especialidades con mayor frecuencia de demanda de acuerdo al resultado de la encuesta, los cuales están relacionados principalmente con el rubro de cuidado personal y que operativamente son más fáciles de brindar, tales como Peluquería (26%), Limpieza Doméstica (17%), Manicura y Pedicura (14%), Nutrición (8%) y Masajes (8%), mostrados en la tabla 22. Asimismo, se consideró incluir las otras especialidades progresivamente para el segundo semestre del primer año, debido a su mayor complejidad de ejecución operativa y que además, requiere de un proceso de selección más riguroso en la selección e incorporación de los especialistas, por lo que las veces promedio para estas últimas especialidades, están estimadas a partir del segundo semestre de acuerdo a lo precisado.

En base a lo expuesto, se estimó la proyección de las ventas para el primer año de operación del negocio, para lo cual se consideró los siguientes datos:

- Comisión de la procesadora de pagos: 4.31%.
- Comisión del especialista: 85%
- Ticket y veces promedio por cada especialidad, que se muestran en las tablas 22 y 23.

Tabla 22

Ticket promedio y frecuencia de demanda por especialidad

Especialidad	Ticket promedio (S/)	Frecuencia (%)
Peluquería	52	26
Limpieza Doméstica	65	17
Manicura, Pedicura	37	14
Nutrición	66	8
Masajes	54	8
Mecánica Automotriz	114	6
Gasfitería	63	4
Electrodomésticos	75	4
Informática	83	3

Electricidad	64	3
Fumigación	88	2
Pintura	93	2
Cerrajería	61	1

Tabla 23

Veces promedio anual por especialidad (año 1)

Especialidad	Veces (N)
Electricidad	1,958
Gasfitería	1,729
Mecánica automotriz	2,832
Informática	1,916
Limpieza doméstica	16,410
Cerrajería	625
Pintura	895
Fumigación	875
Electrodomésticos	2,020
Peluquería	22,908
Manicure, pedicura	12,954
Masajes	5,831
Nutrición	6,665

Cabe precisar que las veces promedio anual de cada especialidad, tiende a incrementar para los siguientes años debido al incremento en la proyección de clientes, ya que ambos guardan relación directa en la proyección de ventas. Con la cantidad de clientes proyectados anual, el ticket promedio y las veces promedio anual por especialidad, se calculó el ingreso bruto anual, a ello se deduce la comisión que se debe pagar a la procesadora de pago de un 4.31% por cada transacción, seguidamente se deduce el pago al especialista, correspondiente al 85% del ingreso bruto por el servicio brindado, obteniendo así el monto total anual proyectado para el primer año, que se muestra en la tabla 24.

Tabla 24

Proyección de ingresos: Año 1

Concepto	Ingreso (S/)
----------	--------------

Ingreso bruto	4,556,852
Comisión de procesadora de pagos (4.13%)	-188,198
Saldo	4,368,654
Comisión de especialista (85%)	-3,873,324
Total ingresos año 1	495,330

Finalmente, de acuerdo a los clientes proyectados para los años 2, 3, 4 y 5, se tienen las ventas anuales proyectadas que se muestran en la tabla 25.

Tabla 25

Proyección de ventas anuales

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Clientes proyectados	7,830	8,614	9,906	11,887	14,858
Ventas proyectadas	495,330	672,524	773,403	928,084	1'160,104

Flujo de caja operativo. El flujo de caja operativo (FCO) muestra la cantidad de dinero que genera el negocio, disponible para cubrir deudas con el banco, nuevas inversiones, egresos por variaciones de capital de trabajo e impuesto general a las ventas (IGV) neto. En la tabla 26 se observa que, de manera general, el flujo de caja operativo del negocio genera flujos de efectivo positivos los cinco años de proyección.

Tabla 26

Flujo de caja operativo (términos reales en S/)

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		486,667	660,762	759,877	911,852	1'139,815
Gastos operativos		-329,860	-329,554	-329,554	-329,554	-329,554
Gastos en RR. HH.		-190,851	-190,851	-190,851	-190,851	-190,851
Gastos de contingencia		-9,733	-13,215	-15,197	-18,237	-22,796
Amortización		-6,804	-6,804	-6,804	-6,804	-6,804
Depreciación de activos		-5,038	-4,950	-4,863	-4,778	-870

EBIT	-55,619	115,389	212,608	361,629	588,941
Impuesto a la renta	0	-34,039	-62,719	-106,680	-173,737
NOPAT	-55,619	81,349	149,888	254,948	415,203
Amortización	6,804	6,804	6,804	6,804	6,804
Depreciación de activos	5,038	4,950	4,863	4,778	869
Flujo de caja operativo	-73,098	93,102	161,555	266,530	422,877

Nota. EBIT = Beneficio antes de intereses e impuestos. NOPAT = Beneficio neto después de impuestos.

Flujo de financiamiento real. Para el cálculo del flujo de financiamiento real, se consideró el nivel de inflación anual del 1.78% para todos los años del horizonte de proyección, la tasa del impuesto a la renta (IR) en 29.50% y una TEA de 14.98%, información que se muestra en las tablas 27 y 28.

Tabla 27

Datos para el flujo de financiamiento real

Concepto	Valor
Inflación (%)	1.78
TEA (%)	14.98
Préstamo (S/)	47,730.00
Tasa de impuesto a la renta (%)	29.50

Nota. TEA = Tasa de costo efectivo anual.

Tabla 28

Flujo de financiamiento real (S/)

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Préstamo	47,730.00					
Cuota		-14,231.86	-14,231.86	-14,231.86	-14,231.86	-14,231.86
Amortización		-7,082	-8,143	-9,363	-10,765	-12,378
Intereses		-7,150	-6,089	-4,869	-3,467	-1,854
Saldo	47,730.00	40,648	32,505	23,143	12,378	0
Escudo fiscal		2,109	1,796	1,436	1,023	547
FFN	47,730.00	-12,122.62	-12,435.58	-12,795.42	-13,209.16	-13,684.88
Inflación (%)	1.00	1.02	1.04	1.05	1.07	1.09
FFN Real	47,730.00	-11,910.61	-12,004.42	-12,135.76	-12,309.07	-12,529.35

Nota. FFN = Flujo de financiamiento neto. FCL = Flujo de caja libre.

Flujo de caja del inversionista. El flujo de caja del inversionista está conformado por la inversión inicial del negocio, donde se ha considerado la adquisición de activos y la inversión en variaciones de capital de trabajo inicial; el flujo operativo, compuesto por los ingresos y egresos generados por el propio negocio; y el flujo de liquidación, donde se incluye el valor de rescate de los activos y la recuperación del capital de trabajo, como se muestra en la tabla 29.

Tabla 29

Flujo de caja del inversionista (S/)

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		486,667	660,762	759,877	911,852	1'139,815
Gastos operativos		-329,860	-329,554	-329,554	-329,554	-329,554
Gastos en RR. HH.		-190,851	-190,851	-190,851	-190,851	-190,851
Gastos de contingencia		-9,733	-13,215	-15,197	-18,237	-22,796
Amortización		-6,804	-6,804	-6,804	-6,804	-6,804
Depreciación de activos		-5,038	-4,950	-4,863	-4,778	-870
EBIT		-55,619	115,389	212,608	361,629	588,941
Impuesto a la renta		0	-34,039	-62,719	-106,680	-173,737
NOPAT		-55,619	81,349	149,888	254,948	415,203
Amortización		6,804	6,804	6,804	6,804	6,804
Depreciación de activos		5,038	4,950	4,863	4,778	869
Flujo de caja operativo		-43,778	93,102	161,555	266,530	422,877
Inversión	-95,460					
Capital de trabajo neto	-48,667	-17,410	-9,911	-15,197	-22,796	113,981
FCL real	-144,127	-77,595	83,191	146,357	243,733	536,858
FFN real	47,730	-11,911	-12,004	-12,135	-12,309	-12,529
Flujo de caja financiero	-96,397	-73,098	71,187	134,222	231,425	524,329

Nota. FFN = Flujo de financiamiento neto. FCL = Flujo de caja libre. EBIT = Beneficio antes de intereses e impuestos. NOPAT = Beneficio neto después de impuestos.

8.6. Análisis del Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio de las especialidades, se ha considerado la fórmula del punto de equilibrio multiproducto, utilizando el método del margen de contribución ponderado el cual tiene como objetivo obtener un punto de equilibrio general, a partir de un margen de contribución ponderado, que se halla considerando la participación de

cada línea de producto (nivel de ventas) en su respectivo margen de contribución individual (Salazar, 2019). En base a ello, se parte detallando los siguientes conceptos:

- Ventas proyectadas: Cifra estimada de ventas para el primer año, el cual es el producto del ticket promedio por las veces promedio anual estimado de cada especialidad a ofrecer en la plataforma virtual.
- Precio de venta: Este precio para el caso del modelo de negocio, es el ticket promedio estimado de cada especialidad, con la cual el cliente usuario está dispuesto a pagar, como resultado de la encuesta de servicios (ver Apéndice B).
- Primer costo variable: Correspondiente a la comisión por el pago a la procesadora de pagos, por una tasa de 4.13% por cada transacción (ingreso) a través de la plataforma, el cual es variable dependiente de dicho monto.
- Segundo costo variable: Correspondiente a la comisión que se debe pagar al especialista del 90% por concepto de los servicios brindados, el cual es variable dependiendo del monto pagado por el mismo.
- Margen de contribución unitario: Esta cifra corresponde al ingreso neto por cada servicio brindado de las especialidades, deduciendo del precio de venta, los costos variables aplicables.
- Tasa de participación: Correspondiente al nivel de participación (%) de cada especialidad con respecto al total de ventas estimada al primer año de operación.
- Margen de contribución ponderado: Correspondiente al producto entre el margen de contribución unitario por su tasa de participación de cada especialidad.
- Margen de contribución ponderado total: Correspondiente a la suma de todos los márgenes de contribución ponderados de cada especialidad.
- Costo fijo anual: Se considera el costo fijo anual estimado por el primer año de operación ascendente a S/529,980 de acuerdo a lo descrito en la sección 8.3 del presente trabajo de

investigación. Con los conceptos definidos, se calcula el punto de equilibrio total y por especialidad.

Como resultado, en la tabla 30 se obtiene un punto de equilibrio total de 142,864 veces (frecuencia de atenciones) por todas las especialidades que se tienen que atender para cubrir el costo fijo anual, así como incorporar a 397 especialistas como mínimo de todas las especialidades para cubrir todas las solicitudes de los clientes para el primer año de operación. Cabe precisar que se consideró un especialista por atención bajo situaciones normales, sin embargo, ello puede variar debido a que los especialistas pueden ejercer más de una especialidad pudiendo reducir dicha cantidad.

Tabla 30

Punto de equilibrio por especialidad

Especialidad	Ventas proyectadas (S/)	Precio de venta (ticket promedio) (S/)	Primer costo variable (4.13%) (S/)	Segundo costo variable (85%) (S/)	Margen de contribución unitario (S/)	Tasa de participación (%)	Margen de contribución ponderado	Costo fijo anual (S/)	Punto de equilibrio por especialidad anual	Punto de equilibrio por especialidad mensual	Cantidad de especialistas por tipo
Electricidad	126,012	64	2.66	57.93	3.78	3	0.10		3,951	329	11
Gasfitería	109,177	63	2.61	56.84	3.71	2	0.09		3,423	285	10
Mecánica automotriz	323,475	114	4.72	102.79	6.70	7	0.48		10,141	845	28
Informática	159,804	83	3.44	75.06	4.90	4	0.17		5,010	418	14
Limpieza doméstica	1'066,506	65	2.68	58.49	3.81	23	0.89		33,437	2,786	93
Cerrajería	38,386	61	2.54	55.29	3.61	1	0.03		1,203	100	3
Pintura	85,533	93	3.85	83.96	5.48	2	0.10		2,619	218	7
Fumigación	76,594	88	3.62	78.81	5.14	2	0.09		2,401	200	7
Electrodomésticos	150,691	75	3.08	67.13	4.38	3	0.14		4,724	394	13
Peluquería	1'185,491	52	2.14	46.58	3.04	26	0.79		37,167	3,097	103
Manicure, pedicura	483,441	37	1.54	33.59	2.19	11	0.23		15,157	1,263	42
Masajes	314,951	54	2.23	48.61	3.17	7	0.22		9,874	823	27
Nutrición	438,791	66	2.72	59.26	3.86	10	0.37		13,757	1,146	38
Total							3.71	529,980	142,864		397

8.7. Estados Financieros Proyectados a Cinco años

Estado de resultados. En la tabla 31 se presenta el Estado de Resultados proyectado a cinco años en términos reales, el cual demuestra que se puede generar utilidades netas positivas desde el segundo año, debido al nivel de venta alcanzada y al crecimiento del mercado proyectado en un 5% anual acumulado, lo que permite un captación anual de clientes estimada. Asimismo de RR. HH se proyectan de manera constante por los cinco años por la cantidad de personal en la empresa, sin embargo, ello puede variar con la mayor contratación de personal en planilla en los próximos años, debido a la variación en las estrategias comerciales y de marketing. Finalmente los gastos de contingencia anual, como fondos de garantía en los casos descritos en el modelo de negocio.

Tabla 31

Estado de resultados (S/)

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Ingresos	486,667	660,762	759,877	911,852	1'139,815
Gastos operativos	-329,860	-329,554	-329,554	-329,554	-329,554
Gastos RR. HH.	-190,851	-190,851	-190,851	-190,851	-190,851
Gastos de contingencia	-9,733	-13,215	-15,197	-18,237	-22,796
Amortización	-6,804	-6,804	-6,804	-6,804	-6,804
Depreciación	-5,038	-4,950	-4,863	-4,778	-870
EBIT	-55,619	115,389	212,608	361,629	588,941
Interés	-7,024	-5,982	-4,784	-3,406	-1,821
EBT	-62,644	109,406	207,823	358,222	587,119
Impuesto a la renta	0	-32,274	-61,307	-105,675	-173,200
Utilidad neta	-62,644	77,131	146,515	252,546	413,919

Nota. EBIT = Beneficio antes de intereses e impuestos. EBT = Utilidad antes de los impuestos.

Estado de situación financiera (Balance General). En el Balance General se puede ver reflejado el crecimiento del total del activo, debido al crecimiento del activo corriente, el

cual conforma principalmente a la disponibilidad de liquidez (caja). No se cuenta con pasivo corriente, dado que no se proyecta obligaciones menores a un año, sin embargo, para el caso del pasivo no corriente en el flujo las obligaciones se mantienen hasta finalizar el quinto año. En lo que al capital respecta se mantiene a lo largo de la proyección estimada, como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32

Estado de situación financiera (Balance General)

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Activo					
Activo corriente					
Caja	-57,606	74,999	136,154	232,738	379,436
Total activo corriente	-57,606	74,999	136,154	232,738	379,436
Activo no corriente					
Equipo	26,210	26,210	26,210	26,210	26,210
Intangibles	69,250	69,250	69,250	69,250	69,250
Depreciación	-5,037	-4,949	-4,863	-4,778	-869
Total activo no corriente	90,422	90,510	90,596	90,681	94,590
Total activo	32,816	165,509	226,750	323,419	474,026
Pasivo + Patrimonio					
Pasivo corriente					
Pasivo no corriente					
Préstamos a largo plazo	47,730	40,648	32,505	23,143	12,378
Total pasivo no corriente	47,730	40,648	32,505	23,143	12,378
Patrimonio					
Capital	47,730	47,730	47,730	47,730	47,730
Capital adicional					
Resultados acumulados	-62,644	77,131	146,515	252,546	413,919
Total patrimonio	-14,914	124,861	194,252	300,276	461,649
Total pasivo y patrimonio	32,816	165,509	226,750	323,419	474,026

8.8. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad en los tres escenarios, se determinó que la variable principal que afecta al indicador el cual se desea medir el valor actual neto (VAN), es el porcentaje de participación del mercado objetivo (número de clientes), el cual determinamos en 1.3% para un escenario optimista, 1.0% para el escenario moderado y 0.8% para el escenario pesimista, lo cual se muestra en la tabla 33.

Tabla 33

Mercado objetivo en los tres escenarios (%)

Escenario	Población objetivo	%
Optimista	9,695	1.30
Moderado (normal)	7,458	1.00
Pesimista	5,966	0.80

Cabe precisar que dicha población objetivo está calculada para el inicio del primer año de la proyección de ventas estimada, por lo que la tasa de incremento anual acumulado de los clientes se mantiene para los tres escenarios, asimismo no se consideró variación del ticket promedio de cada especialidad para cada escenario. En base a ello se muestra la tabla 34 con la población objetivo al final de cada año para los cinco años de operación en los tres escenarios.

Tabla 34

Población estimada anual en los tres escenarios (N clientes proyectados)

Escenario	Año				
	1	2	3	4	5
Optimista	10,180	11,198	12,877	15,453	19,316
Moderado (normal)	7,830	8,614	9,906	11,887	14,858
Pesimista	6,264	6,891	7,924	9,509	11,887

Indicadores financieros por escenarios.

Escenario optimista. Bajo este escenario se proyecta 10,180 clientes al final del primer año de operación del negocio, debido a una mayor captación por los óptimos y eficientes resultados de la inversión en marketing y publicidad para llegar a los clientes,

obteniendo un VAN FCL de S/1'087,024, un VAN FCF de S/1, 035,360 un TIR de 104% para el FCL y 126% para el FCF, mostrando una viabilidad financiera optima del proyecto bajo este escenario.

Escenario moderado. Este escenario es el objeto de estudio del presente trabajo de investigación, el cual se obtiene un VAN FCL de S/. 480,512, un VAN FCF de S/452,012 un TIR de 53% para el FCL y 61% para el FCF, mostrando una viabilidad financiera del proyecto bajo este escenario.

Escenario pesimista. Bajo este escenario se proyecta 6,264 clientes al final del primer año de operación del negocio, debido a una menor captación debido a la poca efectividad de la inversión en marketing y publicidad para llegar a los clientes, obteniendo un VAN FCL de S/.57,078, un VAN FCF de S/.44,284, un TIR de 15% para el FCL y 16% para el FCF, mostrando aún una viabilidad financiera bajo este escenario.

El resumen de los tres escenarios con sus respectivos indicadores financieros se muestra en la tabla 35.

Tabla 35

Análisis de sensibilidad para cada escenario

Indicador financiero	Optimista	Moderado	Pesimista
VAN FCL (S/)	1,087,024	480,512	57,078
VAN FCF (S/)	1,035,360	452,012	44,284
TIR FCL (%)	104	53	15
TIR FCF (%)	126	61	16
PRI	2.28	3.27	5

Se concluye que, con los resultados obtenidos, la cantidad de clientes captados es un factor fundamental y sensible para la rentabilidad del negocio, el cual puede variar por el contexto actual debido el estado de emergencia y la crisis económica del país, ya que aún

existe una alta incertidumbre, lo que nos obligue a rediseñar y replantear nuestras estrategias y enfocar mejor nuestros esfuerzos

8.9. Indicadores Financieros: TIR, VAN y ROI

Tasas de descuento (Ke y WACC). Para determinar el costo de capital (Ke) y el costo medio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés), se consideran los datos mostrados en la tabla 36.

Tabla 36

Cálculo de Ke y WACC

Dato o variable	Valor (%)
Tasa libre de riesgo (Rf)	0.27
Beta apalancado (Bu, como valor)	1.82
Rm-Rf	6.50
Riesgo país (“Riesgo País,” 2020)	1.09
Inflación	1.78
Ke (nominal)	13.21
Ke (términos reales)	11.23
Nivel de endeudamiento (D)	50.00
Fondos propios (E)	50.00
Impuesto a la renta (IR)	29.50
Tasa efectiva (TEA)	14.98
WACC (nominal)	11.89
WACC (términos reales)	9.93

Cabe precisar que se utiliza el beta apalancado (Bu), por los efectos de la estructura de financiamiento con deuda. Asimismo de acuerdo a lo estimado en la proyección de los ingresos en términos reales, se ha procedido a determinar las tasas de descuento en los mismos términos por los efectos de la inflación. Como resultado del cálculo, se obtiene un Ke de 11.23% y un WACC de 9.93% en términos reales, que se muestra en la tabla 37, con los cuales se descontarán tanto el flujo de caja financiero (FCF) como el flujo de caja libre (FCL) respectivamente.

Tabla 37

Tasa de descuento en términos reales

Tipo de flujo de caja	Sigla	Tasa (%)
FCL	WACC	9.93
FCF	Ke	11.23

Valor presente neto (VAN). Con las tasas de descuento calculadas, se pudo determinar el valor presente neto del proyecto ascendente a S/452,012, valor que se muestra en la tabla 38; lo que quiere decir que el negocio genera un valor para los accionistas. En ese sentido, se puede afirmar que se trata de un proyecto sólido y viable.

Tabla 38

Valor presente neto (VAN)

Tipo de flujo de caja	Sigla	Tasa (%)	VAN (S/)
FCL	WACC	11.89	480,512
FCF	Ke	13.21	452,012

Tasa interna de retorno (TIR). La TIR para el flujo de caja libre (FCL) y flujo de caja financiero (FCF), son en 53% y 61% respectivamente, lo cual se muestra en la tabla 39; siendo ambos mayores que el WACC, haciendo al proyecto aceptable para el accionista.

Tabla 39

Tasa interna de retorno (TIR)

Tipo de flujo de caja	Tasa (%)
FCL	53
FCF	61

Retorno de la inversión.

ROI/ROA. Representa la rentabilidad de los activos, es decir el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayor beneficio por el activo total. Se puede apreciar una rentabilidad negativa del activo para el primer año, debido a la utilidad negativa obtenida, sin embargo se aprecia una recuperación a partir del segundo año, tal como se muestra en la tabla 40.

ROE. Representa la rentabilidad del patrimonio y mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en el modelo negocio. Se aprecia una recuperación del indicador a partir del segundo año debido a la obtención de utilidades netas positivas, de acuerdo a la tabla 40.

Tabla 40

Rendimiento de los activos y patrimonio (%)

Indicador	Año				
	1	2	3	4	5
ROA / ROI	-191	47	65	78	87
ROE	-420	62	75	84	90

Periodo de recuperación de la inversión (PRI). Los resultados indican que el periodo de recuperación de la inversión (PRI) se dará transcurrido un año, diez meses y trece días, como se muestra en la tabla 41.

Tabla 41

Período de recuperación de la inversión (\$/)

Año	Flujo	Flujo acumulado
1	-73,098	-73,098
2	71,187	-1,911
3	134,222	132,312
4	231,425	
5	524,329	
Inversión inicial	95,460	
Último flujo	134,222	
Por recuperar	36,852	
PRI (*)	3.27	

Nota. (*) PRI: Años: 3; Meses: 3; Días: 8.

Capítulo 9

Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- Las necesidades y estilos de vida del consumidor han sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo, más ahora por la llegada de la pandemia por el COVID-19, añadiendo nuevos factores y potenciando otros, por ello las plataformas virtuales se han convertido en el principal medio para la compra de bienes y contratación de servicios, lo cual brinda una mayor oportunidad para destacar en el mercado de los servicios a domicilio, en cumplimiento de todas exigencias del cliente.
- La idea de negocio denominado AYUDAME PE, se basa en unir los requerimientos de las personas que tienen necesidades para el mantenimiento de su hogar o de algún requerimiento relacionado con su cuidado personal, con los especialistas que pueden ofrecer su experiencia para satisfacer esas necesidades como fuente de ingresos.
- Existen empresas como los descritos, con modelos de negocios similares y un posicionamiento reconocido en el mercado digital, con limitadas propuestas de valor, los cuales son aprovechados para mejorar el nuestro, como el pago de los servicios en línea, brindar facilidades de pagos en cuotas, así como ofrecer cotizaciones de manera rápida sin el registro de formularios engorrosos. Asimismo, estas empresas mayormente ofrecen su plataforma como un medio publicitario, donde el especialista paga por publicar su anuncio, sin tener un mayor respaldo por parte de la plataforma.
- AYUDAME PE busca tener un posicionamiento inicial rápido y sólido en el mercado digital de servicios en Lima Metropolitana, con el fin de escalar la propuesta a nivel nacional y en otras ciudades principales de Sudamérica en el mediano y largo plazo.
- Los especialistas son personas que pasan por una exhaustiva verificación de datos personales, antecedentes y evaluación de experiencias previas. Todo esto para contar con

un staff de especialistas capaces de realizar los servicios requeridos y que brinde confiabilidad al cliente, siempre manteniendo en todo momento los criterios de seguridad, bioseguridad, flexibilidad y confiabilidad.

- Queda claro que el primer año de operación del modelo de negocio, representa un verdadero reto, lo cual puede reflejarse en el déficit de especialistas para iniciar con la prestación de los servicios, debido a la poca confianza en una plataforma nueva y afinidad en el uso de herramientas digitales, por lo que se centrarán los esfuerzos en realizar un seguimiento constante a los especialistas, brindando todo el soporte y capacitaciones necesarias, con el fin de obtener su compromiso y que la experiencia de pertenecer a AYUDAME PE sea divertida y única.

9.2. Recomendaciones

- Las redes sociales son una herramienta importante e imprescindible para la captación de clientes, estas cuentan con usuarios definidos y evolucionan en el tiempo con respecto a preferencias, por lo que es muy recomendable tener claro su comportamiento y hacer el seguimiento necesario a fin de llegar a la población objetivo de manera innovadora.
- La plataforma debe incluir un sistema de Business Intelligence que brinde la información y análisis de las tendencias del mercado en tiempo real con reportes permanentes de modo que se puedan prever comportamientos que generen aumento en la demanda de determinados rubros y anticiparnos a las necesidades pudiendo contratar personal temporal o incentivando un incremento de especialistas que cubran esta demanda.
- Que el sistema genere alertas automatizadas cuando cambien las tendencias del mercado y hábitos de consumo para poder anticiparnos a dar una respuesta eficiente y mantener a los clientes satisfechos. Así también analizar comportamientos del cliente para poder ofrecer recomendaciones personalizadas y aumentar la recurrencia.

Referencias

- Abusada, R. (2 de abril de 2020). Dieciocho días después [Columna del presidente del Instituto Peruano de Economía]. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/dieciocho-dias-despues-emergencia-economica/>
- Alvarado, L. (2013). *Brainketing: El marketing es sencillo; conquistar el cerebro de las personas es lo difícil*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Amazon Web Services. (2020). *What is AWS?* [¿Qué es AWS?]. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/>
- Aprueban suspensión temporal de reglas fiscales para enfrentar pandemia. (12 de abril de 2020). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-aprueban-suspension-temporal-reglas-fiscales-para-enfrentar-pandemia-792597.aspx>
- Aquino, M. (16 de abril de 2020). Perú desafía a coronavirus y coloca bonos por 3.000 mln dlr en mercado con alta demanda. *Reuters*. Recuperado de <https://lta.reuters.com/articulo/salud-coronavirus-peru-bonos-idLTAKBN21Y359>
- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: Latir: Los estilos de vida latinoamericanos según actitudes, tendencias, intereses y recursos*. Lima, Perú: Planeta.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020, junio). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Lima, Perú: Autor.
- BCRP: Economía peruana caería este año 12.5% pero repuntaría en 11.5% el 2021. (19 de junio de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-economia-peruana-caeria-este-ano-125-pero-repuntaria-en-115-el-2021-noticia/?ref=signwall>
- Bono 380 independientes: ¿cuándo y dónde cobrar el subsidio económico si es beneficiario? (13 de abril de 2020). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/07/bono-para-independientes-hoy-se-habilita-web-para-consultar-si-accedes-al-subsidio-de-380-soles/>

- Bono rural de 760 soles: ¿cómo saber si soy beneficiario del subsidio estatal? (22 de abril de 2020). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/19/bono-rural-2020-peru-como-saber-si-soy-beneficiario-del-bono-de-agricultura-760-soles-consultar-como-y-donde-cobrar-el-subsidio-atmp/>
- Breve historia del comercio electrónico, e-Commerce. (1 de febrero de 2019). *Tienda Digital*. Recuperado de <https://tienda.digital/2019/02/01/breve-historia-comercio-electronico-e-commerce/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico & Ecommerce News. (2020). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú: Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019*. Lima, Perú: Autor.
- Certo, S. C. (2001). *Administración moderna* (8a ed.). Bogotá D. C., Colombia: Pearson Educación.
- Charlish, G. (2 de octubre de 1981). Enter the teleputer: All purpose information tool [Ingreso al telecomputador: Herramienta de información de uso general]. *Financial Times*.
- Colliers International. (2018). *Reporte de investigación y pronóstico del sector retail*. Lima, Perú: Autor.
- Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública. (2019, abril). *Perú: Población 2019* (Market report). Lima, Perú: Autor.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed. rev.). Lima, Perú: Pearson. (Trabajo original publicado en 2008)
- El Banco Mundial. (2020). *Personas que usan Internet (% de la población) – Perú*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2018&locations=PE&start=1990&view=chart>

Galván, L. (2001). *Creatividad para el cambio: Innovación para la vida y la empresa*. Lima Perú: ECOE & Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Gobierno aprobó decreto que autoriza el reinicio de actividades económicas en cuatro fases.

(2 de mayo de 2020). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-gobierno-aprobo-decreto-que-autoriza-el-reinicio-de-actividades-economicas-en-cuatro-fases-covid-19-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>

Google. (s.f.). [Dirección Google Maps de AYUDAME PE]. Recuperado el 11 de agosto de 2020, de

<https://www.google.com.pe/maps/place/Av.+Jos%C3%A9+A9+Pardo+600,+Miraflores+15074>

Helpers. (2020). *Portal de Helpers*. Recuperado de <https://helpers.pe/>

HouseKipp. (2020). *Portal de HouseKipp*. Recuperado de <https://housekipp.com/>

Ibáñez, E. (4 de mayo de 2020). Los expertos en tecnología educativa, médica y manufactura

serán los más demandados tras el COVID-19. *Equipos y Talento*. Recuperado de

<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/expertos/singularity-experts/elena-ibanyez/fundadora-y-ceo/124/>

Instituto Peruano de Economía. (2020a, mayo). *Informe IPE: Impacto del COVID-19 en la economía peruana* (9ª ed.). Lima, Perú: Autor.

Instituto Peruano de Economía. (9 de junio de 2020b). Calculan caída anual del 15% del PBI por COVID-19 [Nota de prensa]. Recuperado de

<https://www.ipe.org.pe/portal/calculan-caida-anual-del-15-del-pbi-por-covid-19/>

Interbank. (2020). *Tasas y tarifas*. Recuperado de <https://interbank.pe/tasas-tarifas#!lq-pd-bpequenaempresa/servicios-bpequenaempresa>

- IPE: Inversión privada crecería 6,9% este 2019 y 8% en el 2020. (4 de marzo de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ipe-inversion-privada-creceria-6-9-2019-8-2020-inversion-minera-economia-peruana-noticia-613203-noticia/>
- Ipsos. (2018). *Estadística poblacional 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Ipsos. (2020a). *El peruano poscuarentena: Estudio sobre el nuevo contexto social para los mercados de consumo*. Lima, Perú: Autor.
- Ipsos. (2020b). *Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/uso-de-redes-sociales-entre-peruanos-conectados-2020>
- Kemp. S. (18 de febrero de 2020). *Digital 2020: Perú*. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2020-peru>
- La evolución de Internet para los negocios. (6 de octubre de 2017). *Tecnología para Pymes*. Recuperado de <http://tecnologiaparapymes.es/la-evolucion-de-internet-para-los-negocios/>
- Large, P. (30 de setiembre de 1981). The thing has arrived, and guess what: It's British teleputer [La cosa ha llegado, y adivinen qué: Es la telecomputadora británica]. *The Guardian*.
- Macroconsult. (2020, abril). *Sistema de información: Economía en tiempos del COVID-19*. Lima, Perú: Autor.
- Mibanco. (2017). *Tarifario general del banco*. Lima, Perú: Autor.
- Mil Oficios. (2020). *Portal de Mil Oficios*. Recuperado de <https://miloficios.app/>
- National Science Foundation. (2000). *America's investment in the future* [La inversión de Estados Unidos en el futuro]. Alexandria, VA: Autor.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* (M. Meneses, Trad., 1ª ed.). New Jersey, NJ: John Wiley & Sons. (Trabajo original publicado en 2014)

- Pérez, S. (14 de abril de 2020). Gestión En Vivo: ¿ Qué es la suspensión perfecta de labores y cuáles son sus implicancias? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/gestion-en-vivo-que-es-la-suspension-perfecta-de-labores-y-cuales-son-sus-implicancias-noticia/>
- Perú Retail. (19 de junio de 2018a). Entre el 6% y 7% de mypes en Perú incursionan en el comercio electrónico [Noticias Retail]. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/mypes-comercio-electronico/>
- Perú Retail. (22 de agosto de 2018b). Escenario del comercio electrónico en el mercado peruano [Noticias Retail]. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/escenario-comercio-electronico-mercado-peruano/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Prialé, J. (14 de abril de 2020). FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr>
- PwC. (2019). *Global entertainment & media outlook 2019-2023* [Perspectiva global de entretenimiento y medios 2019-2023]. Londres, Reino Unido: Autor.
- Reactiva Perú: Garantía de crédito a empresas será de hasta el 98%. (6 de abril de 2020a). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/06/reactiva-peru-garantia-del-credito-otorgado-sera-de-hasta-el-98/>
- Reactiva Perú: Gobierno aprueba reglamento del programa de créditos. (13 de abril de 2020b). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/13/reactiva-peru-gobierno-aprueba-reglamento-de-programa-de-creditos-empresas-mef-coronavirus-en-peru/>

- Retiro CTS: consulta cómo disponer de hasta S/ 2.400 de tu fondo. (25 de abril de 2020). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/22/cts-2020-retiro-consulta-con-dni-como-retirar-mi-cts-como-ver-estado-de-cuenta-cuando-depositan-cts-y-quienes-pueden-retirarlo-atmp/>
- Riesgo país de Perú subió un punto básico y cerró en 1.09 puntos porcentuales. (7 de agosto de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-un-punto-basico-y-cerro-en-109-puntos-porcentuales-noticia/>
- Rivera, V. (8 de junio de 2016). El saturado mercado del desarrollo web. *Tecnología y Negocios*. Recuperado de <https://volkanrivera.com/esp/2016/06/el-saturado-mercado-del-desarrollo-web/>
- Salazar, B. (15 de junio de 2019). Punto de equilibrio multiproducto. *Ingeniería Industrial Online.com*. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/produccion/punto-de-equilibrio-multiproducto/>
- SBS publicará mañana procedimiento para retiro de hasta S/ 2,000 de fondo AFP. (1 de abril de 2020). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sbs-publicara-manana-procedimiento-para-retiro-hasta-s-2000-fondo-afp-791169.aspx>
- Scotiabank. (2016). *Préstamos: Banca de negocios PYME*. Lima, Perú: Autor.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020a). *Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta*. Lima, Perú: Autor.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020b). *Tipo de cambio oficial SUNAT*. Recuperado el 26 de junio de 2020, de <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

Suspensión perfecta de labores: Ejecutivo otorgará subsidio de 760 soles a trabajadores de la MYPE. (13 de abril de 2020). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/13/suspension-perfecta-de-labores-ejecutivo-otorgara-subsidio-de-760-soles-a-trabajadores-de-la-mype/>

Trabajo remoto se extenderá hasta el 31 de julio de 2021, anunció Pedro Cateriano. (3 de agosto de 2020). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/trabajo-remoto-se-extendera-hasta-el-31-de-julio-de-2021-anuncia-pedro-cateriano-ministerio-de-trabajo-mtpe-nndc-noticia/>

Travel agents book holidays through the telly: Information management [Agentes de viajes reservan vacaciones a través de la tele: Gestión de la información]. (1981, mayo). *Business News*.

Zurita, M. (28 de diciembre de 2019). El 2020 para las startups: mayores tickets en inversiones y posibles ventas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/el-2020-para-las-startups-mayores-tickets-en-inversiones-y-posibles-ventas-startups-emprendedores-noticia/>

Apéndice A

Encuesta de Servicios

Por favor, ayúdanos completando esta breve encuesta para fines académicos. Te pedimos contestar con la mayor sinceridad. La encuesta es anónima. Gracias por tu apoyo.

1. Selecciona tu género:

- Masculino
- Femenino

2. Selecciona tu rango de edad:

- Menor de 18 años
- Entre 18 a 24 años
- Entre 25 a 39 años
- Entre 40 a 55 años
- Mayor a 56 años

3. Cuál es tu nivel de estudios alcanzado

- Secundaria
- Estudios Técnicos
- Egresado Universitario
- Bachiller / Titulado Universitario
- Maestría
- Doctorado

4. ¿Con qué frecuencia adquieres productos o servicios por Internet?

- Más de una vez a la semana
- Una vez a la semana
- Más de una vez al mes

- Una vez al mes
- Más de una vez al año
- Una vez al año
- Nunca o rara vez

5. Indica tu distrito de residencia dentro de Lima Metropolitana.

6. Si resides en el Callao, indicar tu distrito.

7. ¿Con qué frecuencia aproximada contratas o solicitas estas especialidades u oficios para tu hogar?

Especialidad u oficio	Mensual	Bimensual (cada 2 meses)	Trimestral (cada 3 meses)	Semestral (cada 6 meses)	Anual (una vez al año)	Nunca / Rara vez
Gasfitería						
Electricidad						
Mecánica automotriz						
Informática						
Limpieza doméstica						
Cerrajería						
Pintura						
Fumigación y desinfección						
Reparación y mantenimiento (electrodomésticos)						

8. ¿Con qué frecuencia aproximada contratas o solicitas estas especialidades u oficios para tu cuidado personal o familiar?

Especialidad u oficio	Mensual	Bimensual (cada 2 meses)	Trimestral (cada 3 meses)	Semestral (cada 6 meses)	Anual (una vez al año)	Nunca / Rara vez
Peluquería						
Manicure y pedicura						
Masajes						
Nutrición						

9. ¿Cuánto pagarías por un servicio promedio (de 1 a 6 horas de trabajo aproximadamente) por cada una de las siguientes especialidades?

	Hasta S/20	De S/21 a S/50	De S/51 a S/99	De S/100 a S/150	De S/151 a S/200	Más de S/200
Gasfitería						
Electricidad						
Mecánica automotriz						
Informática						
Limpieza doméstica						
Cerrajería						
Pintura						
Fumigación y desinfección						
Reparación y mantenimiento (electrodomésticos)						
Peluquería						
Manicure y pedicura						
Masajes						
Nutrición						

10. Quien/es es/son tu/s proveedor/es usuales para obtener o contratar dichos servicios

(puede elegir más de una respuesta).

- Tengo a mi proveedor/es de confianza (conocido, familiar, etc.)
- Lo busco por las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)
- Tengo a mi empresa de confianza (marcas conocidas, tiendas comerciales, tiendas online, etc.)
- Lo busco por internet (Google u otros buscadores)
- Busco recomendados a través de mis amistades, vecinos, familiares, etc.
- Lo hago yo mismo/a.

11. Cuales es su principal preocupación al adquirir o contratar un servicio para usted o su

hogar (puede elegir más de una respuesta).

- Que me roben
- Que me brinden un mal servicio o servicio incompleto

- Que me contagien de coronavirus (COVID-19)
- Que me agredan o me acosen.

12. ¿Si su proveedor de confianza no estaría disponible o inhabilitado para brindarte el servicio, estarías dispuesto a solicitarlo y contratarlo a través de una plataforma virtual nueva?

- Sí
- No
- Tal vez

Apéndice B

Resultados de la Encuesta

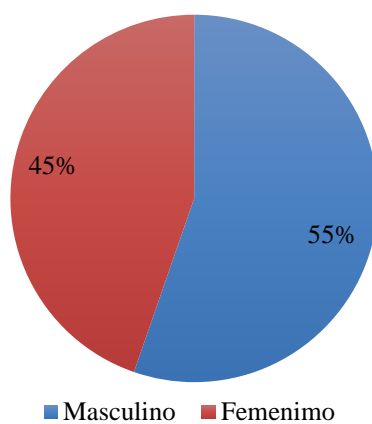


Figura B1. Género / Sexo.

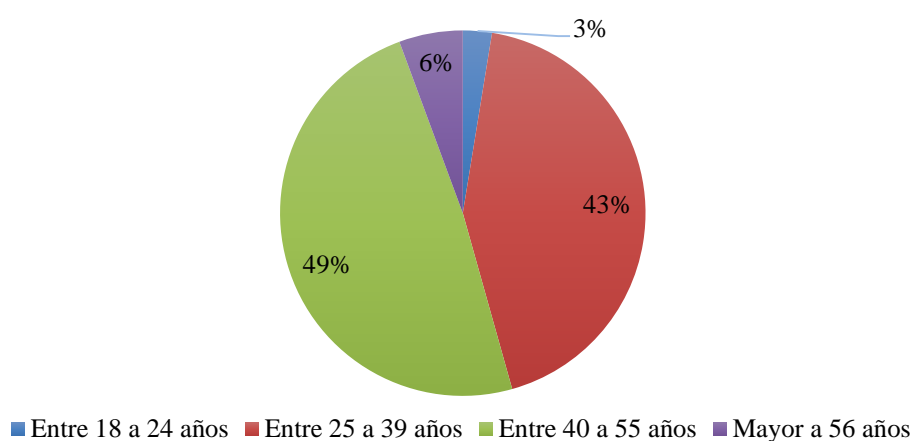


Figura B2. Rango de edad.

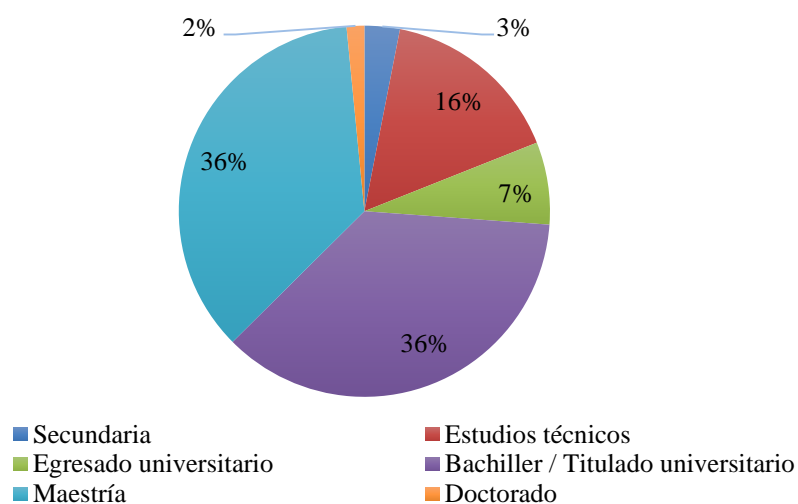


Figura B3. Nivel de estudios.

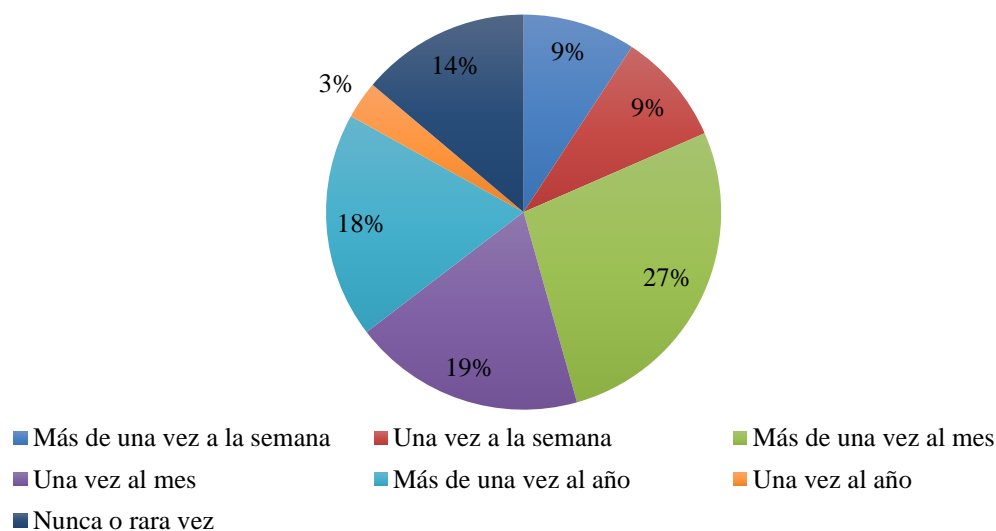


Figura B4. Frecuencia de adquisición de productos o servicios por Internet.

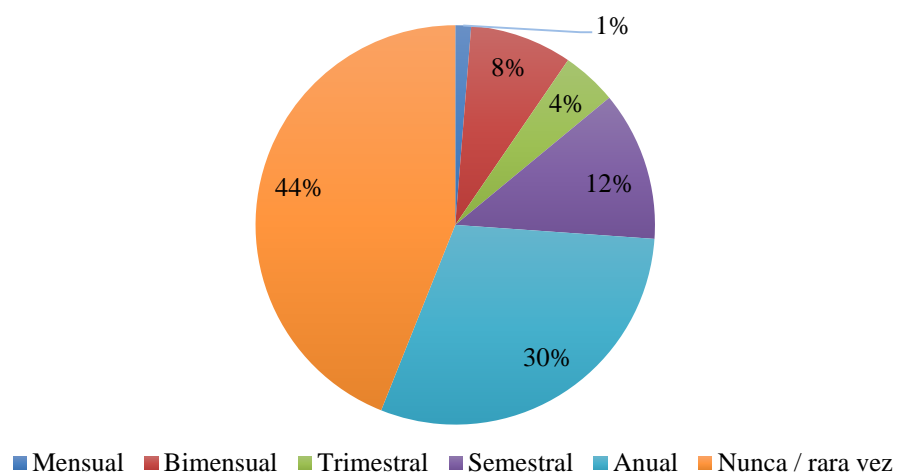


Figura B5. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Gasfitería.

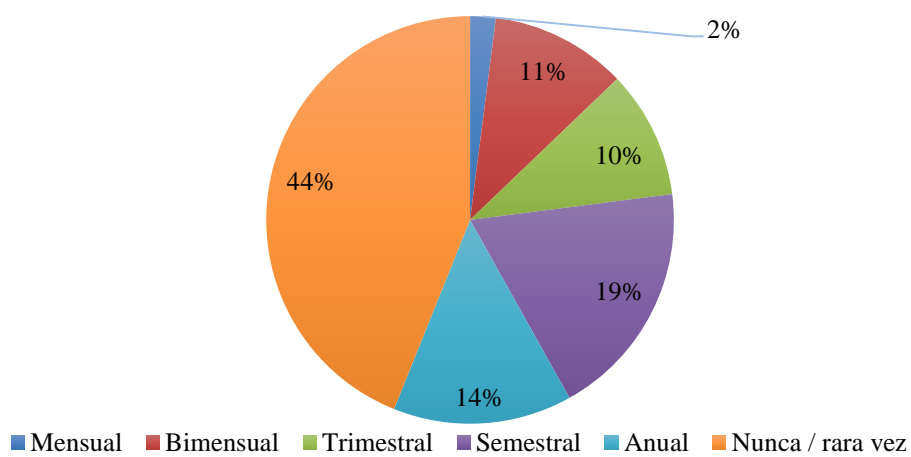


Figura B6. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Mecánica Automotriz.

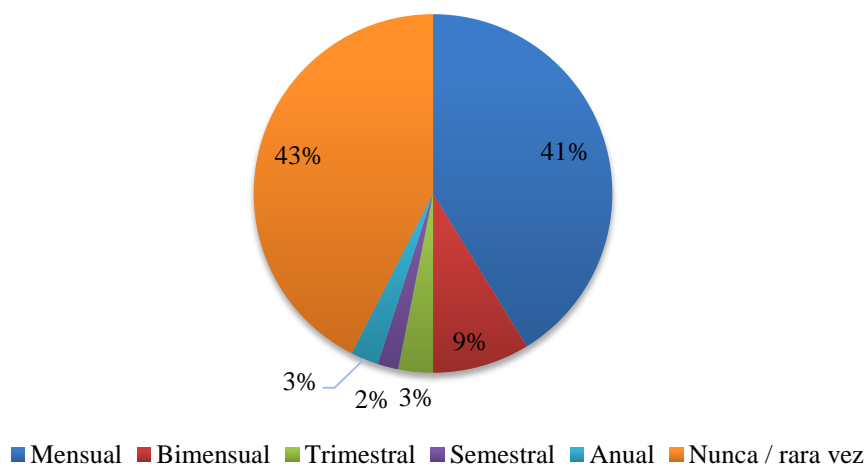


Figura B7. Frecuencia de adquisición de la especialidad de limpieza doméstica.

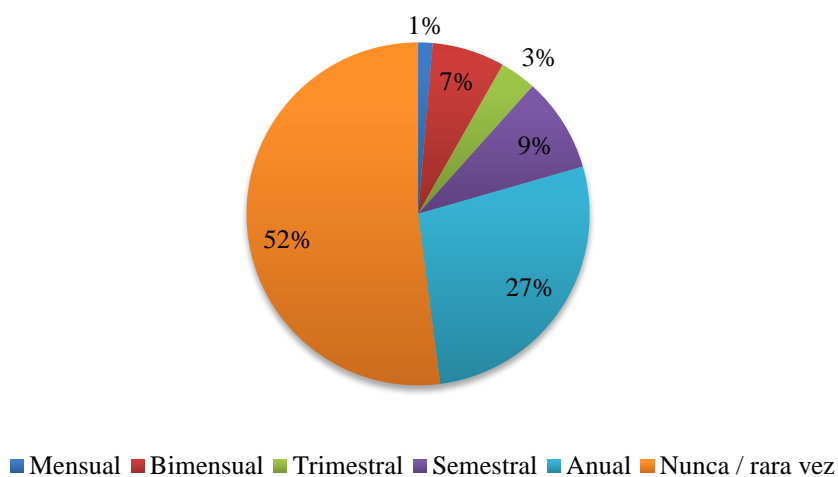


Figura B8. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Electricidad

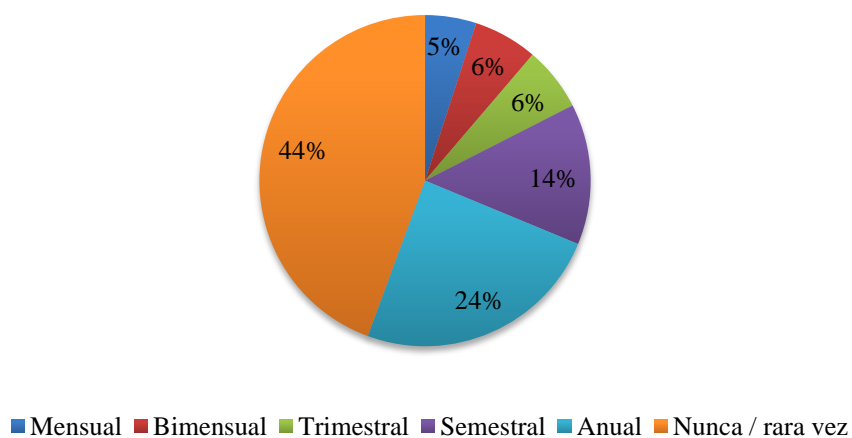


Figura B9. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Informática

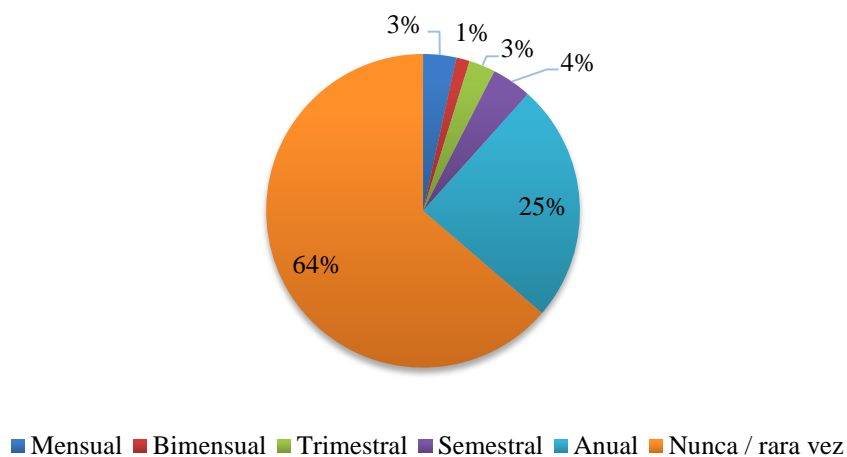


Figura B10. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Cerrajería.

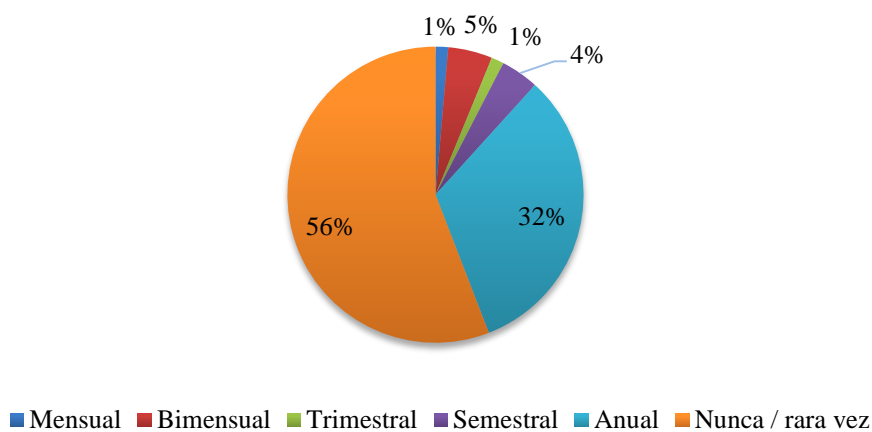


Figura B11. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Pintura

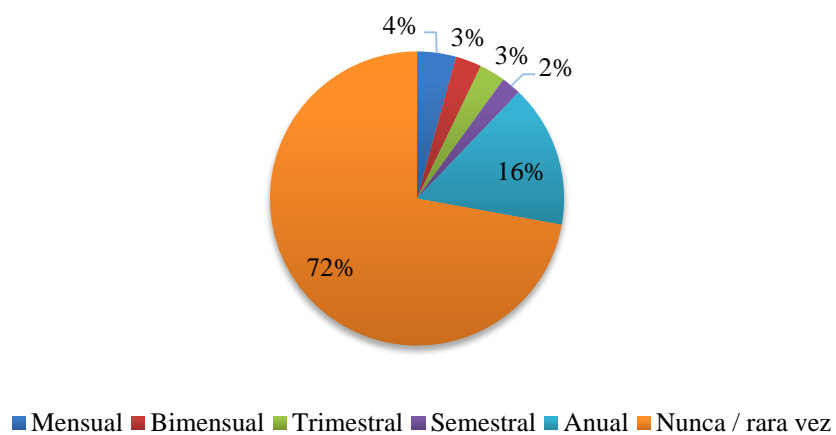


Figura B12. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Fumigación

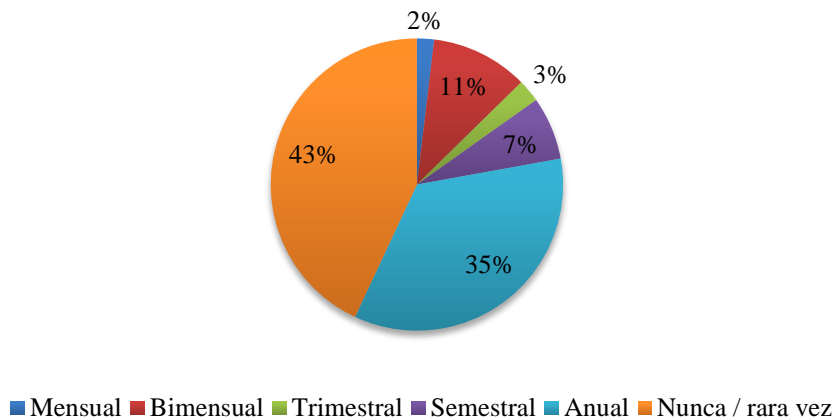


Figura B13. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Electrodomésticos

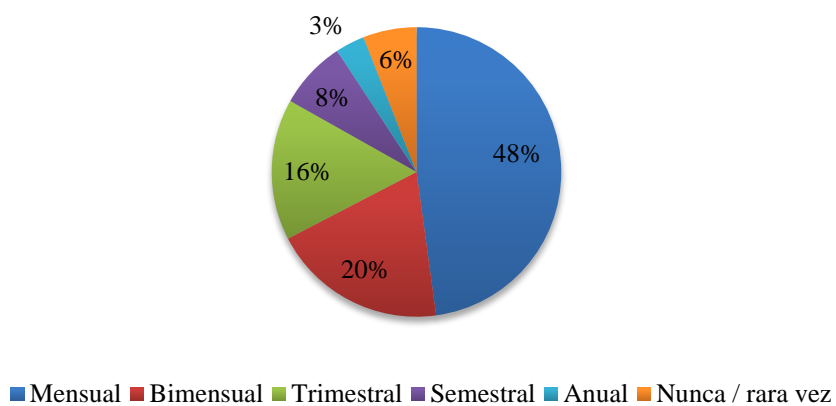


Figura B14. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Peluquería.

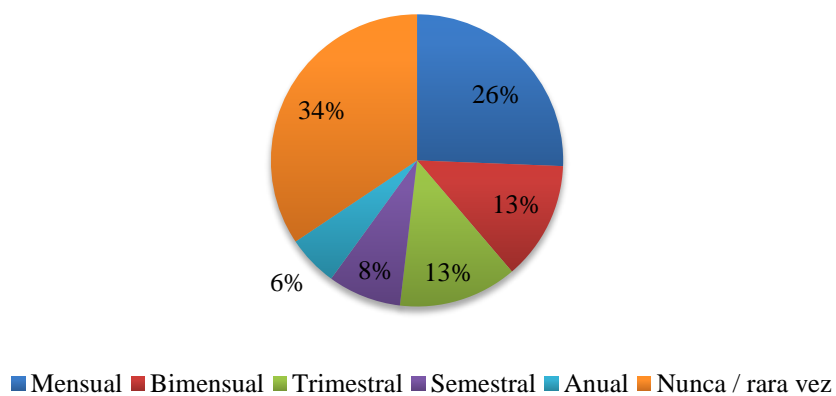
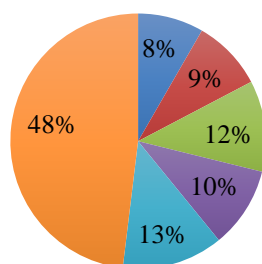
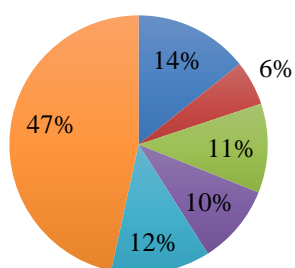


Figura B15. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Manicure y Pedicura



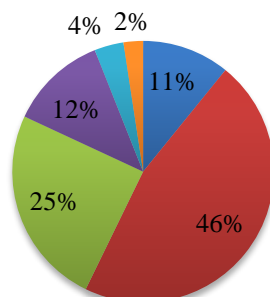
■ Mensual ■ Bimensual ■ Trimestral ■ Semestral ■ Anual ■ Nunca / rara vez

Figura B16. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Masajes



■ Mensual ■ Bimensual ■ Trimestral ■ Semestral ■ Anual ■ Nunca / rara vez

Figura B17. Frecuencia de adquisición de la especialidad de Nutrición



■ Hasta 20 soles ■ De 21 a 50 soles ■ De 51 a 99 soles
 ■ de 100 a 150 soles ■ de 151 a 200 soles ■ Mas de 200 soles

Figura B18. Pago por servicio promedio de la especialidad de Gasfitería.

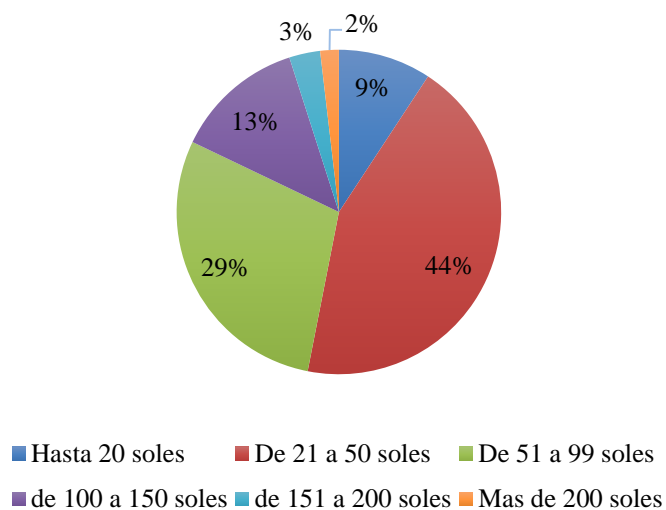


Figura B19. Pago por servicio promedio de la especialidad de Electricidad

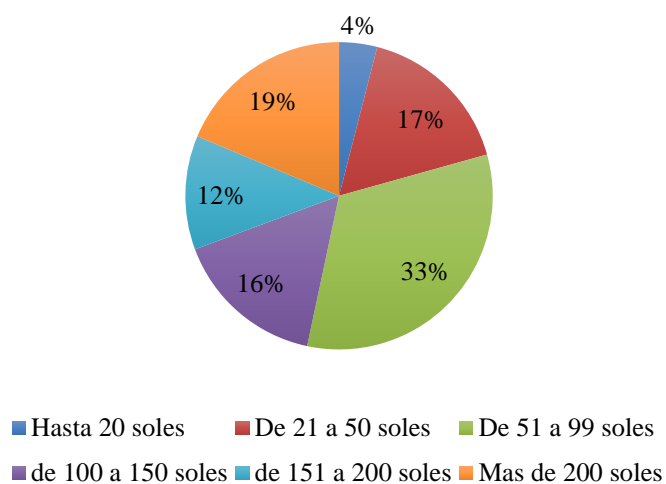


Figura B20. Pago por servicio promedio de la especialidad de Mecánica Automotriz

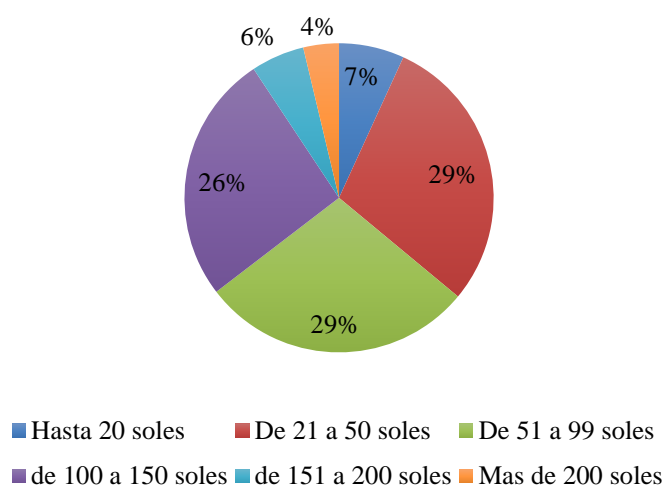


Figura B21. Pago por servicio promedio de la especialidad de Informática

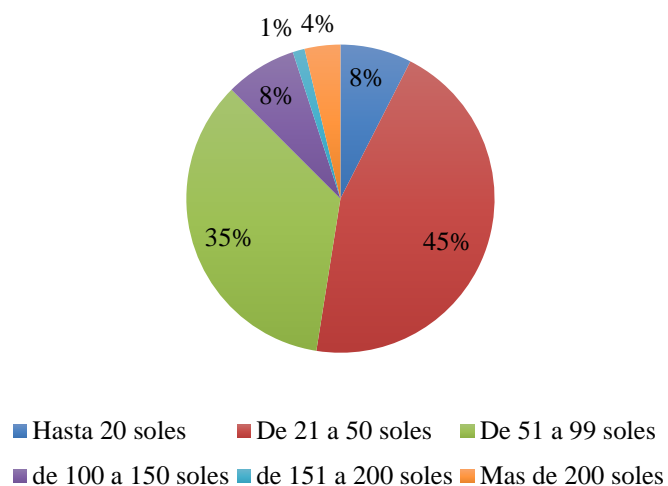


Figura B22. Pago por servicio promedio de la especialidad de Limpieza Doméstica

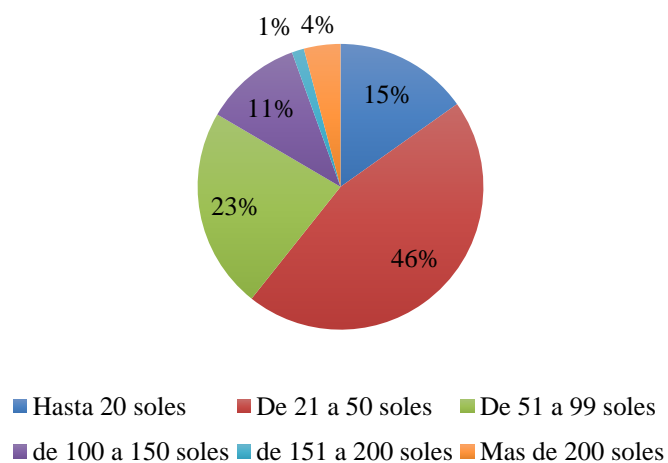


Figura B23. Pago por servicio promedio de la especialidad de Cerrajería

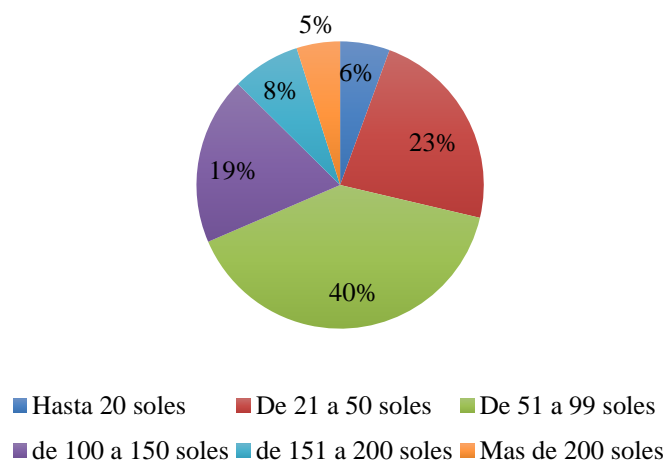


Figura B24. Pago por servicio promedio de la especialidad de Pintura

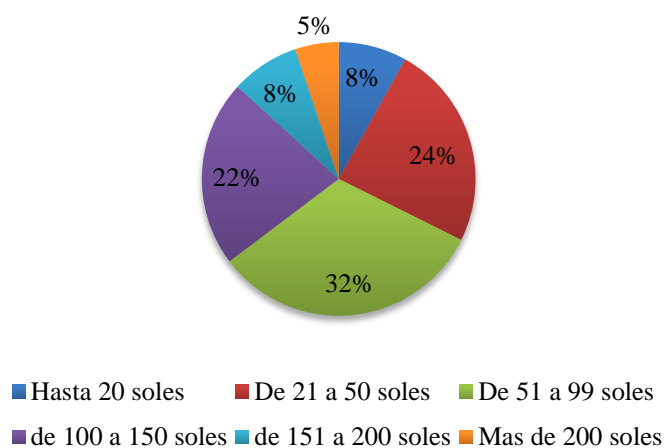


Figura B25. Pago por servicio promedio de la especialidad de Fumigación y Desinfección

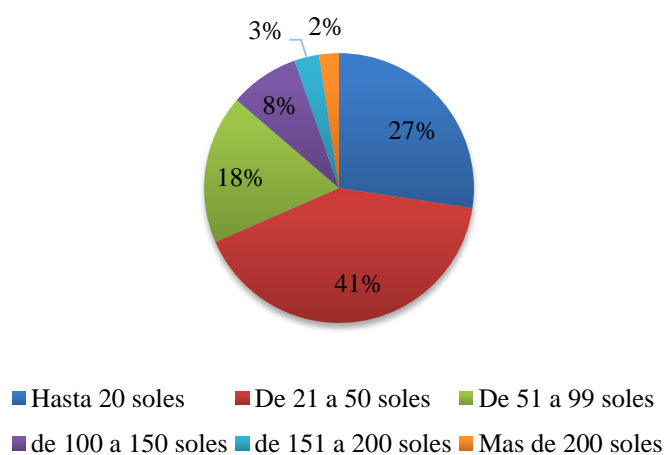


Figura B26. Pago por servicio promedio de la especialidad de Peluquería

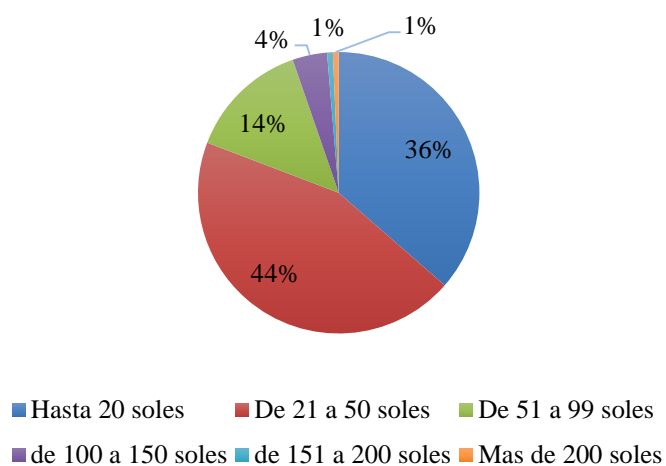


Figura B27. Pago por servicio promedio de la especialidad de Manicure y Pedicura

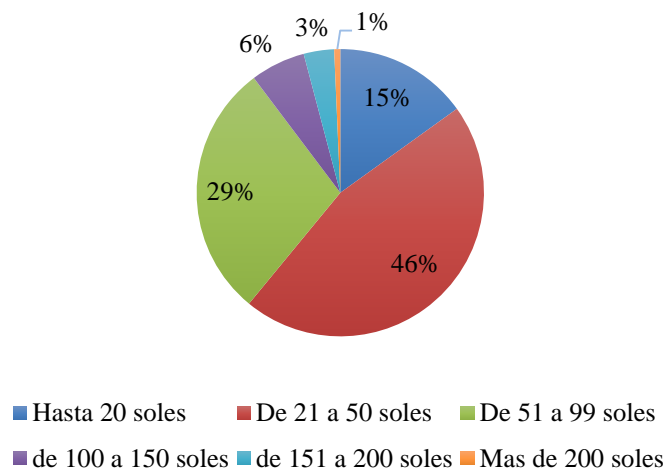


Figura B28. Pago por servicio promedio de la especialidad de Masajes

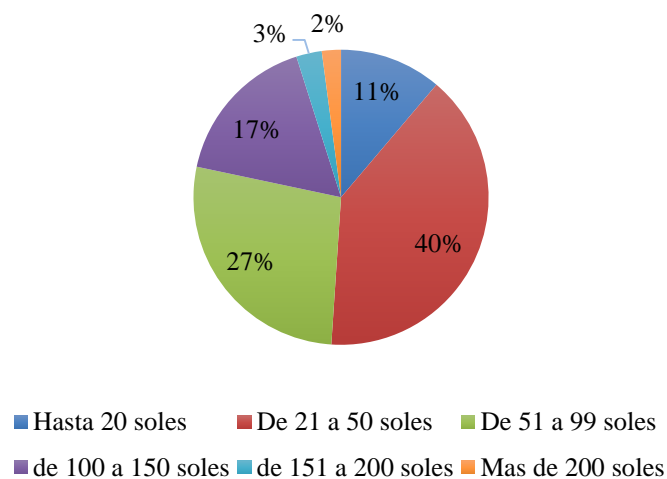


Figura B29. Pago por servicio promedio de la especialidad de Nutrición

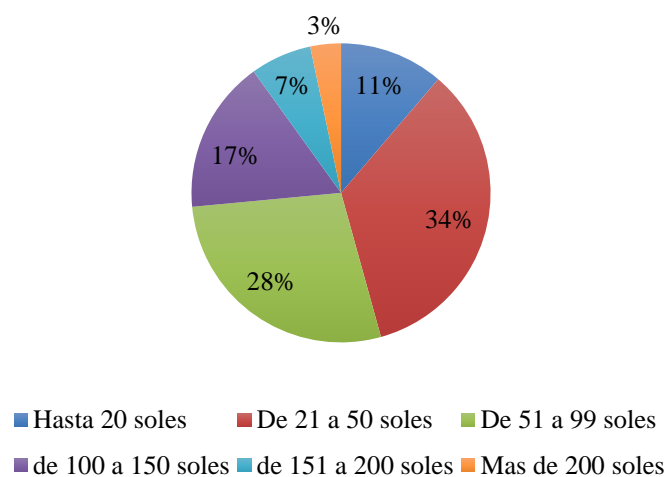


Figura B30. Pago por servicio promedio de la especialidad de Electrodomésticos

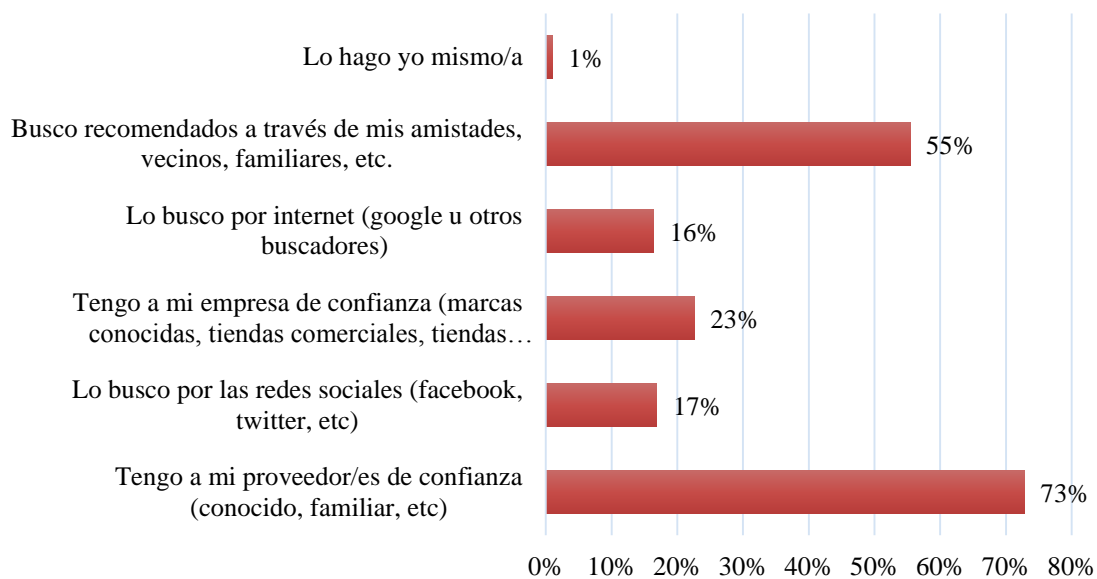


Figura B31. Proveedores y/o medios usuales para contratar servicios

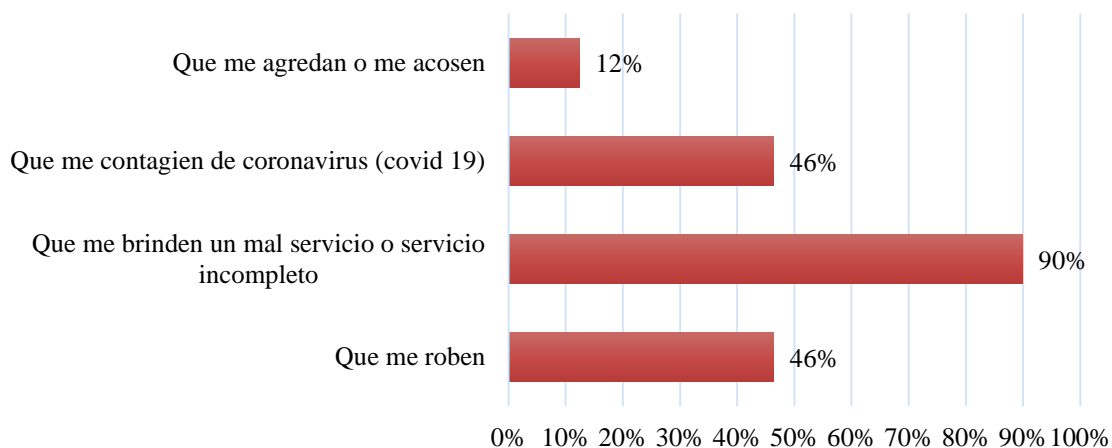


Figura B32. Principal preocupación al contratar los servicios para el hogar y/o cuidado personal

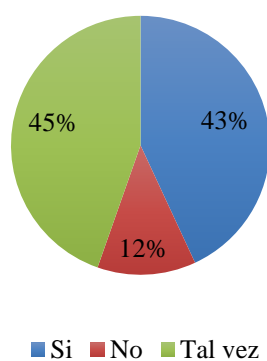


Figura B33. Disponibilidad para el uso de la plataforma virtual para contratar servicios

Apéndice C

Entrevistas a los Especialistas

Entrevista 1

1. Nombres y apellidos:

Ignacio N.

2. ¿Cuál es su especialidad?

Especialidad pintura, electricidad, albañilería, mayólicas y gasfitería.

3. ¿Cuál es su situación digital?

Cuenta con celular y se comunica por WhatsApp. Plan de internet limitado básico. Tiene Facebook, pero no lo usa mucho.

4. ¿Cuál es su principal problema al brindar sus servicios?

Tiene alta demanda por temporadas y baja demanda por otras. Cuando tiene alta demanda no puede atender a todos sus clientes ya que hay trabajos que le toman varios días. Le preocupa contagiarse de COVID-19, sobre todo al momento de desplazarse en transporte público.

5. ¿Cuál es su principal medio u forma para publicar sus servicios?

Trabaja por recomendaciones.

6. ¿Cuánto cobra en promedio por cada especialidad?

Depende del tiempo que le vaya a tomar, aproximadamente: S/70 por día más movilidad más almuerzo unos S/80 a S/100. En trabajos de varios días hasta S/500 u S/800.

7. ¿En cuánto tiempo en promedio realiza un servicio?

Servicios variados que toman de cuatro horas a cinco días.

8. ¿Cuántos servicios hace en promedio en una semana?

Servicios a la semana, muy variable, a veces un solo servicio de varios días, a veces servicios individuales. Por lo general trabaja seis días a la semana.

9. ¿Qué opina de recibir solicitudes de servicios a través de su celular, mensajes de texto o correos electrónicos?

Le gustaría recibirlos, pero en los días de poca demanda, por llamada o WhatsApp.

Entrevista 2

1. Nombres y apellidos

Jacob Salazar Penadillo.

2. ¿Cuál es su especialidad?

Pintura.

3. ¿Cuál es su situación digital?

Actualmente cuento con un teléfono básico, pero sí sé cómo usar un smartphone, no cuento con un correo electrónico, pero si tengo cuenta en Facebook.

4. ¿Cuál es su principal problema al brindar sus servicios?

No cuento con trabajo constante, hay situaciones donde tengo trabajo constante y otros donde no tengo trabajo (semanas), cuento con pocos clientes.

5. ¿Cuál es su principal medio u forma para publicar sus servicios?

Solo por recomendaciones a través de mis clientes u otros especialistas.

6. ¿Cuánto cobra en promedio por cada especialidad?

Cobro por de acuerdo a las dimensiones y al acabado, por ejemplo, por un departamento de 80 m² aproximadamente S/1,500 pintado simple, si incluye empastado S/2,000.

7. ¿En cuánto tiempo en promedio realiza un servicio?

Para el caso del departamento, me demoro tres días en promedio, con la ayuda de otra persona.

8. ¿Cuántos servicios hace en promedio en una semana?

En condiciones normales, con un ayudante puedo hacer dos servicios.

9. ¿Qué opina de recibir solicitudes de servicios a través de su celular, mensajes de texto o correos electrónicos?

Considero que está bien, pero depende de mi disponibilidad de tiempo, ya que me gustaría tener la posibilidad de manejar mi tiempo.

Entrevista 3

1. Nombres y apellidos

Guillermo Flores.

2. ¿Cuál es su especialidad?

Pintura.

3. ¿Cuál es su situación digital?

No conozco mucho.

4. ¿Cuál es su principal problema al brindar sus servicios?

Falta de clientes.

5. ¿Cuál es su principal medio u forma para publicar sus servicios?

Por amigos y familia.

6. ¿Cuánto cobra en promedio por cada especialidad?

S/100 el metro lineal.

7. ¿En cuánto tiempo en promedio realiza un servicio?

Uno o dos días.

8. ¿Cuántos servicios hace en promedio en una semana?

Dos servicios a veces más.

9. ¿Qué opina de recibir solicitudes de servicios a través de su celular, mensajes de texto o correos electrónicos?

Me gustaría mucho.

Entrevista 4

1. Nombres y apellidos

Luis Enrique Ahumada.

2. ¿Cuál es su especialidad?

Cerrajería.

3. ¿Cuál es su situación digital?

No tengo situación digital.

4. ¿Cuál es su principal problema al brindar sus servicios?

Mis clientes no conocen todo lo que se realizar.

5. ¿Cuál es su principal medio u forma para publicar sus servicios?

Por medio de tarjetas personal.

6. ¿Cuánto cobra en promedio por cada especialidad?

S/200 por trabajo.

7. ¿En cuánto tiempo en promedio realiza un servicio?

Un día de fabricación y un día de instalación.

8. ¿Cuántos servicios hace en promedio en una semana?

Tres veces por semana a más.

9. ¿Qué opina de recibir solicitudes de servicios a través de su celular, mensajes de texto o correos electrónicos?

Me interesa el que me conozcan masivamente.