



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACION

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DE ECONOMÍA
COLABORATIVA PARA EL ALQUILER DE BIENES”**

PRESENTADO POR:

Elsy Fabiola Díaz Alcántara

Marco Fernando Mondragón Cabellos

Roberto Otivo Antesano

Carlos Alberto Sáenz Calle

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

ASESOR: Doc. José Paúl Campos Llerena

LIMA –PERU

2020

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| 1. Carátula | |
| 2. Índice General | 1 |
| 3. Índice de Figuras y Tablas | 5 |
| 3. Resumen Ejecutivo | 7 |
| 4. Objetivo General | 10 |
| 4.1. Objetivos específicos | 10 |
| 5. Descripción de la Idea de Negocio | 10 |
| 5.1 Razón social | 10 |
| 5.2 Nombre comercial | 10 |
| 5.3 Número de socios y porcentaje de participación | 11 |
| 5.4 Monto de la inversión inicial | 12 |
| 5.5 Actividad económica | 12 |
| 5.6 Definición del negocio | 12 |
| 5.7 Definición producto/servicio | 14 |
| 5.8 Oportunidad de negocio | 15 |
| 5.9 Mercado objetivo | 15 |
| 5.10 Propuesta de valor | 16 |
| 5.11 Modelo Business Model Canvas | 18 |
| 6. Antecedentes | 24 |
| 6.1. Plataforma colaborativa para mascotas | 27 |
| 6.2. Intermediación de alquileres de habitaciones | 28 |
| 6.3. Reserva y alquiler de locales para eventos | 29 |
| 6.4. Intermediación para el cuidado de mascotas | 30 |
| 6.5. Servicio de belleza a domicilio | 31 |
| 7. Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno | 33 |
| 7.1. Entorno Interno | 33 |
| 7.1.1 Matriz EFI | 33 |
| 7.1.2 Estructura | 35 |
| 7.1.3 Modelo de Negocio | 35 |
| 7.2. Entorno Externo | 36 |
| 7.2.1. Análisis PESTEL | 36 |

| | |
|--|----|
| 7.2.1.1. Factores económicos | 36 |
| 7.2.1.2. Factores socioeconómicos | 40 |
| 7.2.1.3. Factores políticos y legales | 43 |
| 7.2.1.4. Factores tecnológicos | 45 |
| 7.2.1.5. Factores medio ambientales | 48 |
| 7.2.2. Matriz EFE | 49 |
| 8. Plan Estratégico de la Empresa | 52 |
| 8.1 Visión | 52 |
| 8.2 Misión | 52 |
| 8.3 Valores | 52 |
| 8.4 Objetivo General y Objetivos Estratégicos | 53 |
| 8.4.1 El Objetivo General | 53 |
| 8.4.2 Objetivos Estratégicos | 54 |
| 8.5 Estrategia Competitiva o Genérica | 55 |
| 8.6 Análisis FODA | 56 |
| 8.7 Análisis de las 05 Fuerzas de Porter | 59 |
| 8.8 Ventaja Competitiva | 64 |
| 8.9 Mapa Estratégico | 65 |
| 9. Estrategia Comercial | 68 |
| 9.1. Análisis de Mercado | 68 |
| 9.1.1. Mercado Meta y Segmentación del Mercado. Geográfica, Demográfica, Psicográfica y Estilo de Vida | 68 |
| 9.1.1.1 Segmentación del Mercado | 68 |
| 9.1.1.2 Definición de Mercado Meta | 69 |
| 9.1.2. Muestreo y Participación de Mercado Proyectada | 71 |
| 9.2. Investigación del consumidor | 77 |
| 9.2.1. Necesidades y problemas que solucionar | 82 |
| 9.2.2 Factores que influyen la conducta del consumidor | 84 |
| 9.2.3. Proceso de decisión de compra del consumidor | 89 |
| 9.2.4. Posicionamiento de Marca | 90 |
| 9.3 Marketing Mix | 93 |
| 9.3.1 Estrategia de Producto/Servicio y Marca | 93 |
| 9.3.1.1 Producto | 93 |

| | |
|---|-----|
| 9.3.1.2 Precio | 96 |
| 9.3.1.3 Promoción | 96 |
| 9.3.1.4 Plaza | 98 |
| 9.3.1.4 Procesos | 98 |
| 9.3.1.5 Personas | 99 |
| 9.3.1.5 Presencia Física | 100 |
| 9.3.2 Estrategia de Precio: Valor en el mercado | 101 |
| 9.3.3 Estrategia de Distribución y Canales | 102 |
| 9.3.4 Estrategia de Comunicación Integral: ATL, BTL, Digital | 102 |
| 10. Plan de Operaciones | 104 |
| 10.1 Proceso de producción del bien o servicio | 104 |
| 10.2 Ubicación y equipamiento de las Instalaciones | 108 |
| 10.3 Métodos de Producción | 110 |
| 10.3.1. Tiempos del proceso de fabricación | 113 |
| 10.3.2 Economías de escala | 114 |
| 10.3.3 Estimación de tiempos y fases para implementar la plataforma | 115 |
| 10.4 Gestión del inventario y proveedores | 117 |
| 10.5 Gestión de calidad | 118 |
| 10.6 Cadena de Abastecimiento | 120 |
| 11. Plan de Recursos Humanos | 121 |
| 11.1. Estructura organizacional | 121 |
| 11.2. Perfil del Puesto, Manual de Organización y Funciones | 123 |
| 11.3. Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal | 129 |
| 11.4. Inducción, capacitación y evaluación del personal | 130 |
| 11.5. Motivación y desarrollo del personal | 132 |
| 11.6. Remuneraciones y compensaciones | 133 |
| 11.7. Cultura Organizacional | 135 |
| 12. Plan Financiero | 137 |
| 12.1 Supuestos | 137 |
| 12.2 Inversión y fuentes de financiamiento | 138 |
| 12.2.1 Inversión Fija Tangible | 139 |
| 12.2.2 Inversión Fija Intangible | 140 |
| 12.2.3 Capital de Trabajo Preoperativo | 141 |

| | |
|---|-----|
| 12.2.4 Otros Gastos Operativos | 142 |
| 12.3 Gastos fijos y variables | 143 |
| 12.3.1 Gastos Fijos | 143 |
| 12.3.2 Gastos Variables | 145 |
| 12.4 Capital de trabajo | 146 |
| 12.5 Flujo de caja proyectado a 5 años | 147 |
| 12.6 Análisis de Punto de Equilibrio | 150 |
| 12.7 Estados financieros proyectados a 5 años | 153 |
| 12.7.1 Estado de Resultados | 153 |
| 12.7.2 Balance de Situación | 154 |
| 12.8 Análisis de sensibilidad | 155 |
| 12.9 Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI | 157 |
| 12.9.1 Cálculo del COK y del WACC | 157 |
| 12.9.2 Indicadores Financieros | 158 |
| 13. Gestión del riesgo del proyecto | 159 |
| 13.1 Análisis de riesgos | 159 |
| 14. Conclusiones y Recomendaciones | 163 |
| 14. Referencias | 165 |
| 15. Apéndices | 170 |

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1 Mapa de Empatía de AlquilaBien1..... | 16 |
| Figura 2 Mapa de Empatía de AlquilaBien 2..... | 17 |
| Figura 3 Variación anual PBI, según INEI..... | 37 |
| Figura 4 Variación de la inflación 2015-2020, según BCRP..... | 38 |
| Figura 5 PBI por actividad económica, según INEI..... | 38 |
| Figura 6 Población peruana urbana y rural en 2019. CPI..... | 41 |
| Figura 7 Población peruana urbana y rural por departamento en 2019. CPI..... | 41 |
| Figura 8 Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2018. Ipsos..... | 42 |
| Figura 9 Usuarios de Internet en Sudamérica al 2017. Gestión..... | 46 |
| Figura 10 Penetración de Facebook en Sudamérica. Gestión..... | 46 |
| Figura 11 Resumen 05 Fuerzas de Porter..... | 59 |
| Figura 12 Mapa Estratégico..... | 65 |
| Figura 13 Definición de Mercado Meta..... | 71 |
| Figura 14 Motivos de alquiler de bienes..... | 84 |
| Figura 15 Factores determinantes para decidir el alquiler de un bien..... | 85 |
| Figura 16 Factores valorados en la plataforma de alquiler de bienes..... | 87 |
| Figura 17 Categorías de bienes preferidos para alquilar..... | 87 |
| Figura 18 Proceso de Decisión de compra del consumidor de AlquilaBien..... | 90 |
| Figura 19 Niveles de Producto..... | 93 |
| Figura 20 Espacios de oficina..... | 100 |
| Figura 21 Modelo de trabajo Call Center..... | 101 |
| Figura 22 Mapa general de procesos de AlquilaBien SAC..... | 105 |
| Figura 23 Plano de Oficina..... | 109 |
| Figura 24 Proceso de producción del servicio para el arrendatario..... | 111 |
| Figura 25 Proceso de producción del servicio para el arrendador..... | 112 |
| Figura 26 Cadena de abastecimiento..... | 120 |
| Figura 27 Organigrama por áreas..... | 122 |
| Figura 28 Organigrama por puestos..... | 123 |
| Figura 29 Punto de Equilibrio..... | 152 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Business Model Canvas de AlquilaBien..... | 18 |
| Tabla 2 Matriz EFI AlquilaBien..... | 34 |
| Tabla 3 Factores económicos..... | 39 |
| Tabla 4 Factores socioeconómicos..... | 42 |
| Tabla 5 Factores políticos y legales..... | 44 |
| Tabla 6 Factores tecnológicos..... | 47 |
| Tabla 7 Factores medio ambientales..... | 49 |
| Tabla 8 Matriz EFE para AlquilaBien..... | 50 |
| Tabla 9 Objetivos Estratégicos..... | 54 |
| Tabla 10 Estrategia competitiva..... | 55 |
| Tabla 11 Matriz Foda Cruzada..... | 57 |
| Tabla 12 Matriz VRIO..... | 64 |
| Tabla 13 Variables de Segmentación de Mercado..... | 69 |
| Tabla 14 Mix de Productos para Estimación de Demanda..... | 73 |
| Tabla 15 Estimación de Demanda en Unidades..... | 74 |
| Tabla 16 Precios por categoría..... | 75 |
| Tabla 17 Estimación de Demanda por Año..... | 76 |
| Tabla 18 Relación de entrevistas a profundidad realizadas..... | 81 |
| Tabla 19 Resultados de la fase exploratoria..... | 82 |
| Tabla 20 Ejemplo de Campaña..... | 91 |
| Tabla 21 Niveles de producto..... | 94 |
| Tabla 22 Tipos de promoción..... | 97 |
| Tabla 23 Descripción de los procesos de AlquilaBien SAC..... | 105 |
| Tabla 24 Estimación tiempos y fases de implementación de plataforma..... | 115 |
| Tabla 25 Principales proveedores de Alquilabien SAC..... | 117 |
| Tabla 26 Diseño de Puestos..... | 124 |
| Tabla 27 Beneficios Pequeña Empresa..... | 134 |
| Tabla 28 Planilla Mensual y Anual 2021..... | 134 |
| Tabla 29 Presupuesto de Inversión Inicial..... | 138 |
| Tabla 30 Inversión Fija Tangible..... | 139 |
| Tabla 31 Inversión Fija Intangible..... | 140 |
| Tabla 32 Capital de Trabajo Preoperativo..... | 141 |
| Tabla 33 Otros Gastos Preoperativos..... | 142 |
| Tabla 34 Gastos Fijos..... | 144 |
| Tabla 35 Gastos Variables..... | 145 |
| Tabla 36 Estimación del Capital de Trabajo..... | 146 |
| Tabla 37 Flujo de Caja Proyectado..... | 148 |
| Tabla 38 Análisis del Punto de Equilibrio..... | 151 |
| Tabla 39 Estado de Resultados..... | 154 |
| Tabla 40 Balance de Situación..... | 155 |
| Tabla 41 Supuestos según Escenario..... | 156 |
| Tabla 42 Indicadores según Escenario..... | 156 |
| Tabla 43 Indicadores Modelo CAPM..... | 157 |
| Tabla 44 Validación financiera..... | 158 |
| Tabla 45 Análisis de Riesgos..... | 159 |
| Tabla 46 Clasificación de Riesgos..... | 162 |

3. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios busca acercar a dos segmentos de clientes: personas que están interesadas en alquilar bienes y no en la compra, porque los usan de forma esporádica, no tienen espacio donde guardarlos o porque el precio de éste como nuevo resulta muy elevado; y las personas que tienen bienes en desuso y que quieren generar ingresos extra ofreciéndoles en alquiler. AlquilaBien nace para conectar ambos clientes, ofreciéndoles una plataforma especializada en alquiler, en la que las transacciones se hacen de forma práctica, rápida, segura y transparente. Nuestra propuesta de valor reside fundamentalmente en la asesoría, tanto para la puesta en valor de los bienes como en todo el proceso de compra, así como en la seguridad de la plataforma.

Hay muchos factores que propician este modelo de negocio: hoy las personas están buscando disminuir sus gastos, comprando lo estrictamente necesario (Según el diario Gestión, el 70% de las familias de Lima y Callao se preocupan por el ahorro, buscan constantemente ofertas, unido a que el ingreso promedio crece sólo entre 1 a 2% anualmente), el tamaño promedio de los departamentos se redujo un 8% en los últimos siete años, lo que otorga cada vez menos espacio para guardar bienes; y existe además una tendencia a disminuir el consumismo, en aras de proteger el medio ambiente. De otro lado, las personas están buscando alternativas que les generen ingresos extra para cubrir sus crecientes necesidades (Según la consultora Datum, ahora 07 de cada 10 peruanos buscan ingresos adicionales)

La idea del proyecto nace de una tendencia global en la cual las personas han incorporado la conciencia del cuidado a la tierra y los smartphones a su estilo de vida, resolviendo cada vez más sus necesidades a través de las aplicaciones móviles, informándose antes de realizar una compra. AlquilaBien busca optimizar la experiencia de los usuarios, asesorándolos para que puedan publicar sus bienes y ponerlos en valor de forma adecuada, ofrecerlos en alquiler de manera sencilla y rápida y que los arrendatarios puedan encontrar productos de buena calidad, en diversas categorías.

Se realizó un análisis del macroentorno en el Perú, donde se encontró un ambiente favorable para el desarrollo de la aplicación, principalmente debido al crecimiento del uso de plataformas de economía colaborativa y al uso acelerado de smartphones en Perú, con el e-commerce creciendo a tasas anuales del 30% (Según el Observatorio E-Commerce de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico - CAPECE, el crecimiento del e-commerce en Perú fue de 31% el año 2019). Para el proceso de investigación se recurrió a diferentes herramientas como entrevistas a expertos, fuentes secundarias, focus group, entrevistas a empresas y encuestas a usuarios, con la finalidad de conocer cada aspecto del negocio. Estas herramientas proporcionaron información valiosa, como por ejemplo que la seguridad en la transacción es un factor crítico.

Contando con ello, se desarrolló el planeamiento estratégico y de marketing para la implementación del modelo de negocio. Finalmente, se desarrolla un plan financiero con el que se demuestra la factibilidad

económica-financiera de la idea de negocio. Nuestro punto de equilibrio se alcanza en el primer año de operaciones, así como el monto de la inversión inicial se recupera luego de 3.04 años. El proyecto tiene una TIR de 66.71% y un VAN de S/ 363,563, con un WACC de 14.09% y un COK de 17.60%. Por los resultados mostrados, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor al COK y al WACC, por lo tanto, el proyecto es factible.

4. Objetivo General

El objetivo del Plan de negocios es validar la propuesta de AlquilaBien, que prestará servicios de intermediación entre propietarios de bienes muebles e inmuebles con personas interesadas en alquilar dichos bienes, a través de una plataforma web y un aplicativo móvil.

4.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

4.1.1 Obtener utilidades netas positivas a partir del segundo año de operaciones.

4.1.2. Lograr un ROI superior al 30% a partir del segundo año

4.1.3. Lograr una Tasa Interna de Retorno para el proyecto superior al 40%, en un horizonte de 05 años

5. Descripción de la Idea de Negocio

5.1 Razón social

La razón social de la empresa será “AlquilaBien Sociedad Anónima Cerrada”

5.2 Nombre comercial

El nombre comercial será “AlquilaBien” y su lema “¡lo quieres, lo tienes!”

Se adopta este nombre porque tenemos como propósito esencial brindar el mayor BIENestar a nuestros clientes:

- A clientes-arrendatarios, al poder usar bienes que necesitan y que por diferentes razones no optan por la compra; sin embargo, eso no es una limitante para acceder a estos bienes y sentir por ello alegría, alivio y tranquilidad y adicionalmente lo están haciendo con la mayor seguridad.
- A clientes-arrendadores, al poder generar ingresos al alquilar sus bienes pidiendo lo que corresponde y sentir alivio económico y tranquilidad y hacerlo igualmente con la mayor seguridad.

El nombre “AlquilaBien” hasta julio del 2020 no se encuentra registrado en INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual) tanto en su servicio de búsqueda por producto como de servicio (ver Apéndice J)

5.3 Número de socios y porcentaje de participación

La empresa está conformada por 04 socios, cada uno con la participación siguiente:

| | |
|--------------------------|-----|
| Fabiola Díaz Alcántara | 30% |
| Roberto Otivo Antesano | 30% |
| Marco Mondragón Cabellos | 20% |
| Carlos Sáenz Calle | 20% |

5.4 Monto de la inversión inicial

Se estima una inversión inicial de US\$ 70,000 aproximadamente, financiada en un 50% con recursos propios y, el otro 50%, a través de un préstamo bancario con el aval de los accionistas.

5.5 Actividad económica¹

CIU 7729: Alquiler y arrendamiento de otros efectos personales y enseres domésticos.

CIU 7730: Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles

5.6 Definición del negocio

El modelo de negocio toma el concepto de economía colaborativa que está experimentando un creciente auge a nivel mundial, sobre todo en países de Europa. Para el año 2025, se calcula que en Europa las empresas de los cinco sectores más importantes de la economía colaborativa (alojamiento, transporte, servicios a hogares, servicios profesionales y finanzas colaborativas) generarán aproximadamente 300.000 millones de euros. La cifra es más de diez veces superior a los 28.000 millones de euros que produjeron en 2015.

Según una encuesta del Eurobarómetro, aplicada en la Unión Europea, en el año 2016, se reveló que más de la mitad de la población de la Unión

¹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme. INEI. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Europea (UE) tiene conocimiento acerca de la Economía Colaborativa (EC), y que uno de cada tres internautas utilizan plataformas de EC al menos una vez al año. A su vez, más del 5% de la población de la UE suministra productos y servicios a través de este tipo de plataformas. Del mismo modo, en Estados Unidos, según datos de eMarketer (2016), el 50% de los adultos consultados afirmó haber utilizado plataformas digitales para adquirir bienes de segunda mano.

Según el BID, Brasil, México, Argentina y Perú concentran el 69% de las iniciativas del sector colaborativo en la región, aún pequeñas y desarrolladas en los últimos cinco años.

La economía colaborativa está cambiando la forma de entender el consumo. Surgió como un producto natural de las nuevas tecnologías y poco a poco ha ido consolidándose como una de las grandes tendencias de nuestro tiempo.

Los emprendimientos colaborativos se basan en la idea de compartir, intercambiar, alquilar o comprar y vender productos y/o servicios, a través de plataformas tecnológicas que regulan las transacciones. Ofrece mejores precios y condiciones más transparentes. Permite que cualquier persona encuentre lo que necesita, a cualquier hora y en cualquier parte.

Emprendimientos exitosos de este tipo de modelo son por ejemplo: Uber en el sector transporte, que conecta conductores de vehículos con clientes que deseen un transporte; Airbnb en el sector hospedaje que conecta

propietarios de espacios en el hogar con personas que quieren reservar y alojarse; Wesura en el sector seguros que involucra un seguro entre amigos y familiares; y Eatwhit en el sector gastronomía donde se conecta a un anfitrión que realiza un menú y permite que otros usuarios puedan degustar de los alimentos preparados.

La propuesta de AlquilaBien conecta a arrendadores (propietarios) y arrendatarios (usuarios que desean alquilar) de productos de segundo uso, a través de una plataforma virtual. Los ingresos se reciben a través del cobro de una comisión **(fee)** al ejecutarse el alquiler de los bienes: cuando el arrendatario ubica en la plataforma el bien que necesita, efectúa el pago a la empresa y, una vez que lo haya recibido y dé su conformidad, AlquilaBien efectúa el pago al arrendador, descontando la comisión establecida de acuerdo al producto elegido. Adicionalmente, también se perciben ingresos por el pago de un servicio **premium** por parte del arrendador (al que puede acceder al momento de registrarse), que le permite ubicarse entre los favoritos en el proceso de búsqueda realizado por los arrendatarios de bienes.

5.7 Definición producto/servicio

Se genera valor a los bienes de segundo uso conectando a los propietarios con los interesados en alquilar y no comprar; se facilita el alquiler de estos productos a través de la plataforma digital, lo que hará que los propietarios puedan generar ingresos por ello y los usuarios ahorren tiempo y dinero.

5.8 Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio se identifica a partir de la presencia de personas que necesitan un bien pero que, dado su uso temporal y poco frecuente o inclusive alto costo, no desean invertir dinero en su compra, si no por el contrario están interesados en alquilarlos para cubrir su necesidad específica. Por otro lado, existen personas que poseen bienes en buenas condiciones y que pueden generar ingresos extras a través de su ofrecimiento en alquiler. Un factor importante es la presencia de diversos condominios multifamiliares en Lima Metropolitana, que brinda la oportunidad de tener un mayor alcance de clientes, con múltiples familias que tienen poco espacio para almacenar bienes y que en consecuencia prefieren alquilar; a su vez, estas familias tienen bienes en desuso que pueden rentabilizar ofreciéndolos en alquiler. Otro de los factores que ayuda en esta hipótesis: el creciente auge de la economía colaborativa que ahorra costos, con el desarrollo continuo de plataformas tecnológicas que la facilitan; la tendencia a preservar el medio ambiente y disminuir el consumismo; promoción del reciclaje, entre otros.

5.9 Mercado objetivo

El modelo de negocio es B2C; dirigido a personas o familias de los segmentos socioeconómicos B, C, D y E; entre 18 y 55 años, de Lima Metropolitana para el primer año y luego se extiende a las principales provincias del país.

5.10 Propuesta de valor

Para el Arrendatario:

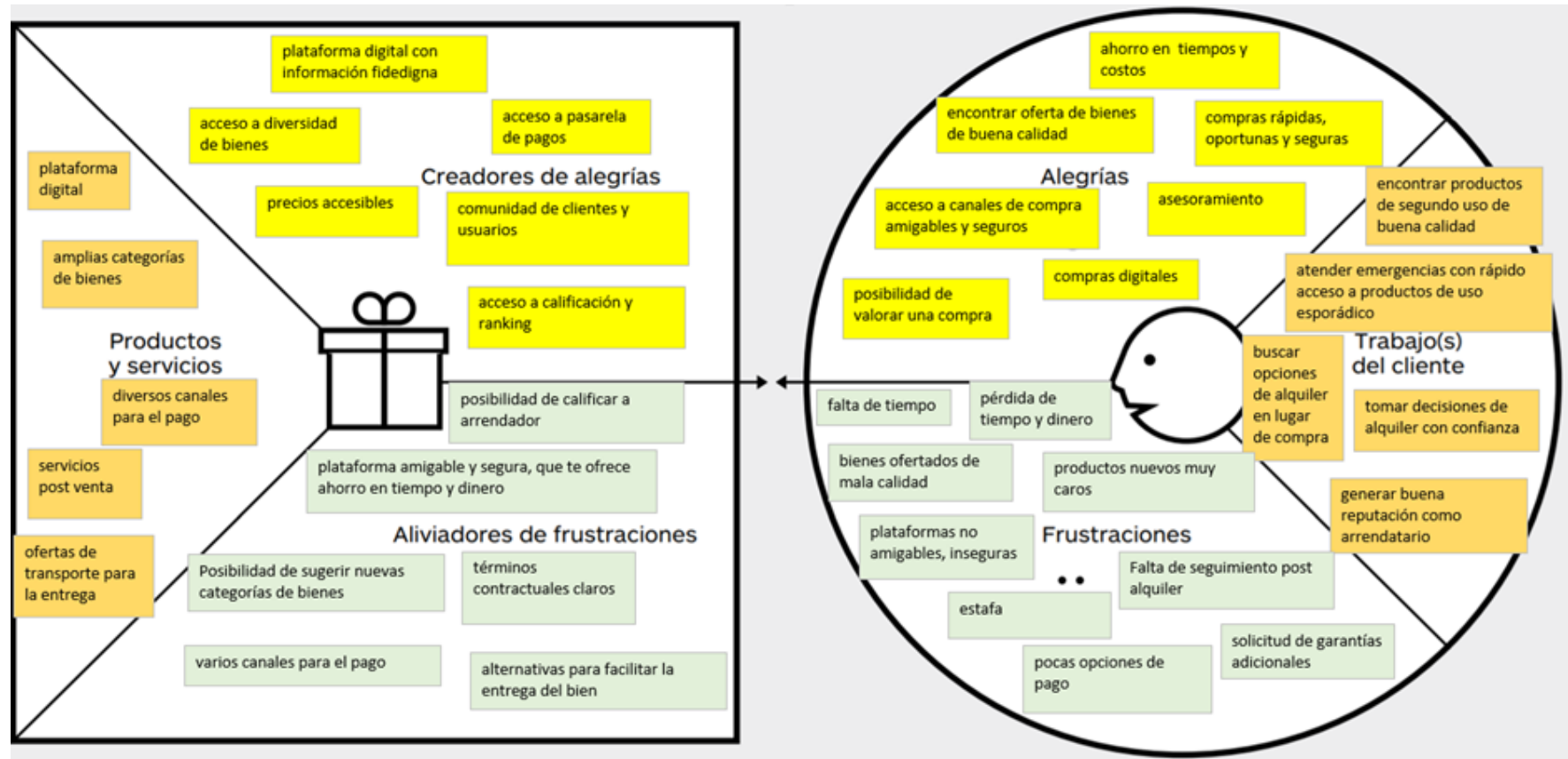


Figura 1 Mapa de Empatía de AlquilerBien

Para el Arrendador:

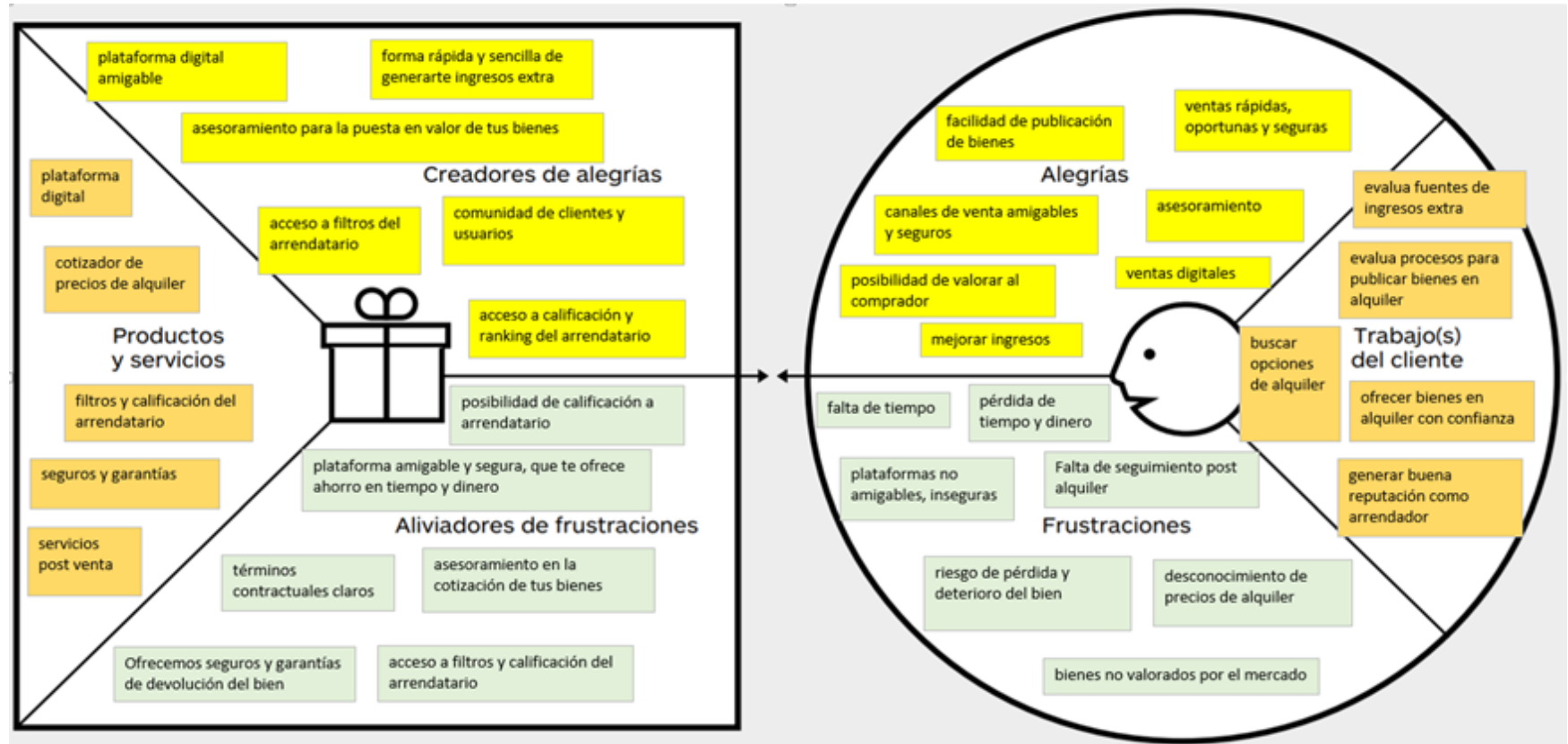


Figura 2 Mapa de Empatía de AlquilaBien 2

5.11 Modelo Business Model Canvas

Tabla 1

Business Model Canvas de AlquilaBien

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con clientes | Segmentos de clientes |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Arrendadores, o propietarios de bienes que son ofrecidos en alquiler. Arrendatarios que cuidan los bienes alquilados Proveedor de telecomunicaciones Agencia especializada de Marketing Proveedor de pasarela de pagos Empresa de seguros | <ul style="list-style-type: none"> Captación de clientes que deseen ofrecer sus bienes en alquiler. Prestación del servicio: registro y alquiler de bienes Suscripción de contrato por transacción y aceptación de los términos y condiciones. Diseño y mantenimiento de la plataforma. | <ul style="list-style-type: none"> Facilitamos el alquiler de bienes de segundo uso, entre nuestros clientes, con un servicio personalizado y seguro, fomentando la reutilización y protegiendo el medio ambiente. Rentabilizamos tus bienes, generando ingresos extras a los arrendadores | <ul style="list-style-type: none"> Asistencia telefónica y vía web. Formación de comunidades por distrito. | <ul style="list-style-type: none"> Personas que poseen bienes y que están interesados en ofrecerlos en alquiler. Personas que necesitan alquilar bienes en lugar de comprarlos. |
| | <p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma tecnológica. Capacidad del servicio de internet y nivel de almacenamiento de datos en la nube Personal: programadores, Call Center, Community Manager | | <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación: Facebook, Instagram, Youtube, Twitter Venta: Página web y App, con variedad de medios de pago Distribución: Coordinación de entrega a través de app, Página Web Post Venta: Call center de atención Evaluación: Foros de discusión | |
| Estructura de costos | | Fuente de Ingresos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Costos de diseño, desarrollo y mantenimiento de plataforma web y aplicativo Costos de alojamiento y almacenamiento de información (web hosting) Costos de diseño y lanzamiento de campañas Costos de servicios de internet, telefonía y medios de pago electrónico Costos de personal | | <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de comisión sobre precio de alquiler a los arrendatarios. Pago de tasa fija por servicio premium a los arrendadores para tener posición preferente para búsquedas. | | |

Descripción de los módulos del Business Model Canvas:

- **Segmentos de clientes:** Identificamos a aquel público objetivo para el que creamos valor, de ahí que de acuerdo a nuestro modelo establecimos dos segmentos de clientes:

- Segmento 1: Personas que poseen bienes y están interesados en ofrecerlos en alquiler: ya sea porque no los usan o los usan con poca frecuencia en el caso de bienes muebles o porque disponen de espacios o bienes inmuebles que pueden poner a disposición de terceros para su uso.
- Segmento 2: Personas que necesitan alquilar bienes en vez de comprarlos: por otro lado, están las personas que ante una necesidad específica y/o eventual requiere contar con un bien para su uso y no planea ejecutar la compra de dicho bien.

- **Propuesta de valor:** busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad. En ese sentido los beneficios identificados para nuestro mercado son los siguientes:

Para el segmento 1:

- Rentabilizar los bienes que no usa de manera frecuente, generando ingresos extra al cliente a través de la oferta de sus bienes mediante la plataforma o app de AlquilaBien.

- Asesoría para la puesta en valor de los bienes, cuando desconoce los precios de mercado y se brinda un precio sugerido de alquiler en forma automática y para la promoción premium de sus bienes.

Para el segmento 2:

- Ahorro en recursos de tiempo y dinero, facilitando el alquiler de bienes a través de una plataforma simple, segura y confiable.
 - Accesibilidad y variedad: ofrecer a los clientes el acceso a bienes de segundo uso en buen estado, con una amplia variedad de categorías.
 - Asesoría personalizada para agilizar el alquiler de los bienes que necesita y estar atentos a la asistencia específica durante todo el proceso de compra del servicio, desde el registro hasta la devolución del bien alquilado.
- **Canales:** son las formas en que la empresa comunica y brinda la propuesta de valor a sus segmentos de clientes, para esto considera los canales usados en las diferentes etapas del proceso:
- Comunicación de la propuesta: a través de las Redes Sociales, identificando las más usadas de acuerdo al servicio y público objetivo (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter).
 - Venta del servicio: A través de la Página web y App, ambas plataformas incluyen los diferentes medios de pago habilitados según la encuesta aplicada a 575 personas.
 - Distribución del producto final: Coordinación de la entrega del bien

cuando está a cargo de AlquilaBien a pedido del cliente, se realiza a través de llamada telefónica, la app o Página Web. En caso que la entrega sea coordinada entre el arrendador y arrendatario, debe realizar un monitoreo aleatorio.

- PostVenta: conocer la apreciación del cliente acerca del servicio, haciendo llamadas a través del Call center de atención.
 - Evaluación del servicio: se revisarán las calificaciones obtenidas por los clientes y se incluirán testimonios de uso; en caso de calificaciones por debajo de lo esperado, se podrán dar de baja a usuarios. Se crearán foros de discusión para que puedan compartir sus experiencias con la plataforma y el servicio.
- **Relaciones con el cliente:** describe los tipos de relaciones que se tienen con clientes. Se han establecido las siguientes:
- Para segmento 2: Brindar asistencia telefónica y vía web o app para orientarlo en la búsqueda y contratación del servicio de alquiler.
 - Para segmento 1 y 2: Se formarán comunidades por distrito de arrendadores y arrendatarios, de tal forma que se genere un círculo de confianza y seguridad por la cercanía para poder concretar las operaciones.
- **Fuentes de Ingreso:** Las fuentes de ingreso para este plan de negocios será el porcentaje de comisión sobre precio de alquiler de un bien por parte de los

arrendatarios, este cobro se realizará en el momento que el cliente realice su pago a través de la pasarela de pago de AlquilaBien. Adicional se generará ingresos por la tasa fija que pague los arrendadores para tener una posición preferencial en la plataforma y su producto tenga mayor visibilidad para alquiler, este es un servicio premium para los arrendadores que así lo consideren y se realizará el abono a través de la pasarela de pago de AlquilaBien.

- **Recursos Clave:** Los recursos claves identificados son: En primer lugar, la Plataforma tecnológica, que debe ser de fácil acceso, segura con respecto a la información de los clientes y que permita visualizar y elegir los productos de una manera ágil. En segundo lugar, se encuentra la capacidad del servicio de internet que se debe tener y el nivel de almacenamiento de datos en la nube, ello para que toda la información se encuentre actualizada en tiempo real y los clientes puedan tomar decisiones de alquiler según sus preferencias. En tercer lugar, el equipo de Call Center, quienes brindarán un servicio personalizado a los clientes tanto en todo el proceso de alquiler como de post venta, Programadores y Community Manager quienes irán actualizando la información de la plataforma según la necesidad del cliente.
- **Actividades Clave:** Las actividades clave de AlquilaBien son:
 - La captación de clientes que deseen ofrecer sus bienes en alquiler, para ello la búsqueda de arrendadores se realizará en la etapa preoperativa.

- El registro tanto de los clientes arrendadores y arrendatarios en la plataforma tecnológica con el objetivo de ofrecer y/o alquilar bienes y puedan encontrar lo que buscan.
 - La suscripción del contrato a través de la plataforma por cada operación de alquiler, a través de la firma o aceptación electrónica de los Términos y condiciones preestablecidas.
 - El mantenimiento de la plataforma tecnológica con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente durante el tiempo que lo utilice.
- **Socios Clave:** AlquilaBien cuenta con diversos socios clave para el desarrollo del negocio: Arrendadores que ofrecen sus productos en alquiler en la plataforma tecnológica; Arrendatarios que requieren alquilar un bien por un corto tiempo; Proveedores de Telecomunicaciones que brindan el servicio de internet y de hosting; Agencia especializada de Marketing que colabora con las campañas publicitarias y de difusión de la marca; Proveedor de la pasarela de pago que facilita que el pago se realice por la plataforma tecnológica y se pueda cobrar el porcentaje de comisión; La empresa de seguros que brinda el respaldo al asegurar los bienes en alquiler y colabora con ofrecer confianza a los usuarios en el proceso de alquiler.
- **Estructura de Costos:** La estructura de costos de AlquilaBien está conformado por los costos de diseño, desarrollo alojamiento y registro de la plataforma tecnológica en la web hosting, para luego tener costos de diseño y

lanzamiento de campañas de marketing para publicitar el servicio. En cuanto a los costos mensuales son las remuneraciones del personal que brindará el servicio, el servicio de internet, hosting y telefonía, así como el costo del uso de la pasarela de pago en la plataforma tecnológica.

6. Antecedentes

El modelo de Economía Colaborativa viene teniendo éxito a nivel mundial hasta el cierre del año 2019, siendo las plataformas más conocidas Airbnb en hospedajes con una recaudación de 4.800 millones de dólares en el año 2019 y Uber a nivel de transportes que durante el año 2019 registró ingresos por 14.147 millones de dólares. Este modelo puede adaptarse a varios escenarios donde la conexión entre usuarios, el uso de la tecnología y la posibilidad de generar ahorro, son el común denominador entre diferentes empresas bajo esta metodología; en España el modelo de negocio se viene aplicando desde el año 2010 con la empresa Blablacar, empresa que conecta a diferentes personas para que puedan realizar un viaje, compartiendo con ello los gastos del viaje como combustible y peajes, además de permitir un viaje con personas con gustos similares.

En el sector de venta de productos por internet destacan la empresa Mercado Libre, que viene operando desde el año 1999 y que a cierre del año 2019 tuvo ingresos netos por 1,439.65 millones de dólares; y la empresa OLX,

empresa que viene operando desde el año 2006 y que cuenta con más de 330 millones de usuarios registrados en 45 países a nivel mundial. Ambas empresas ofrecen a través de su plataforma de que sus clientes registrados puedan ofrecer y realizar compra de diferentes bienes, cobrando por ello una comisión por cada transacción realizada con éxito. Si bien es cierto la plataforma está diseñada para que los clientes pueden ofrecer a la venta sus productos, algunos clientes lo utilizan para ofrecer en alquiler sus bienes, siendo un segmento de clientes aún reducido.

En el sector alquiler de productos para el hogar, en España se viene realizando alquiler de productos especializados ferreteros con plataformas como Tulpik.com o Milherramientas.es, productos especializados audiovisuales con plataformas como Teloalkilo.com entre otros; también existen modelos de economía colaborativa que reúnen gran variedad de productos en alquiler, emprendimientos como Rent4me.com, Alkilo.com son un claro ejemplo de un modelo de negocio que conecta a arrendadores con arrendatarios a través de plataformas digitales. Tanto en España como en Europa el modelo viene operando desde el año 2010 por lo que para sus habitantes no implica un cambio cultural debido a que la fase de adaptación, asimilación y confianzas del modelo ya tuvo su proceso de adecuación. En el Perú plataformas tecnológicas como Airbnb, Uber, Glovo, Rappi, son conocidos ejemplos de empresas bajo el modelo economía colaborativa, vienen obteniendo mayor cantidad de usuarios y su recordación de marca está

posicionado en las principales ciudades del país, sin embargo, este tipo de modelo cuenta con pocos emprendimientos en otros sectores que no sean transporte y alojamiento, por lo que puede ser considerado como una oportunidad de negocio.

En el servicio de alquiler de cosas de segundo uso se tiene un emprendimiento que viene operando desde junio del 2018 que es la plataforma web Alquilocosas.com, que conecta empresas que tienen bienes para ofrecer en alquiler y por tanto son arrendadores, de otro lado están los arrendatarios que son personas naturales que desean un determinado producto por un tiempo corto y deciden alquilarlo, el pago es por su plataforma previo elección del producto y aceptando las condiciones estipuladas previamente en la descripción del producto.

Otro emprendimiento en alquiler de cosas de segundo uso es Alquilab.com, plataforma web que viene operando desde enero del 2019 y que conecta arrendadores y arrendatarios, que pueden ser ambos una persona natural que deseen alquilar un bien, permite el alquiler de productos por días según las necesidades del cliente, tanto arrendador y arrendatario tienen que registrarse en su plataforma, elegir el producto, realizar el pago por su plataforma o con la entrega del producto y al final valorar la satisfacción del servicio, la empresa deduce un porcentaje sobre el valor del alquiler realizado. Alquilab ofrece a sus clientes un seguro privado por sus bienes con la aseguradora Mapfre ofreciendo con ello seguridad para ambas partes que participan en el alquiler.

Ambas empresas vienen tratando de obtener participación en el mercado peruano y son referente para el desarrollo de nuestro Plan de Negocios.

En la actualidad las personas hacen uso de plataformas tecnológicas para realizar compra y/o alquiler de bienes o servicios, el modelo de economía colaborativa y el uso de plataformas tecnológicas de conexión entre clientes y ofertantes en el Perú se viene realizando a través de diversas iniciativas de ideas de negocio que ya se vienen concretando y conformándose en startup. A continuación, algunos de los planes de negocio consultados que guardan relación con nuestra investigación:

6.1. Plataforma colaborativa para mascotas

Según Mendoza Vargas, R.A.(2018). Plataforma digital colaborativa de servicios y productos para mascotas FLASHPET [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]

El planteamiento de esta plan de negocios es facilitar el proceso de compra de productos y/o servicios para mascotas a través de plataformas simplificadas de compra, para ello proponen una plataforma digital multidispositivo basada en economía colaborativa llamada Flashpet, en la que ofrecen al cliente encontrar su producto o servicio para mascota de una manera rápida y fácil, y en el caso del prestador de servicios incrementar sus ventas al contar con una mayor exposición a clientes potenciales.

Los beneficios brindados al cliente con la plataforma es clave para el éxito de su idea de negocios, donde el ahorro de tiempo, cercanía y disponibilidad para el cliente es fundamental, así como garantizar que el prestador de servicios consiga su objetivo de tener mayor cantidad de clientes, por lo que la plataforma ofrecida debe considerar todos estos objetivos de ambos clientes. Concluyen su idea de negocio recomendando el proyecto al tener indicadores TIR y VAN positivos, además de recalcar que es un mercado emergente y atractivo para invertir.

6.2. Intermediación de alquileres de habitaciones

Según Cajacuri Zacarias, F.D. (2018) Propuesta de negocio para la intermediación de alquileres de habitaciones para estudiantes a través de una plataforma virtual [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]

El planteamiento de este plan de negocios es facilitar el proceso de alquiler de habitaciones para estudiantes de universidades privadas de la ciudad de Lima, y en el caso de los arrendadores de habitaciones tener una opción de generar y/o aumentar sus ingresos pues se consideran posibles arrendatarios a los propietarios de casas aledañas a las universidades y que cuenten con una o más habitaciones disponible en alquiler.

El acceso a información detallada sobre el inmueble a arrendar, donde se puede comparar precios, con opción a verificar la geolocalización de lugar y que se encuentre cerca a lugares de interés, además de permitir que el pago sea seguro vía online, son opciones que el cliente valora para poder elegir una

habitación en alquiler, por lo mismo la plataforma virtual debe considerar todos estos aspectos importantes para que sea valorada y necesitada por el cliente. En el caso del arrendatario busca que la plataforma sea su socio estratégico con la adecuada gestión de sus avisos de alquiler y publicidad, y por lo mismo tener sus espacios alquilados y generar valor con ello.

La investigación concluye que no es viable la idea de negocios a nivel económico debido a que el tamaño de mercado e ingresos por comisiones son insuficientes.

6.3. Reserva y alquiler de locales para eventos

Según Fiascunari Cornejo, F.D. (2017) Reserva y alquiler de locales para eventos en línea. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica del Perú]

El planteamiento de este plan de negocios es la creación de una app que conecte a los usuarios con todos los locales de eventos que puedan ser alquilados: salas de recepciones o reuniones, canchas de fútbol de grass sintético o natural, campos de esparcimiento y todo local que brinde ambientes de esparcimiento para la realización de eventos, y que les permita realizar reservas y pagos en línea en caso las condiciones sean de la expectativa del usuario y del lugar que brinda sus espacios en alquiler.

Los beneficios que brinda la app propuesta es que permitirá a los usuarios interesados en alquilar un espacio, la posibilidad de revisar la disponibilidad de los locales en las fechas y horarios que requieran, visualizar el ambiente, coordinar visitas si el cliente desea, reservar y pagar en línea. A

los dueños de los locales permitirá ofrecer a más personas sus servicios, conectándolos con más clientes potenciales.

La ventaja que proponen es lograr concentrar en su App todos los tipos de locales que las personas normalmente alquilan para realizar eventos sociales, deportivos, familiares y empresariales, permitiéndoles sin necesidad de movilizarse poder alquilar, en la fecha que desee un ambiente o local y realizar el pago en línea.

La investigación concluye que el plan de negocio es viable y rentable a nivel económico y que es una oportunidad que puede ejecutarse.

6.4. Intermediación para el cuidado de mascotas

Según Requena Villegas, A. (2018) Aplicativo de intermediación entre Dog Lovers y Personas que no tienen dónde dejar por horas a sus mascotas [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica del Perú]

El planteamiento de este plan de negocios tiene la finalidad de contactar a dueños de perros que por motivos de viaje, cuidado temporal u otra razón, necesitan que una persona cuide de su mascota, para ello se contempla contar con un App donde los dueños puedan encontrar de manera ágil y segura a los potenciales cuidadores, localizados geográficamente cerca de ellos, del otro lado se encuentran los cuidadores de perros que son evaluados previamente y referenciados por las Asociaciones Protectores de Animales. La App propuesta es la que conecta a ambas partes para darles un beneficio mutuo.

La idea de negocio se sostiene en la importancia que hoy en día se le da al cuidado de las mascotas, que son considerados parte de la familia y su cuidado se ha vuelto cada vez más importante, por lo el dejarlo al cuidado en un lugar seguro y confiable de manera temporal hoy se vuelve una necesidad.

La investigación concluye que el plan de negocio es viable y rentable a nivel económico y que es una necesidad para el cuidado temporal de las mascotas.

6.5. Servicio de belleza a domicilio

Según Vergara Miranda, H. J. (2019) Plataforma multilateral para servicios de belleza a domicilio - App Salón Express [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica del Perú]

El planteamiento de este plan de negocios es de conectar a la población insatisfecha de acceso a servicios de manicura y uñas, pedicura, maquillaje y peluquería en la comodidad del domicilio con profesionales de belleza independientes que deseen incrementar sus ingresos económicos con horarios flexibles. La conexión sería a través de una App intuitiva y práctica con la promesa de llevar belleza al lugar que el usuario disponga, en un tiempo máximo de una hora. Ofreciendo a ambos segmentos de mercado seguridad, garantía y generación de valor.

Para el éxito de la idea de negocio es necesario una adecuada estrategia de marketing y comunicación y que esté enfocada en el desarrollo

del social media, lo que permitirá el contacto con los usuarios a través de las herramientas digitales que utilizan en el día a día, para ello la App debe estar preparada para satisfacer las necesidades de los clientes que tienen un nivel alto de exigencia por el servicio.

La investigación concluye con la viabilidad de la idea de negocio al tener proyecciones económicas positivas.

7. Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno

Para el análisis de la Industria se realizó la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), Análisis PESTEL (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas) y la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), con el objetivo de poder evaluar el impacto del entorno externo e interno y la industria para este modelo de negocio.

7.1. Entorno Interno

7.1.1 Matriz EFI

A continuación, presentamos la Matriz de evaluación de Factores Internos la cual nos permite analizar las fortalezas y debilidades de AlquilaBien.

Tabla 2

Matriz *EFI* AlquilaBien

| Factores Internos Clave | | | | |
|-------------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| Fortalezas | | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
| 1 | La empresa realiza filtros a usuarios registrados | 0.10 | 4.00 | 0.40 |
| 2 | Amplia variedad de categorías de productos, que incluye bienes muebles y bienes inmuebles (espacios para eventos y estacionamientos) | 0.08 | 4.00 | 0.32 |
| 3 | Facilidad y seguridad en el pago de los bienes en alquiler | 0.13 | 3.00 | 0.39 |
| 4 | Plataforma tecnológica interactiva, flexible y segura | 0.14 | 3.00 | 0.49 |
| 5 | Asesoría automatizada para los arrendadores a través de un cotizador | 0.10 | 4.00 | 0.42 |
| 6 | Ofrecimiento de póliza de seguro para los arrendadores, que cobertura daños menores | 0.09 | 4.00 | 0.36 |
| Debilidades | | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
| 1 | No se cuenta con experiencia en el rubro de alquiler de bienes de segundo uso. | 0.12 | 1 | 0.12 |
| 2 | Es un modelo de larga cola, se vuelve rentable en el largo plazo | 0.15 | 1 | 0.15 |
| 3 | El aplicativo requiere un periodo de adecuación tanto a nivel de software como de hosting | 0.09 | 1 | 0.09 |
| Totales | | 1 | | 2.65 |

Posición interna medianamente fuerte.

Son factores relevantes para el desempeño de la empresa en la industria la facilidad y seguridad para el pago, contar con una plataforma potente y asesoría personalizada. De otro lado, una debilidad importante es que los socios no cuentan con experiencia en el rubro.

7.1.2 Estructura

La estructura Funcional de AlquilaBien permite que los procesos internos de la organización se adapten fácilmente a los cambios que se puedan presentar, tanto a nivel de procesos relacionados con los colaboradores como los procesos relacionados a la plataforma digital. La debilidad de no contar con socios accionistas con experiencia en el rubro es cubierta con la contratación de un CEO con experiencia en el sector.

7.1.3 Modelo de Negocio

El modelo de negocio recoge dos patrones de negocio según Osterwalder:

Plataforma Multilateral: 2 o más segmentos interdependientes y diferentes con el objetivo de que interactúen y puedan trabajar: arrendatarios y arrendadores

Long Tail: este modelo no se basa en vender volúmenes grandes, sino a nichos específicos que quieran y puedan pagarlo. El modelo se rentabiliza cuando se alcanza un gran número de transacciones, de monto pequeño

7.2. Entorno Externo

7.2.1. Análisis PESTEL

A continuación, se realiza el análisis PESTEL que incluye los principales acontecimientos económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y medio ambientales identificados, que pueden tener un impacto positivo o negativo en nuestro modelo de negocio.

7.2.1.1. Factores económicos

La economía peruana en los últimos años ha mostrado estabilidad respecto a los principales indicadores macroeconómicos, tanto en las tasas del PBI como en niveles de inflación, tal como se muestra en las Figuras 3 y 4, lo cual favorece la inversión pública y privada. En las actividades económicas de comercio y otros servicios se observa un mejor crecimiento comparado con otras actividades, según se observa en la Figura 5; específicamente en comercio al por mayor y menor se dio un incremento de 3,7% en el cuarto trimestre del 2019 y en la actividad de “Otros servicios”, se incrementó en 3.2% principalmente por demanda en servicios de alquiler de vivienda.

En cuanto al sector de comercio electrónico que es donde se mueve nuestro modelo de negocio, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico

(CAPECE) señala que dicho sector aportó 5,75% del PBI nacional durante el 2018 con un volumen de ventas online de S/ 11,500 millones.

El crecimiento del PBI se verá afectado por la presencia del coronavirus descendiendo a niveles del -16% en el 2020 y recuperándose para el 2021, cuando se espera la implementación de la vacuna que contrarreste los efectos negativos en los indicadores económicos.

Por otro lado, esta coyuntura cambiará los patrones de consumo, en opinión de representantes de EY Perú, ya que las personas darán mayor importancia a su estabilidad financiera migrando hacia categorías de productos más económicas, buscando precios más bajos.

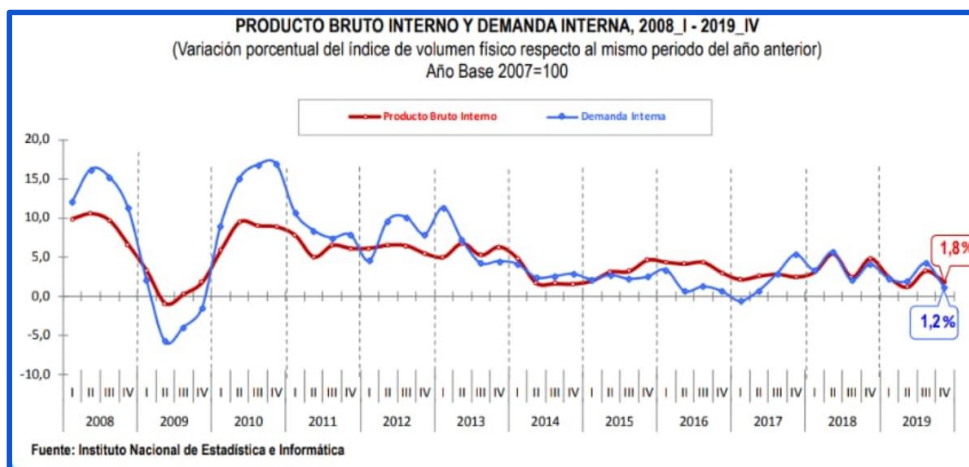


Figura 3. Variación anual PBI, según INEI

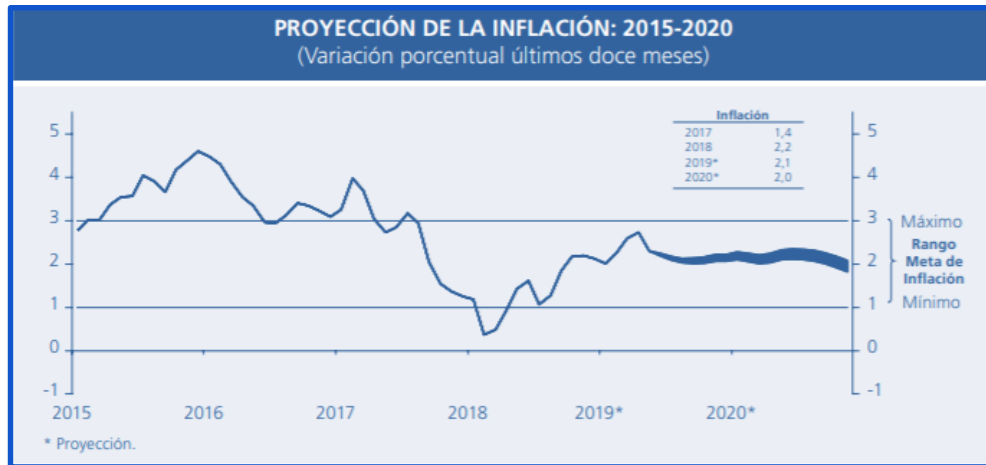


Figura 4 Variación de la inflación 2015-2020, según BCRP

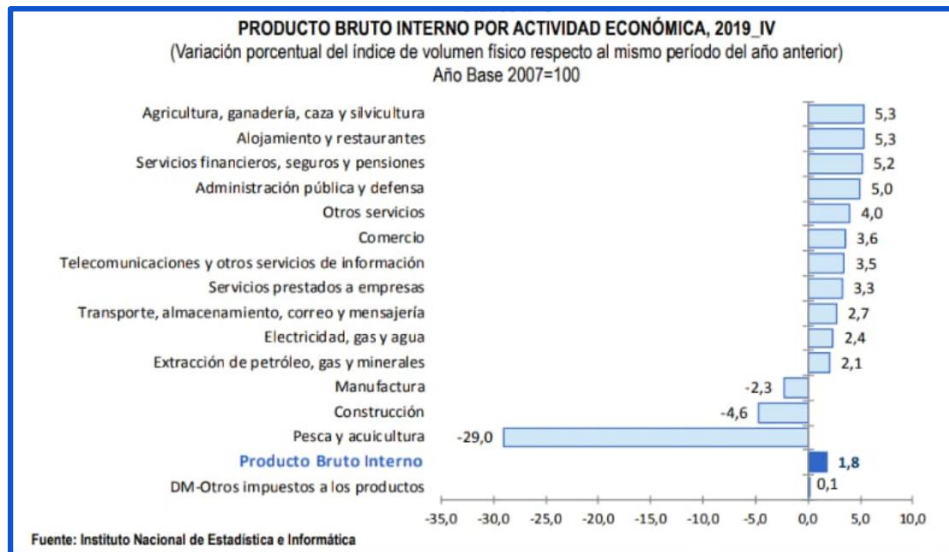


Figura 5. PBI por actividad económica, según INEI

Tabla 3

Factores económicos

| Variable | Impacto | Tendencia | O/A |
|---|--|-------------|-----|
| Tasa de inflación. A febrero 2020 inflación anual: 1.9% ubicado dentro del rango meta del BCRP (1 a 3%). | Niveles de inflación proyectados hacia la baja, promueve la inversión pública y privada, esto impacta positivamente en emprender nuestro modelo de negocio. | Estable | O |
| Crecimiento de la economía. PBI registró un índice de 1.8% en el mes de febrero 2020 y las actividades de comercio y otros servicios mostraron crecimiento mayor a 3% | Crecimiento estable de la economía favorece el desarrollo de nuestro modelo de negocio, el cual tendría mayor aceptación en aquellos niveles donde el poder adquisitivo de la población se mantiene constante. | Estable | O |
| Aporte al PBI del comercio electrónico. Al 2018 representó el 5,75% al PBI | Crecimiento del comercio electrónico, impulsa el desarrollo de nuestro modelo de negocio, dado que se orienta al alquiler de bienes por el canal online. | Creciente | O |
| Tasa de empleo: Creció 0.2%. PEA ocupada 2019: 4,927. PEA ocupada 2018: 4916 | El bajo crecimiento del empleo, que implica menores ingresos, genera mercado para el crecimiento de nuestro modelo de negocio. | Estable | O |
| Ingreso promedio mensual: Se redujo en 0.3% Ingreso 2019: 1717 | La reducción del ingreso promedio, aunque es leve, permite el crecimiento de | Decreciente | O |

| | | | |
|--|---|-----------|---|
| Ingreso 2018: 1721 | nuestro modelo. | | |
| Impacto en la economía peruana del Covid-19: Por presencia de coronavirus se proyecta una caída del PBI en el 2020, dentro del rango de -13.8% y -15.8% y una recuperación entre 14.6% y 16.6% en el 2021 | Esta situación afecta la implementación de nuestro modelo de negocio, ya que el público objetivo priorizará la satisfacción de necesidades consideradas esenciales. Esta situación prevalecerá hasta que la vacuna contra el virus salga al mercado | Creciente | A |
| Comportamientos de consumo cambiarán luego del Covid-19 Los patrones de compra migrarán a categorías de productos más económicas. | Los nuevos patrones de compra impactan positivamente en el modelo, ya que ante las economías personales y familiares deprimidas, el consumidor buscará potenciar el ahorro de sus recursos escasos. | Creciente | O |

7.2.1.2. Factores socioeconómicos

La mayor concentración de la población se encuentra en la zona urbana (79%) y es el departamento de Lima el que tiene el mayor porcentaje de la población en la zona urbana (44.3%) comparando con otros departamentos del Perú, según se observa en las Figuras 6 y 7. Al analizar la información por nivel socioeconómico, el nivel C es el de mayor concentración en Lima metropolitana, según se muestra en la Figura 8; sin embargo, nuestro modelo de negocio puede extenderse también a los niveles B, D y E para poder generar alto volumen de ventas.

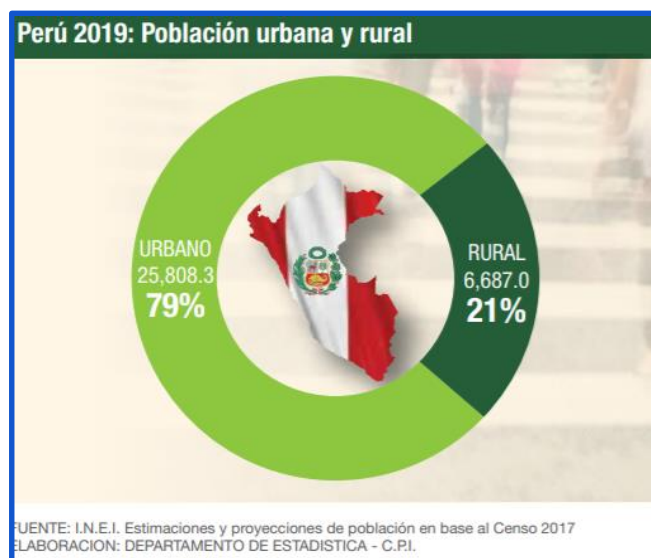


Figura 6 Población peruana urbana y rural en 2019. CPI

Perú 2019: Población urbana y rural según departamentos
(En miles de personas)

| DEPARTAMENTO | POBLACIÓN | | URBANA | | RURAL | |
|---------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|
| | Miles | % | Miles | % | Miles | % |
| Lima | 11,591.4 | 35.6 | 11,417.4 | 44.3 | 174.0 | 2.6 |
| Piura | 2,053.9 | 6.2 | 1,629.4 | 6.3 | 424.4 | 6.3 |
| La libertad | 1,965.6 | 6.0 | 1,551.7 | 6.0 | 413.9 | 6.2 |
| Arequipa | 1,525.9 | 4.7 | 1,402.3 | 5.4 | 123.6 | 1.8 |
| Cajamarca | 1,480.9 | 4.6 | 526.6 | 2.0 | 954.3 | 14.3 |
| Junin | 1,378.9 | 4.2 | 979.9 | 3.8 | 399.0 | 6.0 |
| Cusco | 1,336.0 | 4.1 | 812.3 | 3.1 | 523.7 | 7.8 |
| Lambayeque | 1,321.7 | 4.1 | 1,071.7 | 4.2 | 250.0 | 3.7 |
| Puno | 1,296.5 | 4.0 | 702.1 | 2.7 | 594.4 | 8.9 |
| Ancash | 1,193.4 | 3.7 | 758.5 | 2.9 | 434.9 | 6.5 |
| Loreto | 980.2 | 3.0 | 672.7 | 2.6 | 307.5 | 4.6 |
| Ica | 940.4 | 2.9 | 869.9 | 3.4 | 70.5 | 1.1 |
| San Martin | 902.8 | 2.8 | 614.8 | 2.4 | 288.0 | 4.3 |
| Huanuco | 799.0 | 2.5 | 416.7 | 1.6 | 382.3 | 5.7 |
| Ayacucho | 680.8 | 2.1 | 397.7 | 1.5 | 283.2 | 4.2 |
| Ucayali | 552.0 | 1.7 | 446.9 | 1.7 | 105.1 | 1.6 |
| Apurimac | 447.7 | 1.4 | 206.6 | 0.8 | 241.0 | 3.6 |
| Amazonas | 419.3 | 1.3 | 174.6 | 0.7 | 244.7 | 3.7 |
| Huancavelica | 383.2 | 1.2 | 117.6 | 0.5 | 265.6 | 4.0 |
| Tacna | 364.7 | 1.1 | 329.3 | 1.3 | 35.4 | 0.5 |
| Pasco | 282.1 | 0.9 | 177.9 | 0.7 | 104.1 | 1.6 |
| Tumbes | 249.1 | 0.8 | 233.4 | 0.9 | 15.6 | 0.2 |
| Moquegua | 192.6 | 0.6 | 168.0 | 0.7 | 24.7 | 0.4 |
| Madre de Dios | 157.4 | 0.5 | 130.3 | 0.5 | 27.1 | 0.4 |
| TOTAL | 32,495.5 | 100.0 | 25,808.3 | 100.0 | 6,687.0 | 100.0 |

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACION: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA - C.P.I.

Figura 7: Población peruana urbana y rural por departamento en 2019.
CPI



Figura 8: Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2018. Ipsos

Tabla 4

Factores socioeconómicos

| Variable | Impacto | Tendencia | O/A |
|--|--|-----------|-----|
| <p>Concentración poblacional en Lima metropolitana:</p> <p>35.6% de la población nacional se encuentra en Lima Metropolitana</p> | <p>Favorece el desarrollo del modelo de negocio en la ciudad de Lima Metropolitana, dada la mayor concentración poblacional comparativamente con otros departamentos del país.</p> | Estable | O |
| <p>Concentración poblacional por niveles socioeconómicos:</p> <p>Los niveles socioeconómicos B, C, D y E alcanzan el 95% del total de Lima Metropolitana.</p> | <p>Favorece la escalabilidad del modelo de negocio.</p> | Estable | O |

7.2.1.3. Factores políticos y legales

La situación política actual en donde las tensiones entre los Poderes Ejecutivo y Legislativo se han reducido con respecto a la coyuntura que se presentaba el año 2019, favorecen la estabilidad y promueven la inversión, tanto pública como privada. Por otro lado, se ha incrementado la inversión en emprendimientos y startups a través de programas respaldados por el gobierno, tal es el caso de Innóvate Perú que el 2019 invirtió la suma de \$13,8 millones y la proyección para el 2020 es superar los \$25 millones.

Si bien es cierto los modelos de negocio basados en comercio electrónico no cuentan con una regulación específica, sin embargo AlquilaBien SAC constituye una Sociedad Anónima Cerrada y se rige por lo normado en la Ley General de Sociedades y en el Código Civil.

En cuanto al tratamiento de datos personales de los usuarios registrados en la plataforma, se deberá cumplir con el marco establecido por la Ley N° 29733 – Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento aprobados por el Ministerio de Justicia, para poder hacer uso adecuado de dicha información y a su vez garantizar un nivel suficiente de protección a la información personal recopilada. En los art. 33, 34 y 35 del Reglamento de de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, se establece el tratamiento, los criterios a considerar y los mecanismos para la prestación del servicio de tratamiento de datos personales por medios tecnológicos tercerizados. Los lineamientos establecidos por AlquilaBien, para el cumplimiento de la Ley y su Reglamento se incorporarán en su Política de

Privacidad.

Tabla 5

Factores políticos y legales

| Variable | Impacto | Tendencia | O/A |
|--|--|-------------|-----|
| La incertidumbre política en el país se ha reducido para el presente año. | Favorece nuestro modelo porque incentiva la demanda de bienes de consumo. | Decreciente | O |
| Crecimiento de inversión en Startups en Perú. En 2019 se registró un aumento de capital invertido en startups del 24% con respecto al 2018 | El incremento en la inversión en startups, relacionado a nuevas empresas favorece el crecimiento de nuevos modelos de negocio tanto por la inversión privada como pública. | Creciente | O |
| Cumplimiento de lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales. | Favorece el modelo de negocio, en cuanto a que la plataforma contará con la aceptación en el uso de los datos personales por parte del usuario al momento de su registro. | Creciente | O |

7.2.1.4. Factores tecnológicos

La penetración de internet en Perú a diciembre del 2017 alcanzó el 67.6%, según se observa en la Figura 9 y el uso de Facebook fue en el mismo período fue de 91%. En adición a este factor, el comercio electrónico en Perú observó un crecimiento de 49% durante el 2018 y 31% en el 2019.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que los servicios en la nube o lo que se conoce como cloud computing permiten el acceso a servicios de virtualización por toda organización, al margen de su tamaño, lo cual permitirá principalmente: ser eficientes en el gasto, ya que se pagará sólo por los recursos que se consuman, ser escalables, incrementando la capacidad según lo requerido y proporcionará altas medidas de seguridad en la protección de la información almacenada.

Por otro lado, se analizó el aspecto del ciclo de vida de los productos, sobre todo de productos en la categoría de artículos electrónicos, que al tener períodos de vigencia más cortos, permiten contar con un stock de productos en buen estado que pueden ser comercializados u ofrecidos en alquiler.

| Sudamérica | Población | Usuarios de Internet al 31/12/2017 | Penetración (% Población) | Facebook 31-Dec-2017 |
|-----------------|-------------------|------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| Argentina | 44,688,864 | 41,586,960 | 93.1 % | 30,000,000 |
| Paraguay | 6,896,908 | 6,177,748 | 89.6 % | 3,300,000 |
| Uruguay | 3,469,551 | 3,059,727 | 88.2 % | 2,400,000 |
| Ecuador | 16,863,425 | 13,476,687 | 79.9 % | 10,000,000 |
| Chile | 18,197,209 | 14,108,392 | 77.5 % | 13,000,000 |
| Brasil | 210,867,954 | 149,057,635 | 70.7 % | 139,000,000 |
| Peru | 32,551,815 | 22,000,000 | 67.6 % | 20,000,000 |
| Bolivia | 11,215,674 | 7,570,580 | 67.5 % | 6,100,000 |
| Colombia | 49,464,683 | 31,275,567 | 63.2 % | 29,000,000 |
| Surinam | 568,301 | 340,000 | 59.8 % | 310,000 |
| Venezuela | 32,381,221 | 17,178,743 | 53.1 % | 13,000,000 |
| Guyana | 782,225 | 395,007 | 50.5 % | 360,000 |
| Guyana Francesa | 289,763 | 120,000 | 41.4 % | 110,000 |

Figura 9. Usuarios de Internet en Sudamérica al 2017. Gestión

| Sudamérica | Penetración de Facebook al 31/12/2017 |
|-----------------|---------------------------------------|
| Brasil | 93.25% |
| Colombia | 92.72% |
| Chile | 92.14% |
| Guyana | 91.14% |
| Guyana Francesa | 91.67% |
| Surinam | 91.18% |
| Perú | 90.91% |
| Bolivia | 80.58% |
| Uruguay | 78.44% |
| Venezuela | 75.67% |
| Ecuador | 74.20% |
| Argentina | 72.14% |
| Paraguay | 53.42% |

Figura 10. Penetración de facebook en Sudamérica. Gestión

Tabla 6

Factores tecnológicos

| Variable | Impacto | Tendencia | O/A |
|---|--|-----------|-----|
| Uso intensivo de internet y facebook en Perú. Altos porcentajes de penetración en Perú y en la región de Sudamérica. | Favorece el crecimiento de nuestro modelo de negocio dado que opera a través de una plataforma online, con el uso de internet y de redes sociales para promocionar sus servicios. Favorecen la transformación digital. | Creciente | O |
| Crecimiento de Comercio electrónico en Perú. En 2018 alcanzó un crecimiento del 49% y en el 2019 de 31% | Favorece el crecimiento de nuestro modelo porque la operación de compra y pago se realiza vía el canal online. | Creciente | O |
| Miedo del consumidor peruano de realizar compras online. El 39% de los peruanos desconfía de la entrega de los productos, indicador es más alto que otros países de la región | Perjudica el desarrollo del modelo, en cuanto a que se requiere el pago previo a la entrega del bien en alquiler | Creciente | A |
| Uso del cloud computing permite eficiencia en la contratación de los servicios de virtualización. | Favorece el modelo de negocio, ya que el cloud computing permite mayor flexibilidad y optimización en el uso de los recursos del hosting, según las | Creciente | O |

| | | | |
|---|--|-----------|---|
| | necesidades de funcionamiento de la plataforma permitiendo su escalabilidad. | | |
| Los ciclos de vida de los productos son más cortos | Favorece la cantidad de oferta de artículos usados por vender o alquilar | Creciente | O |

7.2.1.5. Factores medio ambientales

La reutilización de bienes aporta en la reducción de los niveles de contaminación ocasionada por los residuos tóxicos provenientes de la producción de bienes de consumo, de ahí que el desarrollo de este modelo de negocio está estrechamente relacionado con la búsqueda de la protección del medio ambiente. Si bien es cierto esta práctica no está customizada en Perú; sin embargo, en países de Europa, el crecimiento de modelos de negocio similares al nuestro ha crecido en el último año en un 30% impulsado fundamentalmente por la protección del medio ambiente.

Tabla 7

Factores medio ambientales

| Variable | Impacto | Tendencia | O/A |
|--|---|-----------|-----|
| Acciones emprendidas para reducir los niveles de contaminación en Perú | Favorable para el modelo de negocio planteado que tiene como objetivo la reutilización de bienes | Creciente | O |
| Mayor fomento del uso de los materiales reciclados | Favorece el desarrollo del modelo que tiene el mismo objetivo. | Creciente | O |
| Mayor conciencia por el cuidado y protección del medio ambiente post coronavirus. | Impacto positivo en el modelo de negocio, dado que una de las acciones concretas para la protección del medio ambiente, es reducir el consumismo. | Creciente | O |

7.2.2. Matriz EFE

A continuación, se presenta los factores externos clave resumidos en la Matriz de Factores Externos (Matriz EFE) del modelo de negocio.

Tabla 8

Matriz EFE para AlquilaBien

| Factores externos clave | Ponderación | Calificación | Puntuación |
|--|-------------|--------------|-------------|
| | | | Ponderada |
| Oportunidades | | | |
| Economía colaborativa en pleno auge en Perú, con poca penetración en alquiler | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Tamaño promedio de departamentos en Lima se redujo 7.78% en los últimos 7 años | 0.05 | 3 | 0.15 |
| El ingreso promedio en Lima crece a tasas muy bajas, entre 1 a 2%, situándose alrededor de S/1,700 | 0.06 | 3 | 0.18 |
| El comercio electrónico en Perú movió US\$ 4 mil millones en el 2019, registrando un crecimiento del 31% (65% de volumen ecommerce está concentrado en Lima y Callao). | | | |
| La pandemia del Coronavirus ofrece oportunidad de crecimiento superior al 200% | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Clase media creció 4.5% en el 2018 y representa el 44.7% de la población peruana | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Aumento sostenido en el uso de plataformas virtuales, en el último año de 15% | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Tendencia al reciclaje y protección del medio ambiente | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Competencia cobra altas comisiones, son inseguras | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Amenazas | | | |
| Débiles barreras de entrada, grandes plataformas como OLX y Mercado Libre pueden copiar el modelo rápidamente | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Efecto Coronavirus: bajo consumo de bienes de segundo uso, lo que puede mitigarse con la aparición de la vacuna o tratamiento efectivo | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Variable cultural: alquiler de bienes de segundo uso poco atractivo | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Informalidad | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Aumento en los delitos cibemáticos, en el Perú el 25,1% de usuarios han sido víctimas de cibercrimen | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Medidas de tipo impositivo | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Vacios legales y falta de regulación | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Poca cultura de reciclaje; sólo el 2% de los residuos sólidos se recicla | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Compañías con pólizas de seguro multiriesgo caras | 0.04 | 1 | 0.04 |
| Total | 1.00 | | 2.59 |

La puntuación ponderada total de 2.59 está por encima del promedio (punto medio) de 2.5, por lo que nuestro plan de negocio AlquilaBien está teniendo éxito, aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta. Entre las oportunidades se mencionan como las determinantes para tener éxito en la industria: auge del modelo de economía colaborativa, auge del comercio electrónico en Perú, con mayor impulso producto de la pandemia; y las altas comisiones e inseguridad en la competencia. Como principales amenazas se menciona: las débiles barreras

de entrada para copiar el modelo, y los efectos de la pandemia del Coronavirus, que aleja a las personas del alquiler de bienes usados, amenaza que se mitiga con la aparición de la vacuna.

El modelo de negocio tiene una respuesta superior al promedio aprovechando oportunidades como el auge de la economía colaborativa, el lento crecimiento del ingreso promedio, la reducción en los espacios de vivienda y el rápido crecimiento del e-commerce en Perú. Asimismo, se tiene una respuesta superior al promedio a las amenazas como la variable cultural y la informalidad, con un agresivo plan de marketing y dotando de seguridad a las transacciones dentro de la plataforma tecnológica.

8. Plan Estratégico de la Empresa

8.1 Visión

“Queremos convertirnos en el mejor aliado para el alquiler de bienes de segundo uso, brindando confianza y mayor bienestar a nuestros clientes”

8.2 Misión

“Facilitamos el alquiler de bienes de segundo uso, a través de una plataforma segura y confiable, contribuyendo con el ahorro y generación de ingresos, una mejor gestión de los recursos, el cuidado medioambiental y el desarrollo sostenible”

8.3 Valores

- Orientación al cliente, nuestras acciones están orientadas en satisfacer las necesidades y prioridades de los arrendadores y arrendatarios para brindarles una experiencia única, que le genere valor a cada uno de los interesados.
- Confianza, confiamos en nuestros colaboradores, lo que dicen, lo que hacen y en su identificación que tienen con la organización y con nuestros clientes
- Compromiso, cumplimos con los diversos servicios pactados, nuestra palabra se cumple tanto con nuestros clientes internos como externos
- Creatividad, buscamos de manera permanente nuevas formas de hacer las cosas, ello beneficia a nuestros colaboradores, a la empresa y a la

sociedad

- Responsabilidad, tanto en lo social como en la ecología generamos un cambio cultural, tomamos acciones para minimizar la contaminación y la generación de desechos

8.4 Objetivo General y Objetivos Estratégicos

8.4.1 El Objetivo General

Crear un negocio rentable y escalable, basado en la economía colaborativa, que nos permita crecer de manera rápida y estructurada.

8.4.2 Objetivos Estratégicos

Tabla 9
Objetivos Estratégicos

| Tipo | Objetivo | Indicador |
|------------------------|--|--|
| Mercado | Ampliar cobertura a nivel nacional, en las principales ciudades del país, desde inicios del 2023 (Cobertura del 70% de la población) | % de clientes anual por ciudad / Indicadores de penetración de mercado |
| Cliente | Incrementar la fidelización de nuestros clientes anualmente, con una tasa de recompra del 80% | % de clientes que vuelven a comprar al año |
| Crecimiento | Lograr un crecimiento anual superior al 20% a partir del 3er año. | % de crecimiento en transacciones a partir del 3er año |
| Personas | Contar con personal altamente capacitado, orientado al servicio y comprometido con la propuesta de valor. | Encuestas a clientes internos y externos |
| Responsabilidad Social | Ser reconocida por los stakeholders como una empresa responsable con el medio ambiente | Encuesta de percepción anual |
| Mercado | Ser reconocidos como la mejor empresa para el alquiler de bienes, segura y confiable | Indicador NPS |

8.5 Estrategia Competitiva o Genérica

La estrategia genérica es la DIFERENCIACIÓN ENFOCADA, ya que se ofrecerá una oferta variada de productos (diversas categorías de bienes para el alquiler), seleccionadas para satisfacer al público objetivo. Además, se ofrecerá una experiencia personalizada: asesoramiento para la puesta en valor de los bienes por medio de un cotizador, seguimiento en la entrega y devolución, cumpliendo con estrictos protocolos de limpieza, etc. Es enfocada, porque nuestro público objetivo es un segmento específico, con un perfil particular: personas de carácter progresista, con inclinación a ahorro, que hace uso de internet, con predisposición a compras vía e-commerce. La propuesta de valor se basa en brindar un servicio especializado y diferenciado del resto de competidores, para así atraer a una mayor cantidad de clientes y fidelizarlos.

Tabla 10

Estrategia competitiva

| | LIDERAZGO EN COSTOS | DIFERENCIACIÓN | ENFOQUE |
|-----------------|---------------------|----------------|--------------------------------|
| MERCADO GRANDE | | | |
| MERCADO PEQUEÑO | | | X (DIFERENCIACION ENFOCADA) |

8.6 Análisis FODA

Analizando el macroentorno de la empresa y el ambiente interno de la empresa, se elaboró la Matriz Foda Cruzada, la cual se presenta en la Tabla 11, con la finalidad de ayudar a generar estrategias viables.

Tabla 11

Matriz Foda Cruzada

| FODA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|---|
| | 1. La empresa realiza filtros a usuarios registrados | 1. No se cuenta con know how y expertise en el rubro |
| | 2. Se ofrece asesoría automatizada con la oferta de cotizador, y asesoría a través de un call center | 2. Plataforma nueva, necesita período de adecuación |
| | 3. Amplia variedad de categorías de productos, que incluye bienes muebles y bienes inmuebles (espacios para eventos y estacionamientos) | 3. Disponibilidad de los bienes de acuerdo a horarios del arrendador |
| | 4. Plataforma digital interactiva, flexible y segura | 4. Es un modelo de larga cola, que se vuelve rentable en el largo plazo |
| | 5. Facilidad y seguridad para el pago, que asegura la entrega antes del pago al arrendador | |
| | 6. Ofrecimiento de póliza de seguro para los arrendadores, que cobertura daños menores | |
| | 7. Seguimiento a los protocolos de limpieza y desinfección | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| 1. Ingreso promedio mensual con leve aumento, entre 1 a 2% | 1. Penetrar en el mercado con una estrategia de precios de introducción, y evaluar en el mediano plazo migrar hacia una estrategia de precios promedio (O3,F2) | 1. Efectuar benchmarking de modelos de economía colaborativa en auge para conocer factores de éxito y aplicarlos a nuestro modelo (D1,O4) |
| 2. Aumento sostenido en el uso de plataformas virtuales, en el último año de 15% | 2. Realizar promociones geolocalizadas y enfocadas a las necesidades del cliente (O2,F4) | 2. Aplicar patrón de innovación abierta para realizar adecuaciones de acuerdo a sugerencias de los usuarios de la plataforma (D2,O6) |

| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
|---|---|--|
| 3. Competencia cobra altas comisiones, algunas son inseguras | 3. Crear comunidades de arrendadores por distrito, que nos ayuden a promocionar la plataforma (O6,F3) 4. Ejecutar planes de marketing digital como: Email Marketing, SEO y Marketing de Contenidos, que nos permita escalar rápidamente (O2, O4, F4) 5. Publicitar el estricto cumplimiento de los protocolos de limpieza, que permita incrementar las ventas electrónicas (O6, F7) 6. Implementar videotutoriales para explicar el uso adecuado de los bienes y prevenir su deterioro (F4,O4) | 3. Asegurar que, dentro de la publicación, se indique el rango horario para disponer del bien. Monitorear calificación del arrendatario por motivo de cumplimiento de horarios (D3, O2) 4. Destinar un gasto importante en publicidad hacia condominios y edificios multifamiliares para escalar de forma rápida (O5, D4) 5. Ofrecer paquetes con descuento, de diversos productos entre distintas categorías, que se utilicen en conjunto para un mismo fin; por ejemplo, para un campamento: carpa, parrilla, toldo, equipo de sonido, bicicleta, etc (O1, D4) |
| 4. Economía colaborativa en pleno auge, con poca penetración en alquiler | | |
| 5. Tamaño promedio de departamentos se reduce 7.7% en los últimos 7 años | | |
| 6. Crecimiento del e-commerce en Perú de 31%. Un escenario post pandemia del Coronavirus ofrece oportunidad de crecimiento superior al 200% | | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| 1. Bajas barreras de entrada | 1. Capacitar y motivar a nuestro personal de call center, de tal forma que brinde calidez en su servicio (F2, A1) 2. Ofrecer términos de contratación y condiciones claros, con responsabilidades y penalidades definidas (F4, A2, A3) 3. Implementar una funcionalidad en la APP para que de forma automática se controle que sólo se puedan realizar alquileres de bienes que cuenten con fotos y vídeo que muestren el correcto funcionamiento de los mismos. Elaborar plan de contingencia para ayudar al arrendatario a conseguir rápidamente el alquiler del bien de otro arrendador, en caso falle el primero (F5, A3) 4. Promover adquisición del seguro que cobertura daños o pérdidas, o la adición de una garantía por medio de una tarjeta de crédito o en efectivo (F6, A3) | 1. Contar con videotutoriales y/o asesoramiento continuo para el uso de la plataforma (D2, A2) 2. Citar experiencias satisfactorias de clientes que usaron el servicio (D2, A3) 3. Implementar lista de espera del producto y sugerencia de otro bien similar en alquiler (D3, A3) |
| 2. Poca cultura para alquilar bienes de segundo uso | | |
| 3. Inseguridad e informalidad en operaciones de arrendamiento | | |
| 4. Efecto Coronavirus: bajo consumo de bienes de segundo uso, lo que puede mitigarse con la aparición de la vacuna o tratamiento efectivo | | |

Realizado el análisis, se llega a la conclusión que las estrategias planteadas buscan aprovechar las fortalezas y oportunidades y reducir las amenazas y debilidades.

8.7 Análisis de las 05 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es un modelo que permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria para así poder desarrollar una estrategia de negocio. Las fuerzas que plantea Porter son: Rivalidad entre Empresas Competidoras, Entrada Potencial de Nuevos Competidores, Amenaza de Productos Sustitutos, Poder de Negociación de los Proveedores y Poder de Negociación de los Consumidores.

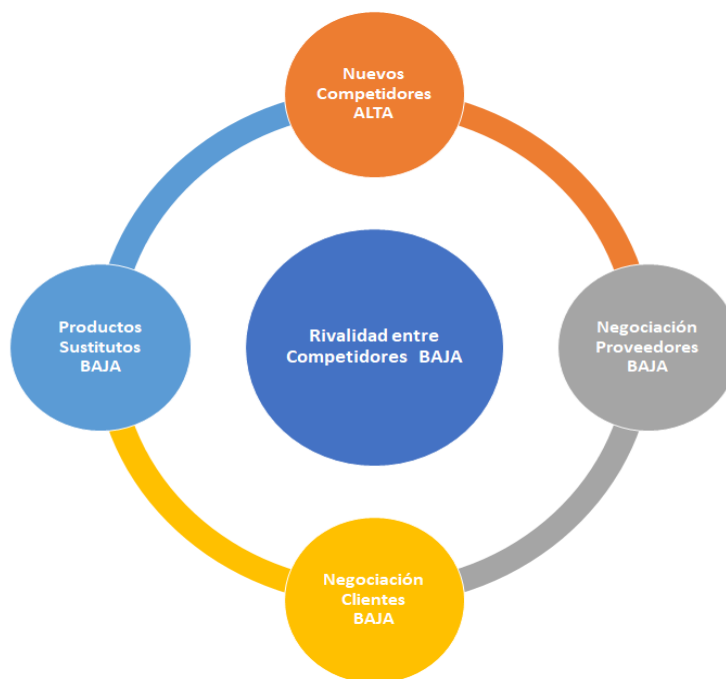


Figura 11. Resumen 05 Fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre empresas competidoras: FUERZA BAJA

- El número de competidores que se tiene son dos de manera directa: Alquilercosas y Alquilerab, ambas son plataformas que conectan entre arrendador y arrendatario el alquiler de bienes de segundo uso, tienen menos de dos años de operación hasta julio del 2020 y aún no tienen una participación significativa del mercado.
- Las plataformas Alquilercosas y Alquilerab tienen una diferencia principal que la segunda brinda un seguro para los productos alquilados por Mapfre Seguros, Alquilercosas aún no tiene un seguro privado.
- Las plataformas OLX y Mercado Libre también son considerados como empresas competidoras ya que a través de este medio tanto arrendadores como arrendatarios deciden publicar y alquilar sus bienes. Ambas empresas no se especializan en brindar el servicio de alquiler de bienes de segundo uso, siendo su objetivo principal que sus clientes usen su plataforma digital para que realicen procesos de compra de bienes; ambas empresas no tienen aún diferencial entre sí.
- El crecimiento de los modelos de economía colaborativa aprovechando el uso intensivo de internet para promocionar y comercializar productos, pronostica que el el modelo de negocio tenga aceptación.

- Las barreras de salida son altas ya que una vez realizada la inversión de la creación de la plataforma más los costos de operación hace que un posible cierre del negocio sea difícil de ejecutar.

2. Entrada potencial de nuevos competidores: FUERZA ALTA

- No existe un alto grado de diferenciación de las plataformas existentes en el mercado, por lo que es probable que ingresen nuevos competidores tratando de lograr ese factor diferenciador.
- La regulación peruana es abierta para el ingreso de nuevas empresas del sector por lo que basta con una buena inversión para que una empresa puede realizar este emprendimiento.
- El crecimiento de las empresas e-commerce a nivel mundial posibilita que la idea de negocio pueda ser desarrollada.
- Las empresas competidoras pueden invertir en Innovación y Tecnología logrando ofrecer una mejor plataforma tecnológica.
- Los canales de distribución que AlquilaBien lo ofrece de manera opcional, un nuevo competidor podría asumirlo de manera continua.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos: FUERZA BAJA

- Haciendo uso del internet el cliente puede publicar y buscar ofertas de alquiler en redes sociales como Facebook, Instagram u otras. La publicación o búsqueda de alquiler en estas redes sociales no tiene costo, sin embargo, no garantiza que el bien a alquilar guarde relación

entre precio y producto, tampoco garantiza la seguridad de que el producto retorne tal cual se dejó en alquiler

- Las plataformas alternativas satisfacen la misma necesidad de alquilar bienes de segundo uso, es poco frecuente su uso debido a que no existe la confianza sobre las personas que ofrecen el bien en alquiler ya que no hay una empresa que garantice la idoneidad del producto.
- Los familiares o amistades también son considerados como sustitutos pues se puede alquilar o prestar bienes a través de estos contactos, dependerá de cada grupo si es que involucra un costo este alquiler o si se da en calidad de préstamo.

4. Poder de negociación de los proveedores: FUERZA BAJA

- Los proveedores principales de AlquilaBien son, proveedores de dominio y hosting como GoDaddy o Wix, proveedores de medios de pago como PayU, Paypal y Culqi. Existen diversos proveedores que pueden dar los servicios necesarios para el desarrollo de la plataforma por lo que hay alternativas de dónde elegir, AlquilaBien contará con el código fuente desde la etapa inicial del desarrollo.
- El costo de cambio de proveedor puede ser cubierto por la empresa al haber opciones de proveedores.

5. Poder de negociación de los clientes: FUERZA BAJA

- El mercado meta para AlquilaBien es de 198,763 hogares, por lo que no tendrían un poder de negociación alto.
- Los clientes generan un ingreso extra alquilando sus bienes para el caso de los arrendadores y reduciendo costos para los arrendatarios, por lo mismo generan rentabilidad usando la plataforma AlquilaBien y se proyecta que su negociación sería bajo
- El cliente no está fidelizado con las plataformas existentes al no encontrar una diferencia entre ellas, de ingresar AlquilaBien con su propuesta se proyecta que los clientes opten por nuestra plataforma.
- Los clientes con conexión a internet pueden realizar el proceso de publicar y buscar bienes en alquiler con plataformas sustitutas, sin embargo, lo harán sin tener la seguridad e idoneidad de los productos.

8.8 Ventaja Competitiva

Tabla 12

Matriz VRIO

| Recursos | V | R | I | O | Implicación competitiva |
|--|----|----|----|----|-------------------------|
| Comunicación constante con nuestros operadores durante la transacción | Sí | No | No | Sí | Paridad competitiva |
| Flexibilidad del aplicativo para adecuarse a las necesidades del cliente (manejo de comunidades, foros, noticias en línea) | Sí | Sí | No | Sí | Ventaja temporal |
| Relación directa y supervisada con los proveedores logísticos de transporte. | Sí | No | No | Sí | Paridad competitiva |
| Asesoría personalizada en cada proceso core que facilita la interacción entre arrendador y arrendatario. | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja competitiva |

La ventaja competitiva se basa en el enfoque de experiencia del usuario pensando en cada tipo de cliente y facilitándoles procesos que le permitan interactuar con todo el ecosistema de AlquilaBien como las comunidades, el cotizador automatizado que genera sugerencias de precio según el tipo de producto, el seguro de los bienes que son parte de las

transacciones, y la evaluación inicial de los usuarios que corresponden tanto al arrendador como al arrendatario.

8.9 Mapa Estratégico

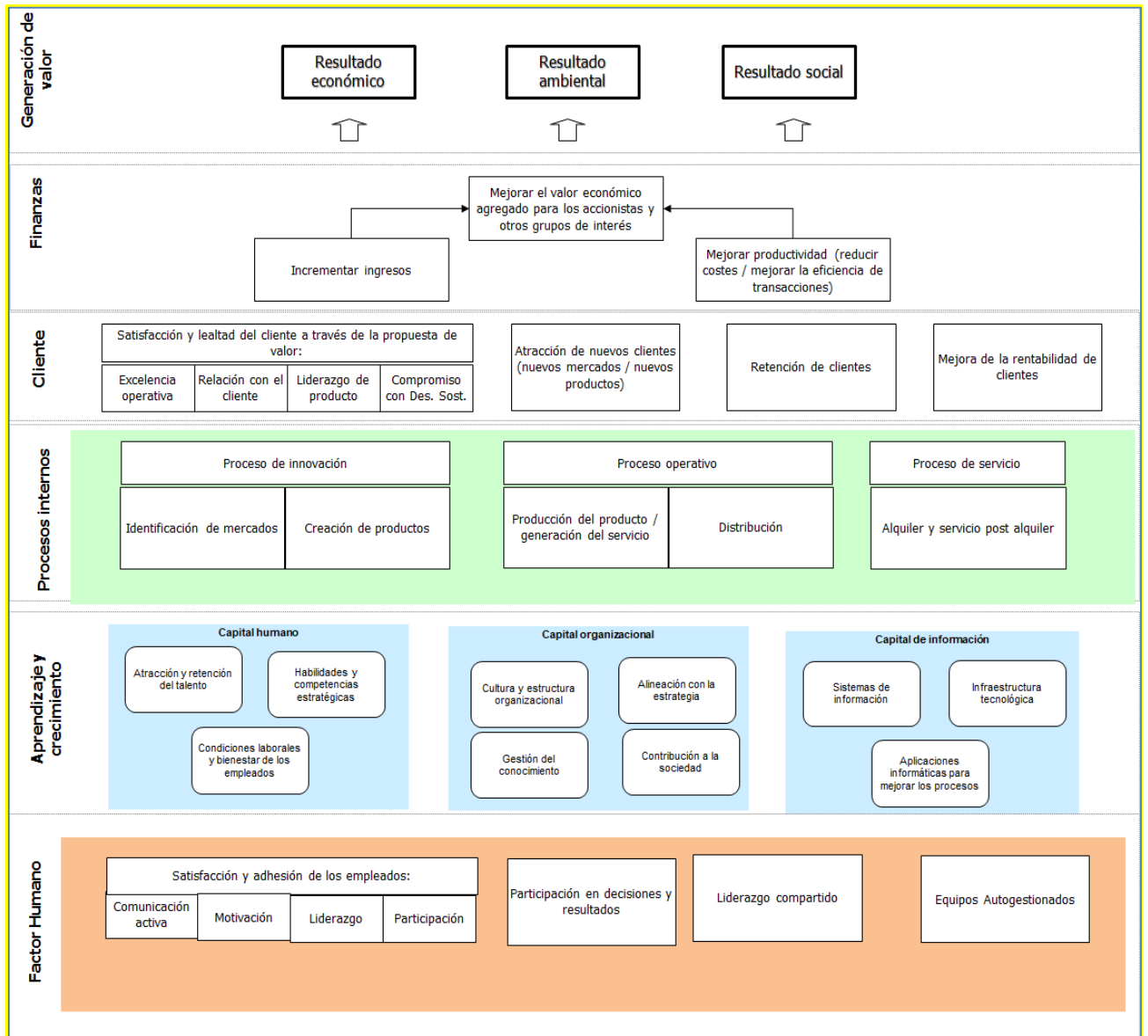


Figura 12: Mapa Estratégico

Indicadores de medición (KPIs)

Indicadores Financieros

Crecimiento Ingresos = $(\text{Ing Año 1} - \text{Ing Año 0}) / \text{Ing Año 0}$

Eficiencia = $\text{Número de transacciones} / \text{Recursos Invertidos}$

ROI = $\text{Ganancias antes de intereses e impuestos} / \text{Capital Invertido}$.

Indicadores de crecimiento

Índice de Satisfacción del cliente = Indicador NPS

Tasa de Retención = $((\text{Número de clientes al final del período} - \text{Número de clientes nuevos}) * 100) / \text{Número de clientes al inicio del período}$.

Rentabilidad = $(\text{Valor promedio de alquiler}) \times (\text{Número de transacciones}) \times (\text{Duración promedio de la relación})$

Indicadores de los procesos internos

Tasa de innovación = $\text{Ingresos por nuevo producto o mercado} * 100 / \text{Facturación total}$

Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Rotación de empleados = $\text{Número de colaboradores que dejan su cargo} / \text{Número promedio de colaboradores}$

Indicadores factor humano

Formación = Número de colaboradores con nuevas certificaciones/Número promedio de colaboradores

9. Estrategia Comercial

9.1. Análisis de Mercado

9.1.1. Mercado Meta y Segmentación del Mercado. Geográfica, Demográfica, Psicográfica y Estilo de Vida

9.1.1.1 Segmentación del Mercado

A continuación, en la Tabla 13, se presenta las variables que se han tomado para segmentar el mercado, entre variables geográficas, demográficas, psicográficas y de tipo conductual. El porcentaje de captación de 2% se establece según lo indicado por expertos en las entrevistas (2% para el primer año).

Tabla 13

Variables de Segmentación de Mercado

| Variables de Segmentación | | | |
|---|--|------------|--|
| Variables | Criterio/Variable | Valor | Descripción (Medición) |
| Geográfica | Población Lima Metropolitana | 10,580,900 | Urbana |
| Demográfica | Edad | 6,136,922 | 18 - 55 años (58%) |
| | Aproximada por nivel socioeconómico | 5,873,034 | B, C, D y E (95.7%) |
| Psicografica | Progresistas | 4,228,585 | Personas preocupadas por el ahorro, busca constantemente ofertas (72%) |
| Conductual (tasas de uso, comportamiento) | Propiedad de móvil //Tasa de uso de internet | 3,653,497 | Penetración de celulares con uso de internet en Lima Metropolitana por rango de edad (86.4%) |
| % Captación | En nro. de hogares | 936,794 | Hogar promedio conformado por 3.9 miembros |
| | % captación: 2% (en nro. de hogares) | 18,736 | Extraído de fuentes secundarias |

9.1.1.2 Definición de Mercado Meta

Se definen los diferentes mercados como sigue:

- a. **Mercado Potencial o TAM (Total Adressable Market):** Se define como la población urbana de Lima Metropolitana, entre los 18 y 55 años de edad, de los segmentos socioeconómicos B, C, D y E, con inclinación al ahorro y que tiene celular con acceso a internet.

- b. **Mercado Disponible o SAM (Served Available Market):** Se define como la porción del mercado potencial que hace compras o tiene la intención de compra a través de internet (67%, dato extraído de la encuesta)
- c. **Mercado Efectivo:** Es la parte del mercado disponible que está dispuesta a alquilar un bien de segundo uso (48%, dato extraído de la encuesta)
- d. **Mercado Meta o SOM (Serviceable Obtainable Market):** Es la parte del mercado efectivo que está interesado en suscribirse a una plataforma tecnológica para alquilar bienes de segundo uso (67%, dato extraído de la encuesta)

En número de hogares, considerando que cada hogar limeño tiene en promedio 3.9 miembros (fuente secundaria), el mercado meta es de 198,763 hogares. De esta población, el objetivo en el primer año es lograr como mínimo que el 2% hagan transacciones en la plataforma (dato tomado de entrevistas con expertos, entre 1% a 2%)

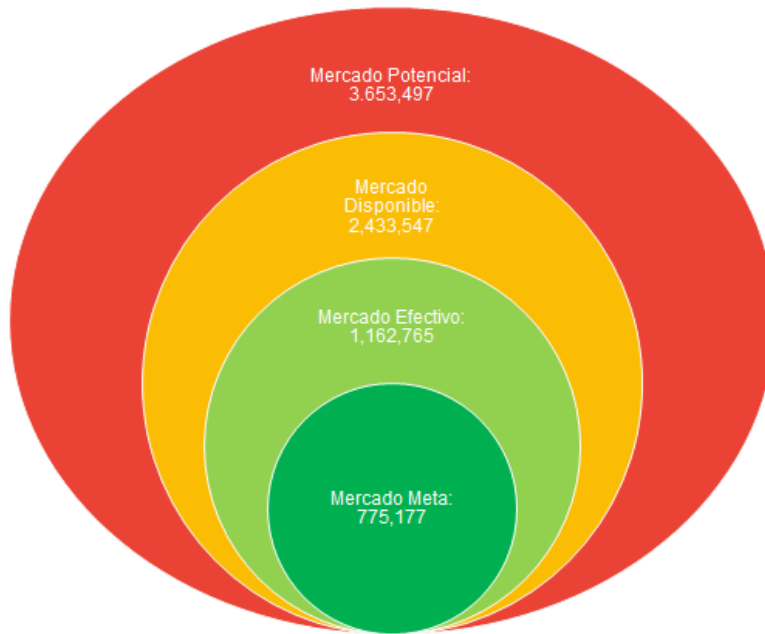


Figura 13: Definición de Mercado Meta

9.1.2. Muestreo y Participación de Mercado Proyectada

La muestra se refiere al número de personas que serán encuestadas, las mismas que responden a las características especificadas en la investigación. Para la obtención del tamaño de la muestra (n) aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = z^2 * p * q / e^2$$

Donde:

z = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,96

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = $1 - p = 0,5$

$$e = \text{Margen de error} = \pm 4\% = 0,04$$

El resultado del tamaño de la muestra (n) según la fórmula es de 575 encuestas. Se aplicará la fórmula tomando en cuenta un 4% de margen de error, un nivel de confianza de 95%, con una probabilidad de éxito del 50%, y una probabilidad de fracaso de 50%.

Para estimar la demanda, se utilizó el método de estimación con estudio de mercado, con fuentes primarias y secundarias. Se agruparon los bienes en siete categorías de productos. Con los resultados de la encuesta se obtuvo el siguiente mix de productos y su respectiva frecuencia de compra:

Tabla 14

Mix de Productos para Estimación de Demanda

| Línea Producto | Producto | % Mix Demanda | Nro hogares | Frecuencia |
|------------------------------|--|---------------|--------------|------------|
| Artículos de camping | (Carpas, parrillas, caja china, sombrilla) | 13.6% | 539 | 4.0 |
| Artículos electrónicos | (Laptop, videojuegos, equipo de sonido) | 13.6% | 539 | 6.2 |
| Artículos para el hogar | (muebles, menaje, herramientas, artefactos eléctricos) | 16.1% | 641 | 5.6 |
| Equipo médico | (camas clínicas, silla de ruedas, muletas) | 5.9% | 234 | 4.3 |
| Espacios | (ambientes para celebraciones, reuniones) | 21.7% | 864 | 5.2 |
| Estacionamientos | (cocheras) | 8.7% | 346 | 7.1 |
| Medios de transporte ligeros | (Bicicleta, scooter, moto) | 20.5% | 813 | 6.4 |
| Totales | | 100% | 3,975 | |

Con los datos de estacionalidad de la encuesta, se procedió a la estimación de la demanda para el primer año de operaciones, como sigue:

Tabla 15

Estimación de Demanda en Unidades

| Línea Producto | Año 2021 | | | | | | | | | | | | Totales |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | |
| Artículos de camping | 514 | 514 | 514 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 2,140 |
| Artículos electrónicos | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 3,362 |
| Artículos para el hogar | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 3,598 |
| Equipo médico | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 1,004 |
| Espacios | 630 | 630 | 630 | 210 | 210 | 210 | 330 | 330 | 330 | 330 | 330 | 330 | 4,498 |
| Estacionamientos | 206 | 206 | 206 | 206 | 206 | 206 | 206 | 206 | 206 | 206 | 206 | 206 | 2,471 |
| Medios de transporte ligeros | 882 | 882 | 882 | 288 | 288 | 288 | 288 | 288 | 288 | 288 | 288 | 288 | 5,240 |
| Totales | 2,895 | 2,895 | 2,895 | 1,434 | 1,434 | 1,434 | 1,554 | 1,554 | 1,554 | 1,554 | 1,554 | 1,554 | 22,313 |

Finalmente, con precios promedio de mercado para cada categoría de bienes y con la comisión promedio del 10% que se obtuvo en la encuesta, se estima la demanda en unidades y montos (soles y dólares) para los cinco años

de operaciones del proyecto (tabla 17). Se espera llegar a una participación de mercado del 30% en los próximos cinco años.

En cuanto a los precios que se han tomado como base para el cálculo de los ingresos, se ha recogido los precios de bienes nuevos que son publicados en las páginas web de las principales tiendas comerciales y plataformas del mercado, como Linio, Mercado Libre, Saga Falabella, Ripley, Promart, Sodimac, etc. El porcentaje del precio del bien como nuevo que un usuario estaría dispuesto a pagar se toma de la encuesta (20%).

Tabla 16

Precios por categoría

| Línea Producto | Producto | Precio Nuevo (S/ x und) | Fuente | % sobre Precio Nuevo | Precio Alquiler (S/ x und) | Comisión (%) | Comisión (S/ x und) | Comisión Promedio |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|---|----------------------|----------------------------|--------------|---------------------|-------------------|
| Artículos de camping | parrillas, cajas chinas | 500.0 | precio de caja china premium mediana con parrilla más accesorios, en Promart | 20% | 100.0 | 10% | 10 | 8 |
| | carpas | 300.0 | precio de carpa para 06 personas, en Sodimac | 20% | 60.0 | 10% | 6 | |
| Artículos electrónicos | videojuegos | 1,700.0 | precio de PS4 1 TB Sony, en Saga Falabella | 20% | 340.0 | 10% | 34 | 32 |
| | equipo de sonido | 1,500.0 | precio de mini componente LG, en Ripley | 20% | 300.0 | 10% | 30 | |
| Artículos para el hogar | herramientas | 300.0 | precio de set de herramientas Stanley incluido taladro, en Promart | 20% | 60.0 | 10% | 6 | 6 |
| | artefactos eléctricos | 300.0 | precio de frigobar 50 lt, en Sodimac | 20% | 60.0 | 10% | 6 | |
| Equipo médico | cama clínica | 2,000.0 | Cama Clínica De 2 Manivelas + Colchón + Portasuero, en Mercado Libre | 20% | 400.0 | 10% | 40 | 35 |
| | silla de ruedas | 1,500.0 | precio de silla de ruedas de aluminio ortopedia, en Linio Perú | 20% | 300.0 | 10% | 30 | |
| Espacios | locales | | precio promedio de alquiler de espacio para eventos en conos de Lima, por día | 20% | 800.0 | 10% | 80 | 80 |
| Estacionamientos | cocheras | | precio de alquiler de estacionamiento por 8 horas | 20% | 40.0 | 10% | 4 | 4 |
| Medios de transporte ligeros | bicicleta | 800.0 | precio de bicicleta Goliat hombre, en Saga Falabella | 20% | 160.0 | 10% | 16 | 18 |
| | scooter eléctrico | 1,000.0 | precio de scooter eléctrico Platinum, en Saga Falabella | 20% | 200.0 | 10% | 20 | |

Tabla 17

Estimación de Demanda por Año

| | Año | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Presupuesto de Colocación de Alq | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Alquileres regulares | 6,454,882 | 7,745,859 | 9,682,323 | 12,587,020 | 16,363,126 |
| Colocación total | 6,454,882 | 7,745,859 | 9,682,323 | 12,587,020 | 16,363,126 |
| Supuesto de crecimiento | 0% | 20% | 25% | 30% | 30% |
| Comisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comisión regular | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Ventas S/. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comisiones regulares | 645,488 | 774,586 | 968,232 | 1,258,702 | 1,636,313 |
| Comisiones premium | 133,879 | 155,976 | 189,291 | 238,911 | 301,539 |
| Ventas totales | 779,368 | 930,562 | 1,157,524 | 1,497,613 | 1,937,851 |
| <i>Comisión promedio S/.</i> | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 |
| <i># transacciones</i> | 22,313 | 25,996 | 31,549 | 39,819 | 50,256 |
| <i>Comisión promedio incluidas comisiones premium S/.</i> | 34.9 | 35.8 | 36.7 | 37.6 | 38.6 |

Los porcentajes de crecimiento interanuales de la demanda se sustentan en :

- Se parte desde una captación de sólo el 2% del número de hogares que constituyen nuestro público objetivo (aprox. 940,000 hogares), para el primer año de operaciones; esto según el dato recogido de entrevistas con expertos en lanzamiento de aplicaciones. Según nuestra encuesta, la disposición a alquilar un bien es de 48%, por lo que se prevé un rápido crecimiento.
- De acuerdo a la entrevista con el representante de Mercado Libre, este modelo de negocio escala bastante rápido desde el segundo año de operaciones, con transacciones que crecen por encima del 50% de forma interanual.
- El e-commerce viene creciendo a buen ritmo en los últimos años (49% en el año 2018 y 31% en el año 2019), y se proyecta que crezca por encima del

100% post pandemia.

Las proyecciones de demanda asumen un escenario post pandemia, en el que se ha encontrado la vacuna para prevenir la infección por Covid 19. El escenario actual afecta considerablemente nuestras estimaciones, fundamentalmente porque se alquila bienes de segundo uso, que entendemos no serían apreciados en esta coyuntura. Sin embargo, superada la pandemia, se favorece nuestro modelo de negocio porque la situación económica de una gran mayoría de peruanos se verá deteriorada de forma significativa, por lo que se prevé una mayor inclinación al alquiler que a la compra.

9.2. Investigación del consumidor

Para conocer el comportamiento del consumidor se ha llevado a cabo un sondeo de mercado que tiene los siguientes objetivos:

- a. Establecer cuáles son las necesidades del consumidor y los problemas que se le presentan al buscar satisfacer dichas necesidades.
- b. Determinar el rango de precios que pagaría por un bien en alquiler
- c. Estimar cuántas veces podría requerir un bien en determinado tiempo
- d. Descubrir si la distancia influye en la decisión de alquilar un bien
- e. Cuánto tiempo considera aceptable para culminar una transacción.
- f. Identificar las edades de nuestro público objetivo
- g. Determinar la estacionalidad de los productos ofrecidos por la plataforma

a. Fase exploratoria:

Esta fase incluye la investigación cualitativa de la propuesta de negocio *Alquiler de Bienes de Segundo Uso a través de la plataforma AlquilaBien*. En dicho estudio se han usado técnicas tales como el Focus Group y la Entrevista a profundidad. A continuación, se describen las características metodológicas de ambas técnicas:

a.1. Focus Group

Objetivo general:

Conocer las opiniones y sugerencias de mejora sobre la propuesta de negocio *Alquiler de Bienes de Segundo Uso a través de la plataforma AlquilaBien* de personas que hacen uso de dispositivos móviles con internet, viven en Lima Metropolitana y que necesitan un bien pero no lo desean comprar y de personas propietarias de bienes interesadas en ofrecerlos en alquiler.

Objetivos específicos:

- Definir cómo se proyecta el modelo de negocio en la mente de los clientes.
- Conocer el perfil de los integrantes del focus group para identificar estilos de comportamiento.
- Conocer los factores que influyen en la decisión de alquilar bienes de segundo uso.

- Saber cómo funciona el mercado de alquiler de bienes de segundo uso desde la mirada de los miembros del focus group.
- Identificar las dificultades que se presentan para alquilar un bien de segundo uso.
- Determinar el nivel de interés en suscribirse a la plataforma virtual para alquilar bienes de segundo uso.
- Conocer el porcentaje de comisión a pagar por arrendar bienes de segundo uso a través de esta plataforma virtual.
- Obtener sugerencias de mejora para la plataforma virtual de alquiler de bienes de segundo uso.

Tipo de estudio: Estudio cualitativo

Técnica: Focus Group (Reunión Grupal)

Metodología:

La técnica de entrevista a grupos focales (Focus Group) consiste en una entrevista no estructurada, libre y fluida con un grupo pequeño de personas (6 a 8) con características homogéneas, que no participaron en una actividad similar hace seis meses. La reunión es dirigida por un moderador que utiliza una guía de pautas para facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de las participantes.

Población objetivo del Focus Group:

La aplicación del focus group está dirigida a personas de distintos distritos de Lima Metropolitana que hacen uso de celulares con internet y que

pueden alquilar un bien de segundo uso o que podrían estar dispuestos en dar en alquilar un bien que tenga en casa.

Tamaño de la muestra:

Se realizó un focus group con la participación de seis personas, de las cuales, tres fueron mujeres y tres hombres, entre los rangos de 18 a 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B, C y D.

Ámbito geográfico:

El estudio se desarrolló en el ámbito geográfico de Lima Metropolitana.

Fecha de ejecución

El focus group se realizó el día 10 de octubre del año 2019.

a.2. Entrevistas a profundidad:

Se realizaron 14 entrevistas a profundidad con preguntas de acuerdo a los perfiles de los profesionales, según se muestra en la Tabla N° 18.

Tabla 18

Relación de entrevistas a profundidad realizadas

| N° | Nombre | Empresa | Cargo | Tipo de Perfil |
|----|----------------------------------|-----------------------------------|---|----------------------------|
| 1 | Laura Cerna Guevara | Interbank | Abogada | Legal |
| 2 | Elmer Centurión | ISEG Perú | Abogado | Legal |
| 3 | Diego Antonio Bonifacino Ochs | Interbank | Subgerente Transformación Digital | Proveedor plataforma |
| 4 | Aldo Bernasconi | Mapfre Seguros | Director Grandes Cuentas | Proveedor Seguros |
| 5 | Elizabeth Roldán | Alquilocosas | CEO | Competidor |
| 6 | Daniel Balvis | Teon Solutions | Jefe de Proyectos | Experto en TI |
| 7 | Edgar huacaya | Teon Solutions SAC | Arquitecto de Software | Experto en TI |
| 8 | Orlando Godoy | Wi Net Telecom SAC | Jefe de Desarrollo | Experto en TI |
| 9 | Carlos Andrade | Manzana Verde | CEO | Experto en la Industria |
| 10 | Rolando Gutiérrez | Beat | Arrendador (propietario de vehículo) | Usuario Beat |
| 11 | Cinthya Mass | Optical Network SAC | Jefe Corporativo de Remuneraciones y Legal | Recursos Humanos |
| 12 | Karol Mondragon | Solrisk SAC | Gerenta General | Usuaría Airbnb |
| 13 | Maria Soto | Dueña Departamento Punta negra | Usuaría Airbnb | Usuaría Airbnb |
| 14 | Fabiola Rebolledo | Mercado Libre | Business Developer | Experto en la industria |

b. Fase concluyente:

En esta fase se elaboró y aplicó la encuesta utilizando las redes sociales, al público objetivo producto de nuestra segmentación

9.2.1. Necesidades y problemas que solucionar

Los resultados de la fase exploratoria sobre la propuesta de negocio *Alquiler de Bienes de Segundo Uso a través de la plataforma AlquilaBien*, se describen en la Tabla N° 19:

Tabla 19

Resultados de la fase exploratoria

| Objetivo Específico | Resultados |
|---|---|
| Necesidades y problemas que se solucionan | <p>Los usuarios del Focus Group consideran que ante la necesidad del uso de bienes, cuyo valor de compra es alto, difícilmente accederán a comprarlos, asimismo para acceder a categorías de productos donde no se encuentra una oferta importante. Otros motivos que sustentan el modelo son, que los bienes se requieren para uso ocasional, por una necesidad urgente o porque no poseen espacio para conservarlos una vez adquiridos.</p> <p>Se encontró que el 50% de los usuarios que participaron del Focus Group estaría dispuesto a ofrecer sus bienes en alquiler. El otro 50% no estaría dispuesto por el riesgo a que su bien sufra daños, para prevenir esto, proponen la firma de un contrato de alquiler, garantía de dinero o un seguro de respaldo.</p> <p>Los aspectos que más valoran los usuarios de acuerdo al focus group realizado son la confiabilidad, las características y condiciones de los productos; para esto las fotos deben reflejar el estado real de dichos productos. La escala de valoración y puntuación acerca del arrendador y arrendatario, será una herramienta eficaz para la seguridad al momento de realizar una operación.</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>El modelo de uno de nuestros competidores se basa en la conexión entre empresas y usuarios para el alquiler de bienes, siendo el móvil principal cubrir una necesidad específica por corto tiempo.</p> <p>La segmentación usada por la competencia es la relación rango de edad-categoría de productos, por ejemplo: el público más joven prefiere artículos de camping y electrónicos, mientras que para el equipamiento médico el rango de edad es más amplio. Asimismo, de acuerdo a la experiencia con sus clientes, los segmentos que prefieren este tipo de servicio son B, C y D.</p> |
| Rango de precios dispuesto a pagar | En el Focus group se identificó que el rango de precios promedio con respecto a un bien nuevo, que los usuarios estarían dispuestos a pagar es del 10%. Por otro lado, en un modelo de negocio similar como Taxi Beat que conecta propietarios de vehículos con usuarios que requieren de transporte privado, cobra al propietario una comisión de 20% a 25% por cada servicio prestado. |
| Factor de importancia, la distancia del bien a alquilar | La mayoría de entrevistados en el Focus group valorarán la ubicación cercana al punto donde se encuentran para poder acceder al bien. |
| Cuánto tiempo considera aceptable para culminar una transacción | Según al Focus group, los usuarios esperarían que el bien sea entregado el mismo día de efectuado el pago. |
| Otros Insights identificados | <p>Los canales de promoción preferidos son los digitales y diarios.</p> <p>El tiempo de uso de los bienes sería de tres días en promedio.</p> |

De acuerdo a las encuestas aplicadas para conocer al consumidor se obtuvieron los siguientes resultados:

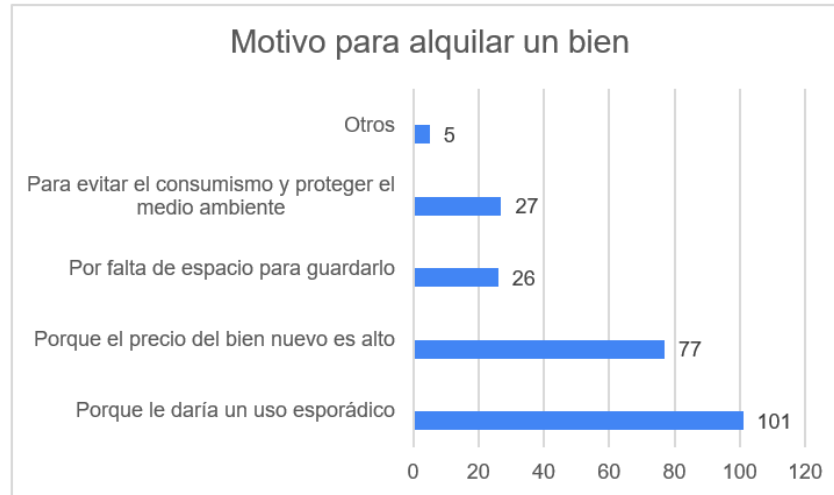


Figura 14 Motivos de alquiler de bienes

9.2.2 Factores que influyen la conducta del consumidor

a. Nivel de precios de bienes en alquiler

De acuerdo a la encuesta realizada el principal factor para determinar el alquiler de un bien es el precio (35%).

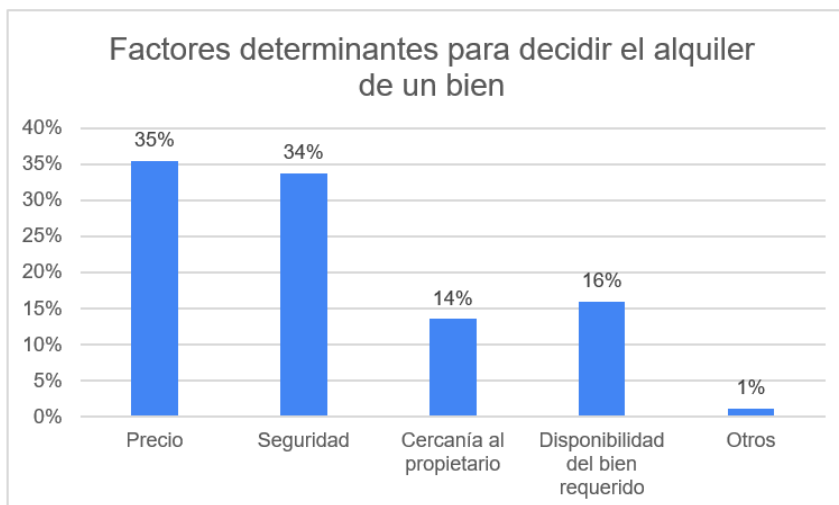


Figura 15 Factores determinantes para decidir el alquiler de un bien

b. Permite generar ahorros (para arrendatarios) e ingresos extra (para arrendadores):

Como resultado del Focus Group, los usuarios consideran que se trata de una idea innovadora que les permitiría generar un ingreso extra por dar en alquiler sus bienes a través de una plataforma, dado que hoy en día la tendencia es a lo digital.

En opinión de arrendadores en modelo de negocio de economía colaborativa, considera que estos modelos tienen una proyección de crecimiento dado que permiten generar ingresos inmediatos con cero inversión.

c. Beneficios de la plataforma

De acuerdo a opiniones recogidas en el Focus group, los factores críticos para éxito en su modelo son: contar con variedad de productos, implementar mejoras en la plataforma para los clientes y el acceso a diferentes medios de pagos.

Realizar mantenimiento permanente de la información publicada en la plataforma y llegar a tener una oferta importante de bienes que sea atractivo para los arrendatarios acceder a dicha plataforma

Facilitar que el registro del arrendatario o arrendador sea íntegramente on line para ahorro de tiempo.

Es importante para los usuarios del Focus Group poder contar con videos instructivos con recomendaciones de uso de los bienes alquilados.

(De acuerdo al representante de Mercado Libre, la inversión en marketing, es un factor crítico de éxito, ya que esto va a permitir proyectar niveles de crecimiento importantes, que van desde un 50% a un 200%, en su caso. Así mismo que el modelo de negocio del e-commerce, la rentabilidad se empieza a obtener a partir del 3er o 4to año de operación).

De acuerdo a la encuesta aplicada el 44% de encuestados valora la confianza y seguridad en una plataforma de alquiler de bienes

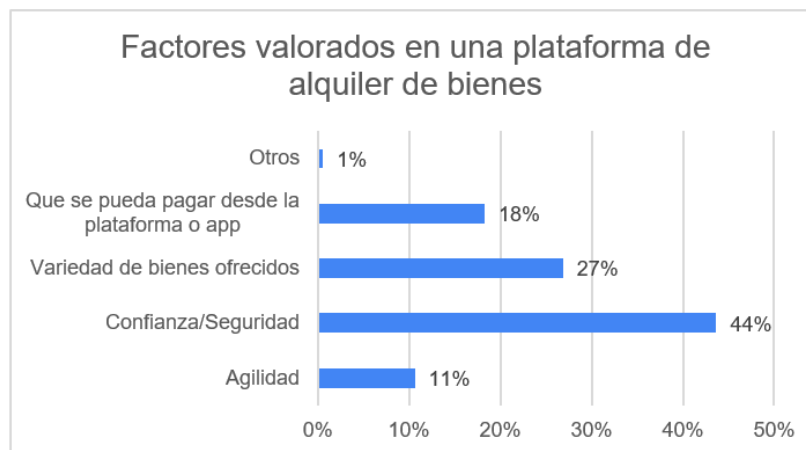


Figura 16 Factores valorados en la plataforma de alquiler de bienes.

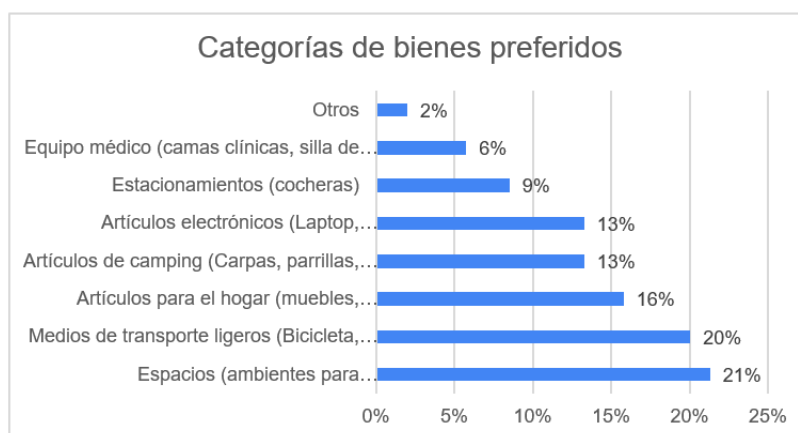


Figura 17 Categorías de bienes preferidos para alquilar

d. Alineamiento con objetivo de protección del medio ambiente

De acuerdo a expertos legales el modelo tendría buena aceptación ya que promueve la reutilización de bienes, lo cual repercute en la conservación del medio ambiente.

e. Generar confianza y credibilidad

Uno de los factores críticos es poder generar confianza en los usuarios hacia la plataforma. Para ello debe:

- Garantizar que los bienes ofrecidos reúnan las condiciones necesarias para su uso para que la promesa de alquiler sea cumplida.
- Generar estrategias que faciliten el cambio de cultura hacia el uso de bienes alquilados
- Establecer filtros tanto para los arrendadores como los arrendatarios
- Si bien es cierto la entrega de los bienes es un aspecto importante para los usuarios, el experto legal considera que no sería recomendable ofrecer tiempos de entrega estándares porque esto va a depender de las coordinaciones entre arrendador y arrendatario; más bien es importante la definición de términos y condiciones que especifiquen penalidades tanto para el arrendatario como arrendador, en caso de incumplimiento de los acuerdos, tales como: demoras en la devolución, deterioro en los bienes al entregarlos o devolverlos, entre otros; penalidades tales como una mala calificación hasta su suspensión en la plataforma. Se puede dar como alternativa el pago de un seguro para la protección de los bienes. En el mercado actual Mapfre ofrece esta clase de seguros para el competidor directo de AlquilaBien.
- Para evitar transacciones que se lleven a cabo fuera de la plataforma, sin la intervención de AlquilaBien, se puede argumentar la seguridad que se ofrece al arrendatario, al realizar el pago, dado que se puede efectuar su devolución, en caso de no contar con su conformidad.

- En opinión de expertos en negocios a través de plataformas digitales, es importante establecer ratios de medición como NPS, y estar en constante interacción con los usuarios, a pesar de que se trate de una plataforma, el servicio debe personalizarse, no sólo conectar a los arrendatarios con los arrendadores si no tener un mayor alcance, como por ejemplo en confirmar las condiciones de los bienes. Así como debe haber un canal para reportar quejas y reclamos, en caso se presenten eventos

9.2.3. Proceso de decisión de compra del consumidor

En la Figura 18 se ha incluido el proceso de decisión de compra por el que pasa el consumidor de AlquilaBien, al momento de comprar nuestro servicio.

- Reconocimiento de la necesidad:** De acuerdo a la pirámide de Maslow, se han identificado necesidades fisiológicas (descanso), de seguridad (seguridad física, de recursos, familiar, de salud) y afiliación (amistad, afecto).
- Búsqueda de información:** Se han incluido las fuentes de información posibles a las que accedería el consumidor de AlquilaBien, la mayoría de ellas han sido identificadas también a través del sondeo de mercado.
- Evaluación de alternativas:** Se han considerado las marcas más conocidas en el mercado que ofrecen un modelo de negocio similar, asimismo los principales factores que influyen en la decisión de compra.

- d. **Decisión de compra:** Se han incluido los aspectos clave que harán que el proceso de compra se cierre, si es que el consumidor de AlquilaBien tiene una experiencia negativa en estos aspectos, la compra podría desestimarse.
- e. **Evaluación post-compra:** Se han considerado los aspectos clave para poder retener a nuestros clientes y favorecer la recompra, esto va a permitir retroalimentar al modelo de negocio y focalizarse en aspectos que dieron como resultado una mala experiencia para nuestro cliente.

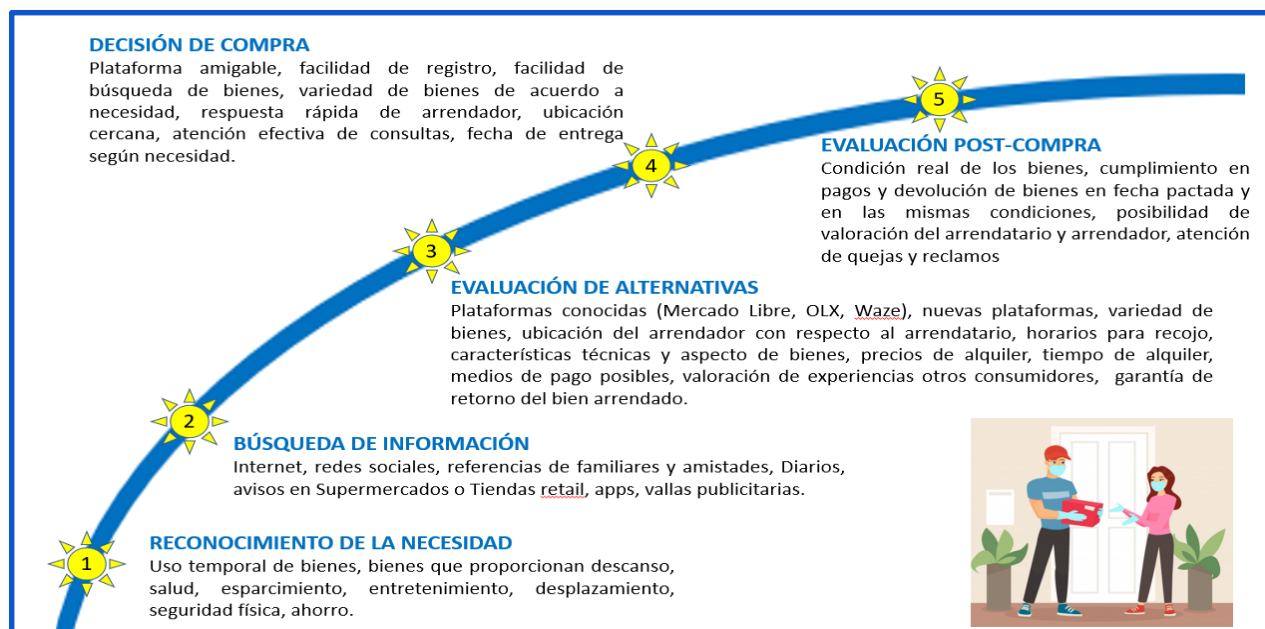


Figura 18 Proceso de Decisión de compra del consumidor de AlquilaBien

9.2.4. Posicionamiento de Marca

El posicionamiento es el esfuerzo desplegado por la empresa para ocupar un lugar en la mente del consumidor.

El tipo de posicionamiento elegido por AlquilaBien es aquel orientado a los beneficios; compite con el lema: “¡Lo quieres, lo tienes!”.





Con esta frase buscamos asegurar que el cliente obtenga lo que busca, que los bienes que necesita estén disponibles en la plataforma para que los alquile y pueda lograr lo que anhela.

Para transmitir este mensaje con éxito y sensibilizar a nuestro público, se va a hacer uso de historias donde el usuario pueda ver reflejada su experiencia. A continuación, se presenta un ejemplo de campaña.

Tabla 20

Ejemplo de campaña

| N° | DESCRIPCIÓN | MEDIATIZACIÓN |
|----|--|--|
| 1 | <p>Hugo tiene 33 años y sueña con darle una sorpresa a su mamá en el día de su cumpleaños, le encantaría prepararle un delicioso lechón a la caja china para compartir en familia.</p> <p>Pero, ¿cómo puede hacer?, él no posee una caja china para preparar la sorpresa y realmente quiere algo diferente para festejar a su mamá</p> |  |

| | | |
|---|---|---|
| 2 | Buscó en la Web “caja china” y encontró una opción que le interesó mucho. |  |
| 3 | AlquilaBien le ofrecía alquilar una caja china junto con la receta y los secretos para usarla y asegurar la preparación exitosa del potaje y no sólo eso, un paquete que además incluía un equipo de karaoke, la diversión estaba asegurada!. |  <p style="text-align: center;">+</p>  |
| 4 | Hugo se puso en contacto con AlquilaBien y rápidamente pudo tener en su casa lo ofertado. |  |

| | | |
|---|---|--|
| 5 | A la mamá de Hugo le encantó la sorpresa y pasaron un día realmente espectacular. |  |
|---|---|--|

9.3 Marketing Mix

9.3.1 Estrategia de Producto/Servicio y Marca

9.3.1.1 Producto

AlquilaBien brinda un servicio de conexión rápida, simple y segura entre arrendatario y arrendador, para el alquiler de bienes, muebles e inmuebles, mediante su aplicación web y móvil.

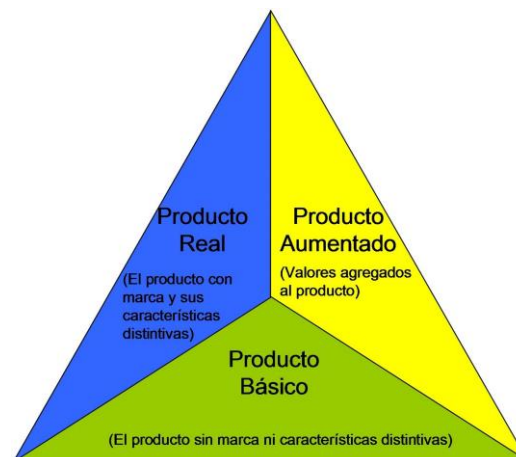



Figura 19. Niveles de producto

Tabla 21

Niveles de producto

| Niveles de Producto | Variable | Descripción |
|---------------------|---------------------|---|
| Básico | Beneficio | Servicio de conexión entre arrendatario y arrendador para el alquiler de bienes muebles e inmuebles, mediante aplicación web y móvil. |
| Producto Real | Diseño del Servicio | El servicio se dará mediante una web y app para dispositivos android y apple, de fácil uso e intuitiva para que los usuarios puedan realizar sus transacciones rápidamente. |
| | Marca | <p>AlquilaBien es un servicio que está basado en la seguridad, el ahorro y la accesibilidad para nuestros clientes (arrendatarios y arrendadores) y logren con ello tener una experiencia extraordinaria.</p> <p>La marca está asociada a la alegría, alivio y tranquilidad que ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A sus clientes-arrendatarios, al hacer posible el acceso a bienes que necesitan y que no están dispuestos a comprar, los desean para compartir momentos memorables con amigos y familia o para acompañarlos en la mejora de su salud, obtener seguridad para trasladarse de un lugar a otro, etc. - A sus clientes-arrendadores, al poder obtener ingresos adicionales de manera rápida, sencilla y segura y con cero inversión, sin el riesgo de afectar sus bienes, dando un valor adecuado a bienes que poseen y que están siendo infrutilizados. |
| | Logo |  <p>AlquilaBien <i>¡Lo quieres, lo tienes!</i></p> <p>Nuestro logo denota confianza y colaboración.</p> |

| | | |
|--------------------|------------------------|---|
| Producto Real | Calidad | Para ofrecer un servicio de calidad, se han establecido parámetros para la publicación de fotos y videos, así como se llevarán a cabo revisiones aleatorias del funcionamiento de los bienes. Se realizarán filtros a los usuarios que ingresan a nuestra plataforma, como perfil de riesgo y cruce de identidad con RENIEC |
| Producto Aumentado | Servicio Personalizado | En el caso que el usuario requiera o tenga la necesidad de promocionar un producto mediante una membresía premium se le brindará asesoramiento personalizado para resaltar su producto dentro de la plataforma. |
| | Garantía | Para la tranquilidad del arrendador, se le ofrecerán las siguientes alternativas: contratación de una póliza de seguro o solicitar garantía a través del pago con tarjeta de crédito o efectivo de manera anticipada. |

Para fidelizar a los usuarios del Marketplace:

- El arrendador tiene el respaldo de una empresa de seguros que dota de seguridad a la transacción
- Se aplican filtros a los potenciales usuarios y arrendadores: centrales de riesgo, datos en RENIEC, etc
- Acompañamiento en uso del aplicativo de manera que aprenda a usarlo rápidamente (tutoriales)
- Se ofrecerá al cliente paquetes con servicios complementarios, con diferentes arrendadores, por ejemplo: si el cliente irá de campamento se ofrecerá todo lo que necesita para su comodidad: carpa, mesas, sillas, bolsas de dormir, parrillas, etc; con ello ahorra tiempo y dinero. AlquilaBien se comprometerá a mantener actualizados sus catálogos.

- En cada estado de la transacción puede consultar a los operadores quienes estarán capacitados para responder inquietudes y podrán dar consejos para que su experiencia sea satisfactoria.
- El sistema contará con una funcionalidad (cotizador) que le ayudará al arrendador a cotizar su bien según los años y tipo de bien, para que el arrendador pueda tener la posibilidad de tomar una decisión de cual es el valor que puede redituarse su bien.

9.3.1.2 Precio




AlquilaBien realizará el cobro de un fee sobre los precios de alquiler de los bienes muebles e inmuebles, considerando una comisión homogénea del 10%, sobre el precio del bien como nuevo. AlquilaBien realizará el cobro de un servicio premium, que es un porcentaje adicional sobre el precio de alquiler, cuando el arrendador solicite la priorización de los bienes publicados para el alquiler.

9.3.1.3 Promoción

La promoción busca aumentar tanto la cantidad de arrendadores como arrendatarios que constituyen nuestro segmento de mercado para que se registren en la plataforma, e incrementar la cantidad y variedad de bienes ofrecidos y a su vez aumentar el flujo de usuarios que alquilen los bienes. Para ello llevaremos a cabo las siguientes acciones:

Tabla 22

Tipos de promoción

| Tipo de promoción | Detalle | Duración |
|---|---|-----------|
| Campañas focalizadas (Participación en ferias o eventos con Municipalidades, Ministerios, Empresas privadas) | Por distrito: para conformar una comunidad de usuarios por zonas, de tal forma que la cercanía facilite el acceso al bien necesitado.  | Semestral |
| Redes sociales (facebook, Instagram, Youtube) | Difusión a través de las redes para: <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de la marca. Creación de contenidos comunicando los beneficios que la empresa brinda. Videos tutoriales de uso de bienes por categoría. - Promociones: “Ampliamos el tiempo de tenencia del bien alquilado”  | Mensual |
| Publicidad impresa | Publicación de afiches y banners en supermercados, bodegas, ferreterías, tiendas retail de productos para el hogar, clínicas y hospitales.  | Semestral |

9.3.1.4 Plaza

Se ha determinado cubrir el mercado de Lima Metropolitana durante los dos primeros años y luego extenderse hacia las principales ciudades del país.

El canal de distribución utilizado será a través de Play Store y Apple Store para plataformas Android y IOS, para dispositivos móviles y a través de laptops o computadoras.

9.3.1.4 Procesos

El arrendatario podrá interactuar con la plataforma alquilando bienes, ésta le permitirá realizar filtros en base a sus necesidades, adicionalmente tendrá la posibilidad de realizar consultas vía telefónica que serán absueltas por los asesores de Call Center de manera oportuna, ya que se implementará un sistema de medición de efectividad de las llamadas atendidas.

El arrendador podrá interactuar con la plataforma, para ello le permitirá publicar sus bienes en alquiler con sugerencias por un cotizador automático, el cual dará propuestas de precios promedios del mercado y así poder realizar un alquiler efectivo.

La garantía ofrecida al arrendador se va a poder ejecutar a través de una póliza de seguro contra daños, cuyo costo se carga al precio del bien y en caso de ocurrencia de daños, lo apoyaremos en las gestiones necesarias para el reembolso del dinero por parte de la aseguradora. Por otro lado, le ofrecemos la alternativa de solicitar el pago con tarjeta de crédito o débito,

para que en caso de daños, el monto de reembolso se pueda cargar a dicha tarjeta o solicitar dicha garantía en efectivo de manera anticipada para que en caso de daños se pueda entregar el monto depositado al arrendador.

9.3.1.5 Personas

Se contará con 03 personas que realizarán las labores de atención al cliente vía Call Center, quienes realizarán el servicio de orientación a las consultas que se puedan presentar sobre el servicio brindado, ya sea tanto para el arrendatario como para el arrendador.

Se contratará a una persona para que cumpla la función de Community Manager para que sea responsable de la comunicación por redes sociales y pueda despejar todas las consultas que tengan nuestros clientes.

El proceso de selección como el de capacitación estará orientado a que las personas contratadas orienten su labor a dar una atención superior. Con nuestros trabajadores se realizará evaluaciones constantes sobre la calidad de atención al cliente y se implementará un indicador de NPS (Net Promotor Score) para medir la lealtad de nuestros clientes en base a la atención brindada; ambos indicadores serán considerados dentro del proceso de evaluación de desempeño que determinarán las oportunidades de mejora a realizar.

9.3.1.5 Presencia Física

AlquilaBien contará con una oficina alquilada de 90 m² en la que se distinguirá 03 áreas: programación, personal de call center y personal administrativo.

Área de Programación: 01 programador, con computador personal y mobiliario (25 m²)

Call Center: 03 personas con computadores personales, teléfonos y mobiliario (30 m²)

Área administrativa: coordinador de operaciones, gerentes de área, con computadores personales y mobiliario (25 m²)

Otros: kitchen, comedor (15 m²)

El personal contará con uniforme con los colores del logo



Figura 20 Espacios de oficina



Figura 21. Modelo de trabajo Call Center

9.3.2 Estrategia de Precio: Valor en el mercado

La monetización del precio de alquiler se arma de la siguiente manera:

X = Precio de alquiler requerido por el arrendador.

Porcentaje($\%$) * X = Cantidad de dinero recaudado por la empresa

Este porcentaje fue basado en la encuesta realizada a personas que dijeron que podrían pagar sobre un determinado producto.

Revisando las comisiones que se cobran en el mercado, nuestra estrategia sería inicialmente de precio de introducción, para luego migrar a una estrategia de precios promedio.

Las formas de pago son varias: a través de transferencia bancaria, pago en agentes, por medio de aplicaciones como Yape o Tunki, tarjeta de débito

y/o crédito o a través de una pasarela de pagos brindada por la empresa ALIGNET, en el que el pago se vuelve efectivo después de 72 horas de ser aprobada la transacción. Las formas de pago indicadas tienen el respaldo en la encuesta realizada a 575 personas, quienes solicitan que los medios de pago sean diversos según sus necesidades.

9.3.3 Estrategia de Distribución y Canales

Los productos en alquiler serán ofrecidos a través de Internet: en la Página Web y el app de AlquilaBien.com, a través del envío de correos electrónicos, contactos de WhatsApp, etc. También se colocarán anuncios publicitarios en redes sociales como Facebook e Instagram.

El otro canal para ofrecer los alquileres será a través de eventos distribuidos en municipios, edificios multifamiliares y lugares de gran concurrencia como en el emporio comercial de Gamarra, parques zonales, etc.

9.3.4 Estrategia de Comunicación Integral: ATL, BTL, Digital

Como parte de la estrategia de promoción o comunicación, se consideran los siguientes elementos:

El alquiler se efectuará directamente entre el arrendador y el arrendatario.

- La publicidad se realiza a través de los siguientes medios:
- Publicidad online en Google Ads y Facebook.

- Difusión de microprogramas digitales en las redes sociales.
- Afiches y volantes impresos.

10. Plan de Operaciones

En este capítulo se diseñará el proceso de producción del servicio, la logística de la empresa y la cadena de suministro, con la finalidad de brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

10.1 Proceso de producción del bien o servicio

Se ha elaborado el mapa general de procesos de AlquilerBien que incluye los procesos estratégicos, operativos y de soporte, así como quienes proveen las entradas para la ejecución de dichos procesos y a quienes se les brinda las salidas de valor de los procesos determinados. Por otro lado, se ha incluido un esquema general de las actividades que se llevan a cabo, según se trate del arrendador o arrendatario y los diagramas de flujo con la secuencia de actividades de los procesos operativos identificados.

Como parte de los procesos estratégicos se han considerado aquellos que van a orientar a la empresa al cumplimiento de su visión. Los procesos operativos definidos ayudarán a cumplir la misión de la empresa y abarca la cadena de valor hacia el cliente. Los procesos de soporte brindarán los recursos necesarios para ejecutar los procesos estratégicos y operativos.

El mapa general de procesos se observa en la Figura 21 y se describen en la Tabla 23.

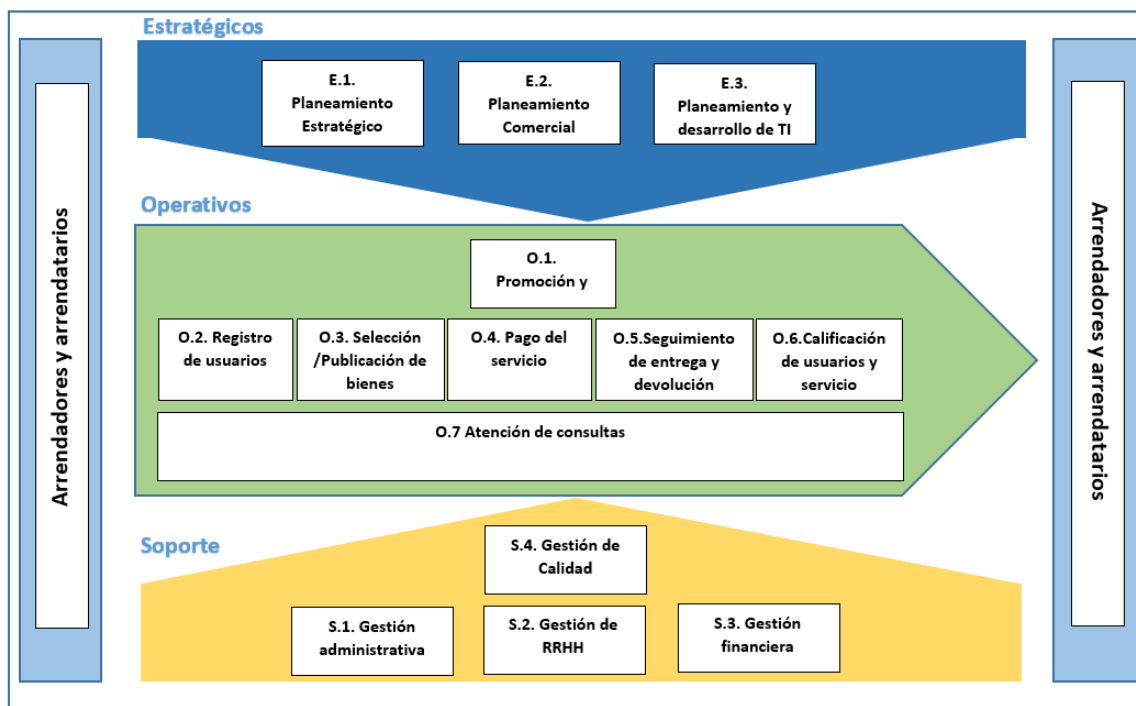


Figura 22: Mapa general de procesos de AlquilaBien SAC

Tabla 23

Descripción de los procesos de AlquilaBien SAC.

| N° | Nombre proceso | Descripción |
|----|--------------------------|---|
| 1 | Planeamiento Estratégico | Se establecerán los objetivos estratégicos, las políticas y el plan de acción a seguir para cumplir con la estrategia, se realizarán actividades de difusión a todos los colaboradores y se realizará el seguimiento trimestral del cumplimiento de los objetivos trazados, proponiendo las medidas necesarias en caso de desviación. |
| 2 | Planeamiento comercial | Se establecerán las acciones y cronograma para el posicionamiento y conocimiento de la marca, así como para el despliegue de las 7 P's. Definición del Producto, Precio, Plaza, Promoción, Procesos, Personas y Presencia física. |

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| | | Incluye las acciones para crecer a nivel de cada distrito de Lima Metropolitana y extenderse hacia las principales ciudades del país, de acuerdo a lo planificado. |
| 3 | Planeamiento y desarrollo de TI | Se establecerán las actividades para el desarrollo de la plataforma, tanto en ambiente web como para APPs en Android e ios. Para el modelo de negocio, este proceso es estratégico, debido a que se deben priorizar los recursos requeridos para lograr la funcionalidad de la plataforma en condiciones óptimas y asegurar una buena performance. |
| 4 | Promoción y venta | Se establecerán las acciones para ofrecer los servicios a clientes vía los canales de telemarketing, redes sociales y presenciales. |
| 5 | Registro de usuarios | Se determinarán las actividades requeridas para el acceso a la plataforma web y/o app tanto de arrendadores como arrendatarios y su interacción con AlquilaBien. A través de este registro podrá dar la autorización para el tratamiento de sus datos personales. |
| 6 | Selección o publicación de bienes | Se establecerán las actividades para buscar, verificar las condiciones de uso de los bienes y seleccionar aquel que cumpla con lo requerido. Posteriormente aceptará los Términos y Condiciones establecidas para continuar con el pago. Se definirán las actividades para publicar los bienes que desee ofrecer en alquiler. |
| 7 | Pago del servicio | Se establecerán las actividades para efectuar el pago del servicio, una vez seleccionado el bien. Tendrá la posibilidad de incluir el costo de movilidad, en caso, requiera que AlquilaBien se haga cargo del recojo del bien. Así mismo |

| | | |
|----|-------------------------------------|--|
| | | incluye las actividades para el pago al arrendador posterior a la recepción y conformidad del bien. |
| 8 | Seguimiento de entrega y devolución | En los casos en que el arrendatario escoja la opción de entrega en domicilio, AlquilaBien realizará las coordinaciones necesarias para llevar a cabo el recojo del bien y entrega en la ubicación que determine el arrendatario. En caso contrario, se establecerán las acciones para recibir alertas de la entrega y/o devolución de los bienes de acuerdo al plazo de alquiler fijado; una vez cumplido dicho plazo, si los bienes no fueron entregados al arrendatario o devueltos al arrendador en las mismas condiciones en que fueron entregados, realizará las comunicaciones correspondientes. |
| 9 | Calificación de usuarios y servicio | Se establecerán las acciones para la evaluación correspondiente tanto de los usuarios con los cuales interactuó en la plataforma, así como del servicio recibido de inicio a fin. |
| 10 | Atención de consultas | Se establecerán las acciones para recibir y responder las consultas de los usuarios desde el inicio hasta el final de la transacción realizada con AlquilaBien. |
| 11 | Gestión de calidad | Incluye los procesos de control a lo largo de todas las etapas del proceso para asegurar que el servicio satisfaga las necesidades de los clientes. |
| 12 | Gestión logística | Abarca las actividades para el abastecimiento de bienes y servicios requeridos para el negocio. |
| 13 | Gestión de RRHH | Abarca los procesos de selección de personal, capacitación, y administración de la planilla. |
| 14 | Gestión financiera | Abarca los procesos de dotación de recursos financieros para las operaciones y de control presupuestal. |

10.2 Ubicación y equipamiento de las Instalaciones

La ejecución del servicio se realizará principalmente en la plataforma online; para esto se ha previsto la contratación de los servicios de internet y de alojamiento y almacenamiento de información en la nube para dar el soporte necesario en cuanto a la performance de la plataforma y eliminando costos innecesarios de mantenimiento de equipos propios de alto valor.

Así mismo se contará con infraestructura física, donde estará ubicado el personal de AlquilaBien para llevar a cabo sus funciones.

Las instalaciones serán alquiladas y estarán ubicadas dentro de un edificio, situado en el distrito de Surquillo. Para la ubicación en este distrito, se ha tomado en cuenta los siguientes criterios:

- Ubicación céntrica, de fácil acceso hacia las distintas zonas de la ciudad
- Costo promedio de alquiler
- Disponibilidad de locales comerciales

Se estima un área necesaria de oficinas de 90 m². El espacio físico será distribuido en oficinas para el CEO, Jefe de CTO, Community Manager y Programador. El Coordinador de Operaciones junto con las posiciones de Call Center usarán espacios compartidos para tener una comunicación más directa y brindar una mejor atención al cliente.

Se habilitará un Kitchen con refrigeradora, microondas y espacio para que los colaboradores puedan consumir sus alimentos en los turnos asignados;

se contará con un ambiente de servicios higiénicos, tanto para damas como caballeros. La seguridad será brindada por la administración del edificio.

A continuación se presenta plano de la oficina de AlquilaBien SAC.

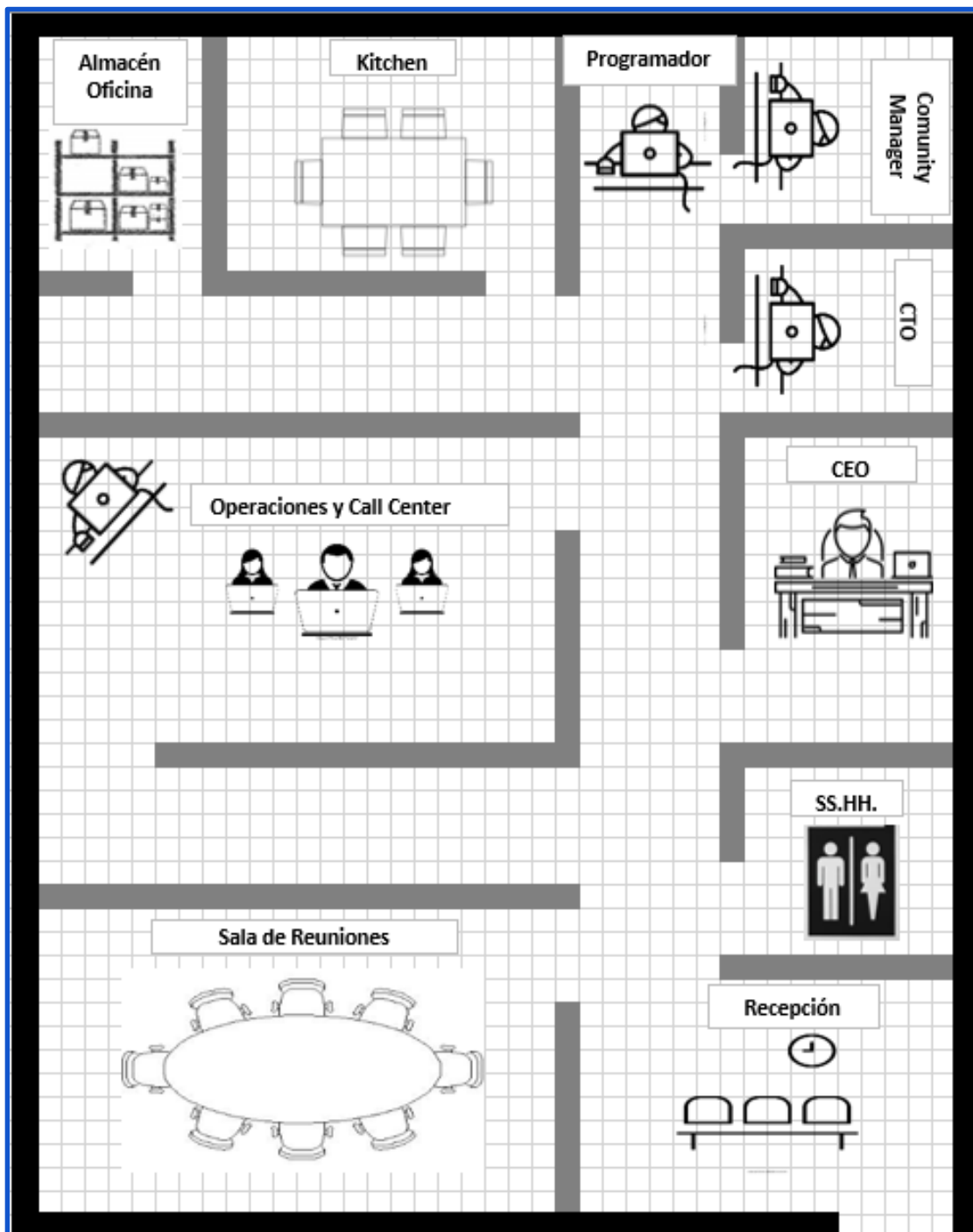


Figura 23. Plano de Oficina

10.3 Métodos de Producción

AlquilaBien es un servicio de intermediación que interconecta a los arrendadores y arrendatarios, para el alquiler de bienes de segundo uso, por tanto, no se obtiene un producto físico como resultado del proceso, por el contrario, se determina el proceso de producción del servicio, con la secuencia de actividades de inicio a fin, según se muestra en las Figuras 23 y 24.

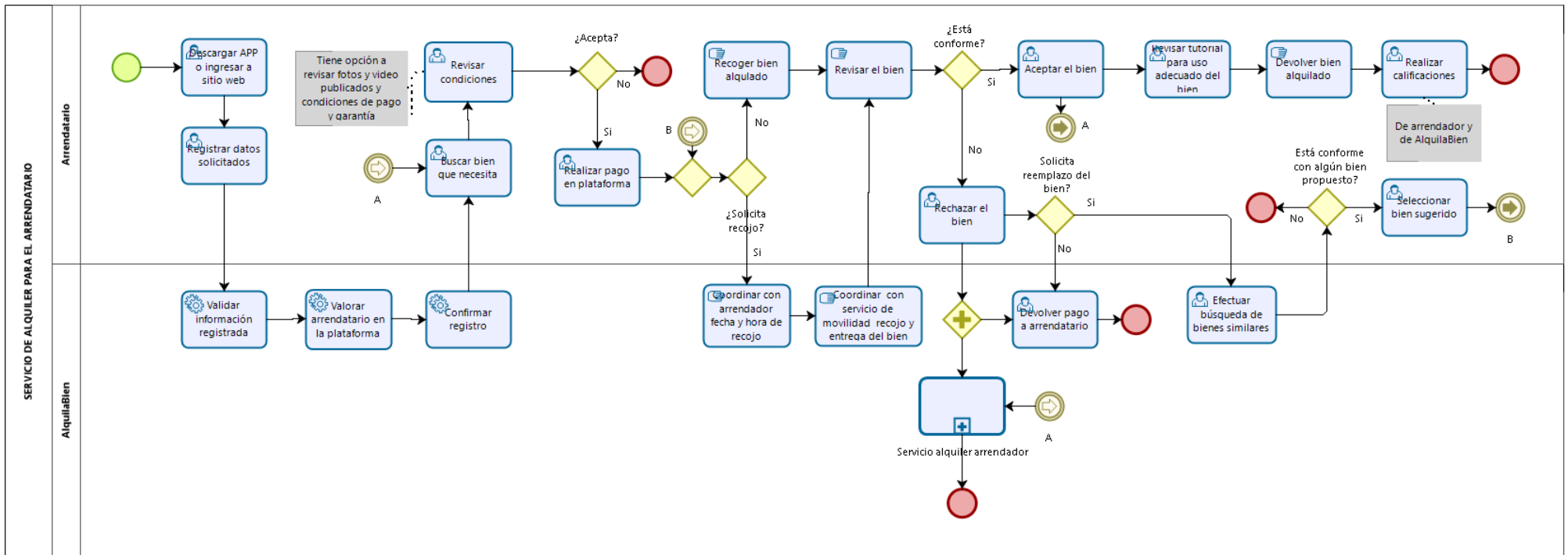


Figura 24. Servicio de alquiler para el arrendatario

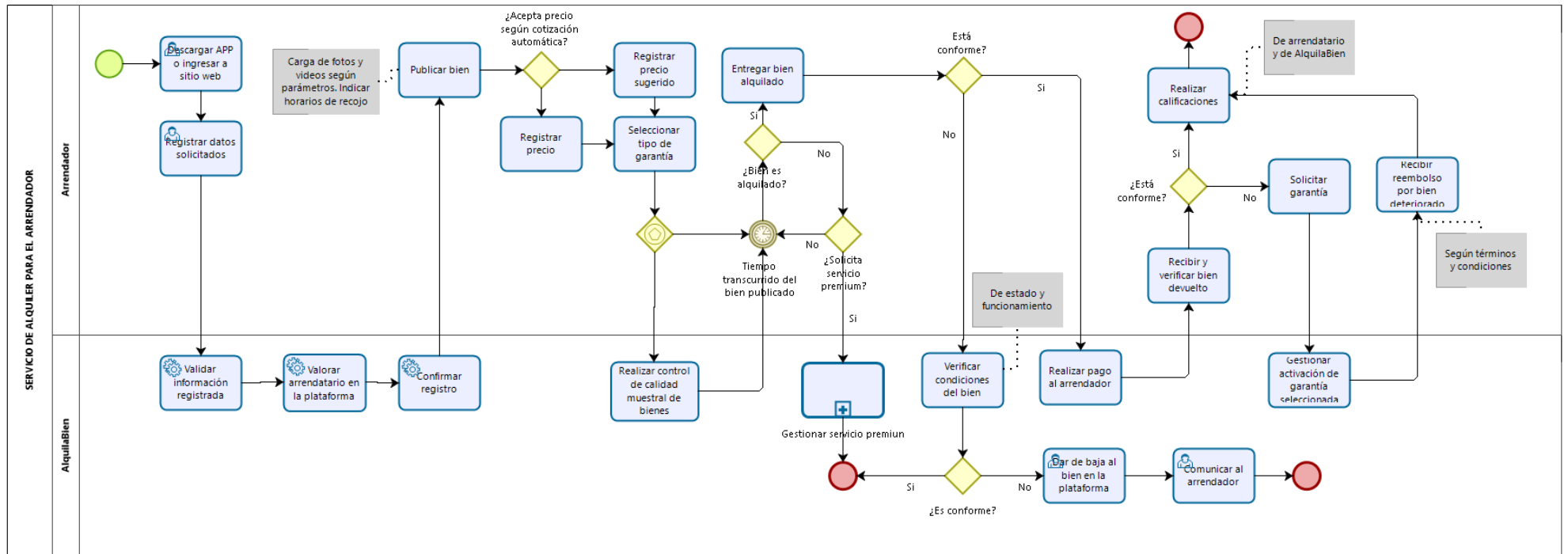


Figura 25. Servicio de alquiler para el arrendador

10.3.1. Tiempos del proceso de fabricación

De acuerdo a los procesos operativos definidos se han estimado los siguientes tiempos de producción:

10.3.1.1 Registro de usuarios (arrendatario o arrendador): 10 minutos y 24 horas para confirmación de registro sujeto a evaluación.

10.3.1.2 Selección de bienes (arrendatario): 5 a 10 minutos

10.3.1.3 Publicación de bienes (arrendador): 5 a 10 minutos.

10.3.1.4 Realiza pago (lo ejecuta el arrendatario a AlquilerBien SAC): 1 a 2 minutos (a través de los medios de pagos disponibles: Alignet, pagos a través de aplicaciones móviles y transferencias bancarias).

10.3.1.5 Realiza pago (lo ejecuta AlquilerBien SAC al arrendador): el pago al arrendador será a partir de la conformidad del arrendatario en la recepción del bien y los plazos podrán variar dependiendo del medio de pago por el cual se efectuó la operación de compra, según los plazos en que los operadores de pago realicen el abono a las cuentas de AlquilerBien SAC: 3 a 15 días.

10.3.1.6 Seguimiento de entrega: el tiempo será variable según la disponibilidad del bien y dependiendo si el arrendatario o AlquilerBien realizan el recojo y entrega del bien. En el caso que AlquilerBien realice el recojo y entrega deberá coordinar con el servicio de

movilidad para su traslado. El recojo, la entrega y devolución de los bienes deberá cumplir con los protocolos de limpieza establecidos por categoría de bienes: 1 a 3 días.

10.3.1.7. Calificación del servicio (arrendatario o arrendador): 1 minuto.

10.3.2 Economías de escala

Para lograr economías de escala en este modelo de negocio, se requiere incrementar la cantidad y variedad de bienes ofrecidos en alquiler, de acuerdo a las categorías de productos clasificados en la plataforma. La estrategia planteada para lograrlo es crear comunidades por distrito, para facilitar el crecimiento en la cantidad de arrendadores, cuyos arrendatarios van a tener mayor confianza de llevar a cabo las operaciones de compra por su ubicación y la cercanía permitirá atender más pronto la necesidad. Inicialmente se ejecutará el plan para los distritos de Lima Metropolitana y luego se extenderá a nivel nacional, en las principales ciudades del país a donde se tiene proyectado crecer.

10.3.3 Estimación de tiempos y fases para implementar la plataforma

Tabla 24

Estimación tiempos y fases de implementación de plataforma

| Semana | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| Fase | Actividades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 1 | Levantamiento de información y Análisis de requerimiento e información brindada por cliente final | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 2 | Diseño de estructura e interfaces gráficas | | | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 3 | Desarrollo de aplicación en lenguaje de programación y pruebas de aplicación. | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | |
| Fase 4 | Implementación y puesta en marcha de aplicación, ejecución de alojamiento de descarga en aplicaciones store | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | |
| Fase 5 | Evaluación y verificación de resultados. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | |

A continuación el detalle de cada fase:

Fase 1:

- Levantamiento de información de las áreas líderes.
- Verificación de la información.
- Recopilación de datos.
- Indicadores propuestos.

- Selección de información relevante.
- Definición de objetivos de la aplicación.
- Investigación posible demanda de la aplicación.
- Entrega de resultados.

Fase 2:

- Validación con áreas de interés.
- Estructuración de requerimientos.
- Diseño de interfaz gráfica de la aplicación.
- Jerarquización de módulos de aplicación.
- Diseño de algoritmo fuente.

Fase 3:

- Registro desarrollador en plataformas Web, Android y App Store
- Desarrollo de diagrama de flujos y procesos.
- Desarrollo de código fuente en lenguaje PHP.
- Creación del Wireframe y el Storyboard.
- Test verificación.
- Pruebas en escenarios controlados.
- Pruebas en producción con intervalos de tiempo determinados.
- Entrega de resultados.

Fase 4:

- Publicación a nivel interno de los beneficios de la aplicación.

- Entrenamiento al personal seleccionado de la aplicación.
- Evaluación y diagnóstico del personal seleccionado en la interacción de la aplicación.
- Auditoría de procesos de implementación.
- Alojamiento de aplicación en el hosting y tiendas móviles.
- Ejecución y descargas de aplicativo en dispositivos móviles.
- Entrega satisfacción y funcionamiento aplicativo.

Fase 5:

- Análisis de resultados por parte de la alta gerencia
- Valoración de la implementación del aplicativo
- Verificación de indicadores propuestos

10.4 Gestión del inventario y proveedores

Por la naturaleza del servicio, este modelo de negocio no genera inventarios.

En cuanto a los principales proveedores, se consideran aquellos que están relacionados con el aseguramiento del desempeño adecuado de la plataforma, para poder cumplir con la propuesta de valor ofrecida a nuestros clientes.

Tabla 25

Principales proveedores de AlquilerBien SAC

| Categoría | Proveedores | Descripción |
|-----------------------------|--|---|
| Web Hosting | VIS Gigas Godaddy Amazon BlueHost Hostgator | Alojamiento y almacenamiento de información de la página, correos y bases de datos. |
| Dominio | Godaddy Hostgator | Registro de nombre de la página y terminación (.com, .co, .org) |
| Desarrollo de la plataforma | Teon Solution SAC BetterSoft | Diseño de la plataforma y programación |
| Correo Electrónico | Gmail Outlook Zoho | Correo electrónico y aplicativos de Google |
| Oficina | Wework Uniglobal | Oficina privada en Miraflores |
| Redes Sociales | Facebook Instagram whatsapp | Gestión de Redes Sociales |
| Asesoría Contable | Ireno Mendoza | Prestación de servicios de asesoría contable |
| Pasarelas de Pago | Alignet | Servicio de pago con tarjeta débito y crédito. |

10.5 Gestión de calidad

Como parte de la gestión de calidad del servicio, se realizará un monitoreo de las calificaciones de los usuarios (arrendatarios y arrendadores),

de tal forma que se identifiquen las principales incidencias para aquellos usuarios que hayan sido valorados por debajo de 4. Adicionalmente a través del score del NPS (Net promoter score), se podrá conocer las oportunidades de mejora que los mismos usuarios hayan identificado y comentado a través de dicha encuesta.

Los puntos de control que se tendrán en cuenta son los siguientes:

- La verificación de los usuarios que ingresen a la plataforma tanto en centrales de riesgo como en la RENIEC, para prevenir incidencias tanto al alquilar los bienes como al ofrecerlos en alquiler.
- Se establecerán parámetros para la publicación de las fotos y carga de videos cortos demostrativos que aseguren la operatividad de los bienes publicados.
- Se realizarán inspecciones aleatorias de las fotos y videos de los bienes ofrecidos por nuestros arrendadores; dichas verificaciones se llevarán a cabo vía video llamada, donde se solicitará al arrendador que nos pueda mostrar el bien para verificar sus condiciones y funcionamiento. Sin embargo, en caso de que un arrendatario informe sobre fallas en un bien alquilado, aún con los controles de calidad establecidos, AlquilaBien se encargará de gestionar la reposición con un bien de similares características, que esté disponible en la plataforma. Asimismo, se dará de baja al bien en el aplicativo.
- Se calificarán a los usuarios después de cada transacción.

- Se calificará el servicio de AlquilerBien
- Aleatoriamente se revisarán la calidad de las fotos publicadas de los bienes para asegurar que sean legibles.
- Condición física real de los bienes ofrecidos en alquiler.
- El cumplimiento de los horarios de entrega de los bienes en alquiler, de acuerdo a la disponibilidad registrada y de los plazos fijados para su devolución.
- Cumplimiento por parte del arrendador y arrendatario de los protocolos de limpieza establecidos.
- Atención inmediata de consultas, reclamos o quejas que ingresen a través de los diferentes canales

10.6 Cadena de Abastecimiento

Se incluye la secuencia del proceso productivo del servicio, considerando la etapa inicial de su prestación hasta la etapa final de su distribución.

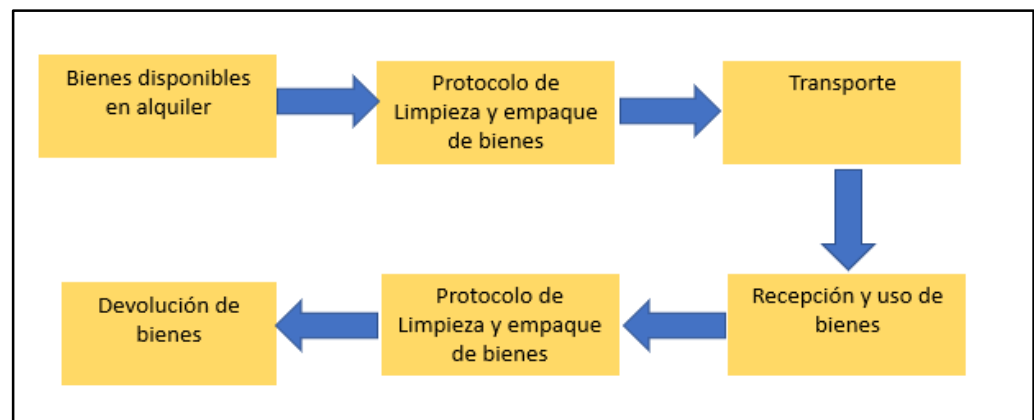


Figura 26. Cadena de abastecimiento

11. Plan de Recursos Humanos

11.1. Estructura organizacional

La estructura de AlquilaBien es de tipo funcional; dado que es simple y de bajo costo, por el tamaño que tiene la empresa; los colaboradores realizarán actividades especializadas, por tanto, se han definido las áreas funcionales de: Comercial y Marketing, a cargo del CEO (Gerente General), Operaciones a cargo del Coordinador de Operaciones y Tecnología de Información a cargo del CTO (Jefe de TI). Asimismo se cuenta con servicios tercerizados de Asesoría Legal, Contabilidad, Finanzas, Limpieza y Seguridad.

Este tipo de estructura favorece la toma de decisiones operativas por parte de los empleados, asimismo existen pocos mandos medios que reportan directamente al CEO; por tanto la comunicación es más directa y oportuna.

La representación gráfica de la estructura de la organización se muestra en las siguientes ilustraciones:

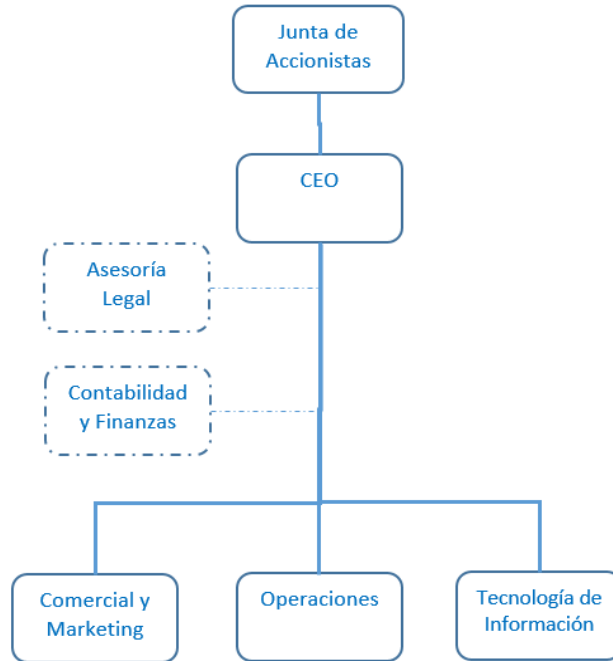


Figura 27: Organigrama por áreas

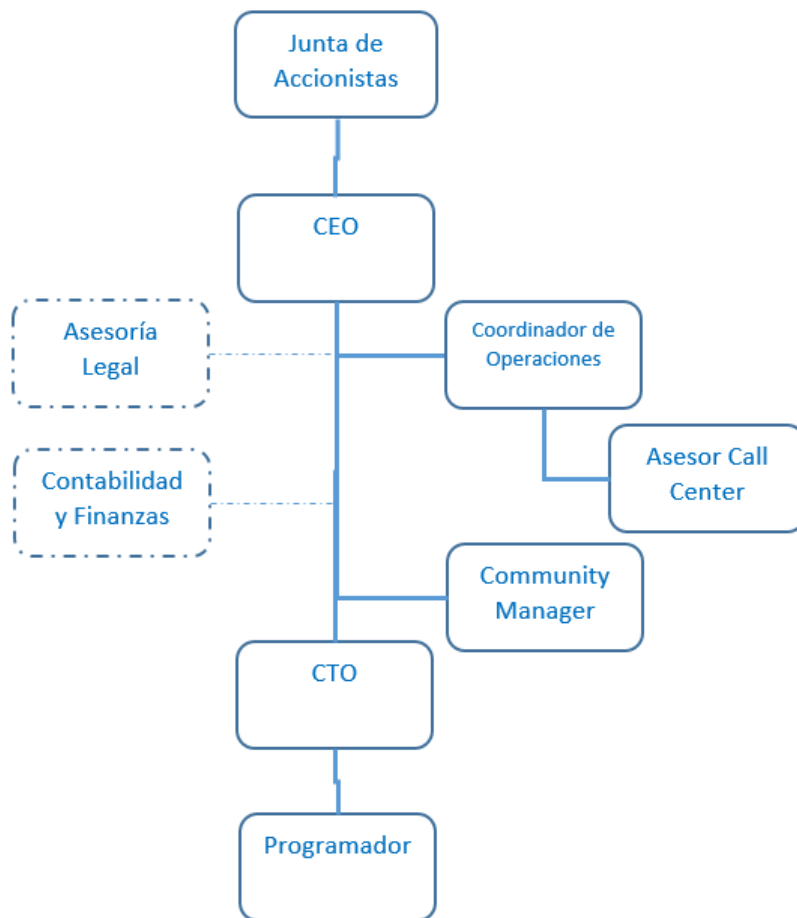


Figura 28: Organigrama por puestos

11.2. Perfil del Puesto, Manual de Organización y Funciones

AlquilaBien tendrá la siguiente estructura en cuanto a los perfiles de puesto de sus trabajadores:

Tabla 26

Diseño de Puestos

| Nombre del puesto | Obligaciones y responsabilidades | Requisitos para el puesto | Habilidades esenciales | Sueldo mensual (S/) | Nro. posiciones | Ubicación |
|-----------------------|---|--|---|---------------------|-----------------|--------------|
| Gerente General (CEO) | Realizar el planeamiento estratégico anual de la empresa; diseñar y ejecutar las estrategias de marketing, seleccionar el personal; analizar los resultados económico-financieros y en base a ello proponer planes de acción de mejoras a corto, mediano y largo plazo; seguimiento de la transaccionalidad de la plataforma y proponer nuevas categorías de productos; asignar presupuesto a las áreas; representar legalmente a la empresa; contratación de servicios tercerizados; manejar caja chica de la empresa; reportar a los accionistas con frecuencia mensual; seguimiento de la inducción a nuevos colaboradores; definición y evaluación periódica del clima laboral. | 1. Bachiller en Administración, Economía, Ingeniería Industrial o afines, con estudios de MBA 2. Conocimiento de MS Office Avanzado 3. Nivel de inglés intermedio 4. Experiencia previa de 5 años como mínimo en puestos similares, incluidos 2 años de experiencia en el sector tecnológico | Liderazgo, capacidad de planificación y organización, capacidad analítica, habilidades de negociación, capacidad de comunicación a todo nivel, flexibilidad | 5,000.00 | 1 | Oficina Lima |

| Nombre del puesto | Obligaciones y responsabilidades | Requisitos para el puesto | Habilidades esenciales | Sueldo mensual (S/) | Nro. posiciones | Ubicación |
|-------------------|---|--|--|---------------------|-----------------|--------------|
| Jefe de TI (CTO) | Diseñar e implementar la estrategia tecnológica en la empresa; implementar la transformación digital en la empresa; Realizar el análisis y diseño de la plataforma; diseñar estrategias y protocolos para la seguridad de la información; es Responsable del Banco de datos personales y de la implementación de la Ley de Protección de Datos Personales; contratar y ofrecer inducción a los programadores; seguimiento de la transaccionalidad en la plataforma; reportar métricas de evolución de la transaccionalidad de la plataforma a la gerencia general; implementar mejoras de diseño y programación; reportar a la gerencia general | 1. Bachiller en Ingeniería Informática o afines 2. Lenguajes de programación web, Conocimiento de MS Office Avanzado 3. Nivel de inglés intermedio 4. Experiencia previa de 5 años como mínimo en puestos similares | Liderazgo, capacidad analítica, habilidades de negociación, capacidad de comunicación a todo nivel, flexibilidad | 3,400.00 | 1 | Oficina Lima |

| Nombre del puesto | Obligaciones y responsabilidades | Requisitos para el puesto | Habilidades esenciales | Sueldo mensual (S/) | Nro. posiciones | Ubicación |
|----------------------------|---|---|---|---------------------|-----------------|--------------|
| Coordinador de Operaciones | Ejecutar los procesos operativos desde la promoción y venta hasta la calificación de usuarios y del servicio; manejo del presupuesto del área de operaciones; seguimiento de la producción del personal de Call Center; seguimiento del plan de operaciones y proponer ajustes a la gerencia general; inducción del personal de Call Center; pagar planillas; organizar capacitaciones y charlas trimestrales; seguimientos de quejas y reclamos; desarrollar planes de contingencia; analizar la información operativa y presentar reportes a la gerencia general. | 1. Bachiller en Ingeniería Industrial, Ingeniería Económica o afines 2. Conocimiento de MS Office Avanzado 3. Nivel de inglés intermedio 4. Experiencia previa de 5 años como mínimo en puestos similares | Trabajo en equipo; habilidades de comunicación; capacidad analítica; creatividad; flexibilidad; liderazgo | 2,000.00 | 1 | Oficina Lima |

| Nombre del puesto | Obligaciones y responsabilidades | Requisitos para el puesto | Habilidades esenciales | Sueldo mensual (S/) | Nro. posiciones | Ubicación |
|--------------------|---|--|--|---------------------|-----------------|--------------|
| Asesor Call Center | Promocionar y vender los servicios de la plataforma (llamadas outbound) y cumplir las cuotas de ventas del plan comercial; atender las consultas y reclamos de los usuarios (llamadas inbound); efectuar encuestas de satisfacción aleatoriamente y proponer oportunidades de mejora en los servicios; cumplir con métricas establecidas de atención. | 1. Estudios técnicos de Comunicación (de preferencia) 2. Nivel de Inglés básico 3. Experiencia previa 1 año en puestos similares | Orientación al servicio; habilidades de comunicación y empatía, orientada a objetivos | 1,000.00 | 3 | Oficina Lima |
| Programador | Definir especificaciones técnicas de la plataforma, cumplir estándares de programación establecidos por la Jefatura; Realizar las pruebas de los diferentes módulos de la plataforma previo al lanzamiento; Documentar la información técnica de la plataforma desarrollada; Dar mantenimiento a la plataforma; atender | 1. Bachiller en ciencias de la computación 2. Conocimiento de lenguajes como ASP, .Net, HTML, XML 3. Nivel de inglés intermedio 4. Conocimiento en modelamiento de procesos 5. Experiencia previa de 3 años en puestos similares | Calidad técnica; capacidad analítica; habilidad para la resolución de problemas, ser ordenado y metódico | 2,500.00 | 1 | Oficina Lima |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | incidentes presentados durante la operatividad de la plataforma. | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

| Nombre del puesto | Obligaciones y responsabilidades | Requisitos para el puesto | Habilidades esenciales | Sueldo mensual (S/) | Nro. posiciones | Ubicación |
|-------------------|--|---|--|---------------------|-----------------|--------------|
| Community Manager | Gestionar la comunidad online de AlquilaBien, realizar el seguimiento de la marca en redes sociales, generar relaciones duraderas con los usuarios de la plataforma, gestionar las crisis en las redes sociales velando por la reputación online de la marca, atender las consultas online de usuarios de la plataforma, generar contenidos de valor según el plan comercial y las necesidades de usuarios identificadas; publicar los contenidos en la plataforma; analizar y presentar reportes del comportamientos de usuarios hacia la marca y proponer oportunidades de mejora, realizar el análisis de la competencia; buscar influencers y páginas donde publicar que ayuden a promocionar la marca | 1. Bachiller en ciencias de la comunicación 2. Conocimiento de herramientas de social media y de marketing on line 3. Nivel de inglés intermedio 4. Buena redacción 5. Experiencia de 3 años en puestos similares | Empatía, generosidad, escucha activa, tolerancia, habilidad para la solución de conflictos, habilidades de negociación | 2,500.00 | 1 | Oficina Lima |

11.3. Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal

La toma de la decisión de la selección del CEO estará a cargo de la Junta de Accionistas. El CEO estará a cargo de la selección del Jefe de TI (CTO), del Coordinador de Operaciones, el personal de Call Center y el Community Manager. El CTO se encargará de elegir al Programador. Las actividades de Contabilidad, Finanzas y Asesoría legal serán tercerizadas, lo mismo que el servicio de limpieza (gastos considerados en el presupuesto de operaciones)

El proceso de selección será liderado por el Coordinador de Operaciones, quien tiene conocimientos sobre la realización de procesos de reclutamiento y selección, se ayudará de la Bolsa de Empleo del Ministerio de Trabajo, Bolsas de Empleo de Institutos y Universidades, y de las Bolsas de Empleo de las Municipalidades aledañas, ello para tener una mayor cantidad de candidatos de dónde elegir. El Coordinador de Operaciones realizará los filtros y entrevistas necesarias para presentar al final una terna de tres candidatos que cumplan el perfil de los puestos a elegir por parte de los líderes mencionados en el párrafo anterior. La decisión de vincular recae únicamente en el CEO y CTO.

En todos las posiciones a seleccionar, el o la candidato (a) seleccionado por el Líder inmediato, pasará por una evaluación psicológica

por parte de una empresa de consultoría de Recursos Humanos (servicio tercerizado), ello con el objetivo de validar la elección e indicar las brechas que tiene la persona elegida con el perfil del puesto, la empresa consultora emitirá un informe psicológico indicando las competencias obtenidas por la persona seleccionada, además las brechas en cuanto a sus competencias y una propuesta de plan de trabajo a seguir para optimizar su desempeño del candidato seleccionado. Una vez recibido el informe psicológico por parte de la consultora y con el visto bueno por parte del CEO, se procederá a comunicar a la persona seleccionada a través de una llamada telefónica y se le enviará vía correo electrónico la bienvenida a la empresa y la solicitud de documentos a entregar el día de su incorporación.

11.4. Inducción, capacitación y evaluación del personal

El proceso de inducción consta de dos etapas, la primera en la cual se comunicará al nuevo colaborador las políticas y valores de la empresa, estará a cargo del CEO y/o el Jefe de TI y tiene una duración de 04 horas y se realizará en la mañana del primer día de trabajo del nuevo colaborador; la segunda etapa del proceso será una inducción al puesto, donde el jefe inmediato brindará toda la información con respecto a la posición contratada, se le capacitará sobre procesos internos y sobre el uso de los sistemas que la posición requiere, este proceso tomará 16 horas distribuido en la primera semana de trabajo, luego el colaborador estará en la capacidad de realizar las funciones para las cuales se le contrató, siempre con la asesoría y seguimiento

de su jefe inmediato para validar su trabajo.

Se realizarán capacitaciones trimestrales a todos los colaboradores donde se informará al inicio de la misma temas relacionados a la empresa como avance comercial, informes varios de la Gerencia General, reconocimientos para colaboradores y otros, el tiempo destinado para ello es de 01 hora, las 07 horas restantes están destinadas en que los colaboradores refuercen y/o desarrollen sus habilidades blandas, reforzar los objetivos y valores de la compañía, así como mejorar los canales de comunicación a todo nivel. En el día de capacitación se realizará un almuerzo de integración entre todos los integrantes de la empresa y así ayudar en el desarrollo de un buen clima laboral.

Se recibirá un informe de parte de la empresa que realiza la capacitación a lo mucho 04 días de terminado el taller, se indicará los resultados de la evaluación de la capacitación realizada, la relación de asistentes y las certificaciones de aprobación con calificación, que servirá como evaluación de las habilidades blandas de los colaboradores.

Los colaboradores serán evaluados a través de un tablero de evaluación de desempeño donde durante el año deberán cumplir objetivos y desarrollar competencias que son fijados por el jefe inmediato, para ello recibirán retroalimentación (feedback) del jefe directo de manera mensual, identificando los puntos fuertes a replicar y los puntos débiles que se deben reforzar, esta retroalimentación tendrá como evidencia un formato de entrevista que ayudará a la evaluación final y cumplimiento del tablero de

control que quedará en el expediente del colaborador y que servirá para futuras evaluaciones y para el diagnóstico de necesidades de capacitación. En este mismo proceso de evaluación, se informará sobre los resultados de las encuestas de satisfacción a clientes que se realizarán de forma trimestral, de tal forma que todos conozcan los motivos por los que el cliente valora el servicio y los puntos de mejora. Se trata con esto de generar confianza y compromiso con la empresa.

11.5. Motivación y desarrollo del personal

Tener colaboradores altamente motivados será clave para AlquilaBien, ello debido a que serán el soporte administrativo para el servicio que se dará a nuestros clientes tanto arrendadores como arrendatarios, además debido al know how que obtendrán con la experiencia y capacitación que adquirirán en nuestra organización.

Adicional a los programas de capacitación que están implementados de manera trimestral, se realizará programas de reconocimiento a las labores destacadas por los colaboradores, estos reconocimientos serán por labor destacada en el trimestre anterior, el mejor récord de asistencia / puntualidad y la mejor propuesta de mejora interna presentada. Los reconocimientos será en reunión pública y se hará entrega de un diploma de felicitación firmado por la Gerencia General.

Los colaboradores de AlquilaBien tendrán beneficios adicionales como solicitud de adelanto de sueldo según el tiempo trabajado, día libre por onomástico y matrimonio, horario de verano reducido de enero a marzo donde los días viernes tienen opción de salir a las 13:00 horas, vacaciones computadas en días laborables sin contar los fines de semana, convenios con instituciones educativas para estudios de especialización con descuento, horarios flexibles en oficina, opción de hacer trabajo remoto desde su casa una vez al mes, entre otros beneficios que buscan que los colaboradores estén motivados en el centro de trabajo.

11.6. Remuneraciones y compensaciones

Los colaboradores tendrán una remuneración mensual de manera fija que será pagada los días 28 de cada mes, de ser el 28 un día no laborable (feriado calendario o fin de semana) se abonará un día antes. El régimen de contratación será de Pequeña Empresa con los beneficios que ello involucra según el Decreto Supremo N° 013-2013- PRODUCE y que se resume en la siguiente tabla:

Tabla 27
Beneficios Pequeña Empresa

| CONCEPTO | PEQUEÑA EMPRESA |
|--------------------------------------|--|
| Jornada máxima | 8 horas diarias o 48 horas semanal |
| Remuneración | Mínimo vital de S/.930.00 |
| Descanso semanal | 24 horas continuas y días feriados |
| Vacaciones | 15 días anuales |
| Horas Extras | Sí |
| Gratificaciones | 1/2 Remuneración en Fiestas Patrias y Navidad |
| CTS | Una anual de 1/2 remuneración |
| Utilidades | De acuerdo a Decreto Leg. 892 |
| Derechos colectivos | Sí |
| Indemnización por Despido Arbitrario | 10 remuneraciones diarias por cada año de servicio hasta un máx de 120 |
| Seguro de salud | ESSALUD regular |
| SCTR | Cuando corresponda |
| ONP/AFP | Sí |

El presupuesto anual de remuneraciones de la empresa AlquilaBien en un año considerando los beneficios sociales por Régimen de la Pequeña Empresa es tal cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 28
Planilla Mensual y Anual 2021

| Trabajador | Ingresos | | Provisiones | | | BB.SS. | Total Mensual | Total Anual |
|----------------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| | Sueldo Básico | Gratificación | CTS | Vacaciones | ESSALUD | | | |
| CEO | S/5,000.00 | S/454.00 | S/211.00 | S/208.50 | S/441.63 | S/1,315.13 | S/6,315.13 | S/75,781.56 |
| Coordinador de Operaciones | S/2,000.00 | S/181.60 | S/84.40 | S/83.40 | S/171.63 | S/521.03 | S/2,521.03 | S/30,252.36 |
| Asesor de Call Center A | S/1,000.00 | S/90.80 | S/42.20 | S/41.70 | S/81.63 | S/256.33 | S/1,256.33 | S/15,075.96 |
| Asesor de Call Center B | S/1,000.00 | S/90.80 | S/42.20 | S/41.70 | S/90.00 | S/264.70 | S/1,264.70 | S/15,176.40 |
| Asesor de Call Center C | S/1,000.00 | S/90.80 | S/42.20 | S/41.70 | S/90.00 | S/264.70 | S/1,264.70 | S/15,176.40 |
| Comunity Manager | S/2,500.00 | S/227.00 | S/105.50 | S/104.25 | S/225.00 | S/661.75 | S/3,161.75 | S/37,941.00 |
| Jefe de CTO | S/3,400.00 | S/308.72 | S/143.48 | S/141.78 | S/306.00 | S/899.98 | S/4,299.98 | S/51,599.76 |
| Programador | S/2,500.00 | S/227.00 | S/105.50 | S/104.25 | S/216.63 | S/653.38 | S/3,153.38 | S/37,840.56 |
| Total | S/18,400.00 | S/1,670.72 | S/776.48 | S/767.28 | S/1,622.52 | S/4,837.00 | S/23,237.00 | S/278,844.00 |

Con respecto a beneficios relacionados con remuneraciones, se premiará al mejor colaborador con una bonificación anual, equivalente a S/.2,000.00 (Dos mil con 00/100 nuevos soles) que será entregado en tarjeta de vale de alimentos en el mes de diciembre. Para la premiación, se tomará en cuenta el grado de cumplimiento según tablero de evaluación de desempeño, en caso se presente un empate dirime el Gerente General.

Para fechas especiales, se brindará un reconocimiento como sigue:

- Día del Padre/Madre/Día del trabajador: Se les brindará un presente simbólico a los padres, madres, y a todos en general para el día del trabajo.
- Cumpleaños: Se les brindará una torta y tarjeta de cumpleaños
- Navidad: Se brindará una tarjeta y un vale para canjear un pavo

11.7. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional será transmitida por los líderes de organización, iniciando con el CEO de AlquilaBien quién transmitirá tanto al Coordinador de Operaciones como al Jefe de CTO, la visión, misión, valores y normas a desarrollar en la empresa, ellos serán responsables a su vez de transmitirlo a los demás colaboradores de la empresa tanto en el proceso de inducción al ingreso al trabajo, así como en el día a día de trabajo.

AlquilaBien establece su Reglamento Interno de Trabajo, así como su Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, que es entregado a

todos los colaboradores al momento de su incorporación al trabajo, y que sirve como normas a cumplir por sus colaboradores. El CEO y los jefes inmediatos son las personas responsables de su cumplimiento y es el Coordinador de Operaciones quien será el encargado de realizar las sanciones que allí se establecen.

Anualmente AlquilaBien realizará una evaluación de Clima Laboral en el mes de diciembre, ello para realizar una medición de la Cultura Organizacional en el año y para adoptar mejoras en beneficio de los colaboradores. La evaluación será vía virtual a través de un cuestionario de creación propia que será enviado de manera electrónica y que será anónima, Los resultados serán tabulados por el Coordinador de Operaciones y entregado al CEO para que a su vez se reúna con los líderes de área y pueda darles el feedback correspondiente y puedan adoptar las oportunidades de mejora.

12. Plan Financiero

12.1 Supuestos

Los supuestos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- La evaluación financiera se realiza a cifras constantes ya que no se ajusta por variaciones por efecto de inflación o tipo cambiario
- Se asume una inflación y un tipo de cambio constantes durante el periodo de evaluación (3% anual y S/3.5/USD 1.00).
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 29.5%, respectivamente.
- La estructura de capital está formada por 50% de capital propio y 50% de deuda.

12.2 Inversión y fuentes de financiamiento

Como se muestra en la Tabla 29, el presupuesto pre-operativo contempla inversión en activos fijos, el capital de trabajo pre-operativo y otros gastos operativos. Dentro de la inversión en activos fijos, destaca la inversión fija intangible, como la inversión en el diseño y desarrollo de la plataforma web y de la plataforma móvil; dentro de la inversión fija tangible destacan la compra de laptops y la implementación de las estaciones de trabajo.

Tabla 29

Presupuesto de Inversión Inicial

| PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL (En S/) | |
|--|-------------------|
| Activos Fijos | 185,472.50 |
| Capital de Trabajo | 54,550.00 |
| Otros Gastos Pre Operativos | 2,510.00 |
| Total | 242,532.50 |

12.2.1 Inversión Fija Tangible

Tabla 30

Inversión Fija Tangible

| INVERSIÓN FIJA TANGIBLE (En S/) | |
|---|------------------|
| Arquitectura de red | 4,162.50 |
| Estaciones de trabajo | 12,000.00 |
| Laptops de desarrollo | 7,000.00 |
| Laptops para administrativos | 15,000.00 |
| Impresora | 750.00 |
| Auriculares | 560.00 |
| Mobiliario de estaciones de trabajo | 4,800.00 |
| Mobiliario de kitchenette | 2,000.00 |
| Mobiliario baños | 500.00 |
| Televisor | 1,500.00 |
| Implementación de estaciones de trabajo | 4,000.00 |
| Implementación de kitchenette | 2,000.00 |
| Total | 54,272.50 |

12.2.2 Inversión Fija Intangible

Tabla 31

Inversión Fija Intangible

| INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE (En S/) | |
|--|-------------------|
| Licencias de SW (Windows y Office) | 5,200.00 |
| Diseño y desarrollo de plataforma web | 52,500.00 |
| Diseño y desarrollo de plataforma móvil | 70,000.00 |
| Creación de marca | 3,500.00 |
| Total | 131,200.00 |

12.2.3 Capital de Trabajo Preoperativo

Tabla 32

Capital de Trabajo Preoperativo

| CAPITAL DE TRABAJO PREOPERATIVO (en S/) | |
|---|------------------|
| Alquiler de oficina | 21,000.00 |
| Servicio de electricidad | 3,000.00 |
| Servicio de agua | 1,200.00 |
| Servicio de limpieza | 1,800.00 |
| Servicio telefonía (celular y fijo) | 12,000.00 |
| Servicio de Hosting | 5,250.00 |
| Dominio | 100.00 |
| Servicio de internet | 4,200.00 |
| Contador | 3,000.00 |
| Asesoría legal | 3,000.00 |
| Total | 54,550.00 |

12.2.4 Otros Gastos Operativos

Tabla 33

Otros Gastos Preoperativos

| OTROS GASTOS PREOPERATIVOS (En S/) | |
|---|-----------------|
| Minuta de constitución | 50.00 |
| Escritura Pública | 500.00 |
| Inscripción en Registros Públicos | 300.00 |
| Compra y legalización de libros contables | 100.00 |
| Licencia municipal de funcionamiento | 560.00 |
| Registro de marcas en Indecopi | 600.00 |
| Certificado Indeci | 400.00 |
| Total | 2,510.00 |

La inversión requerida para el plan de negocio será financiada mediante aporte de socios y financiamiento bancario. La estructura de financiamiento será:

- Aportes de socios: 50%
- Financiamiento bancario: 50%

El financiamiento bancario proviene de un préstamo empresarial del Banco Interbank, con aval de los accionistas, a través de una garantía real (hipoteca). Se estima que la TCEA (tasa de costo efectivo anual) que se puede obtener es de 15%.

12.3 Gastos fijos y variables

12.3.1 Gastos Fijos

Dentro de los gastos fijos directos, destacan el alquiler de oficina y el servicio de telefonía. En el caso de los gastos fijos indirectos, destacan los servicios profesionales de contabilidad y asesoría legal

Tabla 34

Gastos Fijos

| En S/ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costos | 54,550 | 304,102 | 349,510 | 413,813 | 505,677 | 621,343 |
| Costos Fijos Directos | 45,550 | 91,100 | 99,140 | 107,984 | 117,712 | 128,414 |
| Alquiler de oficina | 21,000 | 42,000 | 46,200 | 50,820 | 55,902 | 61,492 |
| Servicio de electricidad | 3,000 | 6,000 | 6,600 | 7,260 | 7,986 | 8,785 |
| Servicio telefonía (celular y fijo) | 12,000 | 24,000 | 26,400 | 29,040 | 31,944 | 35,138 |
| Servicio de Hosting | 5,250 | 10,500 | 10,500 | 10,500 | 10,500 | 10,500 |
| Dominio | 100 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Servicio de internet | 4,200 | 8,400 | 9,240 | 10,164 | 11,180 | 12,298 |
| Costos Fijos Indirectos | 9,000 | 18,000 | 19,800 | 21,780 | 23,958 | 26,354 |
| Servicio de agua | 1,200 | 2,400 | 2,640 | 2,904 | 3,194 | 3,514 |
| Servicio de limpieza | 1,800 | 3,600 | 3,960 | 4,356 | 4,792 | 5,271 |
| Contador | 3,000 | 6,000 | 6,600 | 7,260 | 7,986 | 8,785 |
| Asesoría legal | 3,000 | 6,000 | 6,600 | 7,260 | 7,986 | 8,785 |

12.3.2 Gastos Variables

Los gastos variables están conformados por los costos asociados a los filtros aplicados a los usuarios de la plataforma, servicio que se ofrece a los arrendadores dentro de nuestra propuesta de valor. Estos filtros están referidos a la confirmación de identidad en la reniec del potencial usuario, así como a la evaluación de su perfil de riesgo, con data de su calificación en el sistema financiero. El otro gasto variable está referido al pago al proveedor de la pasarela de pagos (30% utilizaría este medio de pago según la encuesta)

Tabla 35

Gastos Variables

| En S/ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costos Variables | 195,002 | 230,570 | 284,049 | 364,007 | 466,575 |
| Costos por filtros (reniec, centrales de riesgo) | 78,096 | 90,986 | 110,420 | 139,365 | 175,898 |
| Pasarela de pagos | 116,905 | 139,584 | 173,629 | 224,642 | 290,678 |

12.4 Capital de trabajo

Se ha estimado el capital de trabajo a través del método del máximo déficit acumulado. Con ello, se estima que el capital de trabajo necesario para iniciar operaciones será de S/57,060, que forma parte de los gastos preoperativos. El flujo es positivo desde el primer año de operaciones, por ello sólo se contempla la necesidad del capital de trabajo preoperativo

Tabla 36

Estimación del Capital de Trabajo (En S/)

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | | 779,368 | 930,562 | 1,157,524 | 1,497,613 | 1,937,851 |
| Costos Operaciones | | 304,102 | 355,760 | 413,813 | 511,927 | 621,343 |
| Gastos Marketing | | 130,664 | 143,731 | 158,104 | 173,914 | 191,306 |
| Gasto RRHH | | 302,886 | 333,175 | 366,492 | 403,141 | 443,455 |
| Costo Total | 57,060 | 737,652 | 832,666 | 938,409 | 1,088,983 | 1,256,104 |
| Flujo del periodo | -57,060 | 41,716 | 97,896 | 219,115 | 408,630 | 681,747 |
| Flujo Acumulado | -57,060 | -15,344 | 82,552 | 301,667 | 710,298 | 1,392,045 |
| Déficit acumulado máximo | -57,060 | | | | | |

12.5 Flujo de caja proyectado a 5 años

El Flujo de Caja muestra ebitda y ebit positivos desde el primer año de operaciones. Se considera que las inversiones en activos fijos se recuperan al valor en libros finalizado el quinto año de operaciones. El capital de trabajo preoperativo se considera parte de la inversión inicial, no hay requerimientos adicionales de capital de trabajo porque el modelo se hace autosostenible desde el primer año de operaciones. El Flujo de Caja Libre (FCE) y el Flujo de Caja del Accionista (FCA) muestran valores positivos desde el primer año de operaciones.

Tabla 37

Flujo de Caja Proyectado (En S/)

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | | 779,368 | 930,562 | 1,157,524 | 1,497,613 | 1,937,851 |
| Costos Operativos | | - 304,102 | - 349,510 | - 413,813 | - 505,677 | - 621,343 |
| Costos Marketing | | - 130,664 | - 143,731 | - 158,104 | - 173,914 | - 191,306 |
| Costos RRRHH | | - 302,886 | - 333,175 | - 366,492 | - 403,141 | - 443,455 |
| EBITDA | | 41,716 | 104,146 | 219,115 | 414,880 | 681,747 |
| Depreciación y Amortización | | - 23,975 | - 25,160 | - 25,160 | - 26,345 | - 26,345 |
| EBIT | | 17,741 | 78,987 | 193,956 | 388,536 | 655,403 |
| Impuesto a la renta | | - 5,234 | - 23,301 | - 57,217 | - 114,618 | - 193,344 |
| NOPAT | | 12,508 | 55,686 | 136,739 | 273,918 | 462,059 |

| | | | | | | |
|---|------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Depreciación y Amortización | | 23,975 | 25,160 | 25,160 | 26,345 | 26,345 |
| Flujo de caja operativo | | 36,482 | 80,845 | 161,898 | 300,262 | 488,404 |
| Inversiones | | | | | | |
| Activo Fijo e Intangibles | - 185,473 | - | - 6,250 | - | - 6,250 | 70,990 |
| Gastos Preoperativos | - 57,060 | | | | | |
| Inversión en Capital de trabajo | - | | | | | - |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | - 242,533 | 36,482 | 74,595 | 161,898 | 294,012 | 559,394 |
| Préstamo | 121,266 | | | | | |
| Amortización de capital | | - 17,986 | - 20,684 | - 23,786 | - 27,354 | - 31,457 |
| Amortización de interés | | - 18,190 | - 15,492 | - 12,390 | - 8,822 | - 4,719 |
| Escudo Fiscal de los Intereses (EFI)= Intereses x IR | | 5,366 | 4,570 | 3,655 | 2,602 | 1,392 |
| FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA | - 121,266 | 5,673 | 42,990 | 129,378 | 260,439 | 524,610 |

12.6 Análisis de Punto de Equilibrio

La empresa llega a su punto de equilibrio en el primer año de operaciones. Sólo en el primer año de operaciones la empresa vende 1,593 unidades por encima del punto de equilibrio.

Tabla 38

Análisis del Punto de Equilibrio (En S/)

| Tipo Presupuesto | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Inversión | 187,983 | 0 | 6,250 | 0 | 6,250 | 0 |
| Costo Fijo | 54,550 | 542,650 | 595,845 | 654,360 | 718,726 | 789,529 |
| Costo Variable | 0 | 195,002 | 230,570 | 284,049 | 364,007 | 466,575 |
| Nro Transacciones Vendidas | | 22,313 | 25,996 | 31,549 | 39,819 | 50,256 |
| | | | | | | |
| Precio Unitario (PU) | | 34.9 | 35.8 | 36.7 | 37.6 | 38.6 |
| Costo Variable Unitario (CVU) | | 8.7 | 8.9 | 9.0 | 9.1 | 9.3 |
| PUP - CVU | | 26.2 | 26.9 | 27.7 | 28.5 | 29.3 |
| | | | | | | |
| Punto de Equilibrio (En Nro de Transacciones) | | 20,720 | 22,128 | 23,634 | 25,246 | 26,969 |
| En USD | | 212,862 | 232,974 | 255,045 | 279,268 | 305,855 |
| Desfase | | 1,593 | 3,868 | 7,914 | 14,573 | 23,287 |

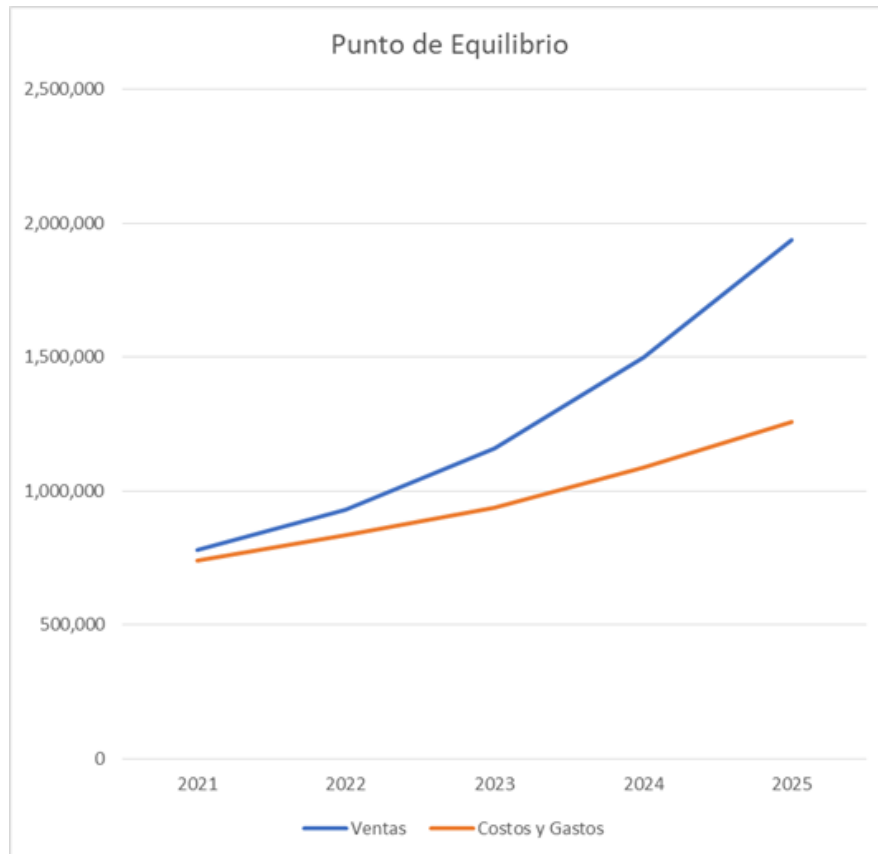


Figura 29: Punto de Equilibrio

12.7 Estados financieros proyectados a 5 años

12.7.1 Estado de Resultados

Según el Estado de Resultados, la empresa muestra un margen ebitda de sólo 5% en el primer año de operaciones, lo mismo que una utilidad neta negativa. Este tipo de proyectos obedecen a un modelo de larga cola, que se hace rentable en el largo plazo, con un mayor volumen de transacciones. Es desde el tercer año que los márgenes ebitda y neto crecen de forma sostenida, mostrando cifras de 35% y 24% respectivamente, para el quinto año de operaciones.

Tabla 39

Estado de Resultados

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas | - | 779,368 | 930,562 | 1,157,524 | 1,497,613 | 1,937,851 |
| Costos | - | 304,102 | 349,510 | 413,813 | 505,677 | 621,343 |
| U. bruto | - | 475,266 | 581,052 | 743,711 | 991,936 | 1,316,509 |
| <i>M. Bruto</i> | - | 61% | 62% | 64% | 66% | 68% |
| Gastos de Ventas | - | 130,664 | 143,731 | 158,104 | 173,914 | 191,306 |
| Gastos de Administración | 57,060 | 302,886 | 333,175 | 366,492 | 403,141 | 443,455 |
| <i>Ebitda</i> | -57,060 | 41,716 | 104,146 | 219,115 | 414,880 | 681,747 |
| <i>EBITDA %</i> | - | 5% | 11% | 19% | 28% | 35% |
| Depreciación | - | 23,975 | 25,160 | 25,160 | 26,345 | 26,345 |
| <i>Utilidad operativa</i> | -57,060 | 17,741 | 78,987 | 193,956 | 388,536 | 655,403 |
| <i>M. Operativo</i> | - | 2% | 8% | 17% | 26% | 34% |
| Ingresos Financieros | - | - | - | - | - | - |
| Gastos Financieros | - | 18,190 | 15,492 | 12,390 | 8,822 | 4,719 |
| Otros ingresos | - | - | - | - | - | - |
| <i>Utilidades antes de dif. Cambio</i> | -57,060 | -449 | 63,495 | 181,566 | 379,714 | 650,684 |
| Ganancia/Pérdida Dif. Cambio | - | - | - | - | - | - |
| <i>Utilidad antes de Part e IR</i> | -57,060 | -449 | 63,495 | 181,566 | 379,714 | 650,684 |
| Participaciones | - | - | - | - | - | - |
| IR | - | - | 18,731 | 53,562 | 112,016 | 191,952 |
| Ingresos/Gastos extraordinarios | - | - | - | - | - | - |
| <i>U. Neta</i> | -57,060 | -449 | 44,764 | 128,004 | 267,699 | 458,733 |
| <i>M. Neto</i> | 0% | 0% | 5% | 11% | 18% | 24% |

12.7.2 Balance de Situación

En el Balance de Situación se debe notar que la empresa muestra un ratio de liquidez mayor a 1 y autonomía financiera desde el segundo año de operaciones. El exceso de caja de los últimos años debe ser canalizado a inversiones de corto plazo.

Tabla 40

Balance de Situación

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Caja | - | 18,211 | 63,093 | 195,150 | 459,416 | 917,856 |
| CxC | - | - | - | - | - | - |
| Otra CxC | - | - | - | - | - | - |
| Inv | - | - | - | - | - | - |
| Gastos pagados por adelantado | - | - | - | - | - | - |
| Subtotal AC | - | 18,211 | 63,093 | 195,150 | 459,416 | 917,856 |
| CxC Accionistas | - | - | - | - | - | - |
| Gastos pagados por adelantado | - | - | - | - | - | - |
| Activo Fijo + Intangible | 185,473 | 185,473 | 191,723 | 191,723 | 197,973 | 197,973 |
| Depreciación | - | 23,975 | 49,134 | 74,294 | 100,638 | 126,983 |
| AF Neto | 185,473 | 161,498 | 142,589 | 117,429 | 97,335 | 70,990 |
| Subtotal ANC | 185,473 | 161,498 | 142,589 | 117,429 | 97,335 | 70,990 |
| Total Activos | 185,473 | 179,709 | 205,681 | 312,579 | 556,751 | 988,846 |
| Déficit de WK | - | - | - | - | - | - |
| Bancos | - | - | - | - | - | - |
| Proveedores | - | 12,671 | 14,563 | 17,242 | 21,070 | 25,889 |
| Otros | - | - | - | - | - | - |
| PCDLP | 17,986 | 20,684 | 23,786 | 27,354 | 31,457 | - |
| Subtotal PC | 17,986 | 33,354 | 38,349 | 44,596 | 52,527 | 25,889 |
| PNC DLP | 103,281 | 82,597 | 58,811 | 31,457 | - | - |
| Otras CxP LP | - | - | - | - | - | - |
| Préstamo de socios | - | - | - | - | - | - |
| Pasivos Diferidos | - | - | - | - | - | - |
| Subtotal PNC | 103,281 | 82,597 | 58,811 | 31,457 | - | - |
| Capital Social | 121,266 | 121,266 | 121,266 | 121,266 | 121,266 | 121,266 |
| Reservas | - | - | - | - | - | - |
| Resultados del ejercicio | -57,060 | -449 | 44,764 | 128,004 | 267,699 | 458,733 |
| Resultados acumulados | - | -57,060 | -57,509 | -12,745 | 115,259 | 382,958 |
| Patrimonio | 64,206 | 63,758 | 108,521 | 236,525 | 504,224 | 962,956 |
| Total Pasivos + Pat | 185,473 | 179,709 | 205,681 | 312,579 | 556,751 | 988,846 |

12.8 Análisis de sensibilidad

Se ha considerado los siguientes supuestos para los tres escenarios: optimista, base y pesimista, este último es también el denominado escenario del punto muerto, donde el VAN se hace cero. Con ello, los indicadores son los que se muestran en la Tabla 41.

Tabla 41

Supuestos según Escenario

| Optimista (escenario 1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Supuesto crecimiento ventas | 0% | 25% | 30% | 35% | 35% |
| Comisión % | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Incremento de Costos | 0% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Base (escenario 2) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Supuesto crecimiento ventas | 0% | 20% | 25% | 30% | 30% |
| Comisión % | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Incremento de Costos | 0% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| PE = VAN Cero (escenario 3) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Supuesto crecimiento ventas | 0% | 15% | 20% | 25% | 25% |
| Comisión % | 9.0% | 9.0% | 9.0% | 9.0% | 9.0% |
| Incremento de Costos | 0% | 10% | 10% | 10% | 10% |

En el caso del escenario base, se considera un crecimiento en ventas del 20% en el segundo año, de 25% para el tercer año y para los dos últimos años del 30% (De acuerdo a entrevistas con expertos, el crecimiento es exponencial año a año). Para el escenario 3 se ha sensibilizado con el crecimiento de las ventas para el segundo año y con el porcentaje de comisión sobre el precio de alquiler

Tabla 42

Indicadores según Escenario

| ESCENARIOS | VAN | TIR |
|--------------------------|------------|------------|
| Optimista | S/ 539,800 | 81.53% |
| Estable (base) | S/ 363,563 | 66.71% |
| Pesimista (Punto Muerto) | S/ 0.00 | 17.60% |

12.9 Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI

12.9.1 Cálculo del COK y del WACC

Para el cálculo del COK y WACC se ha utilizado el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model). Se ha tomado los datos de fuentes como Bloomberg, Damodaran y BCRP

Tabla 43

Indicadores Modelo CAPM

| Variable | Apalancado | Desapalancado |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Tasas libre de riesgo | 0.70% | 0.70% |
| Prima de riesgo | 6.43% | 6.43% |
| Riesgo País | 2.65% | 2.65% |
| Beta Proyecto | 2.2165 | 1.3 |
| COK | 17.60% | 11.71% |
| | KE | KOA |
| COK (KE) | 17.60% | |
| WACC | 14.09% | |

Se considera el Beta del sector Retail Online

12.9.2 Indicadores Financieros

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el índice de rentabilidad y el período de recuperación:

Tabla 44

Validación financiera

| Concepto | Económico | Financiero |
|-------------------------|------------|------------|
| VAN | S/ 418,721 | S/ 363,563 |
| TIR | 49.05% | 66.71% |
| Índice de Rentabilidad | 2.73 | 4.00 |
| Período de Recuperación | 3.25 años | 3.04 años |

Por los resultados mostrados, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor al COK y al WACC, por lo tanto, el proyecto es factible.

13. Gestión del riesgo del proyecto

13.1 Análisis de riesgos

En la tabla 45 se muestran los principales riesgos identificados.

Tabla 45

Análisis de riesgos

| Nro. | Definición de Riesgo | Descripción del Impacto | Respuesta | Prob. | Imp. | Nivel | Acción al Riesgo |
|------|--|---|------------|-------|------|-------|---|
| 1 | Desconocimiento del equipo de trabajo respecto a la implementación tecnológica | Mayores tiempos de ejecución por desconocimiento de trabajo | Mitigar | 0.5 | 0.8 | 0.4 | Capacitación del personal técnico encargado |
| 2 | Posibilidad de no contar con la plataforma tecnológica para la realización de las pruebas operacionales. | Retraso en el cronograma y demora en la entrega | Transferir | 0.3 | 0.4 | 0.12 | Establecer las condiciones mínimas para el ambiente de desarrollo y pruebas |
| 3 | Que la plataforma no tenga el rendimiento óptimo por deficiencia en la elaboración de software | Impacto en la percepción del cliente respecto de la satisfacción de sus necesidades | Mitigar | 0.5 | 0.8 | 0.4 | Establecer indicadores de rendimiento de la plataforma y realizar comparativas con los estándares |
| 4 | Incumplimiento del proveedor del servicio de almacenamiento en la nube | Mayores tiempos de ejecución y retraso para pruebas | Mitigar | 0.3 | 0.4 | 0.12 | Solicitar a otro proveedor el servicio de almacenamiento en la nube |
| 5 | No contar con los recursos del proyecto en el tiempo requerido para el desarrollo del software | Adición en los tiempos de ejecución y gestión del proyecto | Mitigar | 0.5 | 0.4 | 0.2 | Solicitar recursos disponibles del mercado |

| Nro. | Definición de Riesgo | Descripción del Impacto | Respuesta | Prob. | Imp. | Nivel | Acción al Riesgo |
|------|--|--|------------|-------|------|-------|--|
| 6 | Incumplimiento del plan de implementación | Impacto en la entrega final de la plataforma. | Transferir | 0.3 | 0.8 | 0.24 | Revisión constante y transversal de plan realizado, comparar con los avances del desarrollo ejecutados y aplicar una política de penalidades por retrasos. |
| 7 | Falla de comunicación entre el gerente y el CTO. | Dificultades para unificación de criterios, implicaría reprocesos en la ejecución del proyecto | Mitigar | 0.5 | 0.4 | 0.2 | Establecer canales de comunicación eficaces para que los miembros del equipo realicen adecuadamente y unificadamente las tareas |
| 8 | Problemas legales en la contratación del personal | Impacto en la ejecución demoras en tiempos acordados para cumplimiento del proyecto. | Mitigar | 0.3 | 0.4 | 0.12 | Cumplir cabalmente con acuerdos contractuales con los empleados contratados. |
| 9 | Poca aceptación del público por la aplicación | Disminución de los ingresos | Mitigar | 0.5 | 0.4 | 0.2 | Seguimiento continuo de las altas de clientes y modificar o crear nuevas estrategias para poder llegar al público objetivo que requerimos |
| 10 | Negación de préstamo de Interbank | Demora en el inicio del proyecto | Mitigar | 0.3 | 0.4 | 0.12 | Buscar alternativas de préstamos como Fintech, incubadoras, programas de gobierno |
| 11 | Reclamos de los usuarios por pérdida y/o deterioro de sus bienes | Afecta reputación de la empresa | Mitigar | 0.5 | 0.4 | 0.2 | Posibilidad de contratación de un seguro, garantía con tarjeta de crédito, garantía en efectivo. |
| 12 | Posibilidad de ciberataques | Errores en funcionamiento, caída de servicio | Mitigar | 0.3 | 0.4 | 0.12 | Contratación de seguridad gestionada, actualización del sistema operativo y componentes donde funciona nuestra plataforma. |

| Nro. | Definición de Riesgo | Descripción del Impacto | Respuesta | Prob. | Imp. | Nivel | Acción al Riesgo |
|-------------|---|--|------------------|--------------|-------------|--------------|---|
| 13 | Aumento de demanda de manera no esperada | Caídas de servicio y fallas al momento de servicio | Mitigar | 0.3 | 0.4 | 0.12 | Incluir cláusulas de escalamiento para nuestro servicio con nuestro proveedor y que nos permita crecer sin sufrir pérdidas de servicio. |
| 14 | Reclamos de los usuarios por recibir bienes defectuosos o que no cumplen con la descripción | Afecta reputación de la empresa | Mitigar | 0.5 | 0.4 | 0.2 | El aplicativo permitirá publicar un producto en alquiler solo cuando el usuario suba una fotografía del producto y un video con su funcionamiento, se realizará muestreos aleatorios con video llamadas en las cuales se pedirá mostrar el funcionamiento del bien. |

Tabla 46

Clasificación de riesgos

| | | | Impacto | | | | |
|--------------|--------------------|-----|----------|------|----------|----------------|----------|
| | | | Muy bajo | Bajo | Moderado | Alto | Muy Alto |
| | | | 0.05 | 0.1 | 0.2 | 0.4 | 0.8 |
| Probabilidad | Casi cierto | 0.9 | | | | | |
| | Altamente probable | 0.7 | | | | | |
| | probable | 0.5 | | | | 5,7,9,11,14 | 1,3 |
| | Poco Probable | 0.3 | | | | 2,4,8,10,12,13 | 6 |
| | Muy poco probable | 0.1 | | | | | |

14. Conclusiones y Recomendaciones

- El análisis del macro y micro entorno muestra condiciones favorables para la puesta en marcha del negocio; las estrategias planteadas aprovechan de forma eficaz las fortalezas y oportunidades y reducen las amenazas y debilidades. La posición interna es medianamente fuerte, nuestra mayor debilidad es nuestro escaso know how.
- Los estudios cuantitativos de la investigación de mercado concluyen que existe una oportunidad de negocio en el alquiler de bienes, tomando el concepto de economía colaborativa en auge, ya que el 48% de encuestados estaría dispuesto a alquilar bienes a través de una plataforma informática y el 76% estaría dispuesto a ofrecer sus bienes en alquiler.
- Nuestra investigación de mercado concluye también que se tiene la demanda suficiente para hacer rentable el proyecto, con un potencial enorme de crecimiento dadas las tendencias del crecimiento exponencial del e-commerce y del auge en los modelos de economía colaborativa.
- Como puntos críticos de la plataforma se mencionan la seguridad en la transacción, facilidades de pago y apoyo para la entrega y devolución.
- Se concluye que el crecimiento de la demanda se proyecta a crecer a partir de 20% en el segundo año hasta el 30% al quinto año, dado el mercado disponible para nuestro modelo de negocio, obtenido de la encuesta llevada a cabo en la fase concluyente y considerando las proyecciones de crecimiento del comercio electrónico en Perú.

- Se concluye que el crecimiento del modelo del negocio se sustenta en contar con una oferta que sea lo suficientemente atractiva para los usuarios, tanto en cantidad como en variedad, de ahí que las estrategias de promoción también deben centrarse en incrementar la captación de arrendadores.
- Se obtienen utilidades netas positivas a partir del segundo año ascendentes a 44 M, y esto es debido a que se trata de un modelo de larga cola, que se hace rentable en el mediano plazo, atendiendo nichos específicos con un gran número de transacciones y a través de una plataforma multilateral, que acerca a dos segmentos para interactuar de forma eficiente.
- El modelo arroja indicadores financieros aceptables, como un VAN positivo de S/363,563 y una TIR de 66,71%, superior al WACC y al Costo de Oportunidad del Capital, por lo que se concluye que el proyecto es factible. Se recomienda un seguimiento estricto de los costos y gastos, que otorgue mayores eficiencias al modelo en el mediano plazo.
- La rentabilidad sobre la inversión (ROI) supera el 40% a partir del segundo año, lo cual es aceptado comparándolo con la tasa de deuda de 15%. Desde el tercer año (ROI de 66%) es cercano al ROI presentado por el sector de comercio minorista que es de un 76% (según la fuente Pulso Social)

14. Referencias

- Ávila, R. C., & Campos, J. L. M. (2018). *La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (93), 5-50.
- BambarÉN, R. (2019, 7 marzo). GfK: ¿Por qué los peruanos tienen miedo a comprar en internet? Gestión. <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedo-comprar-internet-260721-noticia/?ref=signwall>
- Barringer, B. R. (2009). *Preparing Effective Business Plans: An Entrepreneurial Approach (2nd Edition) (Pearson Entrepreneurship)* (1.a ed.). Pearson.
- BCR. (s. f.). *Index of /docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos. Estadísticas BCR. Recuperado 20 de junio de 2020, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/>*
- Bloomberg - Are you a robot? (s. f.). Bloomberg. Recuperado 20 de junio de 2020, de
- CÁNepa, F. B. T. (2020, 4 abril). *Coronavirus en Perú: ¿Cuáles serían los sectores menos golpeados en el 2020?* El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-en-peru-cuales-serian-los-sectores-menos-golpeados-en-el-2020-covid-19-fondo->

[monetario-internacional-fmi-pandemia-negocios-alimentos-bebidas-pesca-noticia/](#)

César Buenadicha Albert Cañigüeral Bagó Ignacio L. De León (2017, Junio).

Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe. BID.

Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre del 2019. Informe Técnico Producto Bruto Interno Trimestral. (2019, diciembre). <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1>

Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran. (s. f.) *Recuperado*

20 de junio de 2020, de <http://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/>

David, F. R. (2011). *Conceptos de Administración Estratégica (Spanish Edition)* (1st. ed.). Pearson (México).

E. (2019, 19 abril). *15 maneras sencillas de reducir la contaminación (y prevenir la contingencia ambiental).* Ecoosfera.

<https://ecoosfera.com/2016/03/15-maneras-sencillas-de-reducir-la-contaminacion-y-prevenir-la-contingencia-ambiental>

Editor-prensa-peru-retail. (2019, 12 abril). *¿Cuánto aporta el ecommerce al*

PBI del Perú? Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/cuanto-aporta-el-ecommerce-al-pbi-del-peru/>

Gestión. (2016, 5 diciembre). *El Marketing de Contenidos en el Perú.*

Gestión. <https://gestion.pe/blog/comunicacionestrategica/2016/12/el-marketing-de-contenidos-en-el-peru.html/>

Gestión. (2018, 17 marzo). *Súper Interesantes Cifras de la Penetración de Internet y Facebook en el Perú y el Mundo | Pablo Bermúdez.* Gestión.

<https://gestion.pe/blog/revolucion-digital/2018/03/super-interesantes-cifras-de-la-penetracion-de-internet-y-facebook-en-el-peru-y-el-mundo.html/>

Gómez-Álvarez Díaz, R., & Morales Sánchez, R. (2018). *Principios ontológicos de la economía colaborativa verdadera*. Economía colaborativa...¿ De verdad?.

Hernández, M. F. (2019, 23 junio). *La economía colaborativa generará 300.000 millones de euros en 2025*. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/economia/20190531/462501774729/economia-colaborativa-generara-300000-millones-euros-2025-brl.html>

Hill. (2011). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA. UN ENFOQUE INTEGRADO* (Spanish Edition) (6th edition ed.). CI Mexico.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DBD8E557A15354CD05258146005D2D76/\\$FILE/3.1.IFD-DP-Retos-y-posibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DBD8E557A15354CD05258146005D2D76/$FILE/3.1.IFD-DP-Retos-y-posibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf)

<https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=d67b66c0-b2ce-11ea-ba61811214ffe707&url=L21hcmtldHMvcmF0ZXMtYm9uZHMvZ292ZXJubWVudC1ib25kcy91cw==>

I. (2020a, junio 16). *Informe IPE XII: Impacto del COVID-19 en la economía peruana* / IPE. Instituto Peruano de Economía.

<https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-xii-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana-reactivacion/>

La nueva era del comercio electrónico. (2019, 9 junio). La nueva era del comercio electrónico. <https://elperuano.pe/noticia-la-nueva-era-del-comercio-electronico-80330.aspx>

Market Report Perú Población 2019. (2019, abril). http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Mitchell, G. (2020, 13 febrero). *El ecosistema de Startups Peruano está listo para más.* El ecosistema de Startups Peruano está listo para más. <http://www.gostartups.org/blog/ecosistemaperuano>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1st ed.). John Wiley and Sons.

Perfiles Socioeconómicos de Lima. (2019, 3 abril). Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>

R. (2018, 9 abril). *Ciclos de vida cada vez más cortos, ritmo frenético de comercialización.* PuroMarketing: Noticias de marketing, publicidad y marcas en Español. <https://www.puromarketing.com/13/30124/ciclos-vida-cada-vez-mas-cortos-ritmo-frenetico-comercializacion.html>

Reporte de Inflación Junio 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. (2019, junio).

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>

Sastre-Centeno, J. M., & Inglada-Galiana, M. E. (2018). *La economía colaborativa: un nuevo modelo económico*. CIRIEC-Espana, (94), 219-250.

15. Apéndices

Apéndice A: Variables de Segmentación

| Variables de Segmentación | | | | |
|---|--|------------|--|---|
| Variables | Criterio/Variable | Valor | Descripción (Medición) | Fuente |
| Geográfica | Población Lima Metropolitana | 10,580,900 | Urbana | INEI, CPI, http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf |
| Demográfica | Edad | 6,136,922 | 18 - 55 años (58%) | INEI, CPI, http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf |
| | Aproximada por nivel socioeconómico | 5,873,034 | B, C, D y E (95.7%) | INEI, CPI, http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf |
| Psicografica | Progresistas | 4,228,585 | Personas preocupadas por el ahorro, busca constantemente ofertas (72%) | https://gestion.pe/tendencias/72-cambia-habitos-consumo-ahorrar-247009-noticia/ |
| Conductual (tasas de uso, comportamiento) | Propiedad de móvil //Tasa de uso de internet | 3,653,497 | Penetración de celulares con uso de internet en Lima Metropolitana por rango de edad (86.4%) | https://andina.pe/agencia/noticia-inei-82-peruanos-usa-internet-a-traves-un-celular-746720.aspx |
| % Captación | En nro. de hogares | 936,794 | Hogar promedio conformado por 3.9 miembros | INEI, CPI, http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf |
| | % captación: 2% (en nro. de hogares) | 18,736 | Extraído de fuentes secundarias | Entrevistas a expertos |

Apéndice B: Filtros de Encuesta

| | |
|---------------------|------------|
| Población potencial | 10,580,900 |
| Población objetivo | 936,794 |
| Muestra | 575 |

Filtro 1:

Disposición a comprar por internet

| | Frecuencia | % |
|---------------|------------|--------|
| Sí | 383 | 67% |
| No | 192 | 33% |
| Total general | 575 | 100% |
| % captación | 383 | 66.61% |

Filtro 2:

Disposición a alquilar un bien

| | Frecuencia | % |
|-----------------------------|------------|--------|
| Completamente de acuerdo | 28 | 7% |
| Completamente en desacuerdo | 31 | 8% |
| De acuerdo | 155 | 40% |
| En desacuerdo | 169 | 44% |
| Total general | 383 | 100% |
| % captación | 183 | 47.78% |
| % captación muestra | | 31.83% |

Filtro 3:

¿Qué tan interesado está en suscribirse a una plataforma virtual para alquilar bienes?

| | Frecuencia | % |
|-----------------|------------|------|
| Interesado | 109 | 60% |
| Muy interesado | 13 | 7% |
| Nada interesado | 4 | 2% |
| Poco interesado | 57 | 31% |
| Total | 183 | 100% |
| % captación | 122 | 67% |

| | |
|---------------------|--------|
| % captación muestra | 21.22% |
|---------------------|--------|

Filtro 4

Precio a pagar por arrendatario

| Precio a pagar por el alquiler (sobre la base del precio de un bien nuevo como S/100) | Respuestas | % |
|---|------------|------|
| Entre S/. 10.00 y S/. 20.00 | 67 | 37% |
| Entre S/. 21.00 y S/. 30.00 | 56 | 31% |
| Entre S/. 31.00 y S/. 40.00 | 35 | 19% |
| Entre S/. 41.00 y S/. 50.00 | 25 | 14% |
| Total general | 183 | 100% |

| | | |
|---------------------|-----|--------|
| % captación | 183 | 100% |
| % captación muestra | | 31.83% |

Apéndice C: Precios por Categoría

Precios (S/)

| Línea Producto | Producto | Precio Nuevo (S/ x und) | % sobre Precio Nuevo | Precio Alquiler (S/ x und) | Comisión (%) | Comisión (S/ x und) | Comisión Promedio |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------------|--------------|---------------------|-------------------|
| Artículos de camping | parrillas, cajas chinas | 500.0 | 20% | 100.0 | 10% | 10 | 8 |
| | carpas | 300.0 | 20% | 60.0 | 10% | 6 | |
| Artículos electrónicos | videojuegos | 1,700.0 | 20% | 340.0 | 10% | 34 | 32 |
| | equipo de sonido | 1,500.0 | 20% | 300.0 | 10% | 30 | |
| Artículos para el hogar | herramientas | 300.0 | 20% | 60.0 | 10% | 6 | 6 |
| | artefactos eléctricos | 300.0 | 20% | 60.0 | 10% | 6 | |
| Equipo médico | cama clínica | 2,000.0 | 20% | 400.0 | 10% | 40 | 35 |
| | silla de ruedas | 1,500.0 | 20% | 300.0 | 10% | 30 | |
| Espacios | locales | | 20% | 800.0 | 10% | 80 | 80 |
| Estacionamientos | cocheras | | 20% | 40.0 | 10% | 4 | 4 |
| Medios de transporte ligeros | bicicleta | 800.0 | 20% | 160.0 | 10% | 16 | 18 |
| | scooter | 1,000.0 | 20% | 200.0 | 10% | 20 | |

Apéndice D: Encuesta para Alquiler de Bienes AlquilaBien

1. Cuál es su edad

De 18 a 35 años

De 36 a 55 años

De 56 a más años

2. En qué distrito vive

3. Indique su género

Masculino

Femenino

4. Ha realizado alguna compra por internet en el último año o estaría dispuesto a hacerla?

Si

No. Terminar encuesta: Gracias por su participación.

5. Cuál es su rango salarial de ingresos

Menos de S/1500

De 1501 a 3500

De 3501 a 5500

De 5501 a más

6. ¿Está de acuerdo en alquilar un bien en lugar de comprarlo?

De acuerdo

En desacuerdo. Pasar a la 8

7. Si en la pregunta anterior está de acuerdo ¿Por qué alquilaría un bien? (Puede marcar más de una opción)

Porque le daría un uso esporádico

Porque el precio del bien nuevo es alto

Por falta de espacio para guardarlo

Para evitar el consumismo y proteger el medio ambiente

Otros (especifique):

8. Si no está de acuerdo en alquilar un bien, en lugar de comprarlo , ¿Por qué no lo alquilaría? (Puede marcar más de una opción)

Porque no uso cosas de segunda mano, prefiero comprarlo

Porque no tengo seguridad si el producto llegará como indica el ofertante

Porque el producto se puede deteriorar y tendría que asumir el costo de reparación

Otros (especifique): _____

Pasar a la 17

9. ¿Qué tan interesado estaría en registrarse en una plataforma virtual para alquilar bienes que necesita?

Nada interesado

Poco interesado

Interesado

Muy interesado

10. ¿Qué características valoraría en una plataforma de alquiler de bienes? (puede marcar más de una opción)

Agilidad

Confianza/Seguridad

Variedad de bienes ofrecidos

Que se pueda pagar desde la plataforma o app

Otros (especifique):

11. ¿Qué factores valora al momento de decidir alquilar un bien? (Puede marcar más de una opción)

Precio

Seguridad

Cercanía al propietario

Disponibilidad del bien requerido

Otros (especifique) _

12. ¿Qué tipo de bien está interesado en alquilar (Puede marcar más de una opción)

- Artículos de camping (Carpas, parrillas, caja china, sombrilla)
- Equipo médico (camas clínicas, silla de ruedas, muletas)
- Medios de transporte ligeros (Bicicleta, scooter, moto)
- Estacionamientos (cocheras)
- Espacios (ambientes para celebraciones, reuniones)
- Artículos electrónicos (Laptop, videojuegos, equipo de sonido)
- Artículos para el hogar (muebles, menaje, herramientas, artefactos eléctricos)
- Otros (especifique):

13. Cuántas veces al año alquilaría un bien

| | 1-5 | 6-10 | 11-15 | >15 |
|--------------------|-----|------|-------|-----|
| Art. camping | | | | |
| Equipo médico | | | | |
| Transporte | | | | |
| Estacionamientos | | | | |
| Espacios | | | | |
| Art. electrónicos | | | | |
| Art. para el hogar | | | | |

14. En qué estación del año tomaría en alquiler con mayor frecuencia estos bienes.

(Puede marcar más de una opción)

| | Verano | Otoño | Invierno | Primavera | Indistinto |
|-------------------|--------|-------|----------|-----------|------------|
| Artículos camping | | | | | |
| Equipo médico | | | | | |
| Transporte | | | | | |
| Estacionamientos | | | | | |
| Espacios | | | | | |
| Art electrónicos | | | | | |
| Art para el hogar | | | | | |

15. En caso Ud. alquile un bien cómo le gustaría que sea el medio de pago

En efectivo contra entrega

Tarjeta de crédito o débito

Transferencia bancaria

Yape, tunk, lukita u otro medio similar

Pago por Agentes

16. Si el precio de compra de un bien nuevo es S/.100.00, ¿hasta cuánto está dispuesto a pagar por el alquiler del mismo, usado y en buenas condiciones?

Entre 10 y 20%

Entre 21 y 30%

Entre 31 y 40%

Entre 41 y 50%

17. ¿Estaría de acuerdo en ofrecer en alquiler algún bien de segundo uso?.

De acuerdo

En desacuerdo. Terminar encuesta

18. En caso Ud. ofrezca un bien en alquiler, cuál sería su mayor preocupación relacionada a su producto (Puede marcar más de una opción)

Que no le ofrezcan el precio que Ud. estima por el producto

Que no le devuelvan su producto en el estado que lo entregó

Que su producto no sea devuelto

Otros (especifique):

19. Si decide registrarse en una plataforma para ofrecer sus bienes en alquiler, ¿hasta qué porcentaje del precio de alquiler, estaría dispuesto a pagar como comisión?

De 5 a 10%

De 11% a 15%

De 15% a 20%

De 21% a 25%

Más de 25%

20. ¿Está dispuesto a aumentar el precio de alquiler, para incluir un seguro que proteja su bien de daños o pérdidas?

SI

NO

21. Estaría dispuesto a pagar por un servicio premium que agilice el alquiler de su bien

SI

NO. Termina encuesta

22. Cuánto estaría dispuesto a pagar.

Entre S/10 a S/15

Entre S/16 a S/20

Entre S/21 a S/25

Apéndice E: Presupuesto Pre Operativo

| | Unidad | Precio Unitario (S/) | Q | Año 0 | 2020 | | | | | |
|---|---------|----------------------|----|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | Jul-20 | Ago-20 | Set-20 | Oct-20 | Nov-20 | Dic-20 |
| Mínuta de constitución | Global | 50.00 | 1 | 50.00 | | | | | | |
| Escritura Pública | Global | 500.00 | 1 | 500.00 | | | | | | |
| Inscripción en Registros Públicos | Global | 300.00 | 1 | 300.00 | | | | | | |
| Compra y legalización de libros contables | Global | 100.00 | 1 | 100.00 | | | | | | |
| Licencia municipal de funcionamiento | Global | 560.00 | 1 | 560.00 | | | | | | |
| Registro de marcas en Indecopi | Global | 600.00 | 1 | 600.00 | | | | | | |
| Certificado Indeci | Global | 400.00 | 1 | 400.00 | | | | | | |
| Creación de marca | Global | 3,400.00 | 1 | 3,400.00 | | | | | | |
| Arquitectura de red | Global | 4,115.00 | 1 | 4,115.00 | | | | | | |
| Licencias de SW (Windows más Office) | Unidad | 650.00 | 8 | 5,200.00 | | | | | | |
| Estaciones de trabajo | Unidad | 1,500.00 | 8 | 12,000.00 | | | | | | |
| Laptops de desarrollo | Unidad | 3,500.00 | 2 | 7,000.00 | | | | | | |
| Laptops para administrativos | Unidad | 2,500.00 | 6 | 15,000.00 | | | | | | |
| Auriculares | Unidad | 136.00 | 4 | 544.00 | | | | | | |
| Diseño y desarrollo de plataforma web | Global | 51,000.00 | 1 | 51,000.00 | | | | | | |
| Diseño y desarrollo de plataforma móvil | Global | 68,000.00 | 1 | 68,000.00 | | | | | | |
| Mobiliario de estaciones de trabajo | Global | 600.00 | 8 | 4,800.00 | | | | | | |
| Mobiliario de kitchenette | Global | 2,000.00 | 1 | 2,000.00 | | | | | | |
| Mobiliario baños | Global | 500.00 | 1 | 500.00 | | | | | | |
| Televisor | Unidad | 1,500.00 | 1 | 1,500.00 | | | | | | |
| Implementación de kitchenette | Global | 2,000.00 | 1 | 2,000.00 | | | | | | |
| Alquiler de oficina | Mensual | 3,400.00 | 12 | 20,400.00 | | | | | | |
| Servicio de electricidad | Mensual | 500.00 | 12 | 3,000.00 | | | | | | |
| Servicio telefonía (celular y fijo) | Mensual | 2,000.00 | 12 | 12,000.00 | | | | | | |
| Servicio de Hosting | Annual | 10,200.00 | 1 | 5,100.00 | | | | | | |
| Dominio | Annual | 200.00 | 1 | 100.00 | | | | | | |
| Servicio de internet | Mensual | 680.00 | 12 | 4,080.00 | | | | | | |
| Servicio de agua | Mensual | 200.00 | 12 | 1,200.00 | | | | | | |
| Servicio de limpieza | Mensual | 300.00 | 12 | 1,800.00 | | | | | | |
| Contador | Mensual | 500.00 | 12 | 3,000.00 | | | | | | |
| Asesoría legal | Mensual | 500.00 | 12 | 3,000.00 | | | | | | |

Apéndice F: Presupuesto de Marketing

| Actividades | 2021 | | | | | | | | | | | | Total |
|--|------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic | |
| Gestión Plataforma | | | | | | | | | | | | | |
| Pago a redes sociales por llegar al publico objetivo | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 1,016.95 | 12,203.39 |
| Diseñador de contenidos | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 30,000.00 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad impresa | | | | | | | | | | | | | |
| Folletos, afiches | 12,711.86 | | | 12,711.86 | | | 12,711.86 | | | 12,711.86 | | | 50,847.46 |
| Dípticos, trípticos | 1,694.92 | | | 1,694.92 | | | 1,694.92 | | | 1,694.92 | | | 6,779.66 |
| Suscripción en revistas | 5,932.20 | | | 5,932.20 | | | 5,932.20 | | | 5,932.20 | | | 23,728.81 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Campañas | | | | | | | | | | | | | |
| Banners | 203.39 | | | 203.39 | | | 203.39 | | | 203.39 | | | 813.56 |
| Módulos POP | 372.88 | | | 372.88 | | | 372.88 | | | 372.88 | | | 1,491.53 |
| Personal | 1,200.00 | | | 1,200.00 | | | 1,200.00 | | | 1,200.00 | | | 4,800.00 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 25,632.20 | 3,516.95 | 3,516.95 | 25,632.20 | 3,516.95 | 3,516.95 | 25,632.20 | 3,516.95 | 3,516.95 | 25,632.20 | 3,516.95 | 3,516.95 | 130,664.41 |

| | 2021 | | | | | | | | | | | | Total | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | | | | | |
| Presupuesto Total | 25,632.20 | 3,516.95 | 3,516.95 | 25,632.20 | 3,516.95 | 3,516.95 | 25,632.20 | 3,516.95 | 3,516.95 | 25,632.20 | 3,516.95 | 3,516.95 | 130,664.41 | 143,730.85 | 158,103.93 | 173,914.33 | 191,305.76 |

Apéndice G: Presupuesto de Recursos Humanos

| Trabajador | Ingresos | Provisiones | | | | BB.SS. | Total Mensual | Total Anual |
|----------------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| | Sueldo Básico | Gratificación | CTS | Vacaciones | ESSALUD | | | |
| CEO | S/5,000.00 | S/454.00 | S/211.00 | S/208.50 | S/441.63 | S/1,315.13 | S/6,315.13 | S/75,781.56 |
| Coordinador de Operaciones | S/2,000.00 | S/181.60 | S/84.40 | S/83.40 | S/171.63 | S/521.03 | S/2,521.03 | S/30,252.36 |
| Asesor de Call Center A | S/1,000.00 | S/90.80 | S/42.20 | S/41.70 | S/81.63 | S/256.33 | S/1,256.33 | S/15,075.96 |
| Asesor de Call Center B | S/1,000.00 | S/90.80 | S/42.20 | S/41.70 | S/90.00 | S/264.70 | S/1,264.70 | S/15,176.40 |
| Asesor de Call Center C | S/1,000.00 | S/90.80 | S/42.20 | S/41.70 | S/90.00 | S/264.70 | S/1,264.70 | S/15,176.40 |
| Comunity Manager | S/2,500.00 | S/227.00 | S/105.50 | S/104.25 | S/225.00 | S/661.75 | S/3,161.75 | S/37,941.00 |
| Jefe de CTO | S/3,400.00 | S/308.72 | S/143.48 | S/141.78 | S/306.00 | S/899.98 | S/4,299.98 | S/51,599.76 |
| Programador | S/2,500.00 | S/227.00 | S/105.50 | S/104.25 | S/216.63 | S/653.38 | S/3,153.38 | S/37,840.56 |
| Total | S/18,400.00 | S/1,670.72 | S/776.48 | S/767.28 | S/1,622.52 | S/4,837.00 | S/23,237.00 | S/278,844.00 |

| Actividades | Costo | 2021 | | | | | | | | | | | | Costo total | |
|--|-------------|--------------|----------|---------|-------|----------|----------|---------|----------|--------|-----------|----------|-----------|--------------------|-------------|
| | | Trabajadores | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | | Diciembre |
| Evaluaciones psicológicas de selección | S/120.00 | 7 | S/840.00 | | | | | | | | | | | | S/840.00 |
| Capacitaciones trimestrales | S/500.00 | 7 | S/500.00 | | | S/500.00 | | | S/500.00 | | | S/500.00 | | | S/2,000.00 |
| Almuerzo capacitaciones | S/40.00 | 8 | S/320.00 | | | S/320.00 | | | S/320.00 | | | S/320.00 | | | S/1,280.00 |
| Celebración Día del Trabajo | S/15.00 | 8 | | | | | S/120.00 | | | | | | | | S/120.00 |
| Celebración Día de la Madre | S/35.00 | 2 | | | | | S/70.00 | | | | | | | | S/70.00 |
| Celebración Día del Padre | S/35.00 | 2 | | | | | | S/70.00 | | | | | | | S/70.00 |
| Celebración de Cumpleaños | S/65.00 | 8 | S/65.00 | S/65.00 | | S/65.00 | S/65.00 | | S/65.00 | | S/65.00 | S/65.00 | | S/65.00 | S/520.00 |
| Bonificación Anual | S/2,000.00 | 1 | | | | | | | | | | | | S/2,000.00 | S/2,000.00 |
| Aguinaldo Navideño | S/75.00 | 8 | | | | | | | | | | | | S/600.00 | S/600.00 |
| Protocolos de limpieza | S/16,542.00 | 1 | | | | | | | | | | | | | S/16,542.00 |
| Totales | | | | | | | | | | | | | | S/24,042.00 | |

Apéndice H: Resultados del Focus Group

| Preguntas | Conclusiones |
|--|--|
| ¿Qué le viene a la mente si te digo alquilar de bienes de segundo uso? | Bien devaluado, como un auto, una consola, bicicleta; con mucho cuidado para adquirirlo, con una garantía; un bien que no lo podemos tener y que necesito para uso puntual; bienes de uso esporádico; bienes de precio elevado que no se pueden adquirir por alto costo. |
| ¿Alquilas o alquilarías algún bien de segundo uso?, ¿Por qué? | Sí se alquilaría debido a precio elevado como para adquirir uno nuevo, uso esporádico, breve, de necesidad inmediata, urgente; también por falta de espacio para conservarlos. Para uso muy puntual como herramientas |
| ¿Qué valorarías al alquilar un bien? | Que sea confiable, seguro, precio; características y calidad del producto, buen estado, fotos lo más reales posible, seguridad, reputación de quién te lo ofrece, disponibilidad, ubicación cercana, tiempo. Para reforzar la confiabilidad: escala de valoración, puntuación para el ofertante; boca a boca |
| ¿Qué tipo de bienes estarías interesado en alquilar? | Los bienes son diversos, sin embargo en el focus el interés va por equipos audiovisuales, herramientas, carpas, parrillas, caja china, estufas, bicicletas, auto o camioneta, cámara profesional |
| ¿Qué canal usas o usarías para alquilar un bien? | Canales digitales, aplicación, diarios como El Comercio. El contacto físico también es importante |
| ¿Qué % del precio de un bien nuevo estarías dispuesto a pagar por el alquiler de un bien usado?, por ejemplo: una caja china nueva cuesta S/500, ¿cuánto pagarías por el alquiler? | 10% es el porcentaje promedio que estarían dispuestos a pagar por el alquiler del bien usado |

| | |
|--|--|
| <p>¿Por cuánto tiempo alquilarías un bien (en días)?</p> | <p>El alquiler sería por dos días y como máximo tres días</p> |
| <p>¿En caso se presente la situación que requiere alquilar un bien, cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para empezar a usar el bien alquilado?</p> | <p>La necesidad del bien es inmediata y que la entrega sea en el mismo día de pago, se espera que se tenga la confirmación de disponibilidad del producto o servicio para darle tranquilidad al momento de hacer la reserva</p> |
| <p>¿Estarías dispuesto a ofrecer tus bienes en alquiler?, Porqué</p> | <p>La mitad de participantes estaría dispuesto en ofrecer sus bienes para poder recibir ingresos extras, la otra mitad no estaría dispuesto a ofrecerlos principalmente por la desconfianza de las condiciones de entrega en alquiler</p> |
| <p>¿Bajo qué condiciones ofrecerías tus bienes en alquiler?</p> | <p>Existe un temor por el bien en alquiler, principalmente porque no regrese tal cual se entregó en un inicio, se proponen estrategias como contratos de alquiler, garantía de dinero, un seguro de respaldo.</p> |
| <p>¿Qué te preocuparía al ofrecer en alquiler tus bienes?, ¿qué necesitas para sentirte tranquilo ofreciendo en alquiler tus bienes?</p> | <p>Existe la preocupación por el producto que no regrese como se entregó, adicional al contrato se refuerza la idea que se implemente un canal de atención de quejas o reclamos en el posible caso que se presente una observación sobre los bienes ya sea que se da en alquiler o los que se alquilan</p> |
| <p>¿Qué le parece la idea de negocio de contar con una plataforma que le permita alquilar o arrendar sus bienes?</p> | <p>La idea de negocio tiene aceptación entre los asistentes al Focus Group, por ser una idea innovadora no implementada en el país, dar rentabilidad con bienes del hogar y por usar una plataforma digital que es la tendencia actual</p> |

| | |
|--|---|
| <p>En relación a la idea de negocio presentada, ¿qué aspectos positivos y negativos percibe?</p> | <p>Los aspectos positivos son el que se establecería una plataforma de alquiler de productos o servicios, en vez de diferentes fuentes no especializadas en ello, también la opción de rentabilizar los bienes que se tiene guardados. En los aspectos negativos que se identifique bien a los clientes, sobre todo en nuestra cultura peruana que aún no se tiene la costumbre de alquilar, y por lo tanto que definan si será rentable en un futuro; adicional que al ser intermediarios se tiene que garantizar que los productos ofrecidos tengan las condiciones óptimas y que la promesa de compra sea cumplida, para ello es importante que se establezcan filtros tanto para los proveedores como clientes, y que la plataforma tenga mantenimientos constantes para actualizar la información. Un aspecto de preocupación con la idea de negocio es que la plataforma reúna a una mayor cantidad de usuarios para que tanto proveedor como cliente quieran estar inscritos allí.</p> |
| <p>¿Conoce una plataforma o aplicación similar?, ¿Cómo lo conoció?, ¿qué opina?, ¿cuál es?</p> | <p>Los entrevistados no conocen una plataforma similar, conocen OLX o Mercado Libre, que saben que permite alquilar bienes o servicios, pero que no son exclusivamente de alquiler y por tanto hay menos productos o servicios</p> |
| <p>¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en la plataforma o aplicación?</p> | <p>Les interesa ver videos instructivos de cómo usar el servicio, adicionales videos de usuarios satisfechos por el servicio, que se pueda visualizar comentarios y recomendaciones de parte de los clientes</p> |

Fuente: Elaboración propia

Apéndice I: Resultados de entrevistas a profundidad

1. Tipo de perfil: Experto en la industria
2. Factor/Objetivo: Conocer la competencia

| Guía de Preguntas | Respuestas |
|---|--|
| Cuál es la necesidad que cubre el servicio que Uds. brindan | Democratizar el negocio, llegar a todo el país para que tenga acceso a una plataforma, espacio en el mundo on line a través del e-commerce, tanto compradores y vendedores, mayor cantidad de oferta |
| Qué % representan el alquiler de bienes en tu negocio | Menos del 1%. El 5% corresponde a venta de productos de segundo uso como Clasificados |
| No se ha desarrollado el tipo de negocio de alquiler en Perú, Por qué | Consideramos que Perú no se encuentra en el estadio para el desarrollo del e-commerce y alquiler de bienes |
| Cómo han segmentado público objetivo | Demográfica: 30 a 45 años NSE: B y C |
| Cantidad de operaciones compra-venta que se registran al mes | Entre 45,000 y 80,000 operaciones |
| % de crecimiento anual | Dependiendo del nivel de inversión en marketing, se estima un crecimiento en el rango de 50% a 200% al año. |
| Nivel de rentabilidad obtenido | Llevan 2 años en el mercado y aún no han obtenido rentabilidad en Perú, a partir del 3er y 4to año. |
| Qué barreras encontraron al implementar este modelo de negocio | - Acceso a bancarización, sólo 30% - Conducta desleal del consumidor al generar transacción fuera de la plataforma |
| Qué soluciones han encontrado para esto | Desarrollo de programas en la plataforma para identificar palabras clave en donde el usuario busca contactar directamente con el propietario y se procede a limpiar esas publicaciones |
| Categoría más buscada | artículos Electrónicos |
| Frecuencia de compra por usuario | Bajo |
| Formas de pago | distribuido en tarjeta de crédito, tarjeta débito y pago en efectivo |
| % de comisión promedio en Perú | 9% para todas las categorías |
| Ofrecen alternativa de traslado de bienes | No, dependen de los que llevan a cabo la transacción |
| Factores de éxito de la plataforma | - Variedad de productos - Acceso a todos para registro |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Atentos a mejorar la plataforma para los clientes - Accesibilidad a diferentes medios de pagos |
| Nivel de Venta de productos usados | 5% del total de la venta por la plataforma |
| Dificultades de las plataforma virtuales de venta | -Desconfianza de los usuarios a comprar por e-commerce, sobretodo por el pago. |
| Qué definen los Términos y condiciones | Pago retenido hasta la recepción del bien. |
| Han tenido que aplicar sanciones | Si ingresan números de contacto, se les da de baja. |
| Hay responsabilidad por parte de la empresa ante una falla en los productos | No, salvo casos muy controversiales. |
| Acción para mejorar confianza de usuarios, uso de algún tipo de seguro | Se llevan a cabo campañas de branding, 100% compra protegida, dinero no se desembolsa hasta tener la certeza de la conformidad en la recepción. No hay seguro. |
| Canal de promoción para la plataforma | Medios publicitarios: publicidad impresa, banners y radio y por redes sociales, dependiendo de presupuesto. |
| Herramienta clave para aumentar tráfico a la plataforma | Notificaciones, descargas de la app, beneficio en precio de introducción. |

1. Tipo de perfil: Legal

2. Factor/Objetivo: Conocer opinión legal respecto a la factibilidad de la idea de negocio y sus implicancias en el contexto peruano

| Guía de Preguntas | Respuestas |
|---|--|
| Cuál es su opinión sobre la idea de negocio en el contexto peruano, ¿la considera factible? | Es factible en la medida que se use el código Civil |
| Existe o conoce alguna plataforma virtual parecida o con el mismo concepto¿tuvieron éxito? | Airbnb es una plataforma semejante, sólo que en este caso, se trata de bienes usados. Considero que puede tener éxito, debido a que no conozco una plataforma similar en nuestro país. |
| Considera que el entorno actual peruano es favorable para el desarrollo de plataformas virtuales de este tipo | Sí, totalmente favorable debido a que aún no existe una regulación específica sobre esa idea de negocio, lo que deben tomar en cuenta es principalmente, el contrato que deben firmar entre arrendador y arrendatario. Es recomendable contar con un formato estándar que sea firmado en cada transacción. |

| | |
|---|---|
| Cómo se imagina al usuario de esta plataforma virtual, Cuáles son para Ud. los principales beneficios que buscarían en la plataforma | Es un usuario interesado en alquilar o dar en alquiler un bien. Entre los beneficios que busca es obtener un bien en los tiempos ofrecidos por las personas involucradas, por ello se sugiere que no se ofrezcan tiempos de entrega de los productos, ya que no se podría tener control de esto. Otro beneficio es que el usuario pueda elegir entre muchas opciones. |
| ¿Cuáles son los términos y condiciones legales de las transacciones mediante una plataforma? ¿Cómo aseguramos que se cumplan? ¿Qué penalidades podríamos aplicar? | Ambas partes deben estar de acuerdo en el alquiler de bienes y las condiciones deben estar claramente establecidas y comunicadas en la Plataforma. Las cláusulas deben ser claras en el contrato, incluyendo penalidades por demoras en entrega del producto. |
| ¿Existe regulación sobre canales digitales? ¿Qué impacto tiene sobre el modelo de negocio? | No existe una regulación específica sobre alquiler a través de canales digitales, sí hay regulación sobre alquiler de bienes en el Código Civil y tendría que aplicarse las mismas condiciones a falta de regulación actual. |
| ¿Qué responsabilidades tenemos como intermediarios ante una estafa o robo? | No tendrían responsabilidad por ser intermediarios si se presenta una estafa o robo; sin embargo, deben garantizar los filtros que puedan realizar con sus clientes, pues de realizarse un robo, alguna de las partes, presentará una denuncia formal que tratará de demostrar que su empresa sea considerada como responsable solidaria y así asuma los costes del bien y del proceso que ello implica |

1. Tipo de perfil: Legal
2. Factor/Objetivo: Conocer opinión legal respecto a la factibilidad de la idea de negocio y sus implicancias en el contexto peruano. ¿Cómo se formalizan términos y condiciones a nivel contractual, penalidades, responsabilidades y herramientas legales que podemos usar para dotar de seguridad a nuestra plataforma.

| Guía de Preguntas | Respuestas |
|---|---|
| Cuál es su opinión sobre la idea de negocio en el contexto peruano, ¿la considera factible? | Sí resulta viable cuando el bien que se ofrece no es de fácil acceso, cuando el precio del bien nuevo es alto y se necesita de forma inmediata. Existen otros formatos parecidos, por ejemplo el alquiler de vestidos; hay impacto en el medio ambiente porque se reutilizan los bienes |
| Existe o conoce alguna plataforma virtual parecida o con el mismo concepto ¿tuvieron éxito? | Se conoce otra plataforma parecida como Airbnb, Mercado Libre y OLX. También existen grupos en Facebook con este fin, aunque inseguros. Plataformas con el concepto de alquiler de bienes usados no se conoce |
| Considera que el entorno actual peruano es favorable para el | Es viable; dependiendo de tu público, especialmente para público millennial o tec; es esencial la confianza y seguridad; las imágenes o fotos deben ser lo más fidedignas posibles. Es vital hacer una buena |

| | |
|---|--|
| desarrollo de plataformas virtuales de este tipo | descripción, la regulación viene por la aplicación de términos y condiciones, las políticas y condiciones deben ser respetadas; el no hacerlo debe dar lugar a una calificación y puntuación, o hasta la misma suspensión en la plataforma. A través de la aceptación de los términos y condiciones en la plataforma (click) el propietario y cliente se sujetan a las políticas y reglas de comportamiento que allí se mencionan. Debe ser visible y no predeterminado. Debemos tener dos tipos de contrato: para el dueño del bien y para el consumidor/cliente. Revisar regulación sobre Protección al Consumidor, Competencia Desleal y Contrataciones |
| Cómo se imagina al usuario de esta plataforma virtual, Cuáles son para Ud. los principales beneficios que buscarían en la plataforma | Es vital la agilidad; claridad, simple, amigable, seguro. Si bien las políticas de uso deben ser muy claras, como organización debemos cuidar nuestra reputación. Es necesaria la supervisión y aseguramiento del cumplimiento de las políticas de uso, regidas algunas por políticas internacionales. Podemos incluir como garantía un depósito que cubra deterioro o pérdida, o una prima de seguro |
| ¿Cuáles son los términos y condiciones legales de las transacciones mediante una plataforma? ¿Cómo aseguramos que se cumplan? ¿Qué penalidades podríamos aplicar? | Los términos de contratación y condiciones deben ser muy claras y accesibles (a la mano de los usuarios). Habilitar el reporte desde un call center o robot, que asignen puntajes de buen pagador/mal pagador; se debe contar con un banco de datos del arrendador y arrendatario, con feedback de las dos partes. Es importantísimo el seguimiento del cumplimiento de las políticas y procedimientos. Como garantías incluir primas de seguro o montos adicionales. Como penalidades se pueden establecer la suspensión o inhabilitación en la plataforma. Revisar regulación sobre Competencia Desleal y Políticas de Facebook y Rapid por ejemplo. |
| ¿Existe regulación sobre canales digitales? ¿Qué impacto tiene sobre el modelo de negocio? | Creemos que el canal digital no está regulado, no hay regulación específica para canales digitales pero el objeto sí está regulado: el arrendamiento. Hay una necesidad de sobrerregulación, regulación adicional significa saturar el mercado |
| ¿Qué responsabilidades tenemos como intermediarios ante una estafa o robo? | No se tiene responsabilidad penal, sí como intermediario y facilitador, que finalmente afectan nuestra reputación. Podemos poner filtros para los posibles clientes: centrales de riesgo, patrones de conducta, psicosomáticos; reniec, antecedentes penales, crediinfo |

1. Tipo de perfil: Competidor
2. Factor/Objetivo: Conocer la opinión del competidor para identificar principales barreras al incursionar en un modelo de negocio similar, asimismo los aspectos que más valora su público objetivo.

| Guía de Preguntas | Respuestas |
|--|---|
| ¿Cuál es la necesidad que cubre el servicio de alquiler de bienes usados? | El poder acceder a un bien que se requiere por una necesidad específica, que suele ser por corto tiempo |
| ¿Quiénes son su público objetivo? | Depende de la categoría de productos, si se trata de productos de camping o electrónicos suele ser público joven, millenials; si se trata de equipos médicos, no hay distinción, puede ser para todo público |
| ¿Qué nivel socio económico prefiere este servicio?, ¿Por qué cree que este grupo lo prefiere? | Se considera que es preferido en los niveles B o C, dado que el consumidor del nivel A, si requiere algún bien, prefiere comprarlo, no escatima en gastos, mientras que el consumidor de los niveles B o C, elige ahorrar al adquirir algún bien que necesita |
| ¿Identifica preferencias por este servicio en algunas zonas en particular?, ¿Por qué cree que ahí hay mayor preferencia? | Las operaciones se han llevado a cabo en todos los distritos de Lima, desde Ventanilla hasta Chorrillos, se ha identificado mayor consumo en los distritos de Lima Sur: Miraflores, Surco, Chorrillos, Barranco. |
| ¿Cómo es el sistema de cobros o pagos? | El sistema de pagos es concertado entre el proveedor (sólo Empresa) de bienes y el cliente, puede ser en efectivo o por transferencia bancaria |
| ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de brindar este servicio? | La principal ventaja es poder ofrecer una diversidad de productos por categoría, sobretodo en Lima Metropolitana, la desventaja es la desconfianza que inicialmente puede surgir por parte de usuarios a alquilar un bien en vez de comprarlo |
| ¿Cómo fue la demanda al inicio del negocio?, ¿A qué tasa crece? | Al iniciar el negocio, colgaron productos para alquilar en páginas como OLX para testear la demanda y al encontrar aceptación por el servicio, lanzaron el servicio a través de su Página Web, durante el primer año de operaciones ha registrado un nivel de 1000 operaciones aprox. |
| ¿Identifica alguna barrera para el uso de este servicio? | No se encuentran muchos proveedores en provincias como para crecer a nivel nacional. |
| ¿Qué tipo de productos son los más buscados?, ¿están ordenados por categorías? | Los más buscados son los equipos médicos y los productos tecnológicos, están ordenados por categorías: camping, carteras, computación, consolas y videojuegos, entre otros. |
| ¿Se debe firmar contrato por cada operación? | Sí, el contrato es firmado entre el proveedor y el cliente |
| ¿Hay algún tipo de seguro que cubre la pérdida o deterioro o robo de los bienes alquilados? | No, hay una garantía que es fijada por el proveedor, por lo general, equivalente a un importe adicional |
| ¿Identifica que la demanda es estacional? | Sí, para determinadas categorías que pueden tener mayor demanda en verano o feriados. Para otras categorías no existe estacionalidad |

| | |
|-------------------------------------|---|
| ¿Qué canales usan para promocionar? | La propia Página Web, presentaciones en programas televisivos o radiales, eventos de networking, entre otros. |
|-------------------------------------|---|


1. Tipo de perfil: Proveedor de plataforma digital
2. Factor/Objetivo: Conocer la opinión de un experto en Transformación Digital, que nos ayude con la viabilidad de la plataforma en el contexto peruano; características que debe tener la plataforma, herramientas que nos pueden ayudar a superar las principales dificultades, para dotar de seguridad a la transacción, idoneidad de una página web o APP.


| Guía de Preguntas | Respuestas |
|---|---|
| ¿Cuál es su opinión sobre la idea de negocio? ¿La considera factible en el contexto peruano? | Sí es factible, la clave es encontrar las categorías donde no hay mucha oferta y encontrar las condiciones que buscan tanto el arrendador como el arrendatario para concretar la transacción: "confianza en que me van a pagar lo justo y que me van a dar lo que necesito" |
| ¿Existe o conoce de alguna plataforma virtual parecida o con el mismo concepto? ¿Tuvieron éxito o fracasaron? ¿Por qué? | No se conoce plataformas con el mismo concepto, sería ideal para bienes de precio alto o muy sofisticados. Se alquila a conocidos |
| ¿Cómo se imagina al usuario de esta plataforma virtual? ¿Cuáles son para usted los principales beneficios que buscarían encontrar en la plataforma? | De lado del arrendatario: buenas fotos, medio de pago, garantía de algún tipo, cumplimiento de horarios de entrega, acceso a valoración del propietario, seguridad de que no nos van a estafar con bienes deteriorados. Del lado del propietario mitigar riesgo de estafa, valoración de la persona que está alquilando, garantía como un depósito, medios de cobro, cómo gestionó quejas |
| ¿Identifica preferencias por este servicio en algunas zonas en particular?, ¿Por qué cree que ahí hay mayor preferencia? | Las operaciones se han llevado a cabo en todos los distritos de Lima, desde Ventanilla hasta Chorrillos, se ha identificado mayor consumo en los distritos de Lima Sur: Miraflores, Surco, Chorrillos, Barranco. |
| ¿Considera que las personas estarían dispuestas a pagar mediante la plataforma por este servicio? | Lo clásico es que quieran pagar por fuera; tienes que establecer mecanismos que incentiven el pago por la plataforma, como por ejemplo posibilidad de devolución del dinero en caso no se llegue a concretar la transacción o no exista conformidad de parte del cliente |
| ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrentan las plataformas virtuales? ¿Qué | La principal dificultad es tener el equipo que te permita aprender de la persona, flexibilidad para hacer los cambios que te sugieren tus clientes y usuarios. Encontrar herramientas que te permita escalar, |


| | |
|--|---|
| herramientas existen para superarlas? | buen manejo de inventarios (cobrar por ejemplo para destacar tus fotos en mi plataforma), manejo de base de datos de usuarios; encontrar el balance entre el deseo de escalar y aprender a iterar. Herramientas: plataformas de desarrollo de páginas gratuito, manejo de inventarios y escalamiento: Squeeze Page por ejemplo para la venta, acomodarlo al alquiler; plataformas de market place |
| ¿Cómo describiría al consumidor peruano con respecto a sus motivadores de compra por internet? ¿Y sus miedos? | El consumidor peruano ya utiliza en su mayoría internet, poco temor. Penetración de celulares es altísima. La idea es encontrar un nicho pequeño, que te permita poco a poco ir escalando |
| ¿Qué aspecto considera como el más costoso para la implementación de la plataforma? | El costo del equipo dedicado para aprender; la versión primera puede incluso tener un costo cero (sólo costo de dominio). Dado que necesitamos larga cola para que sea haga rentable, el costo de este equipo es alto. Programación, diseño, gestión de negocios, etc |
| ¿Cuáles son términos y condiciones legales de las transacciones mediante una plataforma? ¿Cómo aseguramos que se cumplan? ¿Qué penalidades podríamos usar? | Filtros para los potenciales clientes y usuarios, términos y condiciones claros que abarque la diversa casuística. |
| ¿Cómo podríamos incrementar la confianza en la plataforma y en sus usuarios? | Trabajar en los usuarios y lo que necesitan para que estén más seguros: por ejemplo seguros; algunas plataformas solicitan datos de la tarjeta de crédito del cliente con un monto congelado, que se libera cuando el bien es devuelto |
| ¿Qué canales cree que serían los más efectivos para la introducción de la plataforma? ¿Qué papel cree que tendrían las redes sociales para nuestra plataforma? | Redes sociales como Instagram, experiencias históricas exitosas |
| ¿Qué herramientas considera clave para incrementar el tráfico hacia la plataforma? | Boca a boca, referidos, mostrar rendimiento sobre los bienes de algunos propietarios; google ads |
| ¿Conoce cuál es el % de captación de las plataformas en su primer año? ¿Cómo incrementarlo? | Probablemente las primeras serán las más difíciles, llegar a un primer año con 1 a 2% del mercado puede ser muy positivo. Lo que necesitamos es que una misma persona alquile varias veces |
| ¿Nos recomendaría sólo tener una página web o también contar con una App? | Primero una página web, una APP para empezar es mucho más costoso. La página web es más flexible para hacer los cambios, en el mediano plazo recién trabajar en una APP |
| ¿Con qué otros expertos considera que deberíamos contactarnos? | Empezar a experimentar con clientes |

Apéndice J: Búsqueda de nombre en registros de INDECOPI


← → ↻ enlinea.indecopi.gob.pe/buscaturamarca/#/busqueda-denominacion/2

 Indecopi


busca tu **MARCA** 

 **BÚSQUEDA POR DENOMINACIÓN**


Consulta si la denominación de tu propuesta está incluida o coincide de forma "exacta" con alguna marca registrada o solicitada con anterioridad.

Denominación / Marca (*) 


Alquilabien

Clase de producto o servicio (*) 

+ 37,38,39

Vigencia de marca (*) 

Vigente No Vigente Todos (Vigente y No Vigente)

Confirme la denominación a buscar (*) 

ALQUILABIEN

(*) Los campos son obligatorios.

Se encontraron 0 resultados.

← → ↻ enlinea.indecopi.gob.pe/buscaturamarca/#/busqueda-denominacion/2

 Indecopi

busca tu **MARCA** 

 **BÚSQUEDA POR DENOMINACIÓN**


Consulta si la denominación de tu propuesta está incluida o coincide de forma "exacta" con alguna marca registrada o solicitada con anterioridad.

Denominación / Marca (*) 

Alquilabien

Clase de producto o servicio (*) 

+ 40,41,42

Vigencia de marca (*) 

Vigente No Vigente Todos (Vigente y No Vigente)


Confirme la denominación a buscar (*) 


ALQUILABIEN

(*) Los campos son obligatorios.

Se encontraron 0 resultados.


← → ↻ enlinea.indecopi.gob.pe/buscaturmarca/#/busqueda-denominacion/2

 Indecopi


busca tu **MARCA** 


BÚSQUEDA POR DENOMINACIÓN


Consulta si la denominación de tu propuesta está incluida o coincide de forma "exacta" con alguna marca registrada o solicitada con anterioridad.

Denominación / Marca (*) 


Alquilabien

Clase de producto o servicio (*) 

 43,44,45



Vigencia de marca (*) 

Vigente No Vigente Todos (Vigente y No Vigente)

Confirme la denominación a buscar (*) 

ALQUILABIEN

(*) Los campos son obligatorios.

 **Buscar**  **Limpiar**

Se encontraron 0 resultados.

