



**“Plan de negocio para una aplicación utilitaria que junta los descuentos que las  
empresas otorgan a sus clientes”**

Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de Magister  
en Administración

por:

Lizbeth Vanessa Jiménez Rojas \_\_\_\_\_

Eduardo Fedor García Layten \_\_\_\_\_

Yessel Briceño Bustos \_\_\_\_\_

Guillermo Gabriel Vargas de la Guarda \_\_\_\_\_

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 64**

Surco, 02 de junio del 2020

Esta tesis

**“Plan de negocio para una aplicación utilitaria que junta los descuentos que las empresas otorgan a sus clientes” ha sido aprobada.**

.....  
Oswaldo Morales Tristán, Ph.D. (jurado)

.....  
Santiago Roca Tavella, Ph.D. (jurado)

.....  
César Fuentes Cruz, Ph.D. (asesor)

Universidad ESAN

2020

ii

## **DEDICATORIAS**

A mi hija Adriana para que  
sepa que todo es posible con dedicación.

**Guillermo Vargas de la Guarda**

A mis padres y a mi hermana Lesly que  
son especiales en mi vida; todos mis logros se los debo a ellos.

**Yessel Briceño Bustos**

A mis hijos Joaquín, Ivana y Tamara, que el esfuerzo  
y dedicación les sirvan de ejemplo para alcanzar  
cualquier meta y a mi madre por su persistencia,  
pues ha sido y será mi modelo a seguir.

**Lizbeth Jiménez Rojas**

Este esfuerzo se lo dedico en primer lugar a mi esposa e hija por  
el gran apoyo que me dieron. En segundo lugar, a mi equipo de trabajo,  
fue un privilegio trabajar con ellos.

Y por último al resto de mis compañeros del TP-64,  
la plana docente y administrativos que hicieron posible lograr este desafío.

**Eduardo Garcia Layten**

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias por su amor y apoyo incondicional.

A nuestro asesor de tesis César Fuentes Ph. D., por su dirección, dedicación y paciencia que contribuyeron a que culminemos esta etapa.

A todos los profesores de ESAN por compartir sus conocimientos y valores, que nos acompañaran a lo largo de nuestras vidas.

## **GUILLERMO VARGAS DE LA GUARDA**

Ejecutivo con más de 15 años de experiencia aportando valor en el desarrollo de campañas, análisis de información a cargo de la dirección de marketing y gestión estratégica. Gran capacidad de análisis y alta disposición a soluciones creativas.

Fuerte orientación tecnológica. Planeamiento, comunicación, medios y publicidad. Análisis de mercado, intra emprendimiento, lanzamiento de nuevos productos y desarrollo de equipos multidisciplinarios. Mentor de startups de la mano de Innova Esan. Experiencia a nivel nacional.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Blue Marketer EIRL**

Agencia de Marketing, especializada en nuevos mercados, innovación, startups y estrategias disruptivas. Actualmente parte de la Red de Mentores de Innova Esan. Proyectos de comunicación, investigación y desarrollo de productos.

#### **CEO & Founder**

**Marzo 2020 – Actualidad**

- Dirección de proyectos de estrategia comercial. Asesoría de startups: modelamiento de negocios, diseño de nuevos productos.
- Elaboración de contenido de investigación sobre la nueva normalidad y análisis de mercados y efectos de la pandemia.

#### **Newport Capital SAC**

NEWPORT opera la cadena de casinos mejor desarrollada del mercado peruano. 10 casinos en Lima. Referente en profesionalización, innovación y gestión. US\$60MM en ventas anuales.

#### **Gerente de Marketing**

**2013 – 2019**

Miembro del comité de estrategia y desarrollo de producto. Elaboración del plan anual de marketing. Definición de indicadores para los 10 casinos de la cadena. Presupuesto de marketing US\$6MM.

- Desarrollo de nuevos productos promocionales, corporativos o segmentados por zona o casino: Trabajo con equipos multidisciplinarios (operaciones, sistemas, logística, infraestructura, etc.).
- Análisis y evaluación de resultados semanales, por evento, por zona y por casino (categoría de cliente, ingresos, permanencia). Benchmarking.

### **Jefe de Marketing Operativo**

**2007 – 2013**

- Coordinar y supervisar actividades de marketing en 7 casinos. Evaluación de acciones de marketing y experiencia de cliente. Benchmarking.
- Control del sistema de fidelización y categorización de clientes. Presentación de indicadores en directorio.
- Control de proveedores y presupuesto de marketing: orquestas, sonidistas, decoración, merchandising, imprentas y demás para eventos.

### **Inquba / Ariadna**

Una de las primeras agencias digitales del Perú, con clientes como CocaCola, Nextel y Cervesur.

### **Consultor Senior de Soluciones**

**2006 – 2007**

- Consultoría en desarrollo de proyectos web. Dirección de proyectos para el Perú y Panamá. Gestión y mantenimiento de cuentas. Análisis de costos. Consultoría en eMarketing, eCommerce, ePublicity, eStrategy.
- Desarrollo de proyectos integrales de comercio electrónico, publicidad online y presencia digital.
- Desarrollo de tiendas online, portales y pasarelas de pago.
- Análisis de costos y elaboración de presupuestos
- Estudios de Ux / Ui.

## **FORMACION PROFESIONAL**

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

**2018 - 2020**

Master en Administración de Negocios - MBA

**Mención:** Innovación y emprendimiento

**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**

**2015 – 2017**

Master en Dirección de Marketing (doble grado ESIC / USIL)

**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**

**2012 – 2014**

Licenciado en Marketing y Gestión Comercial

**Mención:** Gestión Estratégica

## **Experiencia de Voluntariado y/o Skills**

- Miembro de la red de mentores de la incubadora de startups de Esan. Especialidad en desarrollo de modelos de negocio, estrategia comercial y marketing
- Certificación B2 en inglés (intermedio superior).

## YESSEL BRICEÑO BUSTOS

Profesional con más de 15 años de experiencia en áreas de Ingeniería de Sistemas, en la administración de redes y comunicaciones e infraestructura cloud y storage en empresas líderes en sector salud - QUALIFACTS (EEUU), sector Financiero - AXCESS FINANCIAL (EEUU) y Turismo - CONDOR TRAVEL (PERU).

Condecorado con el cóndor de plata a mejor gestión en TI en la implementación de sucursales a nivel nacional e internacional en el sector de turismo. En los últimos años he contribuido en la implementación de proyectos de infraestructura física, cloud y storage. Servicios en las plataformas de Azure, Amazon, Openstack, Opennebula, Windows y Linux. Nivel intermedio de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Qualifacts**

Qualifacts es el desarrollador del sistema de registros de salud electrónicos empresariales de CareLogic que proporciona programación, documentación, facturación e informes diseñados específicamente para organizaciones de servicios de salud especializados en la salud mental y conducta de seres humanos en los Estados Unidos.

#### **Senior Cloud and Storage engineer**

**Setiembre 2016 - Actualidad**

Líder en proyectos de infraestructura física y cloud con un equipo cuya misión es implementar soluciones y servicios escalables y redundantes para garantizar la disponibilidad del sistema SaaS Carelogic y la transformación digital en toda la compañía. Reporte a Gerencia de Operaciones TI y al corporativo en Casa Matriz – Nashville, TN EEUU.

- Se logró la implementación de la plataforma de virtualización privada Openstack donde se administra los diferentes proyectos como DEV, QA, CERT, PROD y se gestiona más de mil instancias entre bases de datos, aplicaciones y servicios de web para el Software as a

Service Carelogic que da soporte a los diferentes clientes como clínicas y hospitales en el mercado de EEUU, trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso y estabilidad.

- Implementación de solución Storage CEPH, sistema de almacenamiento escalable y redundante de código abierto para objetos en un único clúster distribuido, que proporciona tres interfaces para almacenar objetos, bloques y archivos de todos los clientes de Qualifacts.
- Implementación de la solución de backup; respaldo de datos con Commvault, servicio que proporciona copias de seguridad y restauración de datos e información en la empresa de la mayoría de sistemas operativos, base de datos y aplicaciones a los ambientes físicos y virtuales como Physical Servers, VMWare y Openstack de forma local y redundante con AWS S3.
- Implementación de la solución de seguridad con BeyondTrust Remote, servicio que reduce los riesgos y mejora la productividad al momento de administrar los diferentes servicios y aplicaciones de la compañía. Permite gestionar y auditar los accesos y cambios en los sistemas críticos de Carelogic proporcionando visibilidad y control sobre todas las cuentas y usuarios privilegiados.

### **AXCESS FINANCIAL.**

Axcess Financial es una empresa proveedora de soluciones financieras que brinda oportunidades para el crecimiento del futuro, actualmente cuentan con más de mil quinientas tiendas minoristas Check'n Go y Allied Cash Advance en el mercado de EEUU y Europa que han otorgado más de cien millones en préstamos.

### **System Engineer**

**Febrero 2014 - Setiembre 2016**

A cargo de la gestión de toda la infraestructura física y virtual de la compañía; desarrollo y liderazgo de proyectos de gran escala de almacenamiento; integración de plataformas con Azure, AWS y Opennebula. Reporte a la Gerencia de TI y al Corporativo en Cincinnati, OH EE. UU.

- Implementación del servicio de virtualización KVM Opensource en los diferentes DataCenters de la compañía situadas en EE.UU, Reino Unido y Polonia, con más de dos mil instancias virtualizadas bajo el servicio de Opennebula y VMWare.
- Implementación de un sistema de monitoreo integro con Zabbix, servicio con un proceso central de software que realiza sondeo, captura de datos y calcula desencadenantes y envía notificaciones a los diferentes administradores de servicio, informando la integridad y disponibilidad de los sistemas 24x7.
- Implementación de servicios opensource bajo la plataforma de LINUX para sistemas de correo, file server, firewall, proxy; que permite a la compañía reducir costos de licenciamiento y ayuda a escalar a soluciones de alto impacto en las plataformas virtuales de AWS y VMWare.

### **CONDOR TRAVEL S.A.**

Empresa de turismo más grande del Perú, en los mercados emisivos y receptivos con presencia en Latinoamérica, Asia, Norte América y Europa.

#### **Administrador de Redes y Comunicaciones**

**Enero 2006 - Febrero 2014**

A cargo de la gestión e implementación de los servicios de seguridad e infraestructura de red de datos, así como también la red de telefonía. Reporte a la Gerencia de Sistemas.

- Implementación de la integración de dos centrales de telefonía AVAYA y ASTERIK solución opensource; tarifando las llamadas y gestionando los costos para minimizar los gastos de llamadas nacionales e internacionales sobre VOIP.
- Diseño e implementación de sucursales a nivel nacional e internacional, implementación de Data Center para gestionar los servidores físicos y servicios como correo, firewall, proxy en las oficinas remotas.
- Administración e implementación de servicios opensource como Nagios para monitorear la disponibilidad de los servicios, file server, correo, antispam, firewall y proxy service.

- Visitas periódicas a las sucursales a nivel nacional e internacional para validar y asegurar el funcionamiento de todos los equipos de comunicaciones y servicios que brinda Condor Travel; realización de mantenimientos programados.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS** **2018 - 2020**

Maestría en Administración de Negocios – MBA

**Mención:** Innovación y emprendimiento

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS** **2013 – 2014**

Diplomado Gerencia de proyectos

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS** **2008 – 2013**

Ingeniería de Sistemas

**ABACO (1ER PUESTO)** **2004 – 2007**

Computación e Informática

## **OTROS ESTUDIOS**

**TECSUP:** Conectividad y Seguridad con Linux **2017**

**PMC:** ITIL Service Managment, Certificación ITIL **2016**

**NEW HORIZONS:** MCSE Microsoft Certified System Engineer, MCP **2015**

**ADISTEC:** VMWARE Vsphere Install, Configure and Management **2014**

**EUROIDIMOAS:** Inglés Intermedio

## **LIZBETH JIMÉNEZ ROJAS**

Abogada ejecutiva con más de 18 años de trayectoria profesional en el Área Legal, con amplia experiencia en la elaboración y ejecución de estrategias de recuperación, tanto en la vía judicial como en la extrajudicial, logrando los objetivos institucionales; en el análisis exhaustivo y adecuado respecto a las garantías que se otorgan para respaldar préstamos y en la capacitación a personal en las distintas áreas del derecho.

Gran capacidad analítica y persuasiva para llegar a soluciones satisfactorias para la empresa.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Caja Piura S.A.C.**

Entidad financiera líder en soluciones financieras y servicios empresariales para la micro y pequeña empresa, con una red de más de 100 agencias a nivel nacional y más de 3,500 colaboradores.

#### **Abogada y apoderada**

**Marzo 2008 – Actualidad**

Responsable de la elaboración y ejecución de las estrategias para la recuperación de créditos en la vía judicial y extrajudicial, del análisis de las garantías que respaldan los préstamos, de los contratos y de asistir como apoderada de Caja Piura S.A.C. a procesos administrativos, civiles y penales.

- Recuperación del 32% anual de la cartera judicial.
- Ejecución judicial del 100% de las garantías otorgadas, excepto por negociación directa con el deudor.
- Condonación mínima de intereses del 10% al 15%.
- Se logró obtener utilidades, en los años 2018 y 2016 en las Agencias de Villa El Salvador y San Juan de Miraflores respectivamente, producto de la recuperación de créditos castigados y transferidos.

## **Caja Rural San Martín S.A.A.**

Entidad financiera absorbida por la Caja Piura S.A.C. en marzo de 2008, especializada en servicios financieros a los empresarios de la micro y pequeña empresa.

### **Asesora Legal**

**Febrero 2002 – Febrero 2008**

Responsable del análisis y elaboración de contratos modelos (constitución de garantías, levantamientos y cancelaciones de gravámenes, compra venta, laborales, créditos, etc.) de absolver consultas legales y de ejecutar procesos administrativos con el Ministerio de Trabajo, INDECOPI y SBS; de la supervisión de todos los procesos entablados por la institución y contra la misma (civil y penal) y de los estudios de abogados que brindaban servicios a la Caja en la recuperación de créditos en la vía judicial y extrajudicial.

- Reducción en un 70% del tiempo de ejecución de garantías en los procesos judiciales a través de la implementación de un nuevo formato que corrigió errores detectados en los contratos de constitución de garantías.
- Reducción en un 60% en el porcentaje de bienes adjudicados a través de un trabajo conjunto con los estudios de abogados que brindaban servicios a la Caja, con lo cual se logró que la recuperación de préstamos en proceso judicial sea a través de transacciones extrajudiciales.

## **FORMACION PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - 2020

Maestría en Administración de Negocios - MBA

Mención: Innovación y emprendimiento

COLEGIO DE ABOGADOS DE LIMA.

2015

Especialista en Derecho Societario y Títulos Valores.

FEDERACIÓN PERUANA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO. 2015

Curso Taller de Fortalecimiento de Capacidades Técnicas del Área de Recuperaciones.  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO – ESCUELA DE POSTGRADO. 2014-2015  
Especialista en Derecho Civil Patrimonial.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO – ESCUELA DE POSTGRADO. 2014-2015  
Especialista en Derecho Notarial y Registral.

ZONA REGISTRAL N° I Y EL COLEGIO DE ABOGADOS DE PIURA. 2012  
Diplomado en Derecho Registral y de Contratos.

UNIVERSIDAD WIENER, INSTITUTO DE CAPACITACIÓN JURÍDICA. 2010  
Diplomado en Derecho Notarial y Registral.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA – FACULTAD DE DERECHO. 2007  
Diplomado de Alta Especialización en Derecho Notarial y Registral.

UNIVERSIDAD DE PIURA, SUNARP Y REGISTROS PÚBLICOS – GRAU. 2002  
Diplomada en Derecho de la Empresa y Registro de Sociedades Comerciales.

UNIVERSIDAD DE PIURA 1993 - 2001  
Abogada

## **OTROS ESTUDIOS**

**ESAN:** Ingles intermedio **2020**

**Juris Aduana S.R.L :** Especialista en Comercio Exterior y Aduana. **2000**

## **Experiencia de Voluntariado y/o Skills**

- Sanadora pránica – Servicio de sanación pránica

## **EDUARDO GARCÍA LAYTEN**

Especialista administrativo y financiero. Licenciado en Administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Con una especialidad en finanzas del Instituto Peruano de Administración de Empresas -IPAE. Con más de ocho años de experiencia bajo cargos de gerencias financieras y administrativas con implicancia en análisis contable, financiero y planeamiento. Con campo de desarrollo en áreas de riesgo crediticio y cobranza, tesorería, contabilidad, operaciones comerciales y facturación. Orientado al trabajo en equipo, proactivo y creativo, con amplio interés de desarrollar estrategias que aporten valor a la organización en su mejora continua.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **COESTI S.A. (Grupo Primax)**

Empresa subsidiaria de PRIMAX encargada de la operación del grupo más grande de Estaciones de la red PRIMAX a nivel nacional, las empresas que cuentan con flotas de vehículos podrán abastecer sus unidades en nuestras estaciones de Lima y Provincias con controles seguros y eficientes, mediante el uso de una tarjeta magnética o con código de barras por cada unidad que permite el control individual de cada despacho de combustible.

#### **Analista Senior de Créditos**

**Abril 2017 - Actualidad**

Formar parte del equipo cuya misión es controlar el riesgo crediticio del Grupo Primax gestionando el correcto control de los riesgos de la cartera de clientes. Reporte a la Gerencia de Tesorería y al corporativo Grupo Romero.

- Responsable del análisis del riesgo crediticio de la cartera de clientes de las empresas que conforman el Grupo Primax.
- Realizar la metodización y presentación de los grupos empresariales con mayor exposición para los comités del Grupo Romero.

- Elaborar los casos que se revisaran mensualmente en el comité de créditos del Grupo Primax.
- Liderar las capacitaciones a las diferentes unidades de negocio y áreas de soporte de los temas relacionados al análisis crediticio.

## **SECURITAS PERU S.A.C**

Empresa de seguridad privada en Perú reconocida por ofrecer con éxito servicios de seguridad privada a nivel nacional e internacional. Es parte del Grupo Securitas el cual ha jugado un papel decisivo en la historia de la seguridad privada en el mundo desde hace más de 80 años.

### **Analista de finanzas**

**Diciembre 2016 – Marzo 2017**

Parte del equipo de trabajo a cargo de los procesos de control de facturación, cobranzas y tesorería con el fin de gestionar el correcto flujo de operaciones comercial y velar por el capital de trabajo de la compañía. Reporte a la Gerencia Financiera.

- Gestión de la cobranza de las carteras: Empresas y Personas en Lima; además, de recibir y evaluar la cobranza de los gestores a nivel nacional para su correcta interface en el sistema mismo.
- Supervisión del proceso de facturación de la cartera de clientes a nivel nacional. Además, de coordinar las facturas de proyectos corporativos.
- Revisión de los costos de los proyectos para su presentación y aprobación de la gerencia.
- Preparación y presentación de los resultados mensuales a la gerencia.

## **A.HARTRODT PERU S.A.C**

Empresa con 18 años en Perú que presta servicios logísticos como agencia de carga y agencia de aduanas, inmersa en el comercio exterior con operaciones de importación y exportación con transporte aéreo y marítimo de carga seca y perecible. Parte del grupo empresarial que está compuesta por 64 filiales y sociedades de cartera operativas afincadas en 46 naciones. Las compañías operan como transportistas intercontinentales en los ámbitos del flete aéreo y marítimo.

**Supervisor de Crédito y Cobranza****Noviembre 2015 – Mayo 2016**

A cargo del control y seguimiento de las cobranzas a nivel nacional. Analizar y aprobar los créditos de clientes estratégicos locales e internacionales. Reportaba a la Gerencia Financiera.

- Evaluación, seguimiento y control de las operaciones de crédito con el seguimiento a la cobranza a fin de vigilar la sostenibilidad del crédito.
- Control de cuentas por cobrar, gestión y segmentación de la cartera de Food & Beverage y Carga seca con clientes locales y extranjeros.
- Evaluación de las solicitudes de créditos en conjunto con la Gerencia Financiera (líneas de crédito y refinanciamientos).

**Ejecutivo de Crédito y Cobranza****Setiembre 2014 – Noviembre 2015**

Apoyo en la gestión de cobranzas y análisis crediticio de la cartera de Food&Beverage que se conformaba por clientes locales e internacionales. Reporte a la jefatura de créditos y cobranzas.

- Apoyo en el control de gestión de cobranza de los clientes de la cartera de Food&Beverage. Vigilar la correcta aplicación de abonos y conciliación bancaria.
- Análisis crediticio de las solicitudes de créditos de los clientes locales y extranjeros de la cartera de Food&Beverage.

**LINDE GAS PERU S.A.**

Empresa líder en ingeniería y gases industriales La empresa ha tomado algo tan fundamental como el aire y lo ha transformado hasta lograr que las fábricas operen de modo más limpio y productivo, que la comida tenga mejor sabor, que respirar sea más fácil y que los procesos productivos se tornen más eficientes. Actualmente es parte del Grupo Praxair líder mundial en el sector de gases industriales y medicinales. Con más de 100 años y filiales en más de 50 países.

**Jefe de Créditos y Cobranzas de finanzas****Enero 2011 – Diciembre 2013**

Lideré un equipo de trabajo a cargo de la gestión de cobranza y la evaluación crediticia de la cartera de clientes a nivel nacional. Supervisión y coordinación de las sucursales al interior del Perú. Reporte a la Gerencia General en Perú y a la Gerencia Regional de Finanzas en Chile.

- A cargo de los gestores de cobranza a nivel nacional para que lleguen a las metas asignadas.
- Gestionar el pago oportuno de los clientes de las carteras del área Industrial y Medicinal y realizar la evaluación crediticia de clientes.
- Preparación y envío de reportes de resultados a la matriz en Chile.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS** **2018 - 2020**

Maestría en Administración de Empresas - MBA

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS** **2012 - 2015**

Licenciado en Administración de empresa

## **OTROS ESTUDIOS**

**ISIL:** Diplomado en Gestión Financiera **2012 - 2013**

**BRITANICO:** INGLÉS INTERMEDIO **2010 - 2012**

## **Experiencia de Voluntariado y/o Skills**

- Techo Perú – Agente transformador

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	xix
LISTA DE TABLAS	xxvii
LISTA DE GRÁFICAS	xxx
LISTAS DE ANEXOS	xxxiv
GLOSARIO DE TÉRMINOS	xxxvi
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 OBJETIVOS DE LA TESIS	2
1.2.1. Objetivo general	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3 JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DEL PROYECTO	3
1.3.1. Justificación	3
1.3.2. Alcances	4
1.4 LIMITACIONES	4
1.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	4
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL	5
2.1 CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL PLAN DE NEGOCIO	5
2.1.1. Programas de lealtad	5

2.1.2. Marketing Relacional	6
2.1.3. Tipos de programas de lealtad o fidelización	6
2.1.4. Niveles Socio Económicos en el Perú	6
2.1.5. Millennials en el Perú	7
2.1.6. Modelo Delta de posicionamiento estratégico	8
2.1.7. Flatter Organization	9
2.1.8. Flatarchies Organization	10
<b>2.2 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO</b>	<b>11</b>
2.2.1. Demanda de Apps de descuento	13
2.2.2. Oferta de Apps de descuento - por sector	17
2.2.3. Oportunidad en el mercado actual	21
2.2.4. Estimación de mercado total	22
2.2.5. Estacionalidad	24
2.2.6. Evolución del sector	26
2.2.7. Tendencias del sector	27
<b>2.3 ASPECTOS LEGALES A CONSIDERAR</b>	<b>27</b>
<b>2.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS AMBIENTAL</b>	<b>30</b>
<b>3.1 ANÁLISIS SOCIO - CULTURAL</b>	<b>30</b>
3.1.1. Baja penetración de programas de lealtad	30
3.1.2. Tendencia a los descuentos personalizados	30

3.1.3. Preferencia de Millenials a programas de Lealtad Digital	30
3.1.4. Búsqueda de información antes de comprar	31
3.2. ANALISIS ECONÓMICO	31
3.3. ANÁLISIS POLÍTICO – LEGAL	33
3.3.1. Régimen tributario	33
3.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO	35
3.5. NIVEL COMPETITIVO DEL MERCADO	36
3.5.1. Poder de negociación de los consumidores (Alto=9)	36
3.5.2. Poder de negociación de los proveedores (Bajo=1)	37
3.5.3. Amenaza de Nuevos Competidores (Alta=9)	38
3.5.4. Amenaza de productos sustitutos (Media=6)	39
3.5.5. Rivalidad entre empresas competidoras (Media:4):	40
3.6. MATRIZ EFE (oportunidades / amenazas)	42
3.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	43
CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN DE MERCADO	45
4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
4.2. METODOLOGÍA	45
4.2.1. Enfoque cualitativo	45
4.2.2. Enfoque cuantitativo	46
4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
4.3.1. Sobre las marcas y sus programas de descuentos	46

4.3.2.	Tendencias de consumo	51
4.3.3.	Tendencias del mercado de programas de descuento	53
4.3.4.	Preferencias sobre las Apps de programas de descuento	55
4.3.5.	Expectativas sobre el producto ideal	61
4.3.6.	Disposición de compra de la nueva App	62
4.3.7.	Precio a pagar por la nueva App	64
4.3.8.	Formas de afiliación	65
4.3.9.	Tendencia de medios	67
4.4.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	68
CAPÍTULO V ANÁLISIS ESTRATÉGICO		71
5.1.	SEGMENTACIÓN	71
5.2.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	73
5.2.1.	Estrategias competitivas genéricas	73
5.2.2.	Modelo Delta	74
5.3.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	75
CAPÍTULO VI EL NEGOCIO		77
6.1.	DESCRIPCIÓN	77
6.1.1.	Frustraciones vs Aliviadores de frustraciones	77
6.1.2.	Cómo crear más beneficios	77
6.1.3.	Nombre comercial y logotipo	78
6.1.4.	Propuesta de Valor	79

6.1.5. Modelo de negocio	79
6.1.6. Misión	84
6.1.7. Visión	84
6.1.8. Propósito	84
6.1.9. Constitución de la empresa	85
6.2. BARRERAS DE ENTRADA	85
6.3. EXTERNALIDADES	85
6.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	88
CAPÍTULO VII PLAN DE MARKETING	89
7.1. PERFIL DEL GRUPO OBJETIVO – LOS MILLENNIALS	89
7.2. POSICIONAMIENTO	93
7.3. MEZCLA DE MARKETING (Marketing Mix)	94
7.3.1. Estrategia de producto	94
7.3.2. Estrategia de Precio	101
7.3.3. Estrategia Comercial	103
7.3.4. Estrategia de Comunicación	107
CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES	115
8.1. ETAPAS DEL PROYECTO	115
8.2. PRODUCCIÓN	116
8.2.1. Fase 1: Análisis y definición de infraestructura tecnológica	116
8.2.2. Fase 2: Análisis y diseño de software	116

8.2.3.	Fase 3: Desarrollo e implementación	116
8.2.4.	Fase 4: Testing	117
8.2.5.	Flujograma de Procesos App	118
8.3.	IMPLEMENTACION TECNOLOGICA	120
8.4.	IMPLEMENTACIÓN PLAN DE SEGURIDAD	122
8.4.1.	Confiabilidad y Seguridad	122
8.4.2.	Políticas de privacidad	124
8.5.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	125
CAPÍTULO IX		127
RECURSOS HUMANOS		127
9.1.	ORGANIGRAMAS Y FUNCIONES	127
9.1.2.	Organigramas	127
9.1.3.	Funciones	128
9.2.	REGIMEN LABORAL ESPECIAL	131
9.2.1.	Registro como MYPE (Micro y Pequeña Empresa)	132
9.3.	FRANJA SALARIAL	132
9.4.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	133
CAPÍTULO X		134
VIABILIDAD ECONÓMICO - FINANCIERA		134
10.1.	SUPUESTOS	134
10.1.1.	Supuestos generales	134

10.1.2. Supuesto de ingresos	134
10.1.3. Supuesto de gastos de personal	135
10.1.4. Supuesto de capital de trabajo	135
10.1.5. Supuesto de inversión	135
10.1.6. Supuesto de tasa de descuento	136
10.1.7. Indicadores de rentabilidad	136
10.2. PRONÓSTICOS	136
10.2.1. Ingresos	136
10.2.2. Costos y gastos	137
10.3. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	139
10.3.1. Inversión inicial	139
10.3.2. Activos fijos e intangibles	139
10.3.3. Capital de Trabajo	140
10.3.4. Aportes en Capital	140
10.4. PARÁMETROS	142
10.4.1. Horizonte de Evaluación	142
10.4.2. Tasa de Descuento	143
10.4.3. Tasa de crecimiento de ventas	143
10.5. RESULTADOS ESTIMADOS	144
10.5.1. Estado de Ganancias y Pérdidas	145
10.5.2. Flujo Económico	145

10.5.3. Evaluación económica	147
10.5.4. Periodo de recupero	147
10.5.5. Análisis de Beneficio / Costo	148
10.6. EVALUACION DE RIESGO	148
10.6.1. Análisis por escenarios (variables)	148
10.6.2. Análisis de punto de equilibrio	153
10.6.3. Análisis de sensibilidad	154
10.6.4. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	156
10.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	157
CAPÍTULO XI	159
CONCLUSIONES GENERALES	159
BIBLIOGRAFÍA	225

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 NSE peruanos por tipo de ingreso y gasto	7
Tabla 2.2 Edades e hitos por generaciones – 2020 al 2024	7
Tabla 2.3 Programas de lealtad comparados / mercado bancario	18
Tabla 2.4 Programas de lealtad comparados / mercado asegurador	19
Tabla 2.5 Programas de lealtad comparados / mercado de telefonía	20
Tabla 2.6 Distribución mensual de consumo de Alojamiento y Restaurantes	25
Tabla 3.1 Uso de Internet desde el celular / por edades.	36
Tabla 3.2 Matriz. EFE	43
Tabla 4.1 Apps: Población que descarga Apps de descuentos	47
Tabla 4.2 Servicios contratados a nombre de los entrevistados	49
Tabla 4.3 Servicios bancarios a nombre de los entrevistados	50
Tabla 4.4 Seguros a nombre de los entrevistados	50
Tabla 4.5 Apps: Disposición a pagar	63
Tabla 5.1 Apps: Segmentos de mercado de aplicaciones de programas de descuentos	72
Tabla 6.1 Apps: Frustraciones vs aliviadores de frustraciones	77
Tabla 6.2 Apps: Frustraciones vs aliviadores de frustraciones	78
Tabla 7.2 Escala de Intención de Compra - Mc Daniels	92
Tabla 7.3 Precio promedio ponderado por género	101
Tabla 7.4 Cobro mensual por servicios / Apps en el mundo	102

Tabla 7.5 Funcionalidades versión gratuita y premium	103
Tabla 7.6. Usuarios totales y usuarios de paga	104
Tabla 7.7. Precios generales en la aplicación - en soles	108
Tabla 7.8 Medios tradicionales vs medios digitales en el Perú	108
Tabla 9.1 Franja salarial por años del proyecto	133
Tabla 10.1 Estimación de uso y usuarios de paga	136
Tabla 10.2 Estimación de ingresos	137
Tabla 10.3 Gasto salarial por año del proyecto	138
Tabla 10.4 Costo de alquiler por año del proyecto	138
Tabla 10.5 Costo de servicios AWS por año del proyecto	138
Tabla 10.6 Estructura de inversión del proyecto	142
Tabla 10.7 Crecimiento de ventas basada en demanda efectiva.	144
Tabla 10.8 EGP por año del proyecto.	145
Tabla 10.9 Flujo de caja proyectado	146
Tabla 10.10 Flujo de capital proyectado	146
Tabla 10.11 Evaluación económica	147
Tabla 10.12 Periodo de recuperación.	147
Tabla 10.13 Análisis beneficio / costo	148
Tabla 10.14 Análisis de escenario Optimista / Ingresos	149
Tabla 10.15 Escenario optimista / FCO	149
Tabla 10.16 Escenario optimista / FCEP	150

Tabla 10.17 Escenario optimista / VAN y TIR	150
Tabla 10.18 Escenario pesimista /Ingresos	151
Tabla 10.19 Escenario pesimista / FCO	152
Tabla 10.20 Escenario pesimista / FCEP	152
Tabla 10.21 Escenario pesimista / VAN y TIR	153
Tabla 10.22 Análisis punto de equilibrio - Precio	153
Tabla 10.23 Análisis punto de equilibrio - Q	154
Tabla 10.24 Análisis de puntos críticos	154
Tabla 10.25 Análisis unidimensional	155

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 2.1 Uso de programas de lealtad por país	5
Gráfico 2.2 Modelo Delta	8
Gráfico 2.3 Flatter Organizations	10
Gráfico 2.4 Flatarchies Organizations	11
Gráfico 2.5 Usos por países – programas de lealtad	12
Gráfico 2.6 Lealtad minorista en el mercado peruano	12
Gráfico 2.7 Número de cuentas de ahorro de personas por banco	13
Gráfico 2.8 Evolución primas de seguros netas	15
Gráfico 2.9 Líneas móviles y penetración a nivel nacional	16
Gráfico 2.10 Participación de internet móvil por operador	17
Gráfico 2.11 Crecimiento de productos triple play	21
Gráfico 2.12 Uso de aplicación móvil del minorista	22
Gráfico 2.13 Árbol de estimación de mercado	23
Gráfico 2.14 Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes 2019	24
Gráfico 2.15 Estacionalidad en el consumo de Alojamiento y Restaurantes	26
Gráfico 3.1 Uso de Smartphones en el consumo peruano	31
Gráfico 3.2 Factores de riesgo sobre el crecimiento del PBI	32
Gráfico 3.3 PBI Y DEMANDA INTERNA, 2008 I - 2019	33
Gráfico 3.4 Perfil del comprador digital peruano	37

Gráfico 3.5 Apps: de gestión de puntos de tarjetas de lealtad, disponibles en PlayStore - Android	40
Gráfico 3.6 Apps: Nivel de Competencia en la industria. 5 fuerzas de Porter	41
Gráfico 4.1 Apps: Población que ha usado al menos una vez el último año, sus Apps de descuentos	47
Gráfico 4.2 Apps: Grupos de edad de usuarios de Apps de descuento	48
Gráfico 4.3 Ingreso familiar (NSE) usuarios de Apps de descuento	51
Gráfico 4.4 Apps: Sistema operativo en los smartphones de los usuarios de Apps de descuento	51
Gráfico 4.5 Apps: Tipo de consumo más frecuente / por rubro	52
Gráfico 4.6 Apps: Cantidad de Apps de descuentos descargadas en el celular	53
Gráfico 4.7 Apps: Cantidad de Apps de descuentos utilizadas en el último año	54
Gráfico 4.8 Apps: Uso de Apps en el último año / por NSE	54
Gráfico 4.9 Apps: Uso de aplicaciones por grupos de edad	55
Gráfico 4.10 Apps: Consumos en los que se utilizaron las Apps de descuentos	56
Gráfico 4.11 Apps: Programas de descuentos más usado / por rubro	57
Gráfico 4.12 Apps: Preferencia por marcas con programas de descuento	57
Gráfico 4.13 Apps: Valoración del atributo "ahorro" de los programas de descuento por NSE	58
Gráfico 4.14 Apps: Razones por la que les gustan los programas de descuentos	59
Gráfico 4.15 Apps: Lo que no gusta de las Apps de descuento	60
Gráfico 4.16 Apps: Cantidad de programas que le gustaría agrupar en la nueva App	61

Gráfico 4.17 Apps: Atributos que debería tener la nueva App	62
Gráfico 4.18 Apps: Disposición a pagar por la versión sin publicidad	64
Gráfico 4.19 Apps: Monto mensual dispuestos a pagar por la App	65
Gráfico 4.20 Apps: Elección de periodo de pago con promoción	66
Gráfico 4.21 Apps: Forma de pago que usarían en la aplicación	66
Gráfico 4.22 Apps: Medios en los que les gustaría enterarse de la nueva App	67
Gráfico 5.2 Definición de la estrategia - Estrategias genéricas de Porter	74
Gráfico 5.3 Apps: Modelo Delta	75
Gráfico 6.1 Logotipo y variantes - ypagamenos	79
Gráfico 6.2 Modelo de Negocio en canvas	81
Gráfico 7.1 Árbol de mercado efectivo	91
Gráfico 7.2 Diseño de la App – pantallas de presentación	95
Gráfico 7.3 Diseño de la App – inicio de generación de usuario	96
Gráfico 7.4 Diseño de la App – completar perfil y verificación de correo	97
Gráfico 7.5 Diseño de la App – activación de notificaciones y ubicación	97
Gráfico 7.6 Diseño de la App – activación premium	98
Gráfico 7.7 Diseño de la App – activación de programas de descuento y despliegue	99
Gráfico 7.8 Diseño de la App – ingreso a comparativo y despliegue publicidad intersticial	100
Gráfico 7.9 Diseño de la App – Funcionalidades adicionales	101
Gráfico 7.10 Formatos de publicidad disponibles en la App	106

Gráfico 7.11 Medios por los que les gustaría enterarse de la nueva App / por grupos de edad	109
Gráfico 7.12 Encabezado fanpage ypagamenos en Facebook	110
Gráfico 7.13 Anuncio en fanpage ypagamenos en Facebook	111
Gráfico 7.14 Anuncios para fanpage ypagamenos en Facebook	112
Gráfico 7.15 Anuncio de la versión PREMIUM para fanpage ypagamenos en Facebook	113
Gráfico 7.16 Anuncio intersticial de la versión PREMIUM	113
Gráfico 8.1 Proceso de producción de la App	115
Gráfico 8.2 Flujograma de funcionalidades App	119
Gráfico 8.3 Estructura de servicios iCloud - AWS	121
Gráfico 9.1 Organigrama flatter - ypagamenos	127
Gráfico 9.2 Organigrama flatárquico - ypagamenos	128
Gráfico 10.1 Estructura accionaria del proyecto	141

## LISTAS DE ANEXOS

ANEXO 1: Se amplían hasta el año 2022 los beneficios tributarios para promover la inversión en desarrollo e innovación tecnológica en las empresas	163
ANEXO 2: Perfil de Cliente, según generaciones	166
ANEXO 3: Estimación y proyección de población del Perú. INEI	168
ANEXO 4: Investigación cuantitativa – Ficha Técnica	169
ANEXO 5: Formulario de encuesta	171
ANEXO 6: Otros resultados de la investigación primaria	178
ANEXO 7: Perfil de los entrevistados (entrevista expertos)	184
ANEXO 8: Entrevista a PHD Ramiro Montealegre, profesor asociado de Informática en la Universidad de Colorado	186
ANEXO 9: Entrevista a María Eugenia Anes Draegert, Gerente de Fidelización de Telefónica del Perú	188
ANEXO 10: Entrevista a José Carlos Pestana, CEO de Publicis One	192
ANEXO 11: Minigrupo: Entrevista a Sandra Linares y Alexa Rajkovic del Grupo Romero	197
ANEXO 12: Entrevista a Thea Malla, Gerente de Marca de Promotick, encargada del programa de fidelización IRIDIUM del BCP	203
ANEXO 13: Información de referencia - Mercado Efectivo	214
ANEXO 14: Ranking de Depósitos por Tipo – SBS	215
ANEXO 15: Objetivos de la investigación	216

ANEXO 16: Lo que les gusta de los programas de descuento por género y NSE	218
ANEXO 17: Cantidad de aplicaciones de uso por género y NSE	219
ANEXO 18: Disposición a pagar por la versión sin publicidad por género y NSE	220
ANEXO 19: Inversión en activos	221
ANEXO 20: Costos y gastos	222
ANEXO 21: Análisis de escenarios	223
ANEXO 22: Análisis de sensibilidad	224

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **Aplicación (App)**

Es un programa que se diseña pensando en ejecutarla con los teléfonos inteligentes, tablets y otro tipo de dispositivos móviles que trabajen con alguno de dichos sistemas operativos y cuya función principal es ayudar al usuario en la realización de un trabajo en concreto.

### **Solución tecnológica**

Proceso el cual busca solucionar problemas conocidas y aquellas que no se conocen; teniendo en cuenta un análisis crítico e innovación para brindar las respuestas a la problemática poniendo en juego todos los recursos disponibles.

### **Startup**

Es una empresa en su fase inicial o temprana; teniendo como enfoque un crecimiento escalable rápido a lo largo del tiempo haciendo uso de la herramienta tecnológica y la innovación en el mercado buscando solucionar problemas de forma fácil y eficiente.

### **Incubadoras**

Son organizaciones con el objetivo de asesorar y guiar a los emprendedores e ideas de negocios; donde ofrecen un espacio de trabajo u oficina física, una red de mentores calificados y consultorías con expertos para madurar la idea de negocio de un startup en la etapa temprana del modelo de negocio y prototipado.

### **CRM**

Son las siglas de Customer Relationship Management que en español sería Gestión de Relaciones con Clientes. Aunque el significado apunta a la estrategia de marketing, en general se usan las siglas CRM, para identificar las herramientas (software, programa, aplicación o solución) que las empresas usan para la gestión de clientes.

## **Modelo B2B2C**

Según el portal de Facebook, es la síntesis del modelo Business to Business to Consumer (B2B2C), que es un tipo de comercio electrónico que agrupa el B2B (venta de empresa a empresa) y el B2C (venta de empresa a cliente final). En resumen, se refiere al modelo que presenta transacciones tanto con las empresas como con los clientes finales.

## **Aplicaciones Freemium**

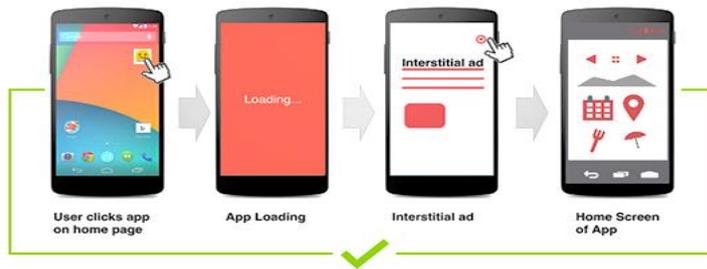
La palabra “Freemium” viene de la combinación de dos palabras en inglés: “Free” (que significa gratis) y “Premium” (que se refiere a que es de pago). Es un modelo en el que la aplicación se descarga de forma gratuita y funciona correctamente pero que tiene venta incluida donde se pueden comprar servicios adicionales pagados con tarjeta de crédito en la pasarela de pago incluida en la propia App.

El éxito del sistema freemium, se basa en la psicología, una App de pago, así sea por poco dinero, frena a muchos usuarios. Por el contrario, una App gratuita, atrae a los usuarios y una vez se prueba, la probabilidad de compra es mucho mayor (Diario La Sexta, Freemium: así hacen dinero las apps que no son de pago, 2016).

## **Anuncios intersticiales**

Es publicidad para el Smartphone que aparece a pantalla completa y cubre toda la interfaz de la App. Se usan en los momentos de transición de una aplicación, por ejemplo, al buscar una categoría específica. Cuando una App presenta un anuncio intersticial, el usuario puede tocarlo y ocultarlo para ir a la siguiente página. (Google AdMob, Anuncios para móviles, 2017).

## Funcionamiento de Interstitials Adds



*Fuente: Google's Mobile Interstitials  
Google*

## Banners adaptativos

Ocupan un espacio establecido en la interfaz de la App, ya sea en la parte superior o en la inferior de la pantalla del smartphone, se ajustan al área que se le asigne sin tener que ser manualmente establecida (Google AdMob, Anuncios para móviles, 2017).

## Tasa de conversión

Según NeoAttck, es el indicador más importante del marketing digital. La tasa de conversión es el porcentaje resultante de dividir el número de usuarios que han realizado una acción específica (comprar, donar, afiliarse, etc), entre el total de usuarios.

## Arquitectura tecnológica tradicional

La arquitectura tradicional se basa en equipos físicos ubicados en una locación conectada a internet, requiere desarrollar soluciones complejas y tener en claro un pronóstico preciso del tráfico del uso de los sistemas con la finalidad garantizar altos niveles de confiabilidad a los clientes. Para implementarlo es necesario invertir grandes cantidades de dinero para adquirir el hardware, el software y contratar los recursos humanos para que lo gestionen. A pesar de las previsiones, los sistemas no todo el tiempo llegan a su máxima capacidad de uso, originando hardware inoperativo, con altos costos y uso ineficiente del capital.

## **Arquitectura Cloud**

Este tipo de soluciones eliminan la inoperatividad de los recursos (tiempos muertos), es decir solo activa lo que está en uso, por lo tanto, el costo es preciso y maximiza el uso de los mismos sin recargar costos adicionales (AWS, Aplicaciones web y móviles, 2020).

## **MVP**

Por sus siglas en inglés, *Mínimum Viable Product*, en español es el *Producto Mínimo Viable* (PMV), es la versión más elemental de lo que será el producto final y que sirve para probar la aceptación de funcionalidades a bajo costo, se busca aprender y obtener información directamente de los usuarios. En caso alguna funcionalidad no es aceptada de acuerdo a las expectativas, se modifica y se vuelve a probar.

## **Externalidad**

Las externalidades son efectos secundarios (buenos o malos) que se producen cuando una persona o una empresa realiza una actividad y no asume todos los costos de la misma, o todos los beneficios que le podría reportar.

De esta manera, se pueden distinguir:

**Externalidad negativa:** Surge cuando no se asumen todos los costos de un efecto negativo. Por ejemplo, una empresa contamina su entorno o cuando una persona arroja basura a la calle. En estos dos casos, se genera un costo social, ya que es toda la sociedad por igual, la que sufre las consecuencias de sus acciones. Y el precio de mercado no recoge este costo.

**Externalidad positiva:** Surge de un efecto positivo que no se reporta como beneficio. Un ejemplo de externalidad positiva que se puede mencionar es la investigación científica, de la cual se beneficia la sociedad en general, como la utilización de energías renovables, del que se beneficia la sociedad porque la persona o empresa que las utiliza no está contaminando. En estos casos, los precios de mercado no recogen los beneficios reales (Economipedia, 2011).

## RESUMEN EJECUTIVO

Alrededor de 15 millones de peruanos (45% de la población ocupada), tienen Apps de descuento de algún banco o aseguradora o empresa telefónica (o de todas al mismo tiempo), que no llegan a usar (un estudio de Nielsen, revela que 7 de 10 clientes, no las usan) por desconocimiento o porque no les gusta tener tantas Apps en el smartphone para no recargar su memoria y es que según Movistar Prix: algunos clientes descargan la aplicación, usan el beneficio y luego borran la App de su smartphone (ver entrevista completa anexo 9).

El proyecto desarrolla una App para smartphones, que será la primera que, con solo el DNI, el usuario podrá tener acceso a todos sus programas de descuento a una sola App.

Será un modelo B2B2C, que busca resolver la problemática de las grandes empresas, principalmente de bancos, aseguradoras, empresas telefónicas, que pueden llegar a tener 8 millones de clientes, muchos en común; y desde el consumidor, que cuenta con programas de descuentos y no los aprovechan (según Nielsen, solo 1 de 10 usa más de 2 programas de descuento).

El funcionamiento de la App, tiene como requerimiento esencial, la firma de convenios de exclusividad con las empresas para que otorguen un canal de validación para los DNI de sus clientes, así la App podrá mostrar los descuentos que le corresponden a cada usuario individualmente.

El éxito del proyecto será medido, igualmente desde ambos frentes, desde lo que se requiere de las empresas y desde lo que se requiere del mercado:

- Convenios con las empresas: esencial para que la App funcione, se esperan tener los 2 principales bancos (BCP, BBVA) y las 2 principales empresas telefónicas (Movistar y Claro) antes del inicio del lanzamiento.

- Usuarios activos por mes, es el otro indicador clave, que debería llegar a más de 22,000 para el primer año y 320,000 para fines del segundo año.

La App, se llamará ypagamenos (“ahorro” es el atributo principal para el grupo objetivo), y será un marketplace bajo un modelo freemium, que obtendrá ingresos de la siguiente manera:

- App 100% gratuita con publicidad, que tiene una versión de pago sin publicidad a \$1.99 por mes, con una tasa de conversión (venta) de 5%, se tendrían ingresos al primer año por alrededor de S/21,000 y para el segundo año por más de S/540,000.
- Venta de espacios publicitarios en la propia App, aportará a los ingresos del primer año con más de S/15,000 y el segundo año por S/500,000 (crece exponencialmente por depender del volumen de usuarios activos por mes).
- Posibilidad de donaciones de los usuarios de los cuales se espera obtener el primer año alrededor de S/11,000 de los usuarios de la versión gratuita.
- Venta de reportes de marketing semestrales para las empresas, que se espera generar el primer reporte a finales del año 1, del que se podrían obtener casi S/20,000 y el año dos unos S/80,000.

El mayor logro de las empresas de los rubros de banca, telefonía y seguros sería que sus clientes usen sus programas de fidelización, y para los usuarios, su mayor logro sería usar todos los descuentos que ya tienen, cuando más les convenga. Considerando las condiciones favorables, el gran tamaño del mercado efectivo y el potencial, se presenta un escenario donde es muy factible la propuesta desarrollada en el presente proyecto.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

Desde los años 80's, los programas de lealtad están presentes en gran cantidad de comercios, sean de productos o servicios, y en distintos rubros: grifos, restaurantes, retail, bancos, aseguradoras. Favorecen a sus consumidores con puntos, regalos, canjes y/o descuentos en diversos locales. Se observa en el mercado que consideran en su esfuerzo comercial el otorgar beneficios que hagan que los clientes vuelvan a comprar para obtener más beneficios o mantener los que ya tienen. Así la inversión en el programa de lealtad finalmente es pagada por las ventas que genera (Brian Woolf, Marketing de Lealtad, 2001).

Los programas de lealtad que usan descuentos para sus clientes buscan que compren más frecuentemente y con un ticket promedio cada vez más alto. Del lado de los clientes, los programas con descuentos son muy aceptados en todo el mundo, 7 de 10 clientes prefieren marcas con sistemas de lealtad a otras que no lo tienen (Nielsen, Estudio global: Programas de fidelización, 2016).

Los consumidores están más dispuestos a comprar y recomprar a las marcas que sientan más cercanas, las que están presentes y las que adecuan su oferta a sus gustos y preferencias.

Según María Eugenia Anes de Telefónica, actualmente tienen un problema con su programa de lealtad, Movistar Prix, algunos clientes descargan la aplicación, usan el beneficio y luego se dan de baja, es decir borran la aplicación de su celular, según la misma ejecutiva, a sus clientes no les gusta tener varias aplicaciones activas, quieren las cosas más simples (ver entrevista completa anexo 9).

Desde el punto de vista de las empresas, los programas de lealtad, específicamente, los programas de descuentos buscan la tan esquivada fidelidad de sus clientes con la marca, más este

objetivo no se estaría cumpliendo por falta de comunicación o incentivo a los resultados. Desde el punto de vista del cliente, existen infinidad de programas de descuento, estudios revelan que 7 de 10 clientes, no los usa o por desconocimiento, o por tener mucho de dónde escoger y no hacerlo.

Ejecutivos de Movistar Prix, consideran como métrica máxima de cumplimiento, que el 30% de los usuarios que bajan la aplicación, finalmente la usen, hacen campañas para alcanzar esa tasa de conversión, pero solo se da en muy pocos meses (ver entrevista completa anexo 9).

Según la entrevista al profesor, Ramiro Montealegre, todos los países tienen el mismo problema, hay segmentos que se preocupan más por los programas de descuento como las clases medias que buscan usar los beneficios y, por otro lado, está creciendo cada vez más los que quieren buenos beneficios, pero con descuento (ver entrevista completa anexo 8). Las marcas necesitan que sus programas de lealtad den los resultados por los que fueron concebidos, los consumidores aprecian los beneficios, pero quisieran aprovecharlos mejor y no tener problemas de falta de claridad en las mecánicas o que no se entiendan los beneficios por mala comunicación o simple desconocimiento (Elorza & 4 problemas de los programas de fidelización, 2018).

## **1.2 OBJETIVOS DE LA TESIS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Establecer la viabilidad de un plan de negocio para una aplicación para smartphones que procese y presente a sus usuarios, los descuentos de los programas de lealtad dados por las empresas a sus clientes.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- **Objetivo 1:** Analizar la situación actual del Perú, del ambiente político, económico, social y tecnológico en el que se desarrollará el proyecto.
- **Objetivo 2:** Identificar la problemática en el uso de aplicaciones de descuento en el mercado peruano.

- **Objetivo 3:** A partir de un estudio de mercado, identificar al segmento objetivo y los atributos que valora el segmento.
- **Objetivo 4:** Desarrollar un modelo de negocio.
- **Objetivo 5:** Desarrollo de un plan de marketing y de comunicación.
- **Objetivo 6:** Proponer un plan de operaciones y de manejo de recursos humanos.
- **Objetivo 7:** Realizar la evaluación económico-financiera del proyecto para determinar su viabilidad en el Perú; asimismo, realizar dicha evaluación según escenarios de ventas: optimista, esperado y pesimista.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DEL PROYECTO**

Se busca analizar el mercado para una aplicación que facilite la organización y utilización de los descuentos que las marcas otorgan a los consumidores por ser sus clientes dentro de sus programas de lealtad. Se determinarán los distintos grupos de consumidores, sus usos y costumbres respecto a los programas de lealtad.

#### **1.3.1. Justificación**

Desde el punto de vista de las empresas, los programas de lealtad buscan estrechar la relación con sus consumidores por medio de beneficios. Según Nielsen más de la mitad de los clientes de los programas de lealtad tienen entre los beneficios más valorados a los descuentos en el precio de los productos (Nielsen, Estudio global: Programas de fidelización;, 2016).

Existe una problemática desde tres frentes:

- Desde el punto de vista del consumidor que cuenta con programas de descuentos disponibles y no los usa
- Las grandes marcas que ofrecen los programas de descuento (bancos, seguros, telefonía) y logran poca conversión (descargas / uso real); y
- Los minoristas que aceptan otorgar los descuentos para los programas (restaurantes, tiendas, viajes) y no logran convocar a los potenciales clientes que los programas ofrecen.

Más aún, según un estudio de Edgell Knowledge Network, el 81% de los clientes que cuentan con programas de lealtad, no conocen lo que abarcan los programas exactamente, no conocen sus beneficios o cómo canjearlos y el 77% de los programas fracasan en los dos primeros años (PuroMarketing & El 77% de los programas de fidelización fracasan, 2018).

### **1.3.2. Alcances**

Se busca analizar el mercado de las aplicaciones que las empresas otorgan con programas de descuento para sus clientes. El objetivo primordial de las estrategias de fidelización de las empresas es conseguir la lealtad del cliente, entendida como la fuerza de la relación entre un consumidor y una empresa. Optimizar los tres frentes (empresa, usuario, minorista), mediante una solución basada en la tecnología.

## **1.4 LIMITACIONES**

- El período de tiempo en el que se recolecta la información está comprendido entre noviembre 2019 y febrero del 2020.
- La información disponible es limitada, sin embargo, se planteó levantar información de fuentes primarias (entrevistas, observación y estudios cuantitativos).

## **1.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

Los programas de lealtad en sus distintas formas tienen más de 40 años en el mundo y han demostrado ser eficientes y muy rentables para las marcas que los usan. En el Perú es una estrategia muy difundida en los mercados más competitivos. A pesar de su evolución y beneficios para el cliente, es muy común que no sean utilizados por los clientes por diversos motivos.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL

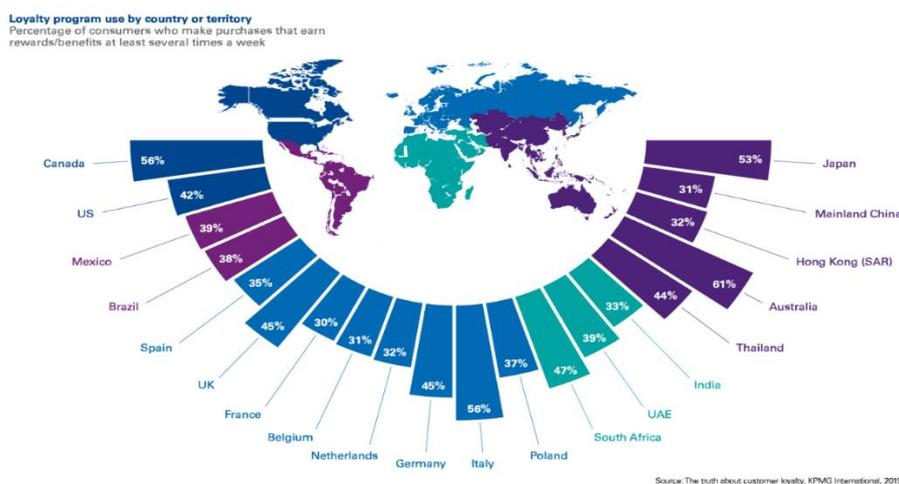
#### 2.1 CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL PLAN DE NEGOCIO

Se procede a presentar los principales conceptos que se usarán a lo largo del presente documento y que ayudarán al lector a entender el contexto de la propuesta.

##### 2.1.1. Programas de lealtad

Los programas de lealtad han existido por mucho tiempo en el mundo porque es una de las formas más utilizadas de lograr que un cliente sea leal a una marca. La lealtad a una marca se refleja cuando: se recomienda a familiares y amigos (86%) o cuando se escribe una crítica positiva luego de una buena experiencia (66%) (KPMG, The truth about customer loyalty, 2019). La cantidad de clientes que compran una marca específica, por tener programas de lealtad, varía según el país donde se realice la compra (ver Gráfico 2.1), siendo los programas de lealtad de Australia los que más efectividad tienen (61%) y siendo Francia (30%), China y Bélgica (31% cada uno) los de menor impacto (KPMG, The truth about customer loyalty, 2019).

Gráfico 2.1 Uso de programas de lealtad por país



Fuente: *The Truth about customer loyalty*  
KPMG

### **2.1.2. Marketing Relacional**

Es buscar mantener una comunicación mutua y permanente con los clientes que originen un registro que permita obtener información que ayude decisivamente al negocio, como el uso que le dan a los productos, lo que les gusta o les disgusta de lo que se les ofrece, cómo comparan a la competencia y las razones de compra. Uno de sus objetivos es establecer fuertes lazos sólidas muestras de lealtad mutua (Brunetta & Del marketing relacional al CRM, 2014).

### **2.1.3. Tipos de programas de lealtad o fidelización**

Existen tres tipos de programas de fidelización: de acumulación de puntos, de tarjeta y clubes de clientes. La acumulación de puntos es el paso inicial de los programas de fidelización pues tiene una perspectiva a corto plazo, un ejemplo son los puntos CMR (Saga Falabella), posterior a dicha experiencia surge un programa que pretende calar más en los consumidores y que persigue mayor permanencia a largo plazo, además le permite a la empresa obtener información de sus clientes, surgiendo las tarjetas como Bonus y finalmente surgen los clubes que son programas especiales que tiene en cuenta la importancia de un grupo de consumidores, que contribuyen con la mayor parte de los beneficios empresariales; los clubes le permiten a la empresa conocer mejor a los clientes y brindarles recompensas a su medida, hay una mayor personalización que contribuye al logro de una auténtica lealtad, como por ejemplo el Club del Comercio.

### **2.1.4. Niveles Socio Económicos en el Perú**

Según la Asociación Peruana de Agencias de Investigación Mercado (APEIM), se establece los rangos de ingreso y gastos para los distintos niveles socioeconómicos de las familias peruanas.

Esta distribución es utilizada por todas las agencias de investigación de mercado vinculadas a la APEIM (ver Tabla 2.1). Dicha distribución se usa de base para separar los distintos grupos de entrevistados por su nivel de ingresos, es decir por su Nivel Socio Económico (NSE).

**Tabla 2.1 NSE peruanos por tipo de ingreso y gasto**

Gasto PROMEDIO mensual en soles	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Grupo 1: Alimentos	1,534	1,425	1,193	927	551
Grupo 2: Vestido y Calzado	393	286	188	132	97
Grupo 3: Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	1,081	615	356	219	97
Grupo 4: Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	909	297	158	112	88
Grupo 5: Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	692	373	227	136	65
Grupo 6: Transportes y Comunicaciones	1,381	724	347	182	104
Grupo 7: Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	1,343	796	376	176	77
Grupo 8: Otros bienes y servicios	490	311	213	141	79
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>7,824</b>	<b>4,829</b>	<b>3,060</b>	<b>2,025</b>	<b>1,158</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>12,923</b>	<b>7,139</b>	<b>4,051</b>	<b>2,529</b>	<b>1,286</b>

*Fuente: NSE Perú 2019 - peruanos por tipo de ingreso y gasto APEIM*

### 2.1.5. Millennials en el Perú

Según IPSOS, los Millennials son la generación nacida entre 1981 y 1995, para el 2020 estarán entre los 25 y 39 años de edad (ver Tabla 2.2), y comprenden casi 8 millones de peruanos, es decir, el 21% de la población peruana (IPSOS, Generaciones en el Perú, 2018a). En el Perú vivieron la hiperinflación, el terrorismo y el gobierno de Fujimori, en el plano mundial vieron el surgimiento de la PC, la popularización de Windows y la caída del muro de Berlín.

**Tabla 2.2 Edades e hitos por generaciones – 2020 al 2024**

Generación	Nacidos entre	2020	2021	2022	2023	2024	Hitos
Baby	1945	75	76	77	78	79	Crecieron durante la guerra fría. Saben de carencias. Referentes musicales Woodstock
Boomers	1959	61	62	63	64	65	
<b>PROMEDIO</b>		<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	
Generación X	1960	60	61	62	63	64	electrónicos, pero la tecnología les resulta todavía algo ajeno. Muro de Berlín
	1980	40	41	42	43	44	
<b>PROMEDIO</b>		<b>50</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	
Millennials (Gen. Y)	1981	39	40	41	42	43	Mayor uso y familiaridad con los medios de comunicación y las tecnologías digitales. Globalización.
	1995	25	26	27	28	29	
<b>PROMEDIO</b>		<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	
Centennials (Gen. Z)	1996	24	25	26	27	28	Utilizan internet desde muy jóvenes. Cómodos con la tecnología y el mundo digital. Calentamiento global
	2010	10	11	12	13	14	
<b>PROMEDIO</b>		<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	
Generación Alfa	2011	9	10	11	12	13	Generación 100% digital. Estarán siempre conectados a celulares y a internet.
	2025	0	0	0	0	0	
<b>PROMEDIO</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

*Fuentes: IPSOS  
Elaboración propia*

Los Millennials, ya no son los jóvenes adolescentes que comúnmente se piensa. Para el 2020, su promedio de edad será de 32 años y para el 2024 ya tendrán en promedio 36 años.

### 2.1.6. Modelo Delta de posicionamiento estratégico

El Modelo Delta fue elaborado en el MITy presenta un triángulo con opciones de posicionamiento estratégico excluyentes entre sí pues determinan la forma en que se atraerá, satisfará, y retendrá a los clientes (ver Gráfico 2.2). Establece la visión y la forma de gestionar el negocio (Hax, 2003).

El ángulo del triángulo superior, “sistema cerrado” se refiere a que la tecnología es casi imposible de imitar y hay tantas barreras de entrada que quien se ubique allí domina su mercado. La esquina inferior derecha, “mejor producto” se dirige a las características del producto en sí, la capacidad de desarrollar nuevos y al control de los canales de distribución. Esta estrategia busca siempre estar por encima de la competencia. El ángulo izquierdo del triángulo, “solución total para clientes”, busca ofrecer productos de valor para diferentes grupos de clientes, busca la cooperación entre las partes de la cadena productiva para la satisfacción segmentada de clientes (Hax, 2003).

**Gráfico 2.2 Modelo Delta**



*Fuente: El Modelo Delta, Un Nuevo Marco Estratégico  
Arnoldo C. Hax*

Según la teoría del Modelo Delta (Hax, 2003), al elegir la “solución total para clientes”, se tienen tres acciones que pueden buscarse simultáneamente:

1. Definir el compromiso con el cliente segmentando finamente de tal forma que se descubran diferencias aplicables para cada segmento.
2. Se debería pensar en la integración del cliente al proceso de desarrollo de funcionalidades y/o nuevos productos.
3. Considerar la expansión horizontal para que todo lo que se ofrece al cliente llegue con un concepto integrado.

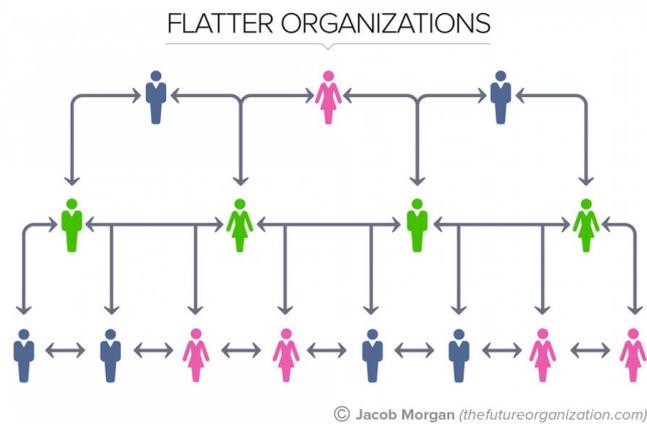
### **2.1.7. Flatter Organization**

Según el artículo de Jacob Morgan en la Revista Forbes de julio del 2015 “*The Complete Guide To The 5 Types Of Organizational Structures For The Future Of Works*”, las estructuras organizacionales han evolucionado y se adaptan a empresas que buscan ser dinámicas, innovadoras y de decisiones rápidas.

Las flatter organizations, presenta un esquema colaborativo en todos los sentidos, cada miembro del equipo tiene un canal de comunicación dinámico y adecuado que permite fluir la colaboración entre unos y otros. Gráficamente, las flechas están en ambos sentidos y todos los miembros de la organización se relacionan (ver Gráfico 2.3), beneficiando la experiencia de cada componente e incentivando la generación de ideas y la innovación:

- Mejora la experiencia de los empleados.
- Logra resultados en corto tiempo y menos esfuerzo.
- Optimiza la asignación de recursos.
- La tecnología como herramienta de colaboración y medio para acceder a la información.
- La información disponible en cualquier momento y lugar.
- Trabajos flexibles.

**Gráfico 2.3 Flatter Organizations**



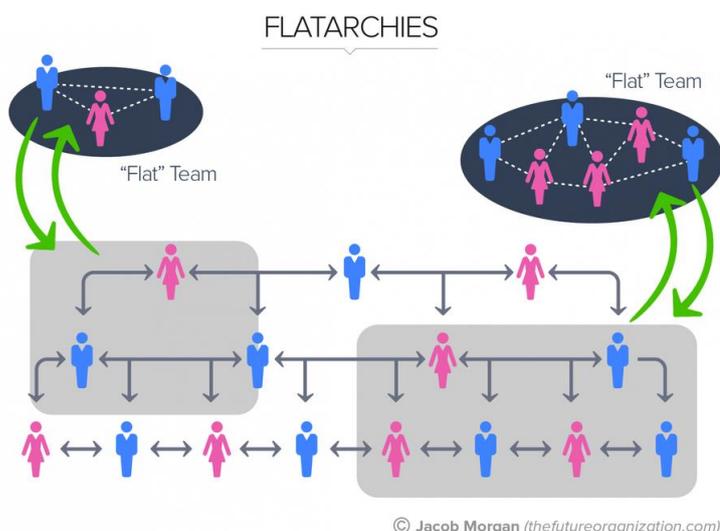
*Fuente: Forbes*  
*Autor: Jacob Morgan*

### **2.1.8. Flatarchies Organization**

Según Jacob Morgan, es una organización flat con un matiz jerárquico. Cuando la organización ya se encuentre en proceso de crecimiento se requerirán mayores recursos de apoyo y soporte para las mejoras y gestión de los procesos de la aplicación. Para ello, se desarrollan equipos de especialistas de distinta experiencia para encaminar la innovación, la investigación y el desarrollo (ver Gráfico 2.4):

- Tienen equipos ad-hoc.
- Naturaleza muy dinámica, sin estructura constante.
- Los empleados sugieren y ejecutan nuevas ideas.
- Desarrollar nuevos productos o servicios.
- Nuevos equipos con autonomía propia, más recursos y menos burocracia.

**Gráfico 2.4 Flatarchies Organizations**



*Fuente: Forbes  
Jacob Morgan*

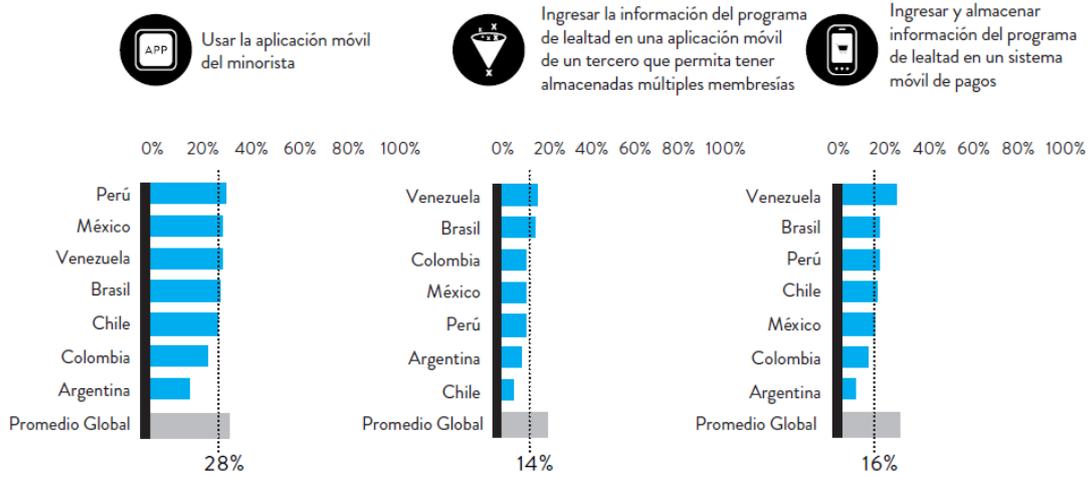
## **2.2 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO**

Según Nielsen, en América Latina, el uso de aplicaciones que agrupan programas de lealtad está muy por debajo del promedio mundial en casi todos los países de la región, con un uso particularmente bajo en Argentina (10%). El único país que sobrepasa el promedio global sería Venezuela (con 25%). Hay espacio para impulsar su crecimiento (Nielsen, Estudio global: Programas de fidelización;, 2016).

En el Perú, los programas de lealtad, están presentes en casi todas las marcas relacionadas a mercados altamente competitivos, especialmente en banca, seguros y telefonía; son las marcas que constantemente buscan incrementar participación y se disputan el mercado, cliente por cliente. Son rubros que hacen uso intensivo de los programas de lealtad, ya sea por puntos y/o por descuentos.

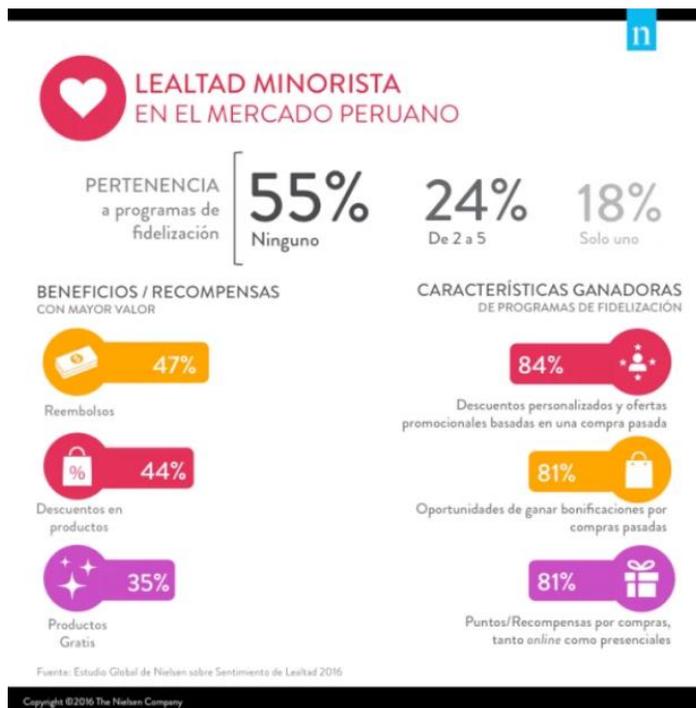
El 18% de peruanos dice pertenecer, al menos a un programa de fidelización, el 24% pertenece a entre 2 a 5 programas (ver Gráfico 2.5), y el 55% admite no pertenecer a ninguno (Nielsen, 56% de los peruanos no pertenece a ningún programa de fidelización, 2017). Desde el punto de vista de las empresas, estos indicadores presentan un mercado que aún tienen mucho por crecer.

### Gráfico 2.5 Usos por países – programas de lealtad



Fuente: Encuesta Global de Sentimiento de Lealtad a Minoristas Nielsen

### Gráfico 2.6 Lealtad minorista en el mercado peruano



Fuente: Encuesta Global de Sentimiento de Lealtad a Minoristas Nielsen

## 2.2.1. Demanda de Apps de descuento

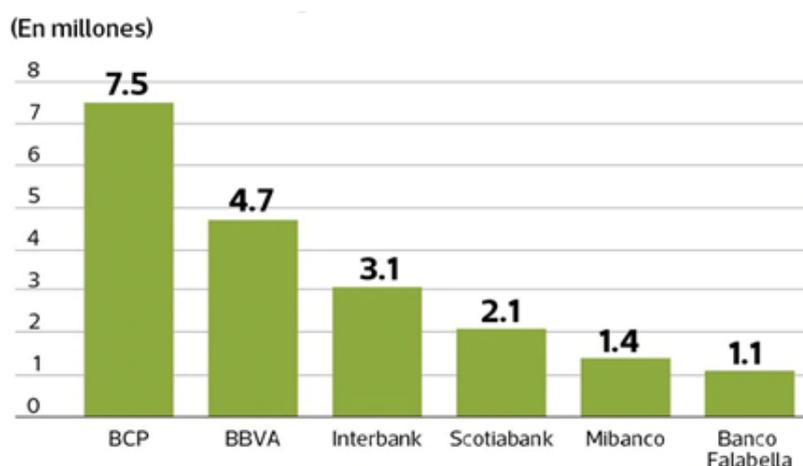
El mercado de programas de lealtad (o de fidelización), mantiene un dinamismo en crecimiento a la par de la competencia en los mercados en que su uso es intensivo, especialmente en la banca, los seguros y las empresas de telefonía.

Muchos consumidores, mantienen ambas fuentes de beneficios, por lo que los programas de fidelización están presentes, casi en toda decisión de compra. Los programas dan acceso a promociones especiales, descuentos, regalos, diferenciados por nivel de usuario y categorías: restaurantes, retail, hoteles, viajes, entretenimiento y servicios diversos.

### 2.2.1.1. Bancos

Todos los bancos cuentan con un sistema de fidelización activo, en todos los casos brinda descuentos en compras en diversas empresas, en algunos casos asigna puntos por interactuar con los servicios del banco. Se estima habrían 22.3 millones de cuentas personales en el sistema bancario (Gestión, MILLONES de cuentas de ahorro registran los bancos, 2020). Todos ellos, tienen acceso a los beneficios (ver Gráfico 2.7).

**Gráfico 2.7 Número de cuentas de ahorro de personas por banco**



*Fuente: SBS  
Gestión*

Según el reporte mensual de la SBS (SBS, Depósitos por Tipo, Persona y Empresa Bancaria, 2020), a enero del 2020, solo 4 bancos tienen el 87% de los depósitos CTS del sistema financiero peruano (ver informe SBS - Anexo 14):

- BCP 45.5%
- BBVA 20.6%
- Interbank 11.5%
- ScotiaBank 9.1%

### **Cuenta Sueldo**

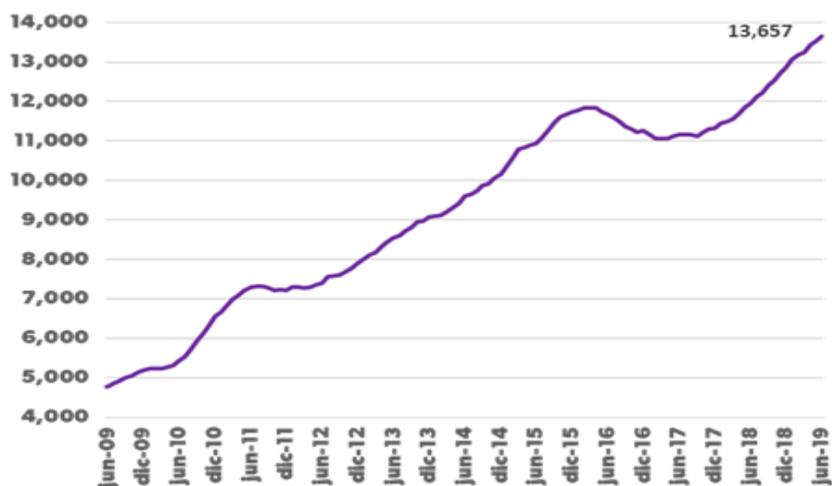
Existe una competencia muy fuerte entre los bancos por las llamadas “cuenta sueldo” (cuentas bancarias a 0 costo para el usuario, que las empresas otorgan a sus trabajadores para depositarles el sueldo). Según Gestión, la “cuenta sueldo” es el producto más atractivo para los bancos, por lo que compiten por atraer a las empresas y a los trabajadores individuales para que pasen su cuenta de un banco a otro, por los beneficios y descuentos que otorgan. Según datos de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), de octubre del 2018 a octubre del 2019, el número de trabajadores con “cuenta sueldo” en el sistema bancario, subió de 3.1 millones a 3.3 millones (Gestión, Se vuelve agresiva competencia de bancos por cuentas sueldo, 2019d), serían alrededor de 141,000 nuevos clientes que, dada la baja inclusión financiera, podrían seguir creciendo en volúmenes similares en los próximos años.

#### 2.2.1.2. Aseguradoras

El mercado asegurador peruano es altamente competitivo y en constante crecimiento. Según los resultados del sector, a agosto del 2019, las primas de seguros, en los últimos 10 años, habrían crecido a un promedio de 11.5% anual y en términos nominales, el último año habría crecido en 14.3% (ver Gráfico 2.8), pero aun así es muy baja con respecto a otros países de la región, por lo que tiene mucho espacio por crecer (de la mano con la bancarización) y, por tanto, la competencia

encrudece. La penetración aún es baja (1.8% en Perú, 3.02% Latam y 6.13% en el mundo) por lo que la competencia es fuerte en el mercado (Victor Hugo Murga, El mercado de seguros en Perú, 2019).

**Gráfico 2.8 Evolución primas de seguros netas**



*Fuente: APESEG  
APESEG*

El 72.5% del mercado asegurador está dominado por 4 empresas (APESEG, Resultados del sector asegurador , 2019):

- Seguros Rímac 30%
- Pacífico 26%
- Mapfre 8.7%
- La Positiva 7.7%

## **SOAT**

Según la APESEG, en el 2018 hubieron 2.7 millones de personas con SOAT, para el 2019 habrían casi 10% de asegurados adicionales, por lo que se tendría alrededor de 3 millones de afiliados. Es un mercado impulsado desde el 2017, año en que se autorizó la emisión de pólizas electrónicas. La Positiva es el líder del mercado con casi el 42% de participación (MasFinanzas, La Positiva Seguros concentra el 42% del mercado SOAT a nivel nacional, 2018).

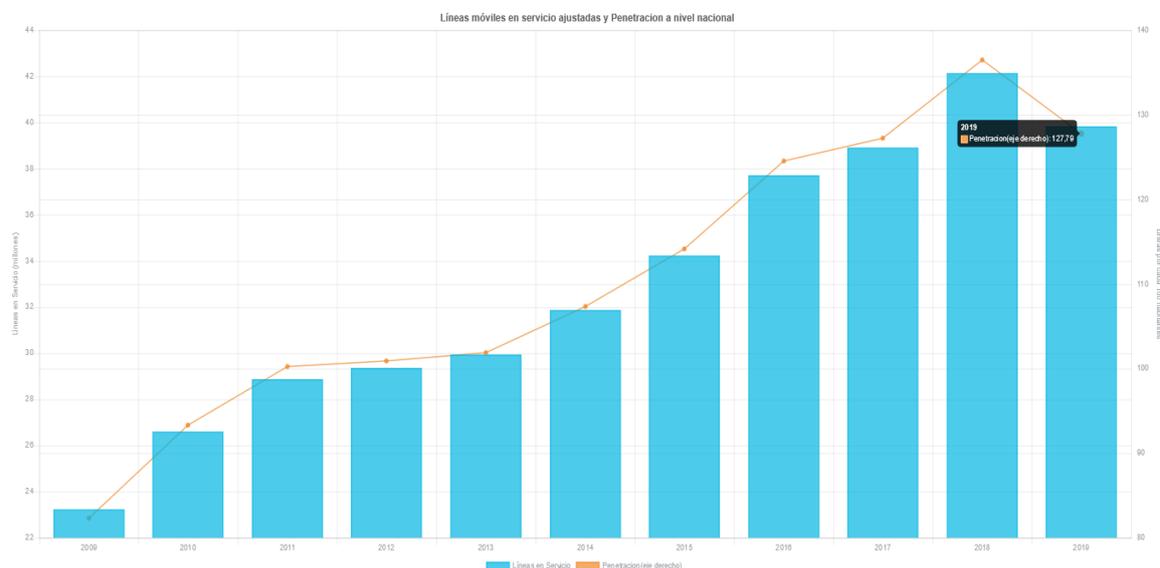
## Seguro Vida Ley obligatorio

Por Decreto de Urgencia dado por el Poder Ejecutivo del 2019 (N.º 044-2019), se establece que las empresas deben contratar un Seguro de Vida Ley para sus trabajadores a partir del primer día de labores y no después de los 4 años de labores. A diciembre del 2019, habrían 1.2 millones de trabajadores asegurados, con el nuevo Decreto, se sumarían 1.3 millones adicionales, haciendo 2.5 millones trabajadores, dinamizando aún más el mercado por la competencia por los nuevos asegurados (APESEG, seguro vida ley, 2019).

### 2.2.1.3. Telefonía

El mercado de operadoras telefónicas es uno de los más competitivos de la región. En los últimos 10 años ha crecido notablemente llegando a una penetración (ver Gráfico 2.9), a finales del 2019 de 127.8% (OSIPTEL, El portal a la información de las telecomunicaciones, 2019).

**Gráfico 2.9 Líneas móviles y penetración a nivel nacional**



*Fuente; OSIPTEL  
OSIPTEL*

Este fenómeno se da por la posesión de más de una línea por muchos usuarios, incluso de varios operadores al mismo tiempo. Dos operadores tienen casi el 70% del mercado (ver Gráfico

2.10), Movistar es el más grande de los operadores en el Perú con 36.8% de participación y muy de cerca está Claro (América Móvil) con el 32.8%. Entre ambos operadores tienen 16.6 millones de teléfonos móviles con internet activos (OSIPTEL, El portal a la información de las telecomunicaciones, 2019). Por otro lado, y según el INEI, en el 92,0% de los hogares peruanos se tiene al menos un teléfono celular.

**Gráfico 2.10 Participación de internet móvil por operador**



*Fuente: OSIPTEL  
OSIPTEL*

### **2.2.2. Oferta de Apps de descuento - por sector**

Los programas de descuento de los diversos mercados, son muy similares y se diferencian por algunas condiciones según el perfil de sus clientes. Según Thea Malla, quien gestiona el programa Iridium del BCP, manejan dos tipos de cliente con descuentos diferenciados: los de perfil alto, que compran productos de alta gama con descuentos logrados por el propio banco y los venden sin cobrar por el delivery, y los clientes masivos. El banco quiere fidelizar a estos 2 segmentos porque existe competencia que también genera sus propios programas (ver entrevista – anexo 12).

### 2.2.2.1. Mercado bancario

**Tabla 2.3 Programas de lealtad comparados / mercado bancario**

Rank	Programa de Lealtad	Empresa/s	Participación	Cuentas CTS x banco	Beneficios	Disponible
<b>1</b>	Beneficios BCP	BCP	40.4%	1.6 mill	Restaurantes Entretenimiento Viajes Bienestar Belleza Hogar Ropa	Solo x app Play Store / App Store
<b>3</b>	Club S	Scotiabank	24.2%	1.0 mill	Restaurantes Entretenimiento Compras Online Viajes Moda Inmobiliaria Deporte y Salud Moda y Belleza	Solo x app Play Store / App Store
<b>2</b>	Mi mundo BBVA	BBVA	19.2%	0.7 mill	Restaurantes Entretenimiento Viajes Hogar Moda Tecnología Deportes Salud Belleza	app y web Play Store / App Store
<b>4</b>	Interbank Benefit	Interbank	8.8%	0.3 mill	Educación Entretenimiento Fragancia y Belleza Gourmet Hogar Moda y Accesorios Regalos y Detalles Salud Servicios Tecnología Viajes Zona Bar	Solo x app Play Store / App Store
<b>OTROS BANCOS</b>			7.3%	0.3 mill		
<b>TOTALES</b>			<b>100.0%</b>	<b>4.0 mill</b>		

Fuente: SBS  
Elaboración propia

### 2.2.2.2. Mercado Asegurador

Al igual que en el mercado bancario los descuentos son diferenciados y categorizados según el tipo de cliente. En el caso del mercado asegurador los programas son usados logeándose desde una página web, solo Rímac Seguros, cuenta con una App activa. Las categorías son muy similares en todos los mercados: restaurantes, entretenimiento y viajes como los principales (ver Tabla 2.4).

**Tabla 2.4 Programas de lealtad comparados / mercado asegurador**

Rank	Programa de Lealtad	Empresa/s	Participación	SOATS emitidos	Beneficios	Disponible
1	NO	La Positiva	51.0%	1.5 mill	NO	NO
2	Club Mapfre	Mapfre	14.6%	0.4 mill	Restaurantes Entretenimiento Viajes Salud Gourmet Asistencia Club Mapfre Kids	Solo web
3	Multiventajas Plus	Pacifico	13.0%	0.4 mill	Descuentos en servicios médicos en su propia red. Pocos lugares externos (Hoteles Costa del Sol + 2 restaurantes) Anuncian cam	solo web anuncian cambios enero 2020
4	Programa de beneficios Rimac	Rimac	9.4%	0.3 mill	Salud y cuidado personal Entretenimiento Vehicular Hoteles Restaurantes Formación	Web + app Play Store / App Store
OTRAS ASEGURADORAS			12.1%	0.4 mill		
<b>MERCADO TOTAL</b>			<b>100.0%</b>	<b>3.0 mill</b>		

*Fuentes: SBS / GESTION  
Elaboración propia*

En un mercado tan competitivo, se descubre que solo Rímac y Mapfre cuentan con sistemas de lealtad desarrollados y disponibles para sus clientes. En el caso de Seguros Pacifico, anuncian

cambios a su sistema para enero del 2020 y no cuentan con aplicación móvil. La Positiva, no cuenta con ningún sistema implementado.

### 2.2.2.3. Mercado de Telefonía

Todos los operadores cuentan con sistemas de fidelización que usan para atraer y retener clientes, para los dos más grandes operadores, existe la posibilidad de acumular puntos por pago puntual, por compras desde la plataforma o (como en el caso de Movistar) por resolver trivias, ganar concursos o realizar actividades en la plataforma (gamificación). El mercado total de telefonía podría estar atendiendo a alrededor de 24 millones de clientes, entre usuarios directos y empresas (ver Tabla 2.5).

**Tabla 2.5 Programas de lealtad comparados / mercado de telefonía**

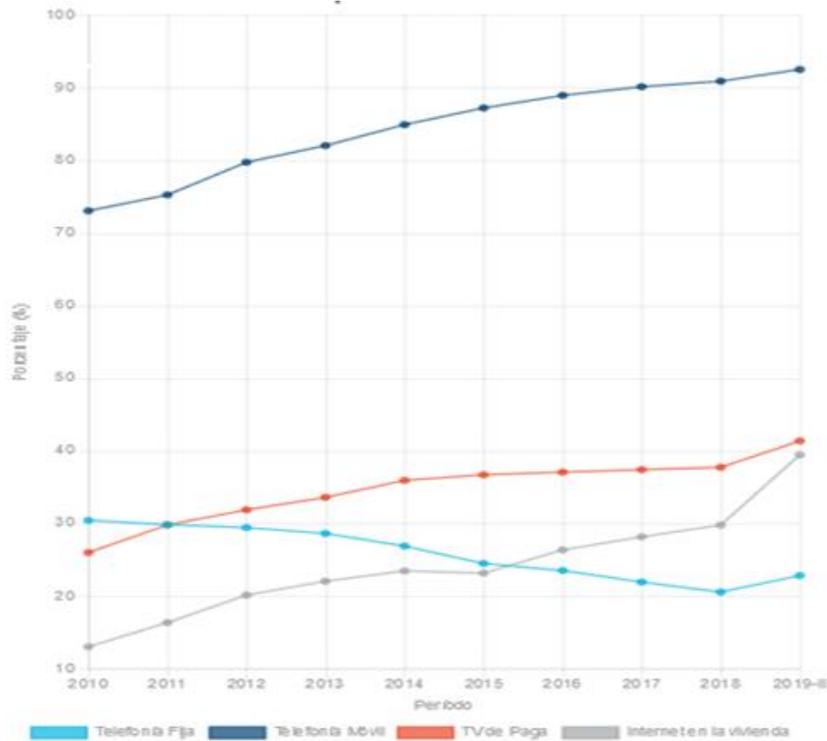
<b>Telefonía</b>						
Rank	Programa de Lealtad	Empresa/s	Participación	Cant. de clientes	Beneficios	Disponible
<b>1</b>	Movistar Prix	Movistar	36.8%	8.8 mill	Entretención Servicios Salud Experiencias y sorteos Ropa Viajes Comida Hogar	Solo x app Play Store / App Store
<b>2</b>	Claro Club	Claro (América Móvil)	32.6%	7.8 mill	Entretención Servicios Comida rápida Restaurantes Viajes Belleza Ropa Obsequios	Solo x app Play Store / App Store
<b>OTRAS EMPRESAS</b>			30.5%	7.3 mill		
<b>MERCADO TOTAL</b>			<b>100.0%</b>	<b>23.9 mill</b>		

*Fuentes: OSIPTEL / GESTION  
Elaboración propia*

El mercado de los operadores telefónicos se ha diversificado, ahora ofrecen TV paga, internet adicionalmente la telefonía fija, estos tres productos se manejan en el mercado como “triple play”. Dada la evolución tecnológica y de usos y costumbres del consumidor, los servicios de TV pagan

y de internet viene creciendo sostenidamente año tras año (ver Gráfico 2.11)., cerrando el 2019 con incrementos de alrededor de 9% y 11% respectivamente (OSIPTEL, El portal a la información de las telecomunicaciones, 2019).

**Gráfico 2.11 Crecimiento de productos triple play**

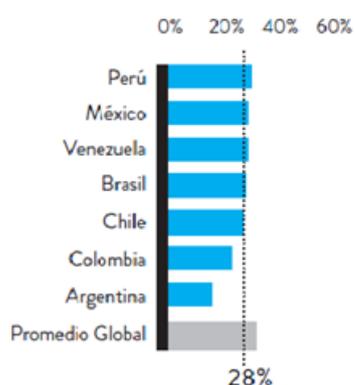


*Fuente: ENAHO / INEI  
OSIPTEL*

### 2.2.3. Oportunidad en el mercado actual

- Según Nielsen, 56% dice no pertenecer a ningún programa de fidelización. Del 44% que dice si pertenecer, solo el 41% afirma ingresar a la web del programa. Los que cuentan con tarjetas, solo el 27% las utiliza. La oportunidad más relevante para el proyecto vendría del uso que los peruanos hacen de las aplicaciones del minorista, el 31%, utilizaría las Apps (ver Gráfico 2.12), superior a países de la región y menor al promedio global (Nielsen, Estudio global: Programas de fidelizacion;, 2016).

**Gráfico 2.12 Uso de aplicación móvil del minorista**



*Fuente: Encuesta Global de Sentimiento de Lealtad  
NIELSEN*

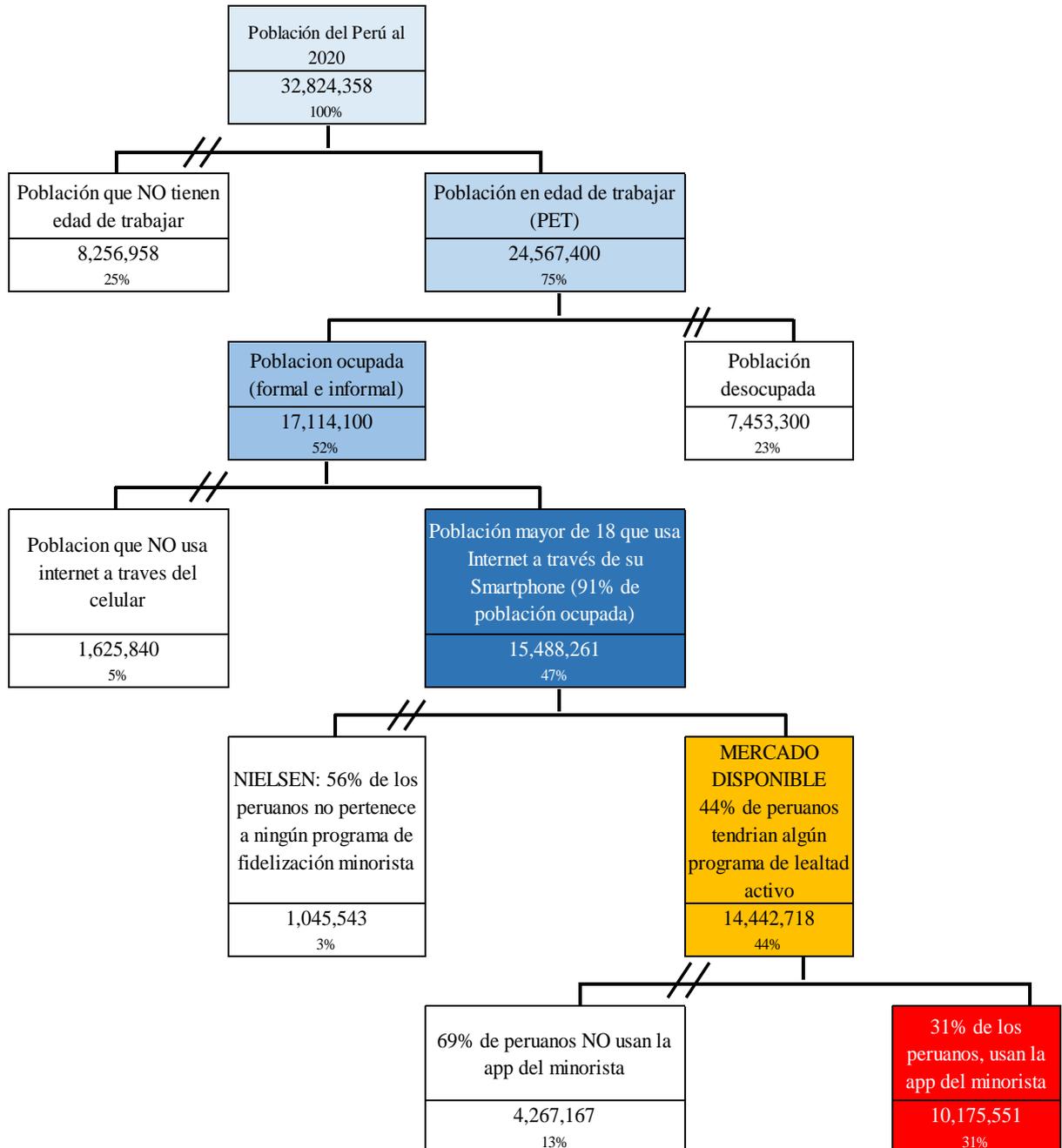
- Según el mismo estudio, el 72% de peruanos afirman que estos programas hacen más probable que continúen comprando en un minorista (Nielsen, 56% de los peruanos no pertenece a ningún programa de fidelización, 2017).
- Hay mercados con un crecimiento sostenido (10% en promedio) que ya usan programas de fidelización con descuentos por estar en mercados intensamente competitivos para atraer nuevos clientes (bancos, seguros y operadores telefónicos):
  - Banca (cuenta sueldo) crecen anualmente alrededor de 6%
  - Seguros crecen anualmente alrededor 14%
  - Operadores telefónicos crecen en internet 11% y TV paga 9%.

#### **2.2.4. Estimación de mercado total**

Las empresas que le dan dinamismo al mercado, tienen (en su gran mayoría) programas de fidelización activos y “por defecto” se otorgan a todos sus clientes. Se puede estimar que el tamaño potencial del mercado de programas de lealtad en el Perú podría ser tan grande como la cantidad de peruanos en edad de trabajar y que estén ocupados. Según estadísticas del Boletín de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del INEI, el 91% de los peruanos mayores de 18 años, navegaría en Internet desde su teléfono móvil, en el Perú, 15.4MM de compatriotas cumplirían con estos criterios (INEI, Comportamiento de los indicadores de mercado

laboral a nivel nacional, 2019b). Si a estos datos se le agregan que el 44% de los peruanos tendrían sistemas de fidelización activos y que el 31% usaría la App del minorista (Nielsen, 2017), se llega a un tamaño de mercado de alrededor de 10.2MM de consumidores.

**Gráfico 2.13** Árbol de estimación de mercado



Fuentes: INEI / NIELSEN  
Elaboración propia

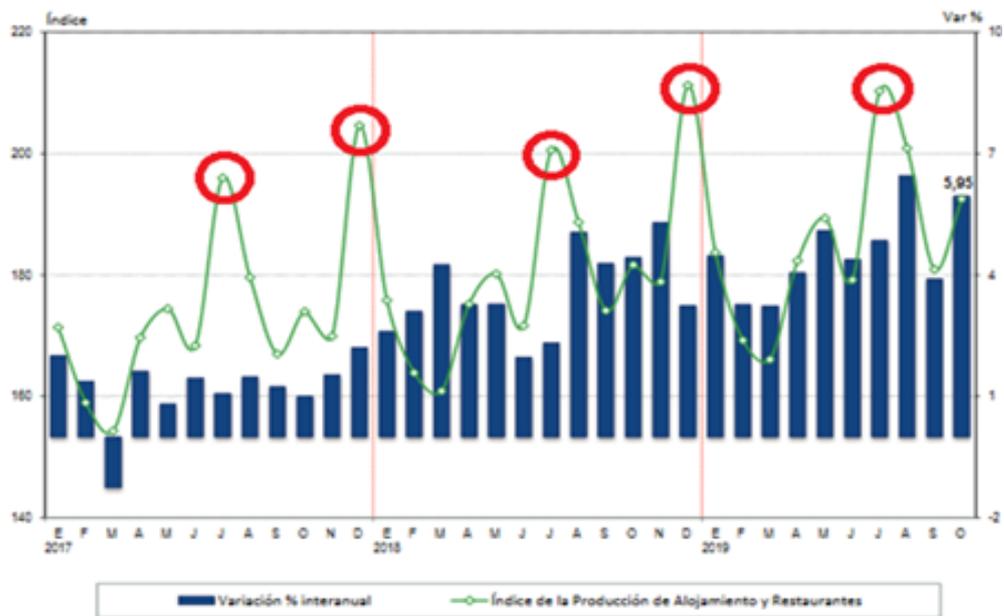
Adicionalmente se considera que el consumo promedio de alimentos fuera del hogar (S/98), recreación y cultura (S/29), y compra de prendas de vestir y calzado(S/32) (El Comercio, 2018), pues son de los rubros más grandes en donde recaen los descuentos que se otorgan por los sistemas de fidelización. Así, se llega al tamaño de mercado en transacciones que podría estar en alrededor de los S/ 2,560MM.

### 2.2.5. Estacionalidad

El consumo, por medio de programas de descuento, va de la mano del consumo de alimentos fuera de casa (restaurantes) por ser el gasto mensual relacionado más alto. La temporalidad tendría las mismas temporadas altas y bajas, según los eventos que se dan naturalmente en el año (ver gráfico 2.14).

Según el INEI, la variación de la actividad de los restaurantes peruanos del 2018 al 2019 fue de casi 6%, y la del servicio de alojamientos y hospedajes sería del 5.8%. En ambos casos, subsectores que vienen al alza desde el 2017.

**Gráfico 2.14 Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes 2019**



Fuente: INEI

Específicamente, el rubro de restaurantes creció 2,91%, debido al repunte de negocios de comidas rápidas, sandwicherías, restaurantes, carnes y parrillas, restaurantes turísticos, chifas y café restaurantes, principalmente (INEI, Producción Nacional, 2019d), estos rubros son los mismos en los que los programas de descuentos se enfocan.

**Tabla 2.6 Distribución mensual de consumo de Alojamiento y Restaurantes**

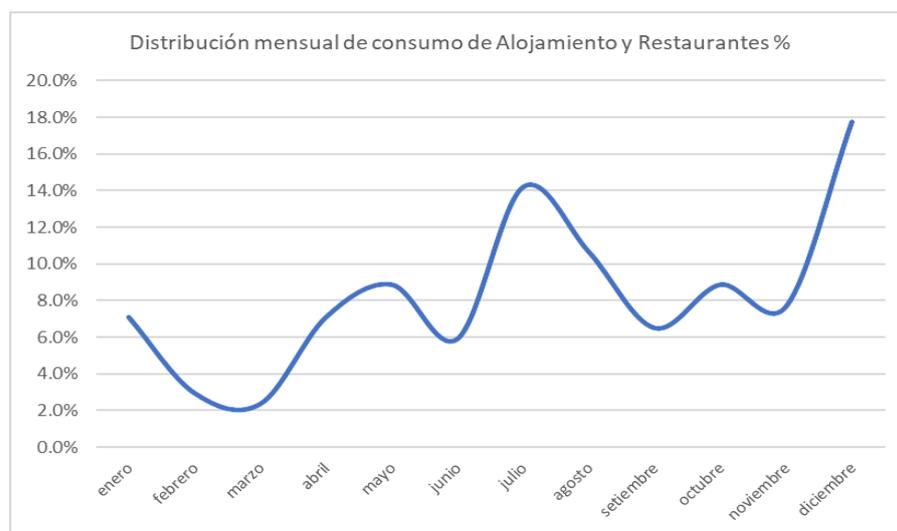
Mes	Distribución mensual de consumo de Alojamiento y Restaurantes %	Causalidad
enero	7.1%	Post fiestas
febrero	3.0%	Gastos escolares
marzo	2.4%	Gastos escolares
abril	7.1%	
mayo	8.9%	Día de la madre
junio	5.9%	
julio	14.2%	Gratificaciones / Fiestas
agosto	10.7%	
setiembre	6.5%	
octubre	8.9%	Halloween
noviembre	7.7%	
diciembre	17.8%	Gratificaciones / Fiestas
<b>Ventas anuales</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: INEI  
Elaboración propia*

Los meses de mayor demanda suceden cuando hay más circulante en el mercado y las condiciones se presentan para el mayor consumo en las familias (julio y diciembre) incremento por las gratificaciones (son los meses de mayor consumo en el año).

Comercialmente el mes de agosto, mantiene un porcentaje del consumo de julio. Mayo y octubre se potencian por las celebraciones del Día de la Madre y las fiestas de Halloween o la canción criolla, respectivamente. Febrero y marzo, son los meses en que el consumo fuera de casa decrece afectando las dinámicas de los mercados de alojamiento, restaurantes y bares, esto se debería a que se destinan los ingresos a otros gastos, por ejemplo, a los gastos escolares (ver gráfico 2.15).

**Gráfico 2.15 Estacionalidad en el consumo de Alojamiento y Restaurantes**



*Fuente: INEI  
Elaboración propia*

### **2.2.6. Evolución del sector**

La fijación de dos niveles de precios, uno para los clientes habituales y otro para los nuevos clientes, se originó en EEUU en los años 80, las tiendas de alimentos iniciaron los primeros programas de fidelización donde las tiendas esperaban que los proveedores asumieran los descuentos y así no perder y generar mayores ventas. En los 80's aparecen los primeros programas de puntos en Europa donde se pensaba que los puntos eran más compatibles con la cultura igualitaria de la región (Brunetta & Del marketing relacional al CRM, 2014).

Desde el inicio, el propósito inicial de los programas es incrementar las ventas, más el propósito estratégico es reunir información de consumo para tomar mejores decisiones de negocio.

La tecnología ha venido a sustituir la tarjeta de membresía y ahora está presente en la vida diaria de gran parte de los consumidores, potenciado por la masificación de los smartphones y el acceso a internet desde los mismos. Se prevé que la información de consumo que el cliente deja en los sistemas con los que interactúa dará lugar a nuevos y mejorados productos enfocados a sus necesidades específicas (Sánchez, 2017).

El mercado peruano, a pesar de la crisis que afecta a la mayoría de países de la región, se mantiene saludable. El uso de la tecnología y los smartphones, han cambiado los hábitos de compra y ha remodelado la forma en que toman decisiones de compra los consumidores. En el contexto internacional, el Perú es uno de los países más estables en la región y es uno de los pocos que mantienen en crecimiento el consumo privado.

### **2.2.7. Tendencias del sector**

- **Consumidores prefieren tiendas con sistemas promocionales:** En junio del 2018, el informe “*The Future of Loyalty*” realizado por la división de innovación de J. Walter Thompson, presenta que el 74% de los consumidores en general, eligen tiendas que cuenten con sistemas promocionales que los retengan. 79% de los Millennials y 74% de los baby boomers buscan sólidos programas de lealtad y de descuentos (JWT & The Future of Loyalty, 2018).
- **De las tarjetas a las aplicaciones:** El mercado de los programas de fidelización está evolucionando, las tarjetas plásticas están dejando de usarse en todo el mundo para ser reemplazadas por aplicaciones para smartphones. La cadena mundial, Starbucks afirmó que, en el 1Q del 2018, la membresía a su programa “Rewards” en EEUU, llegó a tener 14,2 millones de personas, incrementándose en 11% respecto al 2017 y el gasto de dichos socios representó el 37% de las ventas. Muchos de estos clientes, utilizan el programa “Reward” a través de una App desde su smartphone (Retail & Los programas de lealtad evolucionan por tech, 2018)

## **2.3 ASPECTOS LEGALES A CONSIDERAR**

En todos los países del mundo existen leyes contra los delitos informáticos, en el Perú, el artículo 2 de la Ley de Delitos Informáticos (D.L. N° 30096) señala que es ilícito cuando se accede sin autorización a un sistema.

Para el registro de datos personales, existe la Ley de Protección de Datos Personales (D.L. N° 29733) y su Reglamento (D.S. N° 003-2013-JUS), en el cual se establece que se debe contar con el consentimiento del dueño de la información (artículo 12°) para el uso de sus datos personales.

Se debe crear un “Banco de Datos Personales” e inscribirlo en el Registro Nacional de Protección de Datos Personales, pues se está sujeto a fiscalización.

## **2.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

Los programas de lealtad son una de las piezas fundamentales para que los consumidores opten por una u otra marca. En el mundo llevan muchos años desarrollando nuevas formas de atraer la atención del comprador y las formas varían según el país de origen, en los países donde la población es más bancarizada y la sociedad vive en una economía más formalizada como Canadá o Italia, el uso de los programas de lealtad está en más de 60% de conversión, en cambio en países donde aún se vive la informalidad o el uso excesivo de efectivo para realizar las compras, el uso es menor como en México y la India (alrededor de 30% cada uno). Otro factor que reduce el uso es el temor por dar los datos personales, que se da en países tecnológicamente más avanzados como Bélgica y China.

Existe un gran espacio de crecimiento en el Perú y en los países de la región pues los sistemas de lealtad están en una etapa temprana de evolución tecnológica.

El mercado en el que se desarrolla el proyecto, está en constante crecimiento dada la alta competencia en mercados de consumo masivo (banca, telefonía, aseguradoras), donde tienen millones de usuarios y sistemas de fidelización activos para cada uno de sus clientes. El desconocimiento y la falta de incentivo, hace que los programas de lealtad no terminen de cumplir con su objetivo. y los niveles de uso aún son bajos.

Una de las principales claves para el éxito de los programas de descuento es que los usuarios los usen, que tengan presente a la marca que se los otorgó y que las tiendas que venden sus productos a menor costo, tengan nuevos y mejores clientes todo el tiempo.

Se deben considerar las limitaciones legales para el uso de información perteneciente a otra empresa, tal es el caso de los descuentos que figuran en las aplicaciones de cada empresa, estos no pueden ser usado, ni en texto, ni en imagen pues se estaría transgrediendo el contrato de dichas empresas con sus clientes. Se deben considerar acuerdos tanto con las empresas que ofrecen los programas de descuento a sus clientes.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS AMBIENTAL**

Se desarrolla el análisis externo del mercado en el que ingresará el proyecto y detectándose oportunidades y amenazas ambientales. Se establecen los parámetros para una empresa nueva que ingresa con un concepto que aún no es manejado por la industria de los programas de lealtad.

Se procede a analizar los factores externos que podrían convertirse en oportunidades para aprovechar o amenazas para minimizar.

#### **3.1 ANÁLISIS SOCIO - CULTURAL**

##### **3.1.1. Baja penetración de programas de lealtad**

Según el “Estudio Global” de Nielsen, Latinoamérica es la región donde los programas de lealtad tienen menos afiliados, solo el 44% de los entrevistados dice pertenecer a alguno y el estudio asume que esto se debe a que todavía se mantiene fuerte el comercio tradicional, el manejo de efectivo y la informalidad en la región (Nielsen, 2016).

##### **3.1.2. Tendencia a los descuentos personalizados**

Los beneficios más valorados por los consumidores peruanos son los descuentos personalizados (84%), en segundo lugar, es la oportunidad de ganar beneficios por compras pasadas (81%) y de estos los más importantes para el consumidor son el reembolso (47%) y los descuentos (44%) (Nielsen, 56% de los peruanos no pertenece a ningún programa de fidelización, 2017).

##### **3.1.3. Preferencia de Millenials a programas de Lealtad Digital**

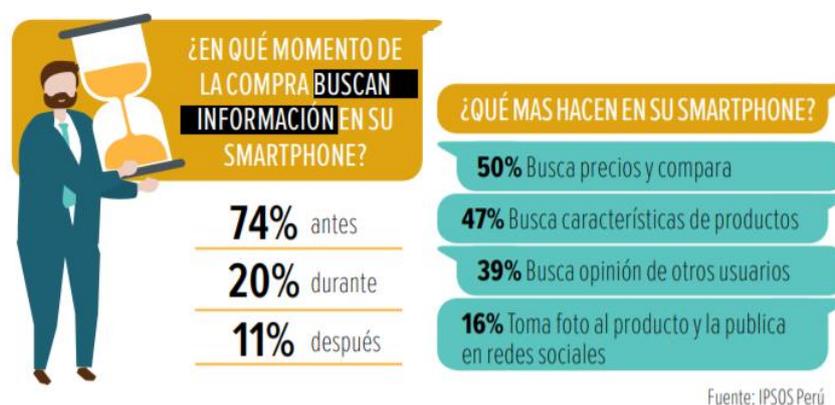
Los Millennials ya son la fuerza que mueve el consumo de las marcas y en promedio usan 9 Apps diariamente. Según “The Loyalty Report 2018”, un 77% de los consumidores

prefiere una marca por los programas de lealtad y 63% aumenta consumo para incrementar recompensas (NEO DIGITAL, Millennials optan por programas de lealtad digitales, 2019).

### 3.1.4. Búsqueda de información antes de comprar

El 74% de los peruanos que tienen un smartphone, busca información, en su dispositivo, antes de comprar (ver Gráfico 3.1), la mitad (50%) busca precios y compara, 39% busca opinión de otros usuarios (IPSOS, el peruano, un consumidor en transformación, 2018b).

Gráfico 3.1 Uso de Smartphones en el consumo peruano



Fuente: IPSOS

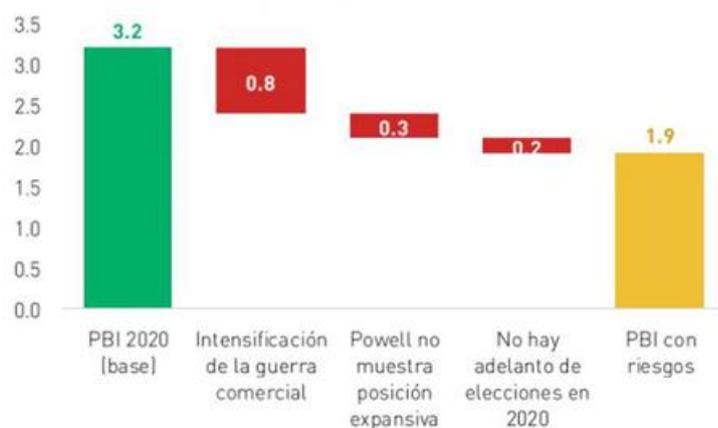
## 3.2. ANALISIS ECONÓMICO

Los indicadores macroeconómicos del Perú se mantienen estables, con un crecimiento moderado pero continuo y en la región somos el que presenta menores riesgos para los inversionistas:

- **Fortaleza económica:** El PBI ha crecido de manera constante desde el 2010, pasando de USD 51.74 miles de millones en el 2010 a USD 225.26 miles de millones en el 2019. Para el tercer trimestre del 2019, registró un crecimiento de 3,0% (INEI, Comportamiento de la Economía Peruana, 2019a).
- **Factores externos podrían alterar proyección PBI:** Según Macroconsult, para el 2020 se tendría un crecimiento del PBI de 3.2% en el caso de que los factores externos no alteren

el desempeño (ver Gráfico 3.2), en caso, lo hagan: la guerra comercial entre EEUU y China podría afectar hasta un 0.8% el PBI, si la reserva norteamericana no rebaja la tasa de interés afectaría un 0.3% y si no hubieran habido elecciones por el nuevo Congreso en enero 2019, habría afectado un 0.2% (Gestión, 2019).

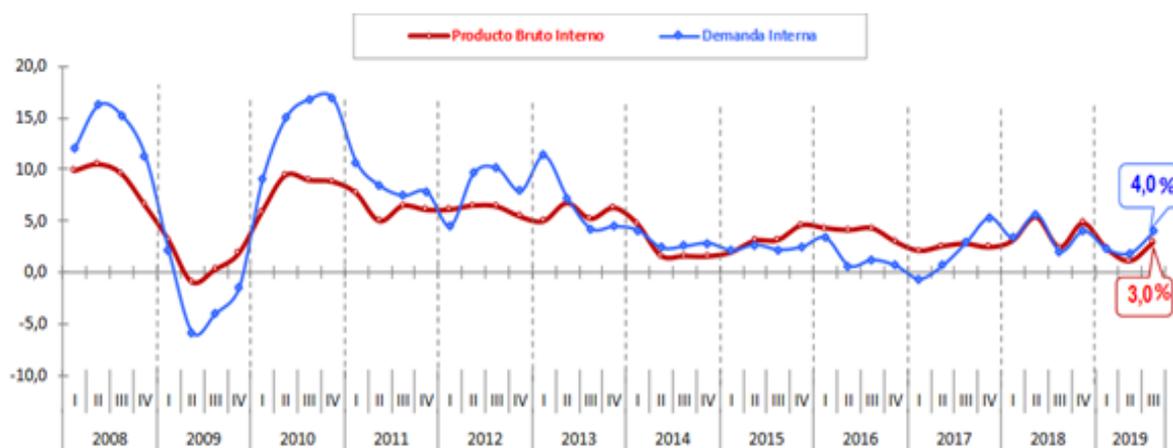
**Gráfico 3.2 Factores de riesgo sobre el crecimiento del PBI**



*Fuente: Macroconsult*

- **Demanda interna creciente:** La demanda interna creció en 4,0%, debido al incremento del consumo final privado en 2,9%, el consumo del gobierno en 7,5% y la inversión bruta fija (5,2%) (INEI, Comportamiento de la Economía Peruana, 2019a).
- **El gasto de consumo también aumenta:** El gasto de consumo final privado aumentó en 2,9%, explicado por el incremento del ingreso total real de los trabajadores en 1,7% y el aumento del empleo en 1,8% (INEI, Comportamiento de la Economía Peruana, 2019a).

**Gráfico 3.3 PBI Y DEMANDA INTERNA, 2008 I - 2019**



*Fuente: INEI*

- **73% de la fuerza laboral en el Perú es informal:** Serían más de 12 millones de peruanos los que viven en la informalidad, del 2017 al 2018 se habrían creado 413,000 empleos informales y solo 21,000 empleos formales (RPP, 2019).
- **Se mantiene confianza del consumidor:** Según consultora Nielsen, el Perú tendría el más alto nivel de confianza del consumidor de la región (Agencia Andina, 2019)
- **El país se mantiene atractivo a la inversión:** Tiene el menor riesgo para inversionistas pues la economía no se afecta por protesta sociales y se mantiene fortaleza económica. (Gestión, Perú cierra el año como el país de menor riesgo, 2019c).

### **3.3. ANÁLISIS POLÍTICO – LEGAL**

- **Estabilidad política en comparación con la región:** Mantiene un modelo económico y el descontento social se ha atenuado por medidas como el cierre del Congreso y las reformas políticas” (Gestión, Perú cierra el año como el país de menor riesgo, 2019c).

#### **3.3.1. Régimen tributario**

Los regímenes tributarios son las condiciones establecidas por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, para las personas naturales o jurídicas que tienen o iniciarán un negocio.

Cada régimen tiene sus propias características las cuales son establecidas en base al tamaño y tipo de empresa, asimismo precisan la forma y los niveles de pago.

De conformidad con la normativa legal vigente en el Perú existen 4 regímenes tributarios (SUNAT, 2019):

1. Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS)
2. Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)
3. Régimen MYPE Tributario (RMT)
4. Régimen General (RG)

En caso CONCYTEC determine que la App planteada es un proyecto de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, sería aplicable el artículo 1° de la Ley N° 30309 (Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica) y se podría acceder a una deducción de 175% siempre y cuando se demuestre que el proyecto es realizado directamente por el contribuyente o mediante centros de investigación científica de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica domiciliado en el Perú o se accedería al 150% de deducción si se acredita que el proyecto es realizado por centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica no domiciliado en el Perú .

La Ley N° 30309 ha sido modificada por el Decreto de Urgencia N° 010-2019, en cuanto a la ampliación del plazo de vigencia, que es hasta el 31 de diciembre de 2022. (Ver anexo 1)

De acuerdo a los ingresos previstos y a que la empresa estará domiciliada en el Perú, quedaría dentro del Régimen MYPE, por lo que corresponde efectuar el pago de Impuesto a la Renta por las utilidades que generen las transacciones, debiendo además emitir los respectivos comprobante de pago por los servicios que brinde, pues incluso el servicio

digital será consumido en el territorio peruano, correspondiendo que las operaciones también sean gravadas con IGV.

Sin embargo, si bien las empresas no domiciliadas en el Perú, a través de cuyas plataformas se venden, bienes digitales como música, descarga de archivos, imágenes o software, entre otros, no tienen la obligación de pagar Impuesto a la Renta dentro de nuestro país, las operaciones si estarían gravadas con IGV cuando el consumidor final es una empresa o persona natural que sea habitual en dicho consumo, pero en la realidad el pago del IGV, generado por las compras de personas naturales no estaría siendo recaudado ni fiscalizado (GESTION, 2020).

Ante tales “ventajas” de las empresas no domiciliadas dentro del territorio nacional, que venden bienes digitales, la SUNAT y el MEF anunciaron que estaban preparando un proyecto de ley para cobrar IGV por los servicios prestados a través de plataformas digitales, el mismo que estaba previsto se emitiera en marzo del presente año, sin embargo, hasta la fecha (06 de junio de 2020) no se ha emitido (AMCHAM, 2020).

### **3.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

- **Alta penetración de teléfonos celulares:** En el Perú del 2019, más del 95% de los peruanos mayores de 18 años, utiliza teléfono celular, bajando a 74% en el caso de los adultos mayores (+60años) (INEI, Las TIC en los Hogares, 2019e).
- **Mayoría usa internet desde el celular:** La gran mayoría de peruanos entra a internet por el teléfono celular (ver Tabla 3.1), el 93,8% de la población de 25 a 40 años y el 92,2% de 41 a 59 años, accede a internet a través de teléfonos móviles (ver tabla 10). Muy por encima del uso de las computadoras con el mismo fin, que solo llega al 38% y disminuye año tras año (INEI, Las TIC en los Hogares, 2019e)

**Tabla 3.1 Uso de Internet desde el celular / por edades.**

Grupos de edad	Jul-Ago-Sept 2018	Jul-Ago-Sept 2019 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
Total	81,8	82,6	0,8	***
6 a 11 años	45,5	45,7	0,2	
12 a 18 años	64,5	63,4	-1,1	
19 a 24 años	89,4	90,5	1,1	***
25 a 40 años	92,8	93,8	1,0	***
41 a 59 años	90,7	92,2	1,5	***
60 y más	80,3	84,8	4,5	***

*Fuente: Encuesta Nacional de Hogares INEI*

- **Uso de smartphone antes de comprar:** Según el estudio “El peruano, un ciudadano y consumidor en transformación”, realizado por Javier Alvarez, Trends Senior Director de Ipsos, el peruano promedio busca información en la web antes de comprar, compara precios y busca opiniones de otros usuarios (Alvarez, Javier, EL PERUANO, UN CIUDADANO Y CONSUMIDOR EN TRANSFORMACIÓN, 2018).

### 3.5. NIVEL COMPETITIVO DEL MERCADO

Se determina el nivel competitivo del mercado peruano mediante la matriz de fuerzas de Porter. Se establecen puntuaciones (del 1 al 10) para cada una de las 5 fuerzas y luego se determina la puntuación del mercado.

#### 3.5.1. Poder de negociación de los consumidores (Alto=9)

- Dado el nivel competitivo del mercado, el consumidor determina los cambios en los programas de lealtad, permanentemente exige mejoras y puede migrar a otra marca con facilidad.
- Para el 69% de los consumidores peruanos, es importante que las marcas los conozcan, sepan de sus gustos y preferencias. Quieren ser atendidos de manera personalizada por lo

que todos los servicios brindados por las plataformas de fidelización buscan atenderlos con sus características particulares.

- Dados los cambios en el consumo por el uso de la tecnología, los consumidores peruanos toman decisiones más pensadas y más fácilmente. Según un estudio realizado en el 2018 por IPSOS, el 88% de sus entrevistados afirma fijarse mucho en las ofertas y el 74% puede cambiar de lugar de compra si no encuentra determinada marca (ver Gráfico 3.4).

**Gráfico 3.4 Perfil del comprador digital peruano**



*Fuente: Estudio de consumidores IPSOS*

- Los hábitos y costumbres de los consumidores, determinan los productos que se venden y los que se dejan de vender, incluso pueden afectar la reputación de una marca “viralizando” un comentario negativo en redes sociales.

### **3.5.2. Poder de negociación de los proveedores (Bajo=1)**

Se entiende como proveedores a las empresas que gestionan los programas de lealtad tanto para clientes finales como para el personal de la misma empresa.

- Los programas de beneficios pueden ser gestionados al interior de la propia empresa (diseñando un área dentro del departamento de marketing) y gestionar toda la información internamente, sin necesidad de una empresa tercera.

- Si por necesidad de experiencia, se justifica utilizar una empresa para que implemente y gestione todo el sistema de lealtad, existen en el mercado muchas alternativas con empresas nacionales o extranjeras y con diversas modalidades según la inversión.

### **3.5.3. Amenaza de Nuevos Competidores (Alta=9)**

La solución propuesta busca minimizar al consumidor final, los inconvenientes de tener muchos programas de fidelización activos, sin embargo es potencialmente probable la entrada de nuevos competidores dadas las bajas barreras de entradas y la gran oportunidad de desarrollo del mercado peruano.

Las grandes empresas que hacen la gestión general de los programas de lealtad de las empresas más grandes del mercado, podrían entrar a competir:

#### **3.5.3.1. Fidelity Marketing**

Empresa originaria de México, presente en toda América, se especializan en el desarrollo y gestión de programas de lealtad, incentivos y marketing relacional. Trabajan soluciones regionales, a la medida, a empresas globales del sector bancario, asegurador, consumo masivo, turismo y retail. Clientes: BBVA, ScotiaBank, Interseguro, Rimac.

#### **3.5.3.2. Loyalty Perú**

Es una empresa peruana con experiencia de más de 20 años, desarrollando programas de lealtad e incentivo para empresas, colaboradores y clientes finales. Son los desarrolladores del programa Bonus de las tiendas Metro, también acumula puntos en Primax, Wong, Paris y diversos restaurantes.

#### **3.5.3.3. Promotik**

Transnacional especializada en el desarrollo de programas de lealtad e incentivo. En el 2013 lanzaron PlazaPoints, el primer programa de fidelidad multimarca que ofrece a

tiendas pequeñas y medianas la posibilidad de tener un programa de cliente frecuente a bajo costo (plataforma única, pago mensual). Presente en Perú, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina y Bolivia.

#### 3.5.3.4. Holistic Marketing

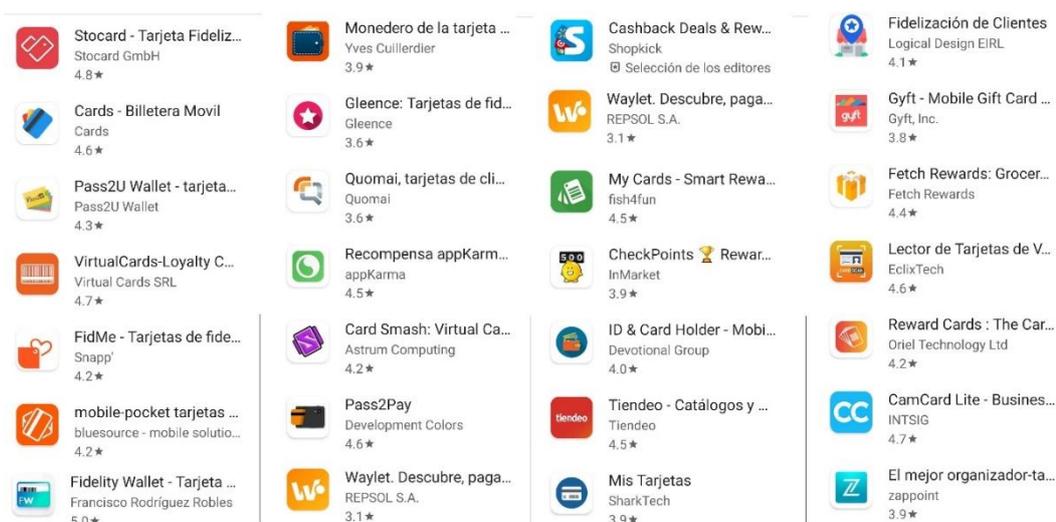
Es una empresa peruana, que integra programas de fidelidad para clientes finales, colaboradores y equipos comerciales. Utiliza aplicativos móviles, páginas web, redes sociales. Cuenta con más de 10 millones de afiliados y más de 20,000 comercios afiliados. Operan el Sistema de beneficios de Seguros Rímac. Están presentes en Perú, Argentina y Brasil

#### **3.5.4. Amenaza de productos sustitutos (Media=6)**

Dado el potencial del mercado peruano en la región y en el mundo, este tipo de soluciones puede ser sustituido por alguna de las empresas que ya tienen desarrollados aplicativos dirigidos a agrupar descuentos o beneficios, pero sin los atributos que valoran los consumidores:

- **Apps para agrupar puntos:** van dirigidos a los sistemas que acumulan puntos y reemplazan a las tarjetas plásticas en el momento de compra. De este tipo hay múltiples ejemplos para descargar en los smartphones (ver Gráfico 3.5). Por ejemplo, Yudonpay, es una plataforma española que desde el 2017, administra programas de lealtad por una App, pero actualmente va dirigida a membresías con puntos digitales. Según su web, estaría presente en España, Argentina, Chile, Colombia y México.

**Gráfico 3.5 Apps: de gestión de puntos de tarjetas de lealtad, disponibles en PlayStore - Android**



*Fuente: Play Store de Android  
Elaboración propia*

- **Apps que premian por comprar:** Otro ejemplo es Offrie, una plataforma desarrollada en Colombia que permite a los pequeños y medianos negocios, publicar ofertas. Los clientes pueden ver las ofertas en una App y las tiendas pueden tener métricas y data de sus consumidores.
- **Apps de cupones:** Ofrecen venta online de cupones al público en general (no personalizado), por ejemplo: Groupon, Cupomatic, Ofertop.

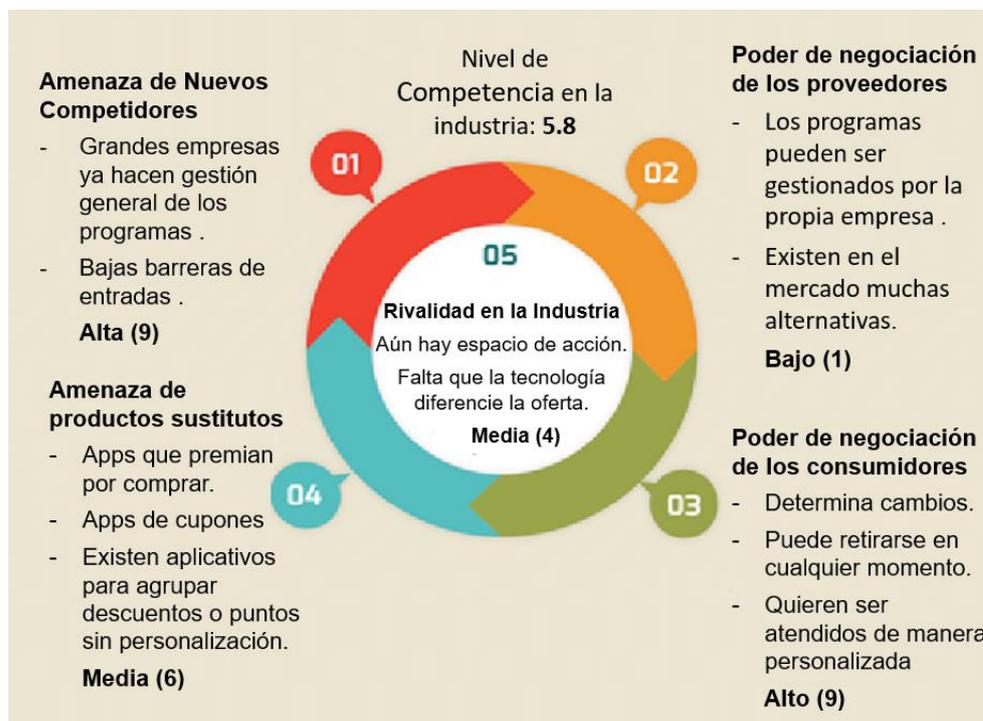
### **3.5.5. Rivalidad entre empresas competidoras (Media:4):**

- La competencia en el mercado de soluciones de fidelización, sigue evolucionando y su alcance está en constante crecimiento según el crecimiento de cada mercado.
- Las empresas competidoras tienen espacio de acción y aún falta que la tecnología diferencie la oferta.
- En otras realidades, están utilizando la inteligencia artificial para descubrir los tipos de obsequios que atraerán a su público, según la información de compras que va dejando en el sistema (Retail & Los programas de lealtad evolucionan por tech, 2018).

Según la investigación secundaria y las entrevistas en profundidad, el ambiente competitivo en el Perú es de nivel medio, según lo corroborado por las 5 fuerzas de Porter. Un nivel de

competencia de 5.8/10 está dentro de los parámetros que se obtienen de la investigación: El mercado peruano tiene baja penetración de los programas de lealtad (descuentos) y el bajo uso demuestra que su desarrollo aún no es sólido.

**Gráfico 3.6 Apps: Nivel de Competencia en la industria. 5 fuerzas de Porter**



*Fuente: IPSOS / INEI / Nielsen / Play Store / KPMG  
Elaboración propia*

Como en todo mercado altamente competitivo, los consumidores tienen un gran poder para establecer lo que la industria hace, sumado al cambio que la tecnología ha hecho en el consumidor, se tiene un poder basado en la información y en las redes sociales que no existía antes: ahora, buscar precios y compararlos, buscar las características y saber lo que comentan otros usuarios, ya es una forma habitual de decidirse entre un producto u otro (IPSOS & Bancarización del Peruano, 2019a).

Según la evaluación de las 5 fuerzas de Porter (ver Gráfico 3.6), el mercado de programas de lealtad en el Perú tiene un nivel de competencia moderado (5.8/10), gracias al abajo poder de

negociación que tienen los proveedores y a la baja probabilidad de que los productos sustitutos realmente sustituyan un programa de lealtad sólido en tecnología y personalización.

### **3.6. MATRIZ EFE (oportunidades / amenazas)**

Se busca evaluar los factores externos y determinar si la fuerza de las amenazas pueden ser compensados con las oportunidades. Se busca que un valor ambiental ofrezca mayores oportunidades que amenazas, para establecer que el mercado tienen oportunidades de desarrollo de nuevas propuestas comerciales. Se analiza el aspecto social, cultural, económico, político, demográfico y tecnológico, junto a las cinco fuerzas que determinan el nivel competitivo del mercado de programas de lealtad del Perú.

La matriz arroja un valor de 2.0 para las oportunidades y de 0.51 para las amenazas, presentando un escenario externo positivo para el desarrollo del proyecto (ver Tabla 3.2).

**Tabla 3.2 Matriz. EFE**

Fuerzas Externas Clave		(influencia para alcanzar el éxito) Ponderación	Calificación estrategia 1 a 4	Puntuación Ponderada
<b>Fuerza</b>	<b>Oportunidades</b>			
F. Políticas	1 Estabilidad política a comparación con la región	0.03	1	0.03
	2 Beneficios tributarios a la innovación	0.05	1	0.05
F. Económicas	3 El gasto de consumo aumentó (2,9%)	0.07	2	0.14
	4 La demanda interna creció en 4,0%	0.07	2	0.14
	5 Fortaleza económica: PBI de USD 52,000 MM en 2010 a USD 225,000 MM en el 2019	0.02	1	0.02
F. Sociales	6 Se valoran los descuentos personalizados (84%)	0.08	3	0.24
F. Culturales	7 Buscan información por el smartphone antes de comprar (74%)	0.10	3	0.30
	8 Millennials prefieren programas de lealtad digitales	0.10	4	0.40
F. Competitivas	9 88% se fija mucho en las ofertas	0.08	3	0.24
F. Tecnológicas	10 Mayoría usa internet desde el celular (93%)	0.08	3	0.24
	11 Uso de smartphone antes de comprar	0.05	4	0.20
<b>Fuerza</b>	<b>Amenazas</b>			2.00
F. Económicas	1 73% de la fuerza laboral en el Perú es informal	0.05	1	0.05
	2 Factores externos podrían alterar proyección PBI	0.02	2	0.04
F. Culturales	3 Baja penetración de programas de lealtad (44%)	0.08	2	0.16
F. Competitivas	4 Para el 69% de los consumidores es importante la personalización	0.07	3	0.21
	5 Probable entrada de nuevos competidores	0.05	1	0.05
	<b>Total</b>	<u>1.00</u>		<u>0.51</u>

*Elaboración propia*

### 3.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Culturalmente, la sociedad peruana que, según Nielsen, se caracteriza por tener baja participación en programas de lealtad (44%) porque se mantendría fuerte el comercio tradicional, el manejo de efectivo y la informalidad (73% según INEI). Según Promotick, en el Perú se está avanzando en estrategias de fidelización y se están buscando soluciones tecnológicas para conocer más de los clientes y llegar mejor (ver Anexo 12). El smartphone se convierte en el medio de comunicación, información y de compras para todos los segmentos.

Según la investigación primaria y secundaria, el nivel competitivo del mercado es medio (5.8/10), hay espacio para nuevos competidores y sobre todo para innovaciones basadas en la tecnología para el rubro. La entrada de nuevos competidores la amenaza más fuerte (9/10) más

puede ser manejada estableciendo barreras de entrada desde el inicio, como los acuerdos de exclusividad con las marcas.

El ambiente interno, a pesar de las condiciones cambiantes en el mundo, se mantiene relativamente estable macroeconómicamente y es atractivo para inversionistas de la región.

El escenario externo es muy favorable para un proyecto que compendie los descuentos dados por los distintos programas de lealtad. Las condiciones ambientales se muestran positivas para el presente proyecto.

## **CAPÍTULO IV**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez definido el perfil a estudiar, se establecen los filtros para recoger información de los usuarios especificados en el proyecto. Se perfilan los grupos, sus usos y costumbres relacionados a los programas de descuento, para luego segmentarlos y establecer el grupo objetivo al que se dirigirán los esfuerzos comerciales y de marketing (ver Anexo 15).

#### **4.2. METODOLOGÍA**

Se utiliza la investigación para recopilar y analizar los datos que se encuentran disponibles y establecer usos y costumbres para evaluar la viabilidad del proyecto. Se usan técnicas de comparación, recopilación y análisis con fuentes diversas para entender el impacto de las aplicaciones de programas que ofrecen descuentos y de lo que esperan los consumidores de ellos.

Se aplican muestras probabilísticas por grupos. El enfoque es de peruanos que hayan bajado y utilizado por lo menos una App de programas de descuento de cualquier marca del mercado. Se buscan establecer preferencias a diferenciar por segmentos, y así determinar el mercado objetivo.

##### **4.2.1. Enfoque cualitativo**

Se desarrollan entrevistas no estructuradas, directas y a profundidad a representantes del grupo objetivo, personas que hayan bajado alguna aplicación de descuentos y que la hayan usado al menos una vez en el último año. Adicionalmente, se realiza el mismo procedimiento con expertos de:

- Sistemas de lealtad y mercado de descuentos
- Comportamiento de consumo

- Gerentes de marketing y decisores que laboran actualmente en empresas con programas de fidelización de clientes vigentes
- Referentes del mundo académico con experiencia de mercados a nivel mundial

Se recaba información y opiniones diversas, que contribuyen a desarrollar el mejor enfoque para el presente proyecto (ver perfiles - Anexo 6).

#### **4.2.2. Enfoque cuantitativo**

- Muestreo no probabilístico, por conveniencia y selección a juicio del investigador (ver ficha técnica - Anexo 4). Se desarrolló un formulario virtual (ver Anexo 5), considerando las condiciones establecidas al perfil del mercado potencial, se procede a elaborar y difundir un formulario electrónico que se ha lanzado desde distintas plataformas sociales (Facebook, LinkedIn) y basando la analítica en la tecnología cloud bajo el sistema QuestionPro (<https://www.questionpro.com/es/>).
- Se buscó descubrir actitudes, comportamiento, preferencias y atributos valorados respecto a los programas de descuentos de un grupo específico de la población: peruanos ocupados, mayores de 18 años, que navegan por Internet desde su teléfono móvil y que usen aplicaciones de comercios minoristas.

### **4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.3.1. Sobre las marcas y sus programas de descuentos**

- Según María Anes, Gerente de Fidelización de Telefónica, prefieren los programas de descuentos a los programas de puntos o mixtos, por encontrarlos más eficientes y de menor costo pues no generan un pasivo. Las marcas entienden la necesidad de recoger información de sus clientes. Buscan fortalecer los vínculos por el ambiente cada vez más competitivo y los programas de lealtad cumplen esa función (ver Anexo 9).

- Según José Carlos Pestana, CEO de Publicis One, existe la necesidad de la personalización, de ofrecer una experiencia omnicanal y esto obliga a las compañías a tener más información del consumidor. (ver Anexo 10).

#### 4.3.1.1. Uso de los Programas de Descuento

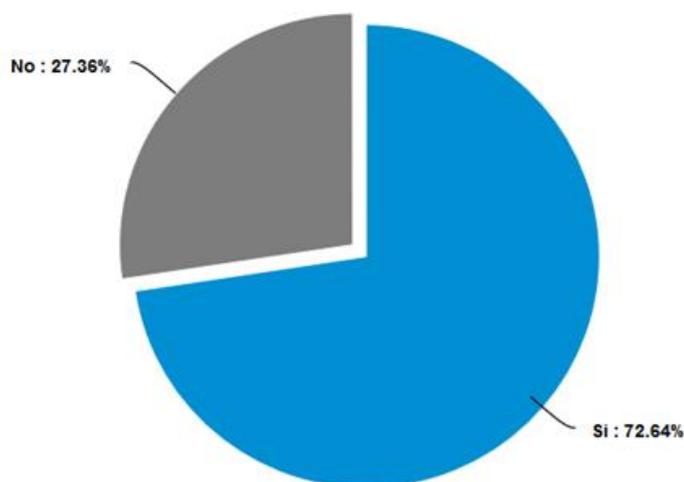
Según las personas encuestadas, casi la mitad de la población (48.7%) bajaría las aplicaciones de programas de descuentos, de ellos, el 72.6% habría usado al menos una vez en el último año, algún programa de descuento en el último año (2019) (ver Tabla 4.1).

**Tabla 4.1 Apps: Población que descarga Apps de descuentos**

Responder	Conteo	Porcentaje	20%	40%
Si	202	48.67%		
No	213	51.33%		
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>100 %</b>		

*Fuente y elaboración propia*

**Gráfico 4.1 Apps: Población que ha usado al menos una vez el último año, sus Apps de descuentos**



*Fuente y elaboración propia*

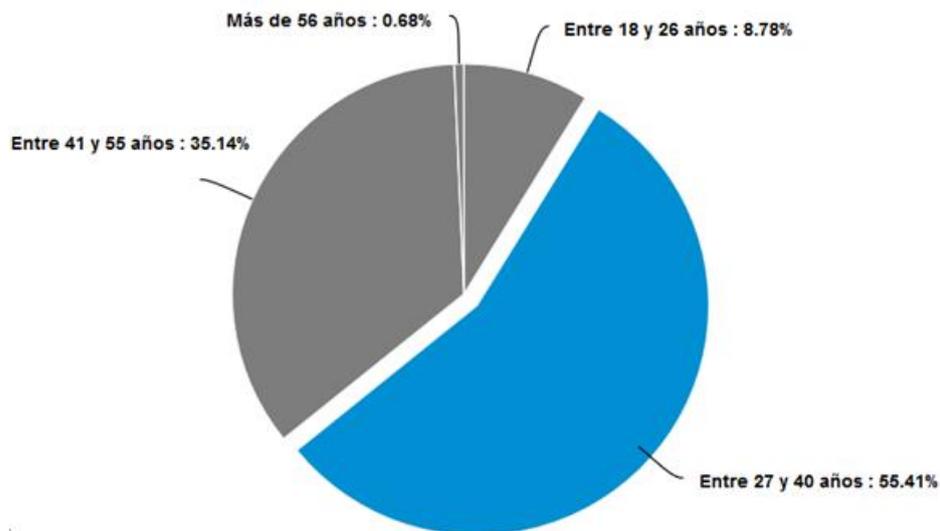
El porcentaje de entrevistados que usa las aplicaciones luego de descargarlas, es alto y según las entrevistas realizadas, la descarga inicial es lo que aún es bajo, solo estarían descargando la mitad de los potenciales clientes. El trabajo es hacer que las descarguen pues habría desconocimiento y falta de comunicación hacia los clientes.

Para las empresas que otorgan los programas de descuentos, la medida de efectividad del programa, sería la cantidad de clientes que hace efectivos los descuentos, según la entrevista con María Anes de Movistar, la meta de redención de su aplicación Movistar PRIX, es del 30% pero aún no la cumplen. (ver Anexo 9)

#### 4.3.1.2. Perfil del usuario habitual de Programas de Descuento

- El usuario de aplicaciones de descuentos, tendría entre 27 y 40 años (55%)
- Indistintamente serían hombres y mujeres (ver Gráfico 4.2).
- Mayormente de niveles socioeconómicos medio y altos, NSE A (37.8%) y NSE B (22.3%), haciendo entre ambos grupos más del 60% de entrevistados.

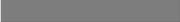
**Gráfico 4.2 Apps: Grupos de edad de usuarios de Apps de descuento**



*Fuente y elaboración propia*

- Casi el total de entrevistados (91%), cuentan con servicios a su nombre con programas de descuento (ver Tabla 4.2).
- Casi el 100% de los entrevistados, menciona al menos un servicio bancario a su nombre (ver Tabla 4.3).
- 98% de entrevistados tiene al menos un seguro a su nombre (ver Tabla 4.4).

**Tabla 4.2 Servicios contratados a nombre de los entrevistados**

Responder	Conteo	Porcentaje	20%
TV por cable	82	20.81%	
Internet en casa	91	23.1%	
Teléfono fijo	78	19.8%	
Suscripción a diarios / revistas	33	8.38%	
Servicios públicos (agua, luz, electricidad)	74	18.78%	
No tengo servicios a mi nombre	36	9.14%	
<b>Total</b>	<b>394</b>	<b>100 %</b>	

*Fuente y elaboración propia*

**Tabla 4.3 Servicios bancarios a nombre de los entrevistados**

Responder	Conteo	Porcentaje	20%
Cuenta de ahorros / a plazos	116	21.28%	
Depósito CTS	103	18.9%	
Cuenta sueldo	123	22.57%	
Tarjeta de Crédito	129	23.67%	
Crédito hipotecario	39	7.16%	
Otros servicios bancarios	33	6.06%	
No tengo servicios bancarios	2	0.37%	
<b>Total</b>	<b>545</b>	<b>100 %</b>	

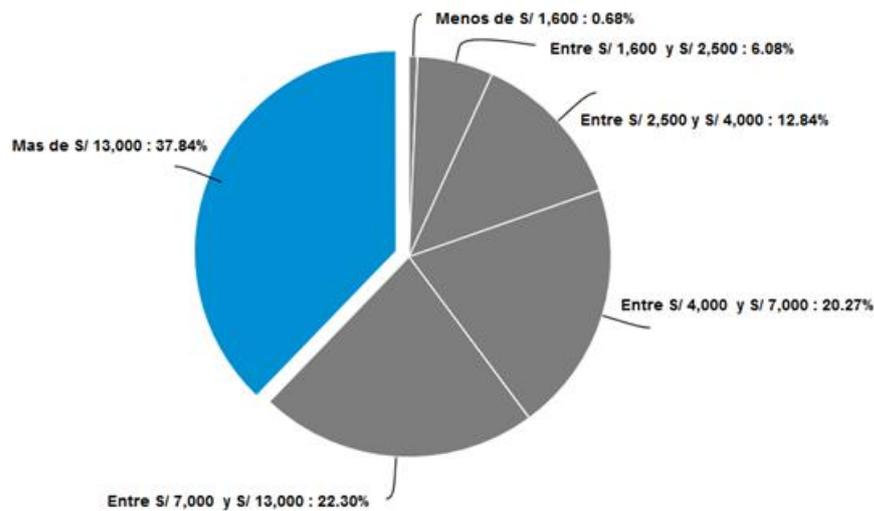
*Fuente y elaboración propia*

**Tabla 4.4 Seguros a nombre de los entrevistados**

Responder	Conteo	Porcentaje	20%
AFP	118	27.06%	
Seguro de vida	66	15.14%	
Seguro de salud privado	73	16.74%	
Seguro de auto	55	12.61%	
SOAT	84	19.27%	
Otros seguros	34	7.8%	
No tengo seguros a mi nombre	6	1.38%	
<b>Total</b>	<b>436</b>	<b>100 %</b>	

*Fuente y elaboración propia*

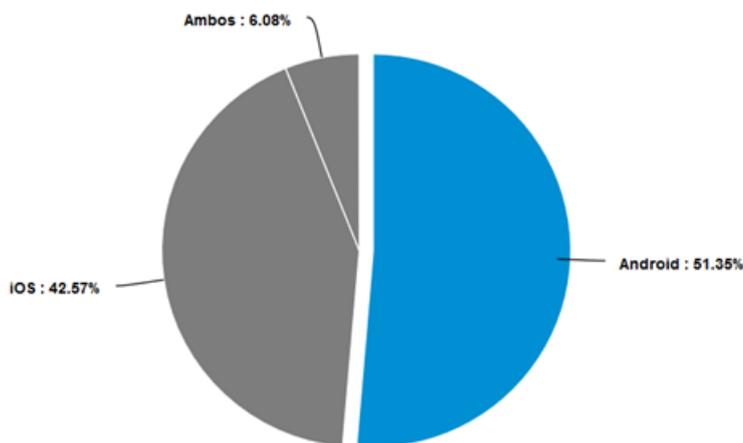
**Gráfico 4.3 Ingreso familiar (NSE) usuarios de Apps de descuento**



*Fuente y elaboración propia*

Se consideran usuarios de sistemas operativos de smartphones, tanto IOS (Apple) como Android (Google) tienen casi la misma cantidad de usuarios por lo que el proyecto debe contemplar el desarrollo en ambas plataformas (ver Gráfico 4.4).

**Gráfico 4.4 Apps: Sistema operativo en los smartphones de los usuarios de Apps de descuento**



*Fuente y elaboración propia*

### 4.3.2. Tendencias de consumo

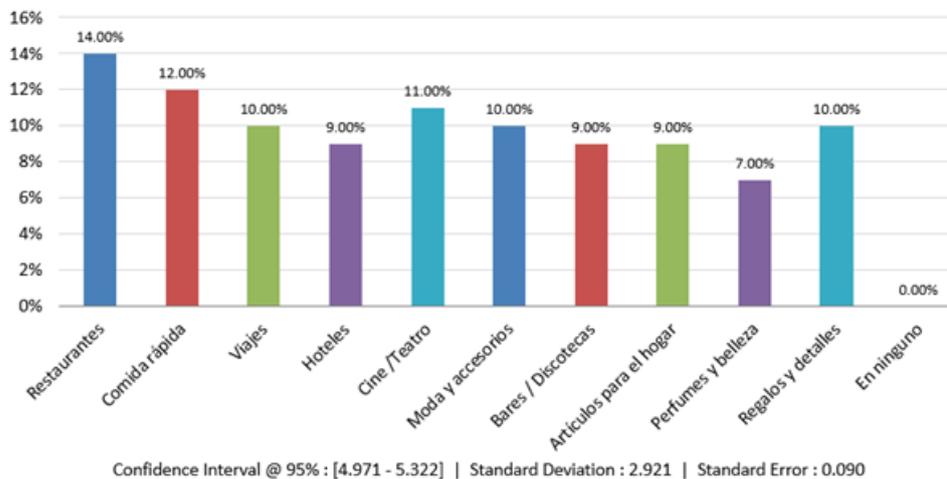
En el Perú, el consumo se mantiene estable y en algunos rubros puede tender al alza. Según el grupo investigado, comidas fuera de casa es el consumo más frecuente con alrededor del 35% de las respuestas, el resto se pueden agrupar como las compras que realizaron los encuestados: Moda y accesorios con 10%, regalos con 10%, artículos para el hogar tiene 9% y por último perfumes y belleza 7% (ver Gráfico 4.5).

26% de las respuestas corresponden a comidas fuera de casa: este indicador se divide en restaurantes (14%) y comida rápida (12%).

Casi el 20% de las respuestas se pueden agrupar en el rubro de entretenimiento: cine/ teatro con un 11% y bares y discotecas con 9%

Similar consumo se da en el rubro de turismo (19%) que se divide en viajes (10%) y hoteles (9%).

**Gráfico 4.5 Apps: Tipo de consumo más frecuente / por rubro**



*Fuente y elaboración propia*

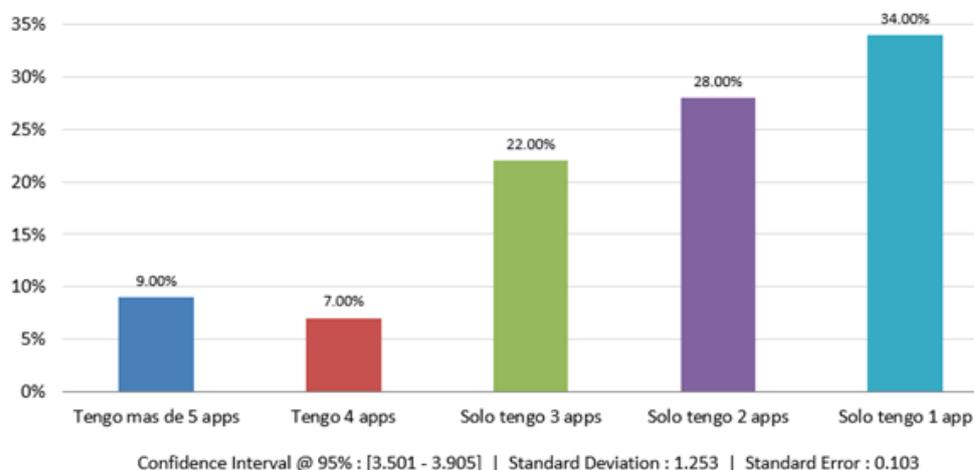
Se distinguen algunas diferencias puntuales que se pueden evaluar en la estrategia de los siguientes capítulos (ver Anexo 6: Consumo por género y NSE). Para las marcas, los beneficios tienen atractivo para ciertos tipos de clientes y allí es donde dirigen sus estrategias según la gerente

de fidelización de Telefónica, la gasolina es de los descuentos más consumidos por sus clientes de clase alta y el fast food, de la clase media.

### 4.3.3. Tendencias del mercado de programas de descuento

La mayoría de las personas entrevistadas, aseguran tener al menos una aplicación instalada en su celular (34%) a partir de allí los indicadores bajan conforme se pregunta sobre la cantidad de Apps descargadas en el celular: 28% de los encuestados asegura tener dos Apps instaladas, 22% dice tener 3 y de 4 a más serian alrededor del 16% de los entrevistados. El presente proyecto estaría en la búsqueda de las personas que tengan al menos 2 programas instalados, por lo que se puede considerar que el 66% de los entrevistados que tienen Apps en su celular, tienen al menos 2 (ver Gráfico 4.6).

**Gráfico 4.6 Apps: Cantidad de Apps de descuentos descargadas en el celular**

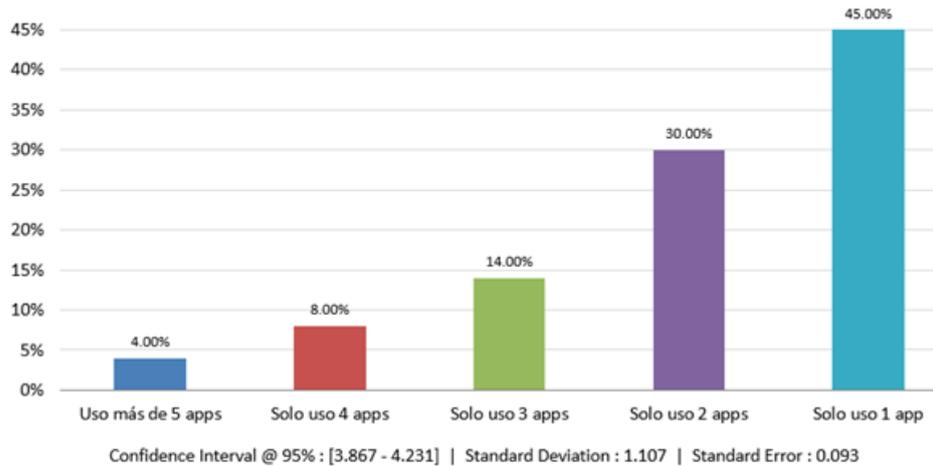


*Fuente y elaboración propia*

Cuando se pregunta sobre la cantidad de Apps que se han usado al menos 1 vez en el último año, la proporción cambia, pues la proporción de entrevistados que usan 1 sola App se eleva a 45%, si se considera los que admiten tener una sola aplicación en su celular son el 34%, se podría deducir que los entrevistados que respondieron tener de dos a más aplicaciones en el celular en realidad solo usan 1, por lo que el incremento de 11% vendría de los otros grupos. Lo mismo

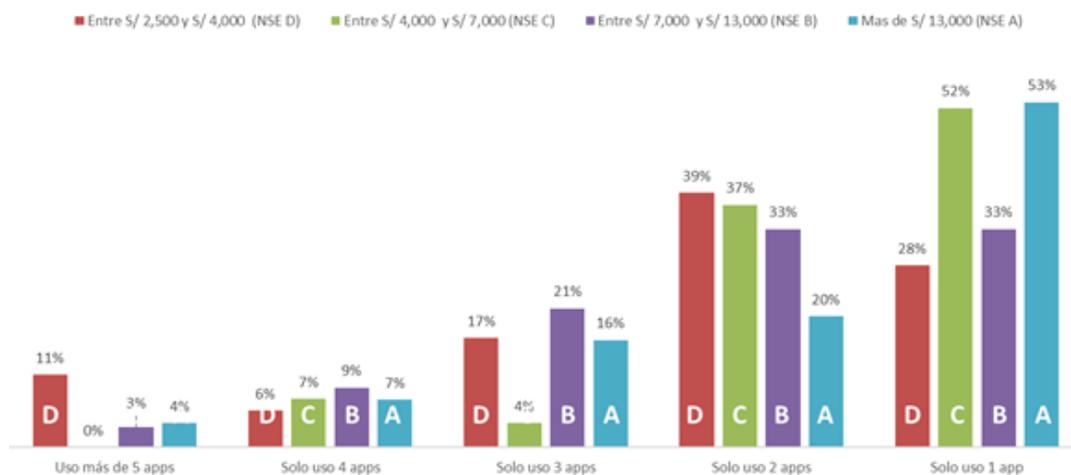
ocurre con los que aseguran usar 2 aplicaciones que pasan a usarlas el 30% cuando solo el 28% dice tener dos aplicaciones. Los grupos que dicen tener 3 a más aplicaciones en el smartphone, son los grupos que bajan la relación de posesión / uso, pasan de ser el 38% de la muestra a ser el grupo de menor uso con 26% del total de entrevistados (ver Gráfico 4.7).

**Gráfico 4.7 Apps: Cantidad de Apps de descuentos utilizadas en el último año**



*Fuente y elaboración propia*

**Gráfico 4.8 Apps: Uso de Apps en el último año / por NSE**



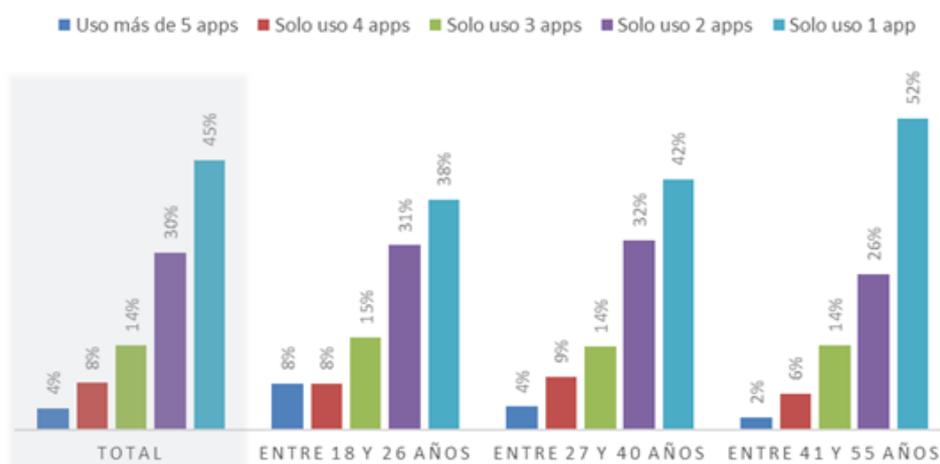
*Fuente y elaboración propia*

Cuando la información recogida se segmenta por NSE, se distingue que el grupo que mayor uso hace de sus aplicaciones de descuentos son los NSE A, B y C. Considerando que el proyecto

va enfocado a los grupos que hacen uso de 2 a más aplicaciones de programas de descuento, son los NSE B, C y D (ver Gráfico 4.8). Se podrá considerar más adelante, la capacidad adquisitiva como determinante para la definición del segmento objetivo.

Considerando que la tecnología juega un papel fundamental en el proyecto, se analizan los datos por grupos de edad y así establecer información cruzada sobre la relación entre la edad y la cantidad de aplicaciones que se usan: en el grupo de 18 a 24 años y en el de 27 a 40 años, se encuentra el grupo que usa de dos a más aplicaciones (aproximadamente 32% en cada caso), a diferencia del grupo de 41 a 55 años que solo el 26% usan 2 aplicaciones (ver Gráfico 4.9).

**Gráfico 4.9 Apps: Uso de aplicaciones por grupos de edad**

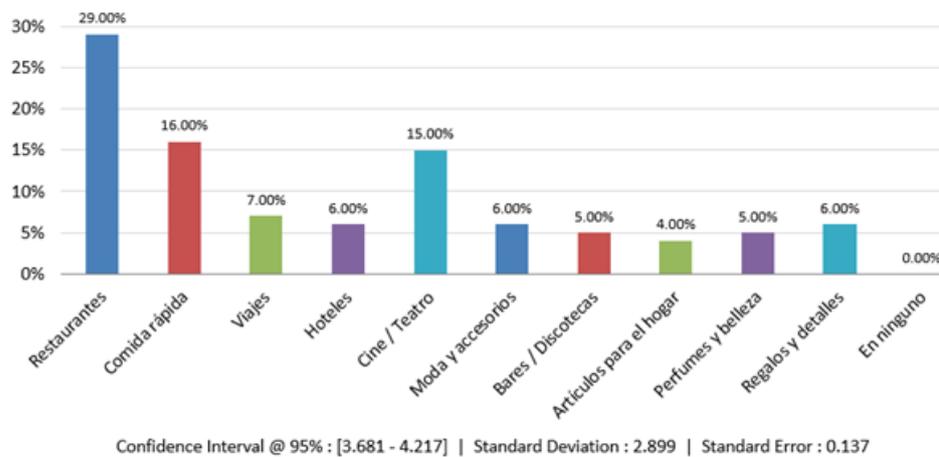


*Fuente y elaboración propia*

#### **4.3.4. Preferencias sobre las Apps de programas de descuento**

Las costumbres de consumo también se ven reflejadas en el uso de programas de descuentos. La mayor parte de los encuestados, usaron las aplicaciones de sus programas de descuento en restaurantes (29%) y comida rápida (16%), siendo ambos considerados comida fuera de casa, suman el 45% de los consumos, seguido muy de cerca en preferencia por los consumos en cine y teatro (15%).

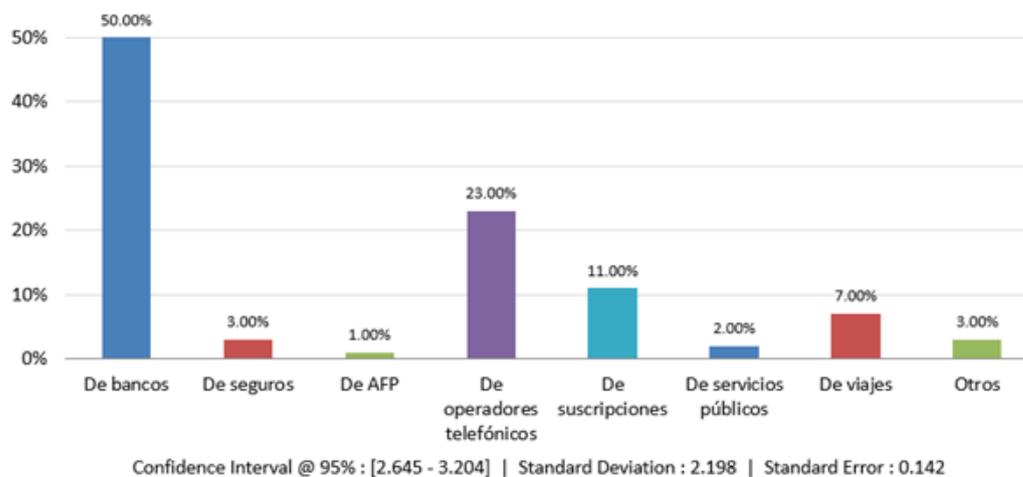
**Gráfico 4.10 Apps: Consumos en los que se utilizaron las Apps de descuentos**



*Fuente y elaboración propia*

Si se consideran las fuentes a las que pertenecen los programas más usados, se tiene que las aplicaciones de descuento de mayor uso entre los entrevistados, son las de los bancos (ver Gráfico 4.11), por exactamente la mitad de los que usan Apps (50%), con poco menos de la mitad, la segunda fuente de descuentos, son las aplicaciones de operadores telefónicos (23%). Se precisa, como observación, que los programas de descuentos de operadores telefónicos son los que todos los encuestados deberían tener activos, pues por el hecho de tener una línea celular, ya contarían con un programa de descuentos; sin embargo, al parecer, el desconocimiento juega un papel en el uso de dichos programas.

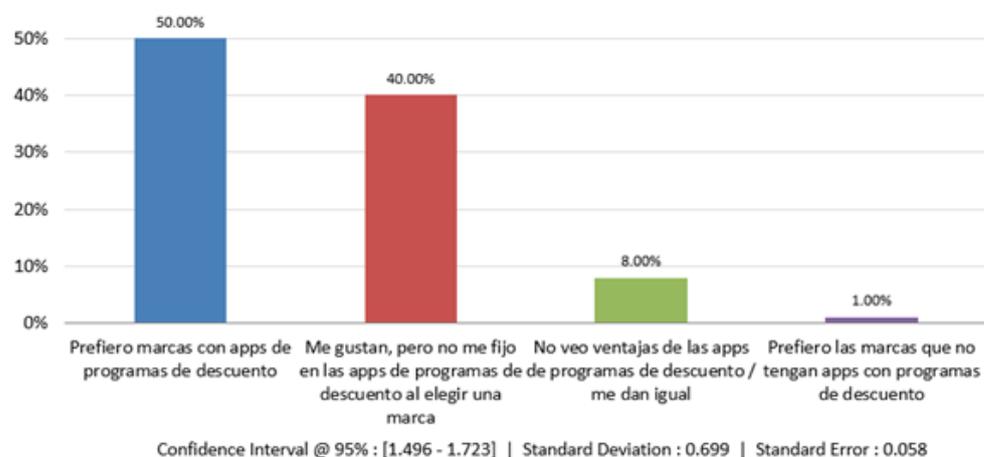
**Gráfico 4.11 Apps: Programas de descuentos más usado / por rubro**



*Fuente y elaboración propia*

Sobre la elección consciente de marcas que tengan programas de descuentos para sus clientes, la mitad de los entrevistados asegura que si es determinante (50%), a la hora de elegir por una u otra marca, mientras a un 40% les gusta, pero no le es determinante a la hora de elegir. Se podría establecer que al 90% de los entrevistados les gustan y eventualmente usan los programas de descuentos (ver Gráfico 4.12).

**Gráfico 4.12 Apps: Preferencia por marcas con programas de descuento**



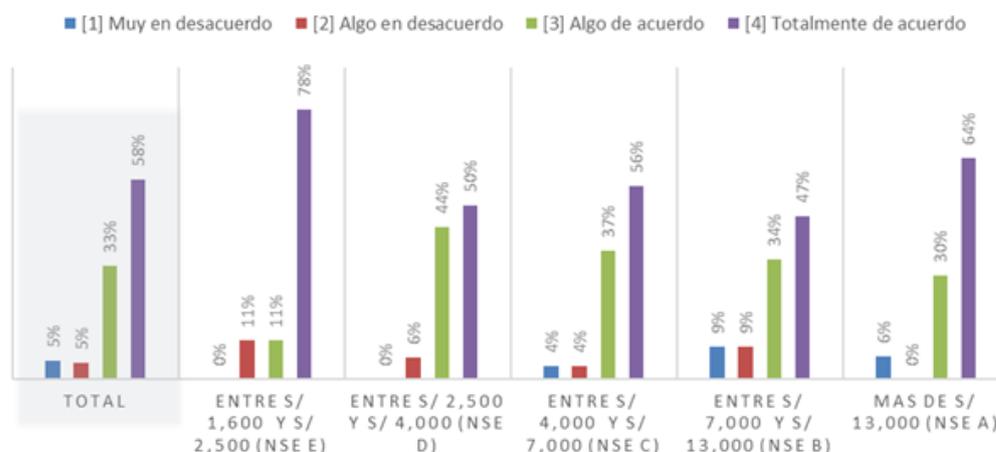
*Fuente y elaboración propia*

Únicamente el 9% de los encuestados no muestran interés por los programas de descuentos, al 8% le dan igual y no le ven ventajas, mientras que el 1% prefiero no tenerlos.

La razón de uso es general a todos los grupos, la practicidad por el hecho de tener la aplicación en el smartphone y el ahorro que genera su uso, son dos de los atributos más valorados por los entrevistados, en una calificación del 1 al 4, obtienen 3.42 puntos. Le siguen la variedad disponible y el hecho de que se pueda elegir entre muchos descuentos es muy apreciado, obteniendo 3.36 puntos sobre 4.

Al separar los grupos por NSE, se distingue que todos los atributos están distribuidos casi uniformemente, incluso el atributo “ahorro” que se podría esperar sea mejor percibido por la clase media, en realidad es preferido por todos los NSE como un beneficio apreciado (ver Gráfico 4.13).

**Gráfico 4.13 Apps: Valoración del atributo "ahorro" de los programas de descuento por NSE**

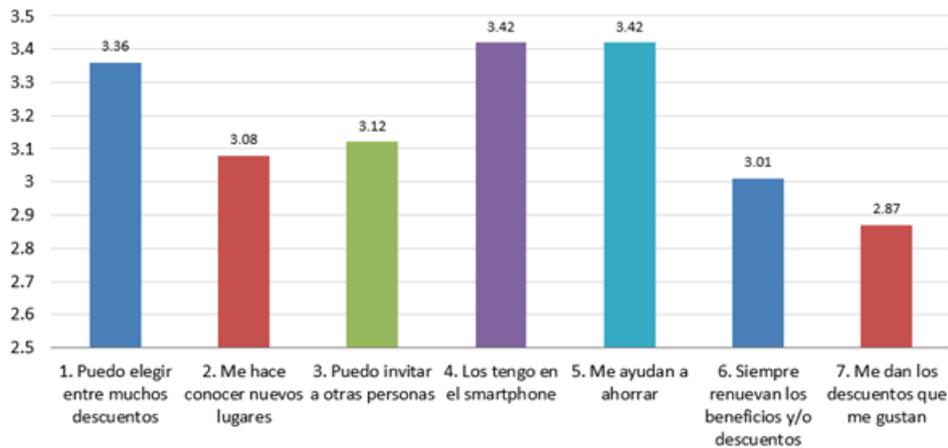


*Fuente y elaboración propia*

En general, el ahorro es un factor relevante al usar los programas de descuento en el smartphone, luego vienen los temas prácticos, que les gustan porque los tienen a mano (en el smartphone) y porque hay mucha variedad de donde elegir. Como tercer gran factor está el enfoque social pues el que se pueda invitar a otras personas (3.1/4), es relevante en el gusto por estos sistemas. Finalmente está la experiencia de conocer nuevos lugares, que en la evaluación general

se lleva una puntuación de 3.0/4, al analizarla por NSE, resalta que la clase media la aprecia mucho más que los otros grupos. En esta evaluación, la personalización o como se plantea en el formulario “me dan los descuentos que me gustan” queda relegado al último lugar entre todos los atributos, logrando una calificación de 2.9/4 (ver Gráfico 4.14).

**Gráfico 4.14 Apps: Razones por la que les gustan los programas de descuentos**

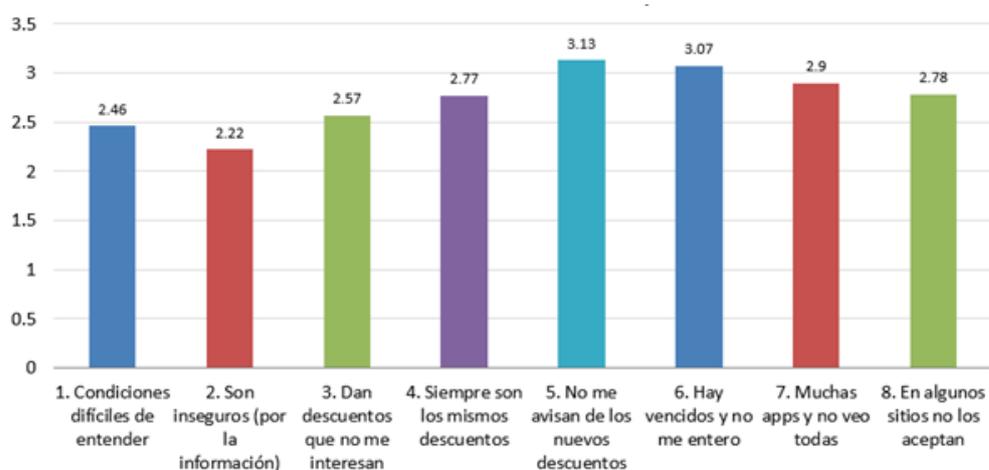


*Fuente y elaboración propia*

Al segmentar las respuestas, los atributos que más valoran de las aplicaciones de descuentos son, en orden de relevancia para la clase media (ver Anexo 16):

- **El ahorro:** Valoran sobre todo el ahorro (93%)
- **La variedad:** La App permite elegir entre muchos descuentos (93%)
- **Descubrimiento:** Hace que el usuario conozca nuevos lugares (88%)
- **Factor social:** Permite invitar a otras personas (77%)

**Gráfico 4.15 Apps: Lo que no gusta de las Apps de descuento**



*Fuente y elaboración propia*

Los programas de descuento tienen muchos puntos a favor, pero también los tienen en contra, hay detalles que no agradan a los entrevistados y alguno de ellos podría ser la razón del bajo uso o la desconfianza en los sistemas, el menor puntaje (2.2/4) lo obtiene la seguridad de la información y al parecer no sería uno de los factores que menos gustan de los programas de descuento. Resaltan notablemente las razones que apuntan a la comunicación que debieran tener las marcas hacia sus clientes, sobre los beneficios, “no me avisan de los nuevos descuentos” (3.1/4) es el mayor inconveniente que tienen las Apps actualmente, es decir, no se percibe que las marcas les hagan llegar oportunamente la información de los nuevos descuentos (ver Gráfico 4.15).

Cuando se analiza por NSE, ambos factores son presentados como “lo negativo” de los programas de descuento específicamente, por los entrevistados de NSE C, seguidos en ambos casos por los entrevistados de NSE A (Ver Anexo 6 – lo que no les gusta de las Apps de descuento por NSE).

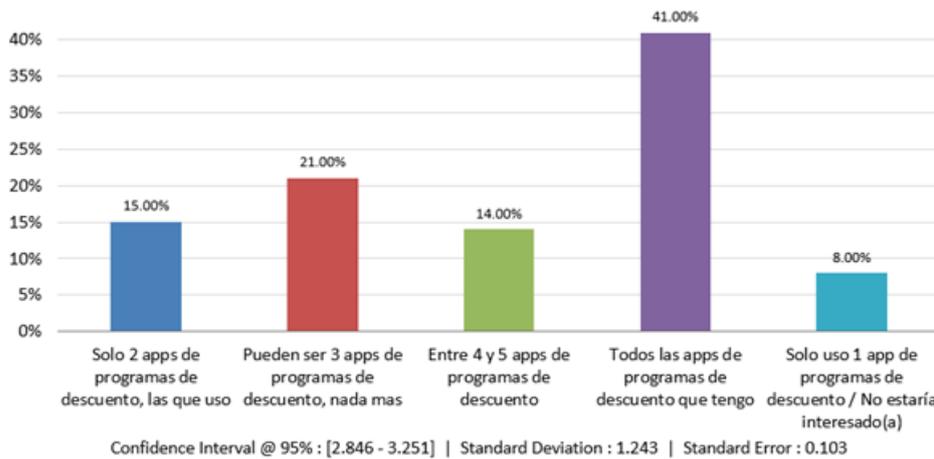
Cuando se analizan las respuestas del factor de disconformidad denominado “muchas Apps y no veo todas”, se reconoce el tercer factor de disconformidad con el mayor puntaje (2.9/4) por lo que se descubre su relevancia para el grupo estudiado. Luego de los factores que tienen que ver con la comunicación el mayor “dolor” es que los entrevistados dicen tener a disposición muchas

aplicaciones de descuento, pero no aprovechan todas. Esto, será relevante más adelante en la estrategia.

#### 4.3.5. Expectativas sobre el producto ideal

La mayor cantidad de entrevistados de todos los grupos preferiría juntar todas las aplicaciones que tiene disponibles, no solo algunas, sino todas las que tiene. Esto es una afirmación al proyecto planteado, pues define el “dolor” que actualmente tienen los consumidores sobre la cantidad de programas de descuento que tiene vigentes y como ya se ha visto, les resulta difícil de manejar y sobre todo aprovechar (ver Gráfico 4.16).

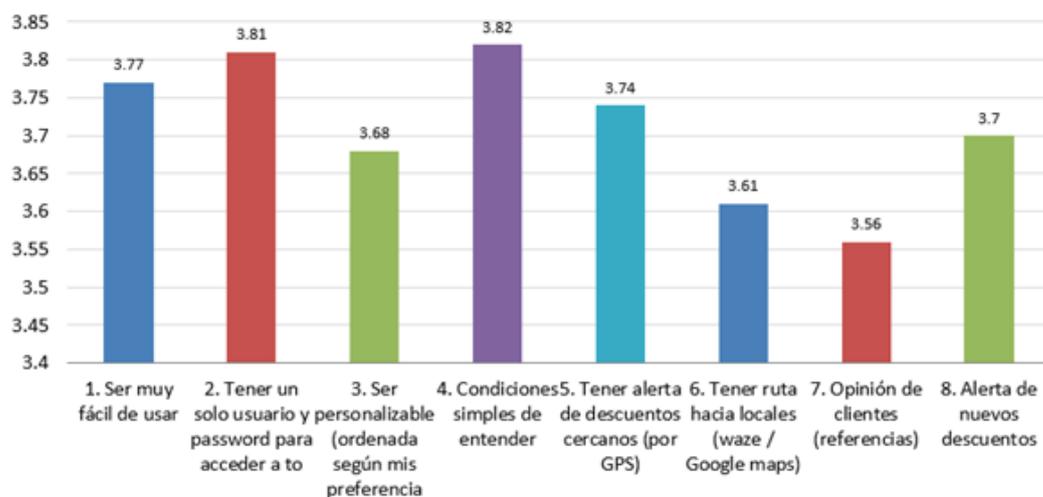
**Gráfico 4.16 Apps: Cantidad de programas que le gustaría agrupar en la nueva App**



*Fuente y elaboración propia*

En cuanto a los atributos que se esperarían de la nueva aplicación, los entrevistados priorizan la facilidad de uso y le dan las 3 mayores calificaciones a las características que tienen que ver con la simpleza (ver Gráfico 4.17): “condiciones simples de entender” y “Tener un solo usuario y password” (3.8/4 cada uno) y en la misma línea, y como tercera opción más votada, está la facilidad de uso (3.77/4).

**Gráfico 4.17 Apps: Atributos que debería tener la nueva App**



*Fuente y elaboración propia*

Los avisos (alertas) y en general la comunicación es el atributo que se ubica en los siguientes mayores puntajes: “alertar sobre descuentos cercanos por GPS” y “alertar de nuevos descuentos” tienen ambas puntuaciones muy cercanas (3.7/4 cada uno). Este atributo lo tienen muchas aplicaciones de descuento y según los resultados de la investigación, sería muy apreciado por los entrevistados como lo manifiesta María Anes, Gerente de Fidelización de Telefónica (ver entrevista completa – Anexo 9).

La personalización de la experiencia en la aplicación sería en general, el tercer atributo más valorado, siguiendo las tendencias de las marcas por llevar a sus consumidores experiencias dirigidas a sus gustos, buscando cercanía y consecuentemente fidelización.

#### **4.3.6. Disposición de compra de la nueva App**

El mercado de aplicaciones se divide en aplicaciones pagadas, gratuitas y las que tienen un modelo de negocio freemium, donde una versión sencilla del producto se pone a disposición del público y existe una versión con atributos mejorados o upgrades o características nuevas, que están a disposición para la venta. El producto gratuito y la versión pagada funcionalmente son iguales, pero una tiene atributos adicionales y la otra no.

La opción de que la aplicación sea totalmente gratuita es la que obtuvo el mayor puntaje en la investigación (3/4), más la opción paga mejor calificada fue la de tener una versión gratis con publicidad y una versión pagada sin publicidad (ver Tabla 4. 5). Este modelo es muy usado actualmente en las aplicaciones.

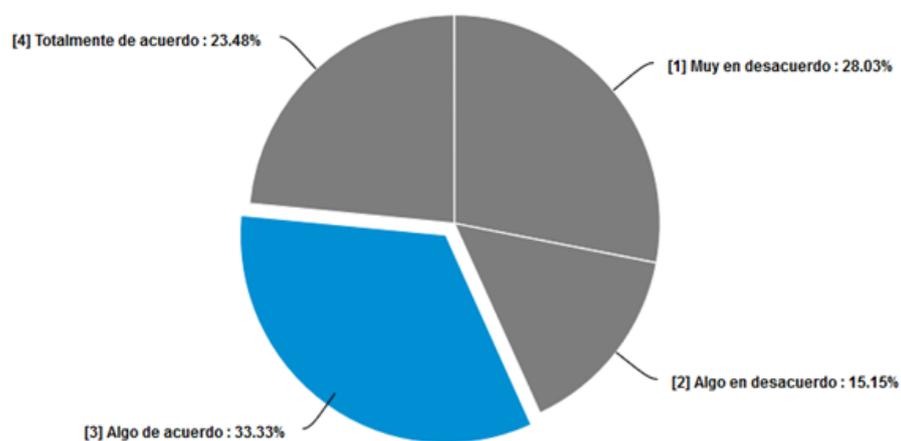
**Tabla 4.5 Apps: Disposición a pagar**

Pagaría por la aplicación si...	Conteo	Puntuación	[1] Muy en desacuerdo	[2] Algo en desacuerdo	[3] Algo de acuerdo
... los 2 primeros programas de descuento fueran gratis, pagaría por tener más de 3 en la app	133	2.08			
... todo fuera gratis, pagaría por funcionalidades extra (sugerencias, ranking y/o rutas GPS)	133	2.22			
... todo fuera gratis, pagaría por personalizar mi app (mi agenda, mis más usados, referencias de mis amigos, mis videos, mi asistente personal)	132	2.1			
... todo fuera gratis con publicidad, pagaría por la versión sin publicidad	132	2.52			
No pagaría por una app que agrupara todas mis apps de programas de descuentos	130	2.98			
	<b>Media</b>	<b>2.38</b>			

*Fuente y elaboración propia*

Investigando la cantidad de respuestas favorables a la propuesta de pagar por la versión sin publicidad, alrededor del 57% de las respuestas han sido favorables a la propuesta: totalmente de acuerdo con 23.4% y algo de acuerdo con el 33.3% de las respuestas específicas sobre este modelo de negocio (ver Gráfico 4.18).

**Gráfico 4.18 Apps: Disposición a pagar por la versión sin publicidad**



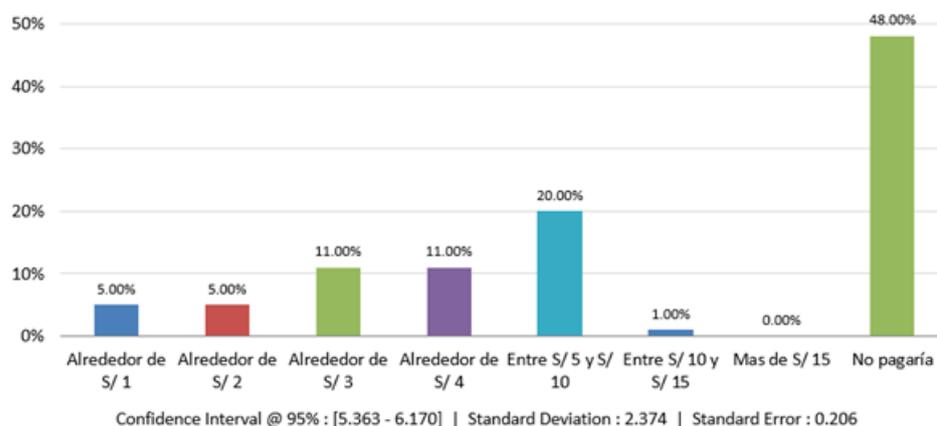
*Fuente y elaboración propia*

Cuando se evalúan las respuestas demográficamente, se descubre en la investigación que los grupos que se encuentran más cómodos con pagar por la versión sin publicidad son las mujeres de NSE A y las de clase media NSE C. Esta información difiere de los resultados del segmento masculino, que no presentan la misma disposición al pago en ninguno de los grupos (ver Anexo 6 - Disposición a pagar por la versión sin publicidad / por segmentos).

#### **4.3.7. Precio a pagar por la nueva App**

Se dieron opciones de pago por precios fijos y rangos para las escalas superiores. Para los entrevistados que están dispuestos a pagar en la aplicación, según su elección del modelo de negocio, las opciones iban desde S/1 hasta rangos entre S/ 10 y S/ 15 al mes, asimismo se considera una opción de no pago, la que fue elegida por el 48% de encuestados. Entre las opciones de pago, la que mayor elección (20%) tuvo, fue la que indicaba un rango de entre S/5 y S/10 (ver Gráfico 4.19).

**Gráfico 4.19 Apps: Monto mensual dispuestos a pagar por la App**



*Fuente y elaboración propia*

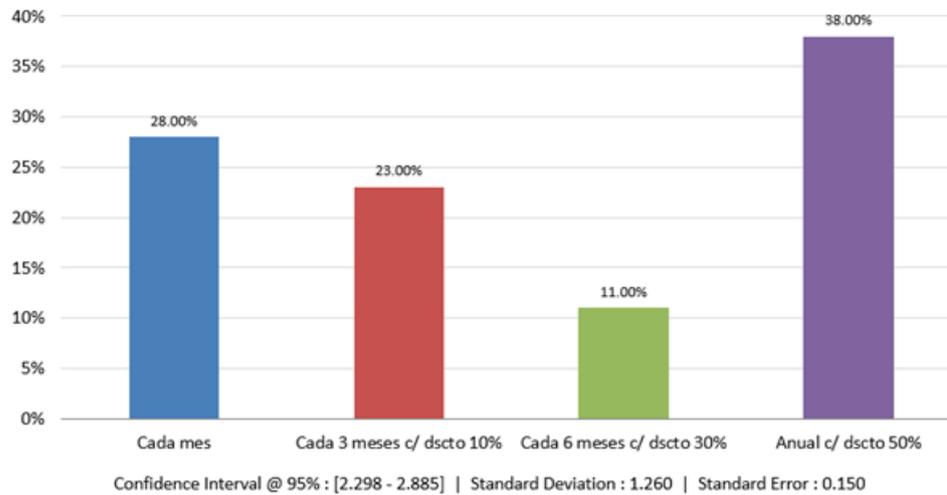
Cuando los resultados se evalúan por el género del entrevistado, tienden a favorecer con mayores montos a los hombres a diferencia de las mujeres. Considerando que los hombres optaron por el rango para pagar entre S/5 y S/10 (22%) contra lo que eligieron las mujeres en el mismo rango (17%), se establece una diferencia de 5 puntos porcentuales. Buscando un promedio ponderado de las elecciones por género, se puede concluir que, en general, los hombres podrían estar dispuestos a pagar mensualmente alrededor de S/5 por los servicios de la aplicación, a diferencia de las mujeres que llegan a un pago promedio de S/4.5. Se desarrolla un cuadro demostrativo que presenta las estimaciones de precio promedio ponderado por género (ver Anexo 6 - Monto que pagarían por la versión sin publicidad / por género).

#### **4.3.8. Formas de afiliación**

Las aplicaciones de pago manejan diversas formas de afiliación y ventajas para las afiliaciones que cubren mayores periodos de tiempo. Se pregunta a los entrevistados por los periodos de tiempo que pagarían considerando descuentos para periodos mayores. La opción que tuvo mayor elección es la que establece un pago anual con el 50% de descuento (38%), la segunda opción elegida es la que establece pagos mensuales (28%). De esta manera se puede inferir que el ahorro al pagar por

un periodo más largo está justificado por el uso que se le dará a la aplicación en ese tiempo (ver Gráfico 4.20).

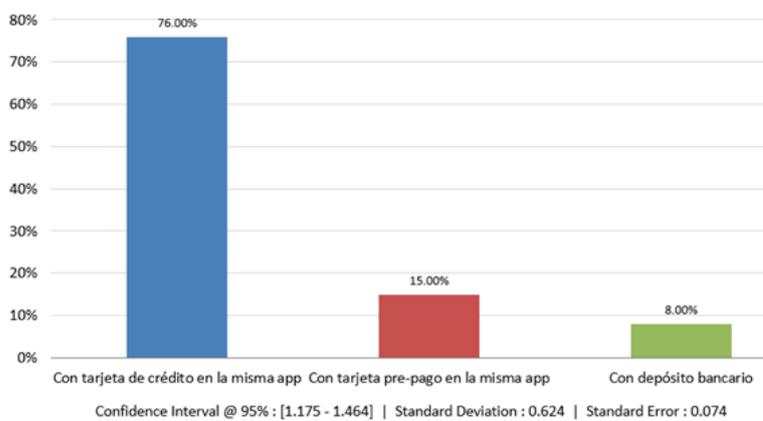
**Gráfico 4.20 Apps: Elección de periodo de pago con promoción**



*Fuente y elaboración propia*

La forma de pago sería en la pasarela de pago de la misma aplicación que contempla pago con tarjetas de crédito o las tarjetas pre-pago muy difundidas en los grupos que prefieren pagar sin usar su tarjeta de crédito por temor a su seguridad. Ambas son el 92% de la elección (ver Gráfico 4.21).

**Gráfico 4.21 Apps: Forma de pago que usarían en la aplicación**

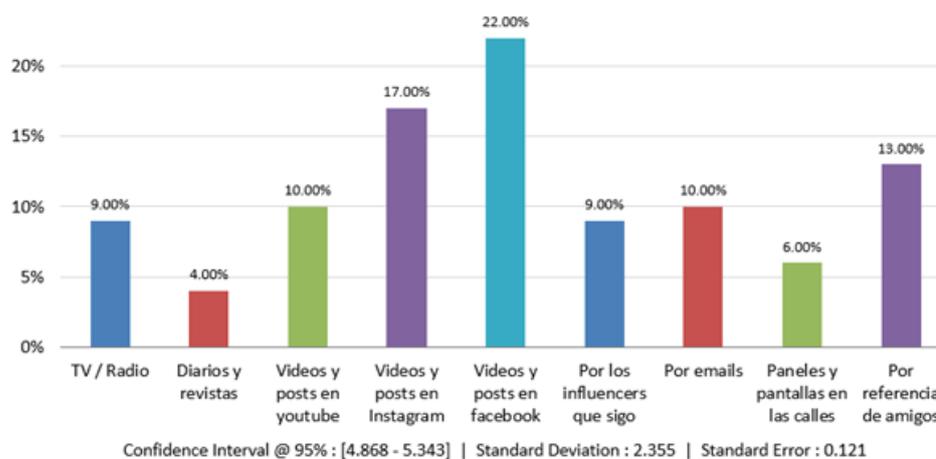


*Fuente y elaboración propia*

### 4.3.9. Tendencia de medios

Considerando que el producto en sí mismo, está enfocado en los grupos que tienen mayor cercanía con la tecnología (ver Gráfico 4.22). El grupo que solo opta por Facebook mayoritariamente (25%) es el grupo conformado por los entrevistados de 41 a 55 años, quienes tienen como segundo canal de contacto, los emails (17%).

**Gráfico 4.22 Apps: Medios en los que les gustaría enterarse de la nueva App**



*Fuente y elaboración propia*

Al distinguir las respuestas por género, es muy similar la preferencia por ambas redes sociales: Facebook e Instagram, además se distingue en las entrevistadas como tercer medio de comunicación, las referencias de amigos (16%), muy por encima de lo dicho por los hombres en este mismo punto (10%), habiendo entre ambos 6 puntos porcentuales de diferencia.

Similar situación ocurre con el uso de YouTube, como canal de comunicación, es mucho más preferido por los hombres (14%) que por las mujeres que tienen el indicador por la mitad (7%) del de los hombres (ver Anexo 6 - Medios por los que les gustaría enterarse de la nueva App / por género).

#### 4.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La información recopilada presenta la situación del mercado de programas de fidelización, sus grandes usuarios (las empresas) y los grandes beneficiarios (sus clientes). Se busca entender el ambiente competitivo donde ingresará el proyecto y determina su potencial de crecimiento en el tiempo.

Se realizaron entrevistas en profundidad a expertos del sector, dentro de la investigación cualitativa, obteniendo información relevante para el proyecto y para entender el ambiente competitivo:

- Según el profesor Montealegre, la solución es como un marketplace de 3 frentes, uno es la empresa que da beneficios a sus clientes gratuitamente, otro frente son los restaurantes y las tiendas que dan los beneficios, pues obtienen nuevos y mejores clientes, y otro son los propios clientes que se tienen que beneficiar de los descuentos (ver Anexo 8)
- Según la Gerente de Fidelización de Telefónica, ven más conveniente el uso de programas de descuento, pues no les genera un pasivo como es el caso de los programas de puntos o millas (ver Anexo 9).
- Asimismo, mencionó que los clientes bajan las aplicaciones, utiliza los beneficios y luego se da de baja (los elimina de su teléfono), están buscando que la App esté dentro de la aplicación de Mi Movistar y así solo tengan una App y no dos o tres de la misma empresa, piensan que es mucho más ligero y a más simple para el cliente (ver Anexo 9).
- Para las encargadas del programa interno de lealtad del grupo Romero, tienen una gran falta de comunicación y los trabajadores no usan los descuentos pues no están al pendiente de la web donde se publican, no

generan alertas ni comunicado al respecto por lo que ha desinterés.

Proyectan desarrollar una App personalizable por perfiles (ver Anexo 10).

- Según Thea Malla, Gerente de Marca de Promotick, que maneja el programa del BCP, los programas de fidelización se están masificando y ahora lo que más importa es conocer bien al cliente (big data) para atender bien al cliente por lo que una App como la planteada en el proyecto es muy factible pues obtendrían una mayor rotación pero debe ser para el mercado masivo, no para el segmento exclusivo porque ninguna empresa daría acceso a esos clientes (ver Anexo 11).

Se realizaron 420 entrevistas virtuales para la investigación cuantitativa:

- La mitad de los entrevistados ha bajado aplicaciones de descuento y 7 de cada 10 las usan.
- Al menos el 66% de encuestados que han bajado aplicaciones de descuento asegura tener al menos 2 aplicaciones instaladas.
- Los programas que más se usan son los de los bancos y la mayoría por los descuentos en restaurantes.
- No les gusta que sus descuentos venzan o que tengan nuevos y que las marcas no lo comuniquen.
- Las mujeres Millennials de clase media consideran (más que los hombres) como un problema el que tienen muchas Apps y que además no las usan todas.
- Todos buscarían que una nueva App reúna todos sus programas de descuento, no algunos, todos. Debe ser simple, tener alertas y personalizable.

- La mayoría de entrevistados no están dispuestos a pagar, pero el grupo que si estaría dispuesto, lo haría por tener una App sin publicidad.

En general, la información es cercana al proyecto original y se ha descubierto información que puede establecer el rumbo estratégico del proyecto.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **5.1. SEGMENTACIÓN**

En base a la investigación, se agrupan los clientes por características similares y así descubrir los distintos segmentos presentes en el mercado de aplicaciones de descuento. Se busca encontrar el segmento estratégico prioritario que deberá cumplir con los siguientes criterios:

- Usuario más frecuente de programas de descuento.
- Disponibilidad a adoptar tempranamente la propuesta.
- Debe ser un grupo que esté dispuesto a comprar y sea accesible.

El grupo etario que combina actitud positiva hacia con la tecnología y capacidad de consumo es el grupo de investigación de 27 a 40 años, conocidos como generación Y o Millennials. En la investigación destacan en todo el análisis, como el grupo con la mayor disposición hacia el proyecto, por lo que se usa de base para la segmentación.

Se establecen los grupos por género (hombre y mujer) y por NSE (A, B, C, D).

De cada uno de los grupos generados, se establece la cantidad de entrevistados (en %) que afirman usar de dos a más aplicaciones de descuentos en la actualidad (ver Anexo 17) y su disposición a pagar dentro de la aplicación con la propuesta más elegida en la investigación (“si la aplicación fuera gratis, pagaría por la versión sin publicidad) (ver Anexo 18). Luego, se establecen los 3 atributos que valoran de los programas de descuento y 3 de los que los frustran obtenidos de la investigación de mercado y segmentado por edades y NSE (ver Anexo 16), y así establecer diferencias entre segmentos.

**Tabla 5.1 Apps: Segmentos de mercado de aplicaciones de programas de descuentos**

Segmento	Usan de 2 a + Apps dscetos	Pagaría por versión sin publicidad	Motivos de gusto	Motivos no gusto	Disposición a comprar	Definición estratégica
Hombres / Millennials / NSE A	52%	46%	1. Ahorro 2. Elegir 3. Conocer	1. No avisan 2. Muchas Apps 3. Mismos dscetos	baja	NO es segmento estratégico
Mujeres / Millennials / NSE A	42%	42%	1. Elegir 2. Conocer 3. Invitar	1. No avisan 2. Vencidos 3. Muchas Apps	baja	NO es segmento estratégico
Hombres / Millennials / NSE B	<b>68%</b>	<b>71%</b>	1. Elegir 2. Ahorro 3. Conocer	1. No avisan 2. Muchas Apps 3. Vencidos	alta	<b>Early adopters</b>
Mujeres / Millennials / NSE B	<b>64%</b>	<b>52%</b>	1. Ahorro 2. Elegir 3. Invitar	1. No avisan 2. Vencidos 3. Muchas Apps	media	Segmento estratégico
Hombres / Millennials / NSE C	<b>55%</b>	<b>75%</b>	1. Elegir 2. Ahorro 3. Invitar	1. No avisan 2. Vencidos 3. Muchas Apps	alta	Segmento estratégico
Mujeres / Millennials / NSE C	<b>44%</b>	<b>68%</b>	1. Ahorro 2. Conocer 3. Elegir	1. No avisan 2. Vencidos 3. Mismos dscetos	alta	Segmento estratégico
Hombres / Millennials / NSE D	67%	40%	1. Conocer 2. Invitar 3. Ahorro	1. Vencidos 2. Mismos dscetos 3. Muchas Apps	baja	NO es segmento estratégico
Mujeres / Millennials / NSE D	75%	54%	1. Ahorro 2. Elegir 3. Invitar	1. No avisan 2. Difíciles 3. Mismos dscetos	media	NO es segmento estratégico

*Fuente y elaboración propia*

Considerando el uso actual de aplicaciones de descuento y la disposición a pagar en la misma aplicación, los segmentos estratégicos resultantes son (ver Tabla 5.1):

**Early adopters:** Hombres / Millennials / NSE B

**Segmento estratégico:** Mujeres / Millennials / NSE B + Hombres y mujeres / Millennials / NSE C

De acuerdo al estudio cualitativo, en la entrevista efectuada a Thea Malla, Gerente de marca de Promotick, a cargo de los programas de lealtad del BCP, entre otros; manifiesta que es complicado que los bancos acepten alianzas en las que incluyan a sus clientes del segmento más alto (NSE A) en una aplicación en la que estén otros bancos, pues precisamente los cuidan mucho y más bien compiten para preservarlos, lo que hace que sean sumamente renuentes a compartir información de ellos. (Ver entrevista completa en Anexo 12).

Teniendo en cuenta que el NSE A es muy reducido en Perú, pues es el 2% de la población del Perú, (IPSOS, 2020), que los Bancos no estarían interesados compartir información de dicho sector socio económico y que su inclusión no generaría mayores ingresos a la aplicación, no se ha considerado en el segmento objetivo.

## **5.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

En base a la información de mercado recogida por fuentes secundarias y primarias, el mercado está dispuesto para la entrada de un proyecto tecnológico como el propuesto. A continuación, se procede a desarrollar las estrategias que facilitarían el ingreso al mercado.

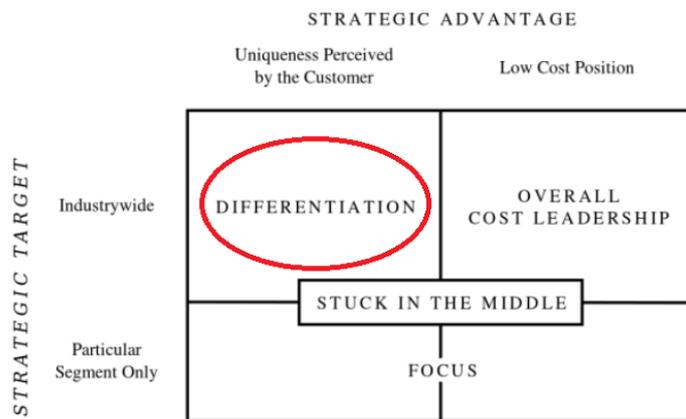
### **5.2.1. Estrategias competitivas genéricas**

Según lo avanzado hasta esta etapa, el mercado demandaría un producto diferenciado, que abarque más de lo que hasta el momento los productos del mercado incluyen. Cada uno de los programas de descuento, desarrolla su propia forma de llegar a sus clientes y en consecuencia sus clientes reciben información muy variada y de distinta manera de cada uno de los programas. No

hay una estandarización ni una forma común de presentar sus ofertas. De acuerdo a la investigación realizada el cliente en la confusión opta por usar uno o dos programas en general.

Se busca alcanzar una ventaja competitiva, diferenciando la propuesta y buscando que toda la experiencia negativa sea resuelta. Se debe lograr que, al compararse con las propuestas existentes del mercado, se tengan los atributos que harán única la propuesta para los clientes.

**Gráfico 5.2 Definición de la estrategia - Estrategias genéricas de Porter**



*Fuente: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors  
Elaboración propia*

Esta estrategia será adecuada porque se enfocará en las deficiencias actuales del mercado, y los clientes entrevistados demuestran interés por la nueva propuesta.

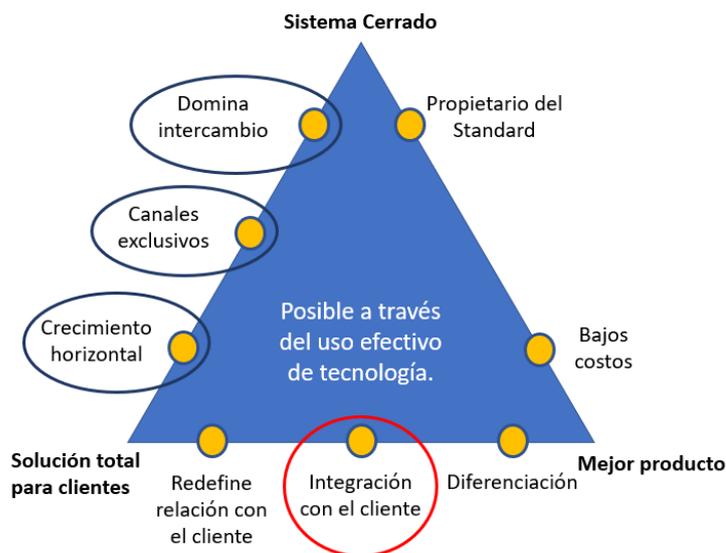
### 5.2.2. Modelo Delta

Se complementa la estrategia genérica, desarrollando el análisis según el Modelo Delta (Hax, 2003): Considerando el ambiente competitivo, el proyecto se dirigirá hacia ser una “solución total para clientes”, dado que los competidores tienen productos que solo ofrecen a sus propios clientes, no comparten espacio con otras soluciones y adicionalmente tienen una posición dominante frente al consumidor quien no tiene mayor poder en la transacción. Algunos competidores corporativos, ofrecen programas de descuentos dentro de sus empresas vinculadas, generando un círculo sin

alternativas. La competencia “Domina el intercambio”, usa “canales exclusivos” y tiene “crecimiento horizontal” (ver Gráfico 5.3).

Por lo tanto, estratégicamente, el proyecto buscará “integración con el cliente” y sumar su aporte al desarrollo de soluciones que lo satisfagan.

**Gráfico 5.3 Apps: Modelo Delta**



*Fuente: El Modelo Delta, Un Nuevo Marco Estratégico  
Elaboración propia*

### 5.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Se establece al grupo de 27 a 40 años (Millennials) de NSE D a más, como la base para la segmentación, por su disposición tecnológica, social y económica al proyecto. Al segmentar por género y NSE se descubren diferencias notables entre los 8 grupos resultantes (2 géneros por 4 NSE): Existen grupos que cuentan y que usan más de dos aplicaciones, pero tienen muy poca disposición a pagar para eliminar publicidad, tal es el caso de los hombres de NSE D y las mujeres de NSE A. En cambio, hay grupos que usan más de dos aplicaciones y están muy dispuestos a la compra dentro de la aplicación, de entre ellos se establece el segmento estratégico prioritario: Hombres / Millennials / NSE B, siendo los de NSE C un segmento complementario al grupo.

En el mercado competitivo se opta por la estrategia de diferenciación, según las estrategias genéricas de Porter y desde el punto de vista del cliente, se establece una estrategia de solución total con énfasis en la integración con el cliente.

En conjunto, se dirigirá una estrategia para el segmento masculino de NSE B / C para buscar un posicionamiento que busque diferenciarse de la oferta actual y que tenga una cercanía estratégica y sus requerimientos para lograr su satisfacción.

## CAPÍTULO VI

### EL NEGOCIO

#### 6.1. DESCRIPCIÓN

Se considera toda la información recabada y presentada en los capítulos anteriores para desarrollar el proyecto y establecer la manera de cómo ingresar al mercado con una propuesta diferenciada y valorada por el grupo objetivo.

##### 6.1.1. Frustraciones vs Aliviadores de frustraciones

Según la investigación primaria y secundaria realizada y definido el segmento estratégico, se busca establecer la propuesta de valor partiendo de las frustraciones del segmento y cómo se pueden aliviar y definiendo las alegrías y la forma en que la solución creará mayores alegrías. Una vez establecidos, se buscará la propuesta que el segmento valore (propuesta de valor).

**Tabla 6.1 Apps: Frustraciones vs aliviadores de frustraciones**

FRUSTRACIONES	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES
TENGO MUCHAS APPS Y NO PUEDO REVISAR TODAS, ES COMPLICADO Y TEDIOSO. SOLO VEO ALGUNAS.	Se creará una sola App que reúna todas las Apps de descuentos que el usuario tiene activas.
LAS APPS ACTUALES NO COMUNICAN CUANDO TIENEN NUEVOS DESCUENTOS, APARECEN EN LA APP Y NO SE SABE.	Se implementa un sistema de alertas y avisos sobre cambios en los descuentos (nuevos ingresos, cambios en condiciones, vencimiento de descuentos).
EN LAS APPS ACTUALES HAY DESCUENTOS VENCIDOS Y NO SE SABE HASTA QUE SE TRATA DE USARLOS Y SON RECHAZADOS.	Posibilidad de que el usuario califique y comente la experiencia.

*Fuente y elaboración propia*

##### 6.1.2. Cómo crear más beneficios

En base a la investigación, los distintos segmentos expresaron los beneficios que encuentran en las aplicaciones de descuentos que utilizan. Se definen los que definió el segmento elegido en la segmentación (ver Tabla 6.2).

**Tabla 6.2 Apps: Frustraciones vs aliviadores de frustraciones**

BENEFICIOS ACTUALES	CÓMO CREAR MÁS BENEFICIOS
OFRECE LA OPCIÓN DE ELEGIR ENTRE MÚLTIPLES BENEFICIOS, DIVERSOS TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS Y SERVICIOS VARIOS.	La App debería tener los descuentos activos de más de 2 aplicaciones a la vez, por lo que la oferta crecería notablemente.
LAS APPS DE DESCUENTO ACTUALES HACEN QUE AHORRE EN CONSUMOS O EN LA COMPRA DE PRODUCTOS.	Se evidenciará el ahorro con un contador de descuentos utilizados. Reportes mensuales y anuales.
LOS DESCUENTOS HACEN QUE CONOZCA LUGARES NUEVOS.	Alertas de nuevos lugares

*Fuente y elaboración propia*

### **6.1.3. Nombre comercial y logotipo**

Se busca un nombre que refleje el beneficio más valorado por el segmento objetivo, “el ahorro”, en la investigación de mercado obtuvo una calificación de 3.42 puntos en un rango de entre 1 a 4 puntos.

Se crea un nombre que refleja el ahorro: “ypagamenos”, escrito en segunda persona, coloquial y dinámico, usando letras minúsculas itálicas para reflejar agilidad y facilidad de uso. La palabra “paga” en negritas y la palabra “menos” en fuente light le da movimiento al texto.

El icono (los tres cuadros e color alineados e inclinados hacia a la derecha) refleja la variedad de descuentos que se alinean perfectamente y se presentan ordenados con los colores amarillo naranja, verde y rojo. El conjunto es armónico y complementario al azul noche de la fuente.

Se presenta en una versión sintetizada que va solo con las iniciales del nombre “ypm” para usarse como icono en algunas publicaciones. Se presenta asimismo una versión sobre fondo oscuro y la que representa la versión premium de la App (ver Gráfico 6.1).

**Gráfico 6.1 Logotipo y variantes - ypagamenos**



*Fuente y elaboración propia*

#### **6.1.4. Propuesta de Valor**

“ypagamenos, es una App que reúne todos los descuentos de las Apps que las marcas le dieron por ser cliente; la App compara los descuentos para que el usuario elija la mejor opción y los aproveche todo el tiempo”.

#### **6.1.5. Modelo de negocio**

La App estará basada en un modelo B2B2C y específicamente un Marketplace en el que la App sirva de nexo entre los programas de descuento y los clientes, se desarrolla para el grupo objetivo más dispuesto al uso y a las compras en la misma App: Millennials peruanos de clase media Se desarrolla el modelo de negocio en canvas (ver Gráfico 6.2). La propuesta de valor está basada en los atributos que el grupo objetivo seleccionó en la investigación de mercado:

- El ahorro: Valoran sobre todo el ahorro (93%)
- La variedad: La App permite elegir entre muchos descuentos (93%)
- Descubrimiento: Hace que el usuario conozca nuevos lugares (88%)
- Factor social: Permite invitar a otras personas (77%)

El perfil del grupo objetivo, determina la manera en que el producto se debe relacionar con ellos (experiencia digital), la forma en que se pondrá a su disposición (smartphones) y los canales de comunicación más efectivos (redes sociales).

Es necesario, dada las características funcionales de la App, que se establezcan acuerdos especiales tanto con las empresas que ofrecen los programas de lealtad a sus clientes como con los proveedores de estas, es decir, las empresas que gestionan los programas, pues es vital para el modelo de negocios que se establezcan alianzas, de ser posible en exclusividad.

Se tienen presentes los costos que se mantienen a lo largo del proyecto, los costos fijos, como los sueldos que se mantienen por periodos anuales y cambian solo de un año al otro, y los variables que, como en el caso del pago por los servicios Cloud, dependen de el volumen de tráfico que se tenga en la App, y esto a su vez, dependerá de la cantidad de clientes activos que se tengan.

Las 4 formas de ingresos (venta de la versión premium, publicidad, donaciones y reportes) ingresos complementan el modelo de negocio y establecen la forma en que se generan los ingresos y según lo establecido, amplían las fuentes de ingresos para diversificar el riesgo de posibles amenazas.

#### 6.1.5.1. Clientes

Según la segmentación, se establece el segmento objetivo:

Peruanos de 27 a 40 años (Millennials) que usen de dos a más Apps de descuento en su smartphone y que estén dispuestos a usar y pagar en la App propuesta. Entre ellos, se establecen los early adopters que servirán de referencia a los demás segmentos del mercado y el segmento estratégico que serán a quienes se dirigirá la estrategia de comunicación y distribución.

Gráfico 6.2 Modelo de Negocio en canvas

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <p>Empresas que brindan programas de descuentos por medio de una app: banca, seguros, telefonía.</p> <p>Empresas proveedoras y de gestión de programas de descuentos</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión comercial</li> <li>• Gestión del entorno digital</li> <li>• Gestión de la información</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>ypagamenos, es una app que reúne todos los descuentos de las apps que el usuario tiene activas, mostrando el ahorro y alertando de nuevos ingresos, cambio de condiciones y vencimientos para que el usuario aproveche todos sus descuentos, todo el tiempo</p>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <p>Experiencia totalmente digital por el Smartphone</p> <p>Simple y fácil de usar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes de texto</li> <li>• Chatbots</li> </ul>	<p><b>Clientes</b></p> <p>Peruanos de 27 a 40 años (Millennials) que usen de dos a más apps e descuento en su smartphone y que estén dispuestos a usar y pagar en la app propuesta</p> <p><b>Early adopters:</b> Hombres de NSE B (clase media-alta)</p> <p><b>Segmento</b> <b>Estratégico:</b> Hombres y mujeres de NSE C (clase media)</p>
<p><b>Recursos clave</b></p> <p><b>Financiamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión</li> <li>• Capital de trabajo</li> </ul> <p><b>Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Análisis</li> </ul> <p><b>Infraestructura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológica</li> <li>• Física</li> </ul>		<p><b>Comunicación y distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Google play</li> <li>• App Store</li> <li>• App para Smartphones con Android y ios</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Web</li> </ul>		<p><b>Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras en la misma app (versión PREMIUM)</li> <li>• Publicidad en app</li> <li>• Donaciones</li> <li>• Venta de reportes a empresas que brindan apps de descuento</li> </ul>
<p><b>Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de entorno digital</li> <li>• Infraestructura (tecnológica y física)</li> <li>• Honorarios</li> </ul>				

Fuente y elaboración propia

#### 6.1.5.2. Comunicación y distribución

Se establecen los canales desde donde los usuarios tendrán acceso a la aplicación para Smartphones con Android y ios:

- Google play
- App Store

Asimismo, se tienen los canales donde se mantendrá la comunicación y se hará el impulso de venta:

- Redes sociales / Web

#### 6.1.5.3. Relación con los clientes

Se establece que toda interacción con el sistema (aplicación y web) será una experiencia totalmente digital por el Smartphone, simple y fácil de usar.

Se mantendrá la relación por mensajes de texto y Chatbots que funcionarán 24/7.

#### 6.1.5.4. Asociaciones clave

Para cumplir con la propuesta de valor y teniendo presentes las consideraciones legales, es necesario establecer dos tipos de asociaciones clave:

1. Con las empresas que ofrecen Apps con programas de descuentos y que se agrupan en tres grandes sectores: banca, seguros, telefonía. Es necesaria una asociación, para poder acceder a sus sistemas y poder obtener la información de los descuentos que tienen en línea. Se esperan tener los 2 principales bancos (BCP, BBVA) y las 2 principales empresas telefónicas (Movistar y Claro) antes del inicio del lanzamiento.
2. Con las empresas proveedoras y de gestión de programas de descuentos, pues ellos gestionan la información que las empresas autorizarían utilizar: descuentos, condiciones, vigencias y promociones.

#### 6.1.5.5. Actividades clave

Se establece el grupo de actividades vitales para que el proyecto se lleve a cabo, son actividades especializadas que podrían ser llevadas por una o varias personas, pero eventualmente deben ser funciones especializadas:

- Gestión comercial, labor de generar las alianzas (asociaciones clave), establecer los contratos y mantenerlos vigentes en el tiempo.
- Gestión del entorno digital, que cubre el control y supervisión del buen funcionamiento de todos los sistemas en la nube, contratos de uso y explotación.
- Gestión de la información, donde se verá la administración y mantenimiento de la base de datos, del análisis y la generación de reportes.

#### 6.1.5.6. Recursos clave

Se establece el grupo de recursos (financieros, de personal e infraestructura) que son indispensables para el funcionamiento del proyecto:

- Financiamiento del proyecto, desde la inversión inicial, hasta el capital de trabajo que mantendrá a la empresa, hasta que se generen ingresos propios.
- Personal calificado, que tendrá como funciones principales las actividades clave (comercial, desarrollo y análisis).
- La infraestructura tecnológica hará posible que el proyecto se mantenga en línea y la infraestructura física, que será donde se encuentran las oficinas y laboratorios de desarrollo.

#### 6.1.5.7. Costos

- El mantenimiento del entorno digital genera un gasto mensual y cubre desde el funcionamiento del sistema en un entorno web, el desarrollo y mantenimiento del propio sistema, hasta el pago por los servicios cloud necesarios para el funcionamiento.

- Infraestructura (tecnológica y física), renta de espacio de coworking y para el caso de la infraestructura tecnológica, el pago por el uso de los servicios en línea.
- Honorarios del personal de planta, tanto para los que brinda servicios directos como para los de consultoría.

#### 6.1.5.8. Ingresos

- Se establece un modelo freemium, 100% gratuito y con costo para la versión sin publicidad (se compran en la misma App por una pasarela de pagos para tarjetas de crédito o pre-pago).
- Espacios publicitarios en la propia App.
- Donaciones de los usuarios.
- Se desarrollarán reportes de marketing para vender a las empresas que brindan Apps de descuento.

Se establece desarrollar la propuesta para los usuarios finales y para las empresas que ofrecen los programas de descuentos, pues serán un socio clave del modelo.

#### **6.1.6. Misión**

Centralizar todos los descuentos de las Apps que el usuario tiene activas, mostrando el ahorro y alertando de nuevos ingresos, cambio de condiciones y vencimientos para que el usuario aproveche todos sus descuentos, todo el tiempo. Además, hacer partícipe al cliente en el desarrollo de cada funcionalidad y cambiar rápidamente si no está de acuerdo.

#### **6.1.7. Visión**

Ser la plataforma líder y referente en el uso de la tecnología, manejo de información y Ux, que incrementará al máximo nivel, el uso de descuentos, en todos los mercados donde se active.

#### **6.1.8. Propósito**

Dinamizar la economía y mejorar la calidad de vida de la clase media peruana.

- Para los usuarios: disfrutar de la vida pagando menos.
- Para las empresas (que otorgan las Apps), clientes más fieles y mayor crecimiento; y
- Para las tiendas (que dan los descuentos). Lograr más y mejores clientes.

Es un escenario win, win, win.

### **6.1.9. Constitución de la empresa**

Para una startup basada en tecnología, como la que se desarrollará para el presente proyecto, es recomendable constituir una Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Este tipo de sociedades, según los especialistas estaría hecho para negocios familiares y por ser tan flexibles pueden ajustarse a la dinámica y a la forma en que crece una startup pues permite que las decisiones se aprueben de manera rápida y a menor costo (ESCUADERO, JILL KHOURY, Guía legal para una startup, 2014).

Adicionalmente, las SAC, pueden celebrar Juntas Generales de manera no presencial y el Gerente General puede asumir las decisiones, entre otras características específicas.

## **6.2. BARRERAS DE ENTRADA**

Tecnológicamente, las barreras de entrada al mercado son bajas pues una aplicación similar se puede realizar con capital y tiempo. Por otro lado, existen barreras comerciales que una vez implementadas podrían convertirse en barreras de entrada para posibles competidores:

- Lograr contratos de exclusividad con las empresas.
- Desarrollo como socios clave a los proveedores de programas de lealtad.
- Aprendizaje rápido del cliente y desarrollo de mejoras de la mano del usuario.

## **6.3. EXTERNALIDADES**

Ypagamenos junta, muestra y compara los descuentos que tienen los usuarios por programas de fidelización. En el servicio que se ofrece intervienen ciertos individuos o partes:

- Empresas (banco, telefonía y seguros)

- Establecimientos (restaurantes, peluquerías, cines, tiendas por departamentos, cursos en universidades e institutos, entre otros)
- Usuarios (personas que acceden a los descuentos por ser clientes de las empresas)

De acuerdo al concepto de externalidades, Ypagamenos se enfrentaría a posibles efectos secundarios, tanto beneficiosos como perjudiciales, producto del valor agregado que se da frente a la oferta actual que ofrecen las partes.

Por el lado de las empresas, cada una informa de diferente manera sus descuentos a sus clientes, ya sea por una aplicación móvil, por la web corporativa o mail informativos. No se consideran los cupones por ser una práctica que se está descontinuando.

Las empresas invierten dinero y tiempo para desarrollar los canales que informen a sus clientes de los descuentos. Si se toma el caso del BCP, tienen una aplicación móvil donde se informan todos los descuentos que tienen sus clientes. Al igual que Movistar, que informa sus descuentos por su aplicación móvil o página web. En ambos casos, las empresas invierten recursos tanto monetario como de personas para mantener estos canales activos y actualizados. La creación de Ypagamenos generaría un efecto sobre estos canales, ya que los usuarios no acudirían a ellos, sino que lo harían a través de Ypagamenos. El efecto no se puede definir como positivo o negativo porque existen distintas variables para concluir un dictamen, pero si se puede asumir que las empresas se podrían beneficiar en el ahorro de mantener estos canales porque lo realizaría Ypagamenos. A su vez puede generar un efecto negativo a sus stakeholders como proveedores de tecnología y mantenimiento de servidores como también el personal que mantiene activo la aplicación, estos dejarían de ofrecer sus servicios.

Por parte de los establecimientos, cada uno tiene identificado una cantidad de descuentos permitidos que no afecten a sus costos y son beneficiosos. En cada negociación entre las empresas suscriptoras de descuentos y los establecimientos comerciales se define el stock mínimo y máximo de descuentos permitidos en un periodo de tiempo.

En el caso del descuento de Mr. Shao que brinda Movistar a través de su App, se puede observar que existe un stock mínimo que es establecido y controlado por el restaurante. Como también en el caso del descuento del Sr. Limon que brinda Interbank a través de su App, se puede observar que el uso del descuento solo es una vez por un periodo de tres meses, tiempo que se demora en actualizar nuevamente todos los descuentos.

Ypagamenos generaría una mayor afluencia de usuarios a sus locales, esto produciría algunos efectos que serían establecer nuevos stocks mínimos y máximos, además de los periodos de tiempo de uso de los descuentos, ya que los establecimientos no pueden verse afectados en sus costos. Además, generaría una mayor competencia por captar a más usuarios que representaría un aumento en los porcentajes de descuento o mejores promociones. No obstante, estos efectos se tienen contemplados, pero no se puede concluir si serian beneficiosos o perjudiciales para los establecimientos.

Finalmente, por el lado de los usuarios, quienes son los que usan los descuentos por ser clientes de alguna de las empresas suscriptoras, se puede decir que son los más beneficiados de que Ypagamenos exista porque podrán acceder a más y mejores descuentos.

Ypagamenos ofrece juntar, mostrar y comparar todos los descuentos que acceden tan solo con brindar su DNI. Si antes los usuarios no accedían a descuentos por desconocimiento o desinterés ya que debían acceder a una infinidad de aplicaciones o páginas web para ver los descuentos que cada empresa les brinda por los programas de fidelización, ahora será mucho más fácil porque un atributo principal de Ypagamenos es que junta toda la información en una sola aplicación. Otra externalidad positiva sería el ahorro que generaría a los usuarios.

Se puede concluir que las externalidades están presentes en todo tipo de negocio, poder identificarlas y medir su impacto es lo importante. Sin embargo, cuando el negocio este en marcha se podrá saber realmente los efectos que se generarían. Para los tipos de emprendimientos o Startup como Ypagamenos es fundamental la experiencia y la tracción de los fundadores e inversionistas;

además, las fuentes de financiamiento a las que se puedan acceder es otro punto importante que se ha contemplado. Por consiguiente, Ypagamenos tiene identificadas las externalidades y sus posibles efectos positivos o negativos que generaría a sus stakeholders.

#### **6.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

El negocio planteado en el presente proyecto se apoya en los hallazgos del grupo objetivo, encontrando las frustraciones y lo que busca el potencial usuario: la gran cantidad de Apps y no poder usarlas a pesar de que busca tener más y más beneficios a disposición, es una de las tareas que el proyecto busca enfrentar. Se valora mucho el ahorro y se escoge como nombre comercial: “ypagamenos”, frase que apunta directamente al beneficio buscado, se diseña un logotipo y una propuesta de valor que evidencia que se unirán los descuentos de otras aplicaciones.

El mercado Millennial de clase media es el elegido para desarrollar las estrategias de comunicación y los hombres de clase media alta serían los “*early adopters*”. Se hace necesaria la asociación con los proveedores de los programas de descuento, así como con las empresas que los otorgan para que den su consentimiento y además organizar la información en un mismo sentido para establecer barreras de entrada para posibles competidores.

Será una App freemium con venta de publicidad y eventualmente de información de mercado. Se plantea como propósito altruista: mejorar la calidad de vida de los consumidores y dinamizar la economía.

## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **7.1. PERFIL DEL GRUPO OBJETIVO – LOS MILLENNIALS**

Los Millennials se diferencian notablemente de las generaciones que los precedieron (ver anexo 2)

- **Buscan comodidad y simplicidad sin perder el control:**
  - El 86% de los consumidores peruanos quiere las cosas sencillas y prácticas (IPSOS & Bancarizacion del Peruano, 2019a).
  - 72% le gusta tener el control (IPSOS & Bancarizacion del Peruano, 2019a).
  - 57% buscan comodidad (IPSOS & Bancarizacion del Peruano, 2019a).
- **Prefiere marcas locales:**
  - El 62% del consumo se lo llevan marcas nacionales (Gestión, las diez marcas más compradas, 2019b).
- **Son jóvenes y muy conectados:**
  - Se conectan 7 veces al día (Juan Carlos Sanchez, Las cinco principales tendencias del consumidor peruano, 2017).
  - El 92% está en una red social (Juan Carlos Sanchez, Las cinco principales tendencias del consumidor peruano, 2017).
  - 1 de 3 ha comprado por internet. (Juan Carlos Sanchez, Las cinco principales tendencias del consumidor peruano, 2017).
- **Son responsables y tienen tendencia al ahorro:**
  - El 84% trabaja, 79% ahorra y 46% es bancarizado (IPSOS, Generaciones en el Perú, 2018a).

- 89% se fija mucho en las ofertas y las aprovecha (IPSOS, Generaciones en el Perú, 2018a).

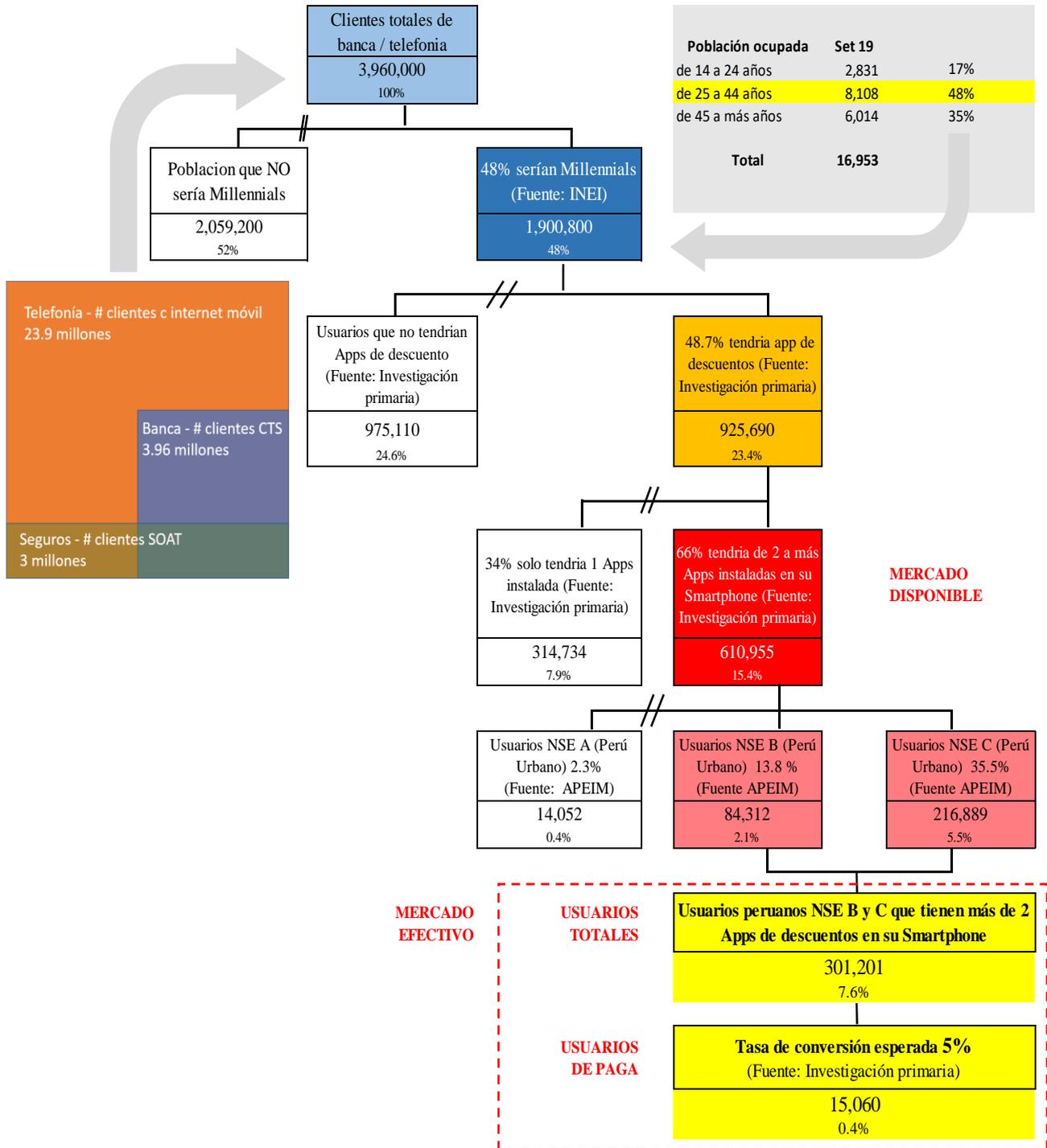
#### 7.1.1.1. Mercado efectivo

Las aplicaciones de descuento están activas para el total de usuarios de telefonía, pero en el caso de los bancos, tienen diversos programas por tipo de cliente, se ha tomado los más comunes, los programas de descuento para la cuenta sueldo con CTS. Según información de la SBS, a marzo del 2020, en el Perú habría un total de 3,96 millones de cuentas CTS activas y según la investigación primaria (ver tablas 2.3, 2.4 y 2.5) se tendrían alrededor de 23.9 millones de equipos celulares activos. Para el presente proyecto, se asume que el total de cuentahabientes CTS tienen teléfonos celulares con acceso a internet, por lo que 3.96 millones de usuarios será la línea base.

Según información del INEI, el 48% de la población ocupada sería Millennials, por lo que se hace un corte transversal para obtener 1.9 millones de Millennials que trabajan, tienen cuenta CTS e internet móvil en su teléfono celular. 48.7% tendrían Apps de descuentos instalados en su smartphone y de ellos el 66% tendría de 2 a más Apps, es decir 610,955 Millennials, este grupo es considerado “Mercado Disponible” (ver Gráfico 7.1).

Para definir el “Mercado Efectivo” se realiza otro corte transversal a este grupo, segmentándolo por NSE y seleccionando los NSE C y B, lo que hace un total de 301,201 usuarios potenciales, con una tasa de conversión del 5%, se llegan a 15,060 usuarios (ver información de referencia Anexo 7).

**Gráfico 7.1 Árbol de mercado efectivo**



Fuente: Investigación de mercado / APEIM / INEI  
Elaboración propia

### 7.1.1.2. Tasa de conversión

En un artículo publicado en el Sloan Management Review, el investigador Vineet Kumar del Yale School of Management, recomienda buscar tasa de conversión moderada de entre el 2% y el 5% acompañada de un volumen alto de tráfico, pues esos son los parámetros que encontró en una extensa investigación que tuvo como base los startups con modelo freemium, alrededor del mundo, donde se descubre que la tasa de conversión de 1% es muy baja. Se debe ir acomodando la oferta para llegar a una tasa de entre 2 y 5% de esa forma se logra un equilibrio entre tráfico e ingresos.

Para el caso de ypagamentos, se obtuvo una intención de compra de alrededor del 34% más se buscará una tasa de conversión del 5% considerando la investigación resumida anteriormente y el tráfico que se busca alcanzar.

### 7.1.1.3. Intención de compra

La escala de intención de compra (ver Tabla 7.2), pondera las respuestas dadas en la investigación de mercado. Inicialmente se estima la intención que se asume por cada tipo de respuesta, en este caso, se le asigna una intención de compra “real” de 80% para los entrevistados que afirmaron estar “totalmente de acuerdo” con la compra dentro de la aplicación. De la misma forma, se asigna una intención de 40% a las respuestas “algo de acuerdo” y finalmente se asigna un 10% a las personas que respondieron “algo en desacuerdo” considerando que es una respuesta que presenta una duda que podría ser positiva, por lo que se le asigna una probabilidad de 10%.

**Tabla 7.2 Escala de Intención de Compra - Mc Daniels**

Intención estimada	Afirmaciones	Respuestas investigación	Ponderación
80%	Totalmente de acuerdo	23.48%	34% comprarian en la app
40%	Algo de acuerdo	33.30%	
10%	Algo en desacuerdo	15.15%	
0%	Definitivamente No	28.03%	

*Fuente y elaboración propia*

Seguidamente se colocan los resultados para cada una de las respuestas, provenientes de la propia investigación. Se ponderan ambos porcentajes para originar un solo indicador de intención de compra del grupo investigado. En este caso se presenta que el 34% estaría dispuesto a comprar en la aplicación si considera eliminar la publicidad de la App.

#### 7.1.1.4. Viabilidad de inclusión del NSE A

En los programas de lealtad de las empresas de telefonía y de seguros, no existe diferencia de beneficios por el NSE de los usuarios y considerando que el número de personas pertenecientes al NSE A, es bastante reducido en nuestro país, no ameritaría hacer una evaluación exhaustiva respecto a los usuarios de telefonía y de seguros perteneciente a dicho segmento.

Asimismo, de conformidad con APEIM, los usuarios de NSE A, son solo el 2.3% del mercado disponible (Personas que tendrían de 2 a más aplicaciones instaladas en su smartphone) o el 0.4% de los clientes totales de banca/telefonía. (Ver gráfico 7.1 Árbol de mercado efectivo).

Considerando que en el Perú el número de personas pertenecientes al NSE A, es el 2% de la población (IPSOS, 2020), que los bancos serían muy renuentes a firmar acuerdos que involucre información de dichos clientes (Ver entrevista a Thea Malla en Anexo 12), que en los sectores de telefonía y seguros no existe diferenciación respecto a los beneficios que otorgan los programa de lealtad de acuerdo al NSE al que pertenezcan sus clientes y que solo serían 14,052 personas del mercado disponible (Ver gráfico 7.1), se considera que el incluir NSE A dentro del mercado objetivo no ocasionaría una marcada diferencia a favor, en los ingresos que se obtendrían en la aplicación planteada.

## 7.2 POSICIONAMIENTO

“Primera App que realmente utilizo para ver todos los descuentos que tengo, de una forma fácil y funciona como a mí me gusta”.

## **7.3 MEZCLA DE MARKETING (Marketing Mix)**

### **7.3.1. Estrategia de producto**

Thea Malla, Gerente de Marca de Promotick, opina que el usuario final está muy dispuesto a que le ofrezcan una App que le unifique todos sus programas de lealtad. La ejecutiva ve mucho potencial en los programas de lealtad masivos, que lleguen a la gente joven que usa el smartphone permanentemente (ver entrevista completa en Anexo 12).

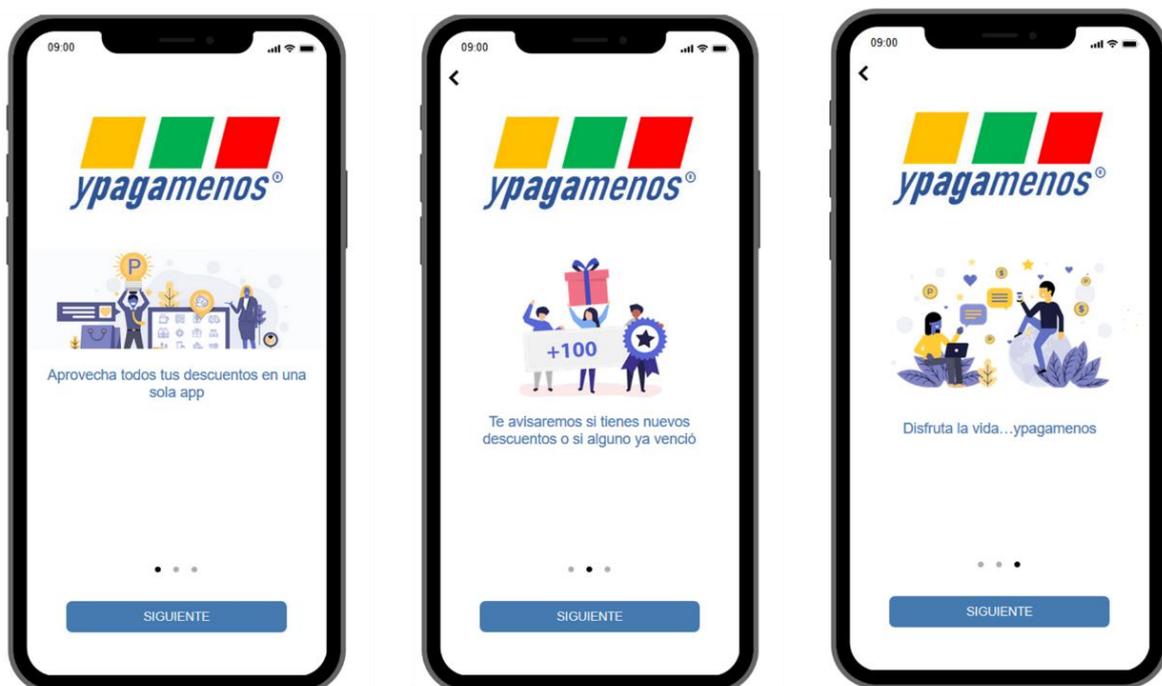
- Se diseña una aplicación que reúna todos los programas de descuentos que el usuario tiene, que funcione para cualquier smartphone (tanto para IOS como para Android) y que se activen solo con el ingreso del DNI.
- El usuario deberá tener de dos a más programas de descuento activos para disfrutar a experiencia de tener una sola App que los reúna.
- Se diseñan funcionalidades valoradas por los usuarios, y una experiencia desarrollada en integración con los mismos usuarios:
  - Contará con un sistema que compare los descuentos.
  - El usuario podrá activar descuentos cercanos a su ubicación (mediante GPS)
  - Un sistema de alertas de cambios en los descuentos (nuevos ingresos, cambios en condiciones, vencimiento de descuentos, etc).
- La App tendrá publicidad en la navegación y ofrecerá la opción de eliminar la publicidad pagando la versión Premium disponible en la aplicación a \$1.99.

#### **7.3.1.1 Diseño de la App**

La aplicación se desarrolla en base a la información obtenida de la investigación de mercado y a los estándares de la industria:

- La aplicación se podrá descargar desde la Play Store de Google (para smartphones con sistema operativo Android) y desde la App Store de Apple (para IOS).
- Luego de la descarga, las 3 pantallas iniciales son las que refuerzan la propuesta de valor del producto (ver Gráfico 7.2).

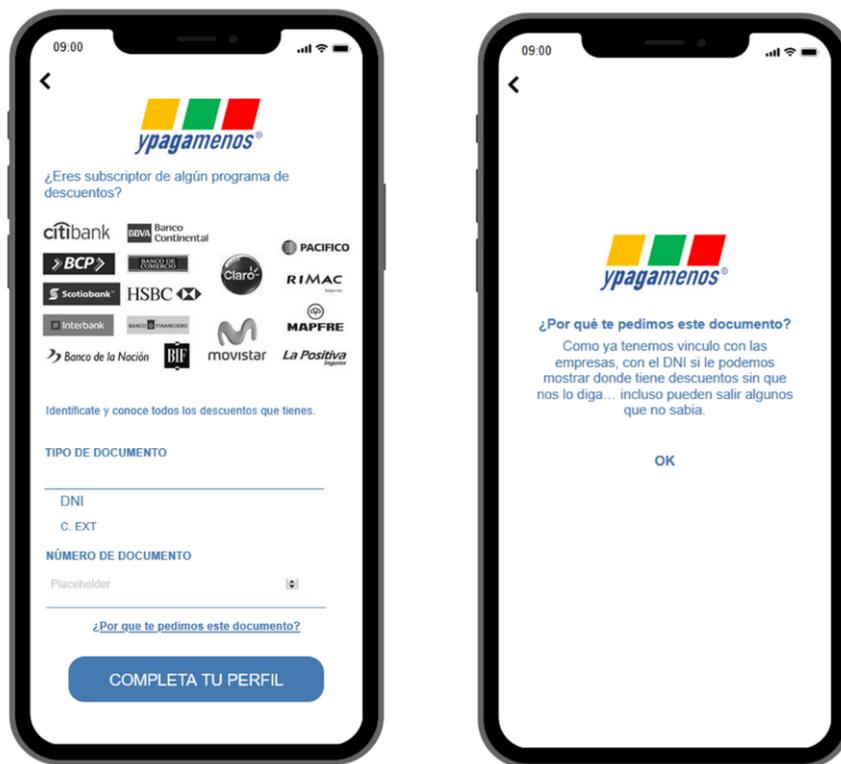
**Gráfico 7.2 Diseño de la App – pantallas de presentación**



*Fuente y elaboración propia*

- La aplicación está preparada para recibir el documento de identidad del usuario y validar con los programas de descuento a los que esté afiliado, esto es posible pues se tendrán convenios con todos o la mayoría de los programas de descuento del país.

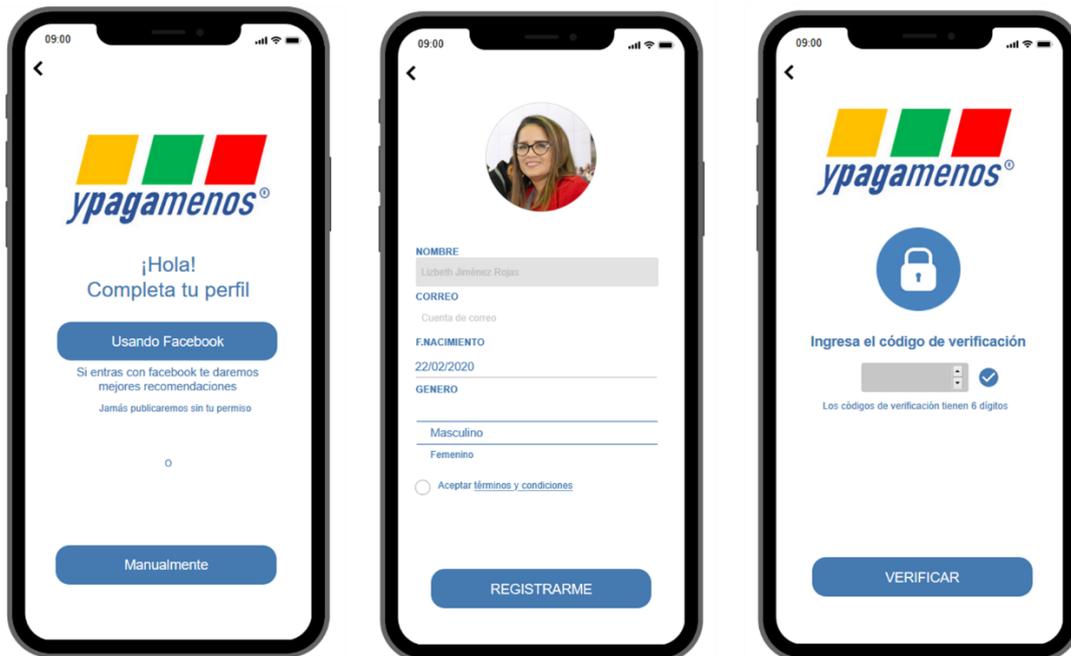
**Gráfico 7.3 Diseño de la App – inicio de generación de usuario**



*Fuente y elaboración propia*

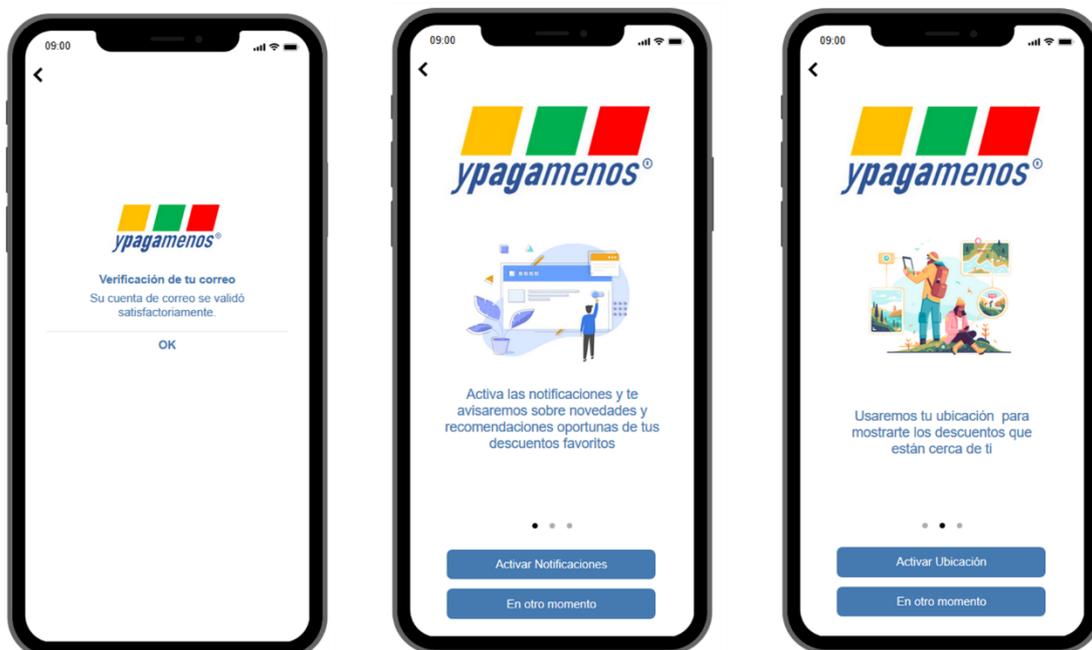
- Una vez identificado el usuario (el nombre sale automáticamente gracias al convenio con los programas de descuento), el sistema le solicitará completar su perfil (ver Gráfico 7.3).
- Tendrá dos opciones para completar su perfil, puede hacerlo por Facebook, lo que nos dará acceso a su perfil de la red social, o puede ingresar sus datos manualmente, ingresando un correo, su fecha de nacimiento y su género.
- El correo será validado enviando un código al email que haya registrado y de esta manera se tendrá la seguridad que es una cuenta de email en uso.
- Una vez validado el correo, el sistema crea su usuario y le solicita activar las notificaciones (para que le lleguen las alertas) y la ubicación mediante el GPS del smartphone (esto es para poder ofrecer alternativas cercanas a la ubicación del usuario) (ver Gráfico 7.4).

**Gráfico 7.4 Diseño de la App – completar perfil y verificación de correo**



*Fuente y elaboración propia*

**Gráfico 7.5 Diseño de la App – activación de notificaciones y ubicación**

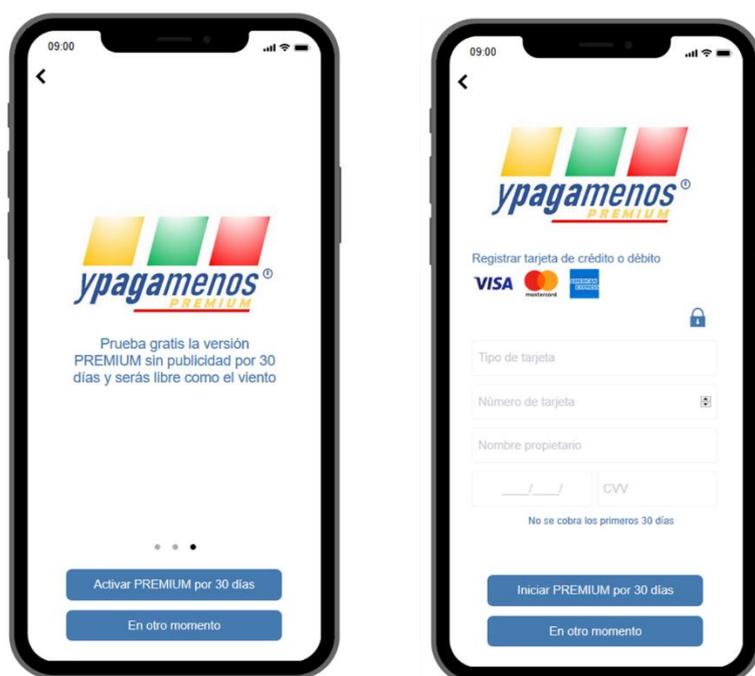


*Fuente y elaboración propia*

- Finalmente, el sistema invitará al nuevo usuario a activar la versión PREMIUM de la aplicación, explicando lo beneficios y ofreciendo 30 días de prueba sin costo (ver Gráfico 7.6).

- Si acepta activar la prueba por 30 días, el sistema dirige al usuario a la pasarela de pago, desde donde tendrá que ingresar la forma de pago. No se le cargará ningún monto los primero 30 días, los siguientes se pagará.
- En caso, prefiera no activar la versión PREMIUM, el sistema lo llevará directamente a la pantalla principal de la aplicación (home).
- De no activar la versión PREMIUM, la aplicación tendrá publicidad en su recorrido incluyendo banners que le invitarán, cada cierto tiempo, a activar la versión PREMIUM.

**Gráfico 7.6 Diseño de la App – activación premium**

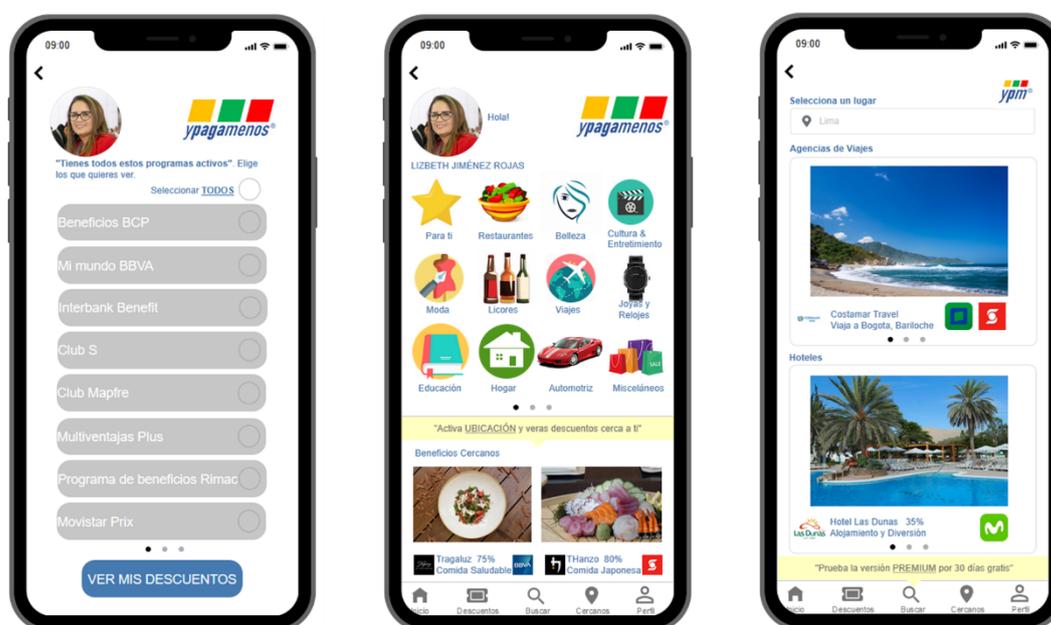


*Fuente y elaboración propia*

- Finalmente, aparecerá el listado automático de “todos” los programas de descuentos que tiene activo el usuario (la cantidad dependerá de los convenios realizados).
- Podrá elegir algunos o todos los programas que tenga activos para que los procese el sistema. Esta es la pantalla final del proceso de generación de la nueva cuenta.

- La siguiente pantalla, será la pantalla principal de la aplicación (home) y en adelante, será la primera pantalla que verán los usuarios (las pantallas anteriores solo son visibles para la generación de la cuenta de usuario).
- La pantalla principal de la aplicación (home), presenta los descuentos por categorías y un banner (amarillo en la imagen) que podría tener publicidad o el recordatorio de alguna activación (ver Gráfico 7.7).
- Los descuentos se presentan con los logos de los programas que los tienen activos.

**Gráfico 7.7 Diseño de la App – activación de programas de descuento y despliegue**



*Fuente y elaboración propia*

- Al ingresar a cada descuento, se desplegará la publicidad intersticial, antes de presentar el comparativo entre programas de descuento (ver Gráfico 7.8).
- En el comparativo, se establecen los detalles a comparar y se presentan de la misma manera en todos los descuentos, por lo que el usuario podrá elegir el que más le convenga por monto del descuento, condiciones, límites o vigencias, que el usuario considere.

- Se resalta que, en la versión estándar, todas las pantallas tienen banners disponibles para publicidad.

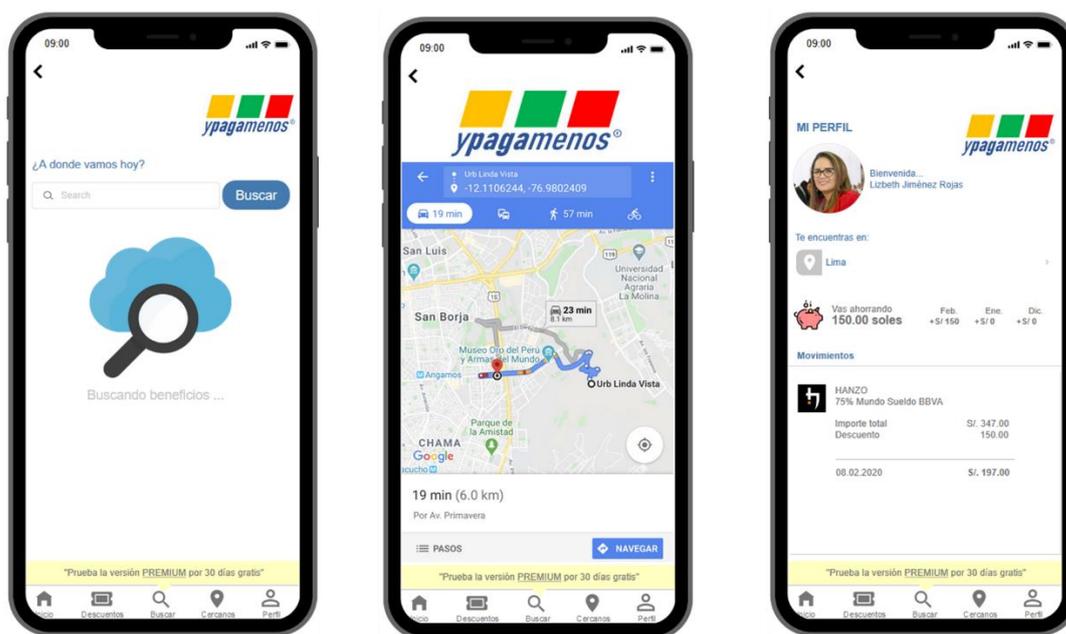
**Gráfico 7.8 Diseño de la App – ingreso a comparativo y despliegue publicidad intersticial**



*Fuente y elaboración propia*

- Se adicionan funcionalidades especiales para hacer la herramienta utilitaria: buscador de descuentos, planos vinculados con Waze y Google Maps para indicar rutas hacia los locales y un monedero con el detalle de los descuentos utilizados y el ahorro por mes (ver Gráfico 7.9).

**Gráfico 7.9 Diseño de la App – Funcionalidades adicionales**



*Fuente y elaboración propia*

### 7.3.2. Estrategia de Precio

El proyecto se basa en una fórmula freemium por lo que según la investigación de mercado (fuente primaria), bajo la afirmación “... si todo fuera gratis con publicidad, pagaría por la versión sin publicidad”, los entrevistados dieron diversos montos que estarían dispuestos a pagar mensualmente, que en promedio serian S/4.73 (US\$ 1.4), habiendo pequeñas diferencias al segmentarlos por género (ver Tabla 7.3). Los hombres estarían dispuestos a pagar alrededor de S/5 (US\$ 1.5), mientras las mujeres pagarían en promedio S/4.54 (US\$ 1.3).

**Tabla 7.3 Precio promedio ponderado por género**

Alrededor de S/ 1	Alrededor de S/ 2	Alrededor de S/ 3	Alrededor de S/ 4	Entre S/ 5 y S/ 10	Entre S/ 10 y S/ 15	
S/ 1.00	S/ 2.00	S/ 3.00	S/ 4.00	S/ 7.50	S/ 12.50	
10%	10%	20%	20%	38%	1%	100%
S/ 0.10	S/ 0.20	S/ 0.61	S/ 0.81	S/ 2.83	S/ 0.18	S/ 4.73 promedio ponderado

*Fuente y elaboración propia*

En el mercado hay muchas aplicaciones bajo el modelo freemium, pero ninguna como la propuesta descrita en el presente proyecto.

Al revisar la gran variedad de modelos freemium (ver Tabla 7.4), es notable la gran diferencia en los montos de cada una de ellas, bajo la consideración de que son marcas globales y sus ingresos se generan alrededor del mundo. El promedio de cobro mensual de los servicios de video y música está en US\$ 7,2, siendo Apple Music la más costosa (US\$9.99).

Los servicios en la nube (almacenamiento online) son los grupos más baratos, con paquetes mensuales desde US\$ 1.99 como es el caso de Google Drive (100Gb). Los servicios de streaming van desde US\$ 2,9 por Amazon Prime hasta los US\$ 16 cobrado mensualmente por HBO GO.

**Tabla 7.4 Cobro mensual por servicios / Apps en el mundo**

	Promoción gratis	Cobro
<b>Spotify</b>	3 meses gratis	US\$ 5.6 (S/18.9)
<b>YouTube</b>	1 mes gratis	US\$ 6.1 (S/20.9)
<b>Apple Music</b>	no	US\$ 9.99
	<b>Promedio</b>	<b>US\$ 7.2</b>
	Promoción gratis	Cobro
<b>iCloud – 200 Gb</b>	no	US\$ 2.9 (S/9.9)
<b>Google Drive – 100 Gb</b>	no	US\$ 1.99 (S/6.75)
	<b>Promedio</b>	<b>US\$ 2.4</b>
	Cantidad de suscriptores	Cobro mensual
<b>Disney +</b>	10 millones	US\$ 6.99
<b>HBO GO</b>	5 millones	US\$ 16
<b>Netflix</b> (Perú es uno de los países que más usa esta plataforma)	153 millones	US\$ 7.5
<b>Amazon Prime</b>	100 millones	US\$ 2.9
	<b>Promedio</b>	<b>US\$ 8.3</b>

*Fuente y elaboración propia*

Considerando la investigación, el negocio y buscando entrar a competir en un mercado que no tiene participantes de pago, se establece un pago mensual para la aplicación.

**Pago mensual por ypagamentos, versión PREMIUM sin publicidad: US\$ 1.99**

### 7.3.3. Estrategia Comercial

Según el modelo de negocio, se deben establecer estrategias para las tres fuentes de ingresos:

#### 7.3.3.1 Estrategia Comercial – Usuarios finales

Según Vineet Kumar de Harvard, si las funcionalidades gratuitas son lo suficientemente atractivas, los usuarios pueden difundirla y hacer que no sea necesario grandes sumas en gastos de marketing (Harvard Business Review - Making “Freemium” Work, 2014).

Gran parte de las funcionalidades serán gratuitas para hacer atractiva la propuesta y se desarrollan funcionalidades adicionales que serán de pago (ver Tabla 7.5), para la versión PREMIUM de la APP como tener la aplicación sin publicidad y la posibilidad de ver sugerencias de otros usuarios y ranking de los mejores descuentos o lugares (esto último en la segunda etapa del proyecto).

**Tabla 7.5 Funcionalidades versión gratuita y premium**

<b>Funcionalidades</b>	<b>Gratis</b>	<b>Premium</b>
Solo con su DNI, acceso ilimitado a los programas de descuento en una sola App	<b>X</b>	<b>X</b>
Acceso al sistema de alertas (nuevos ingresos, cambio de condiciones y vencimientos)	<b>X</b>	<b>X</b>
Activa la ubicación para mostrar descuentos cerca a determinada ubicación	<b>X</b>	<b>X</b>
Resumen de lo ahorrado por cada mes, se puede ver por programa y la suma total del mes.	<b>X</b>	<b>X</b>
Publicidad en la App	<b>X</b>	
Sin publicidad en la App		<b>X</b>
Sugerencias de la comunidad y posibilidad de dejar comentarios		<b>X</b>
Ranking de los mejores lugares y los mejores descuentos		<b>X</b>

*Fuente y elaboración propia*

## Objetivos comerciales

- **Lograr una base de usuarios rápidamente**, donde los early adopters (hombres Millenials de NSE B) sean el objetivo. Se deben activar los primero 100 usuarios gratuitos en la primera semana de funcionamiento de la App y alcanzar los 3,000 a los 60 días de lanzada, para llegar a más de 22,000 usuarios el primer año.

Tabla 7.6. Usuarios totales y usuarios de paga

CANTIDAD USUARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>USUARIOS TOTALES</b>	<b>22,433</b>	<b>324,664</b>	<b>1,053,241</b>	<b>1,940,011</b>
<b>USUARIOS CON PAGA</b>	<b>1,122</b>	<b>16,233</b>	<b>52,662</b>	<b>97,001</b>

*Fuente y elaboración propia*

- **Establecer una tasa de conversión moderada**, que, según profesor Kumar de Harvard, se debe buscar una base amplia y convertir el 5% y no una base pequeña con una tasa alta de conversión (Harvard Business Review - Making “Freemium” Work, 2014).  
Recomienda buscar una tasa de conversión de entre 2% y el 5% con un alto tráfico.
- **Incentivar el envío de referidos** por parte de los usuarios satisfechos, buscando que se haga viral. (Harvard Business Review - Making “Freemium” Work, 2014)
- **Minimizar la baja de usuarios PREMIUM**, se debe observar si la base de usuarios gratuitos es demasiado alta y se reducen los usuarios de pago (menos de 2%), evaluar si es necesario reducir las funcionalidades de la App gratuita y sumarlas a la versión de pago.  
Mantener la innovación para seguir atrayendo nuevos usuarios.

## KPIs comerciales – Usuarios finales

# usuarios activos	(100 primera semana / 3,000 a los 60 días)
% tasa de conversión	(min 2% - 5% máx. 10% x mes)
% de referidos desde la App	(20%-30% de nuevos ingresos x mes)
% baja de usuarios	(5% máx. x mes)

### 7.3.3.2 Estrategia Comercial – in-App Advertising

Según las estadísticas presentadas por la revista de investigación digital, Business of Apps (Business of Apps, Mobile App Advertising Rates (2018) , 2019), los precios promedio CPM (Costo por Mil) de la industria según el sistema operativo fueron como sigue:

- average iOS eCPM – \$5
- average Android eCPM – \$2

Tomando de referencia dos de las más grandes redes publicitarias del mundo y que usan sistemas de subasta para que los anunciantes paguen según la popularidad de las App en las que buscan anunciarse o según sus objetivos (Business of Apps, Mobile App Advertising Rates (2018) , 2019):

- Applovin eCPM for iOS – \$10
- Applovin eCPM for Android – \$2
- AdColony eCPM for iOS – \$5
- AdColony eCPM for Android – \$2

Según el tipo de formato, los precios varían según el tamaño que ocupa y la tecnología involucrada (Business of Apps, Mobile App Advertising Rates (2018) , 2019):

- Average Banner ad format CPM – \$1
- Average Interstitial ad format CPM – \$3.5
- Average Video ad format CPM – \$3
- Average Native ad format CPM – \$10

Para el presente proyecto:

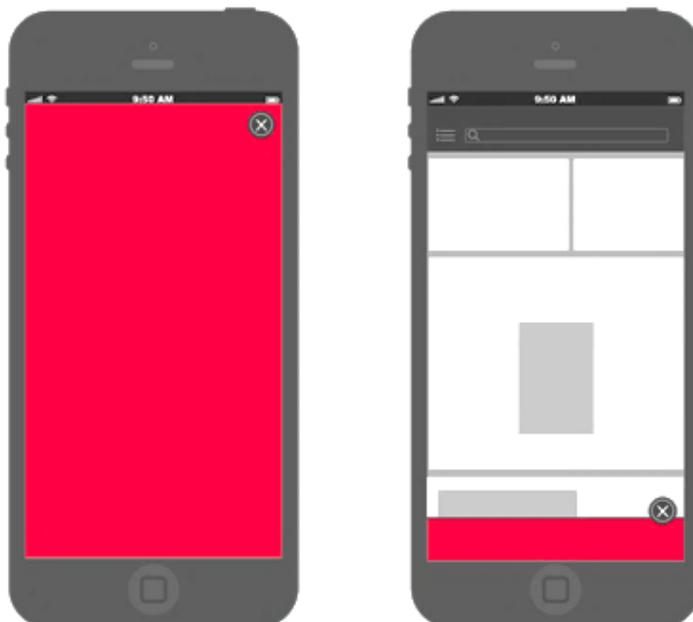
- A partir de las 5,000 descargas, se comercializarán los espacios publicitarios en “Costos por Mil” vistas (CPM), medidos bajo la fórmula:
  - Usuario x visitas promedio x vistas promedio.
- A partir de 100,000 descargas se usará “*in-App advertising platforms*” que funcionan como agencias de medios y gestionan anuncios publicitarios para las aplicaciones, como AdMob de Google.

### **Formatos disponibles en la App**

En la aplicación ypagamenos, se utilizarán los siguientes formatos (ver Gráfico 7.10) y los precios son los de mercado:

- Anuncios intersticiales: precio ypagamenos, **\$3.0 CPM**
- Banners adaptativos: precio ypagamenos, **\$1.0 CPM**

**Gráfico 7.10 Formatos de publicidad disponibles en la App**



*Autor: Google Ads*  
*Fuente: Google's Mobile Interstitials*

## **KPIs – Publicidad marcas**

% de “vistas disponibles” con publicidad pagada

\$ ingresos por publicidad

% distribución de ingresos por tipo de publicidad

% conversión

El 30% de los espacios publicidad disponible se reservará para cederla a las marcas con quienes se hagan los convenios.

### **7.3.3.3 Estrategia Comercial – Reporte de tendencias**

Se desarrollan reportes periódicos con información de mercado y tendencias sobre usos y costumbres de consumo referidos a los programas de descuento, por medio de la información recogida por la aplicación.

- Se elaboran reportes diferenciados por mercados (banca, seguros, telefonía)
- El primer año no se emitirán reportes.
- El primer reporte se emitirá a finales del primer año.
- A partir del segundo año, los reportes se emitirán cada 6 meses.
- Precio del reporte: **US\$ 2,000**

**Importante:** No se comercializará la información personal de los usuarios.

### **7.3.4. Estrategia de Comunicación**

Según el planeamiento estratégico es necesario impactar inicialmente a los “early adopters”, que para el presente proyecto son los hombres Millennials de NSE B y seguidamente al segmento objetivo en general, base comercial del proyecto: Millennials, hombres y mujeres de NSE B y C.

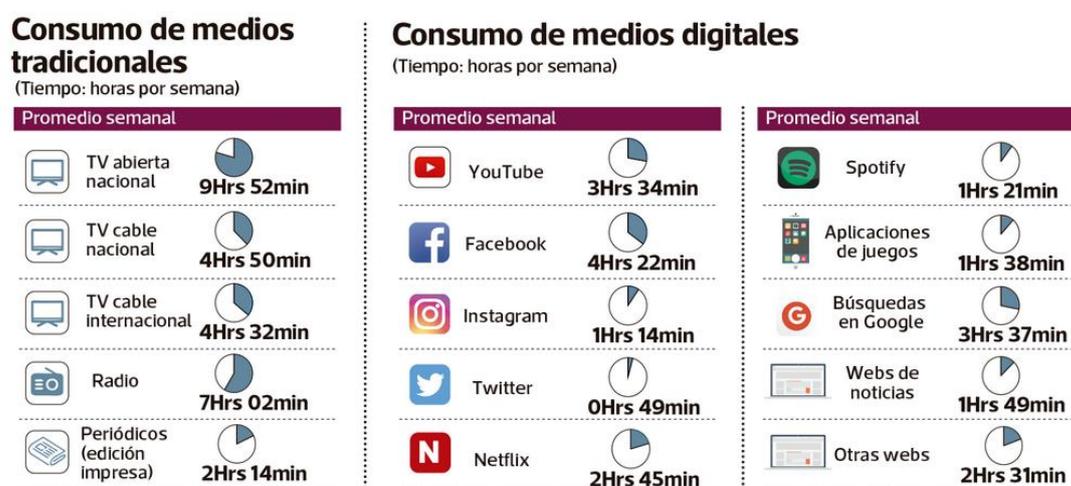
**Tabla 7.7. Precios generales en la aplicación - en soles**

Precio (S/)	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
<b>Display Pop Up</b>	S/	<b>9.96</b>	S/	<b>9.96</b>	S/	<b>9.96</b>	S/	<b>9.96</b>
<b>Display Banner</b>	S/	<b>3.32</b>	S/	<b>3.32</b>	S/	<b>3.32</b>	S/	<b>3.32</b>
<b>por Freemium</b>	S/	<b>6.61</b>	S/	<b>6.61</b>	S/	<b>6.61</b>	S/	<b>6.61</b>
<b>por Donaciones</b>	S/	<b>0.50</b>	S/	<b>-</b>	S/	<b>-</b>	S/	<b>-</b>
<b>Data Mining</b>	S/	<b>6,640.00</b>	S/	<b>8,300.00</b>	S/	<b>10,375.00</b>	S/	<b>12,968.75</b>

*Fuente y elaboración propia*

### 7.3.4.1 Medios

**Tabla 7.8 Medios tradicionales vs medios digitales en el Perú**



Promedio general: se incluye en el promedio a todos los entrevistados, incluso a quienes no consumen cada medio listado. Para ellos se asigna un valor 0 en el tiempo de consumo.

FUENTE: Ipsos

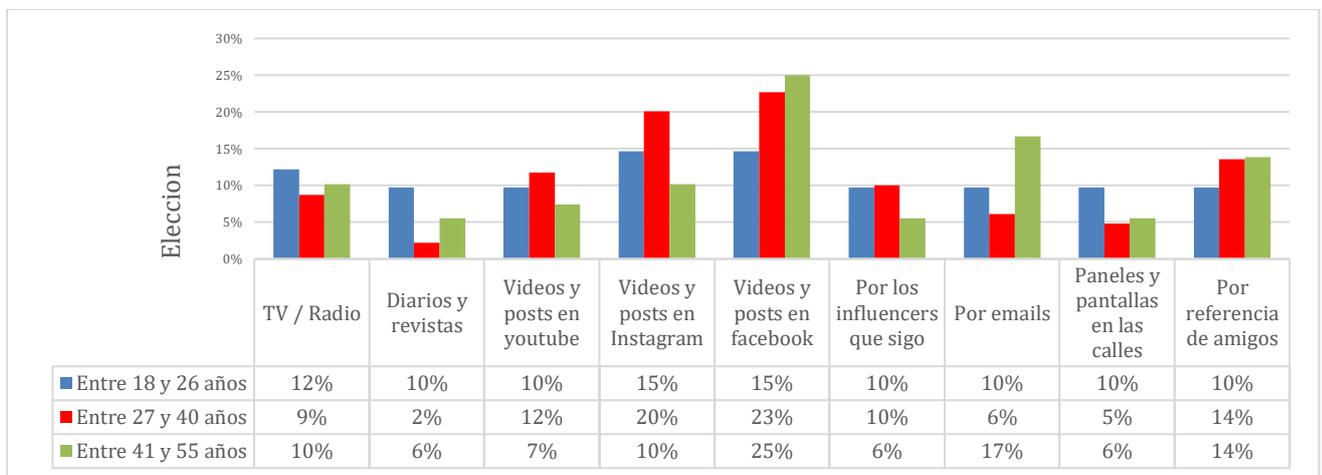
*Fuente: Consumo de medios – Perú 2019  
IPSOS*

Las redes sociales son el medio de comunicación por excelencia de los Millennials peruanos, Según el estudio de Consumo de medios, elaborado por Ipsos (ver Tabla 7.8), muestra que la

penetración de los medios digitales ya supera en algunos casos a los medios tradicionales (IPSOS, El 55% del tiempo de consumo aún ocurre en medios tradicionales, 2019b).

Según la investigación primaria, desarrollada para el presente proyecto, se consulta a los entrevistados por los medios que les son más cercanos para enterarse de las novedades de la App propuesta (ver Gráfico 7.11), el grupo de 27 a 40 años (Millennials) eligen en mayor medida enterarse por redes sociales (43%): Facebook (23%) y por Instagram (20%).

**Gráfico 7.11 Medios por los que les gustaría enterarse de la nueva App / por grupos de edad**



*Fuente y elaboración propia*

### **Publicidad en Facebook**

Se decide por invertir en publicidad solo en una red social (Facebook) por la cercanía del grupo objetivo al medio y por la oportunidad de campañas.

- Se crea una fan Page que sirva de canal de comunicación y de promoción para la aplicación.
- Se establecen los parámetros que solicita Facebook, ubicación geográfica, tipo de producto a comercializar, dirección para bajar la App y los canales de comunicación para los usuarios.

- Se crea un encabezado gráfico que mediante la imagen refleje los objetivos comunicacionales de la campaña: propuesta de valor y público objetivo (ver Gráficos 7.12 y 7.13).

**Gráfico 7.12 Encabezado fanpage ypagamemos en Facebook**



*Fuente y elaboración propia*

**Gráfico 7.13 Anuncio en fanpage ypagamemos en Facebook**



*Fuente y elaboración propia*

### **Anuncios para móviles con Google Ads**

Se utiliza Google Ads para promocionar la aplicación para que llegue a los smartphones de más usuarios que pagan. Google Ads tiene herramientas que optimizan el proceso en el buscador de Google, en Google Play y en YouTube (Google Ads, Campañas de aplicaciones, 2020).

- En las Campañas de Aplicaciones de Google, no se diseñan anuncios individuales.
- Usan elementos e ideas para el texto del anuncio, que ya se incluyeron en la ficha de Play Store. Con esa información diseñan una variedad de anuncios para distintos formatos y redes.
- Su sistema prueba diferentes combinaciones de elementos y publicará los anuncios con el mejor rendimiento más frecuentemente, todo automáticamente.

#### 7.3.4.2 Campañas en Facebook

- Para una campaña correctamente direccionada en Facebook, se usan las opciones de segmentación que el mismo Facebook ofrece (Facebook for business, estructura de las campañas publicitarias, 2019).
- Se desarrollan piezas publicitarias que muestre emociones de personajes con los que el público objetivo pueda vincularse y en los que se vean representados (ver Gráfico 7.14).
- Se diseña una estructura uniforme para los avisos publicitarios, donde la imagen en pantalla completa se complemente con el texto, quedando en segundo plano el logotipo como soporte y referencia.
- Se desarrolla una secuencia de avisos publicitarios que presenten la propuesta de valor en mensajes claros, diferenciados y transmitiendo ideas que se complementan, facilitando el posicionamiento con un mensaje estructurado.
- Se utiliza un perfil para el personaje, que refiera al grupo de los early adopters (Hombres de NSE B), en apariencia ejecutivo, trabajador y emotivo.

**Gráfico 7.14 Anuncios para Fanpage ypagamemos en Facebook**



*Fuente y elaboración propia*

- Se diseña una campaña independiente que invite a los usuarios a bajar la versión PREMIUM de la aplicación (ver Gráfico 7.15).
- Se transmite la propuesta de valor de la aplicación y se la agrega el beneficio de no tener publicidad al utilizar la versión PREMIUM.

**Gráfico 7.15 Anuncio de la versión PREMIUM para fanpage ypagamemos en Facebook**



*Fuente y elaboración propia*

**Gráfico 7.16 Anuncio intersticial de la versión PREMIUM**



*Fuente y elaboración propia*

#### **7.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

El proyecto tiene como requerimiento esencial, llevar a cabo convenios de exclusividad con las empresas y así validen a sus clientes (sin necesidad de acceder a sus bases de datos), solo se requerirá la validación del DNI, y la confirmación de la empresa, la base de datos se genera independientemente.

El perfil de los Millennials los describe como muy cercanos a la tecnología, que buscan comodidad y simplicidad, y se fijan mucho en las ofertas y las aprovechan. Son alrededor de 8 millones en el Perú y el 5% (405,000) de ellos serían el mercado efectivo para la única App que, con solo su DNI, presentará todos los programas de descuento que las empresas les dan por ser sus clientes.

La investigación presenta que reclaman una falta de comunicación de las marcas. Se establece que el 5% de los usuarios estarían dispuestos a la compra de la versión sin publicidad en la misma aplicación a \$1,99 por mes. Otras fuentes de ingreso será la venta de publicidad dentro de la aplicación (vía Google Ads), las donaciones y la venta de reportes de marketing dos veces al año (desde finales del primer año). Se desarrolla la campaña de lanzamiento y se define como canal base a Facebook para publicitar la App.

Enfocado en el segmento objetivo, se busca posicionarse como la primera App que integra todos los programas de descuentos únicamente conociendo el DNI del usuario.

La aplicación podrá funcionar tanto en sistema Android como IOS, será gratuita con publicidad intersticial y banners en la navegación, y tendrá una versión sin publicidad (premium) de venta en la misma App por \$1.99 por mes. La aplicación comparará los distintos programas de descuentos, enviará notificaciones y se podrá activar por cercanía (GPS).

Integrar todos los programas de descuento en una sola solución tecnológica se espera que cambie la dinámica del mercado, revitalizando la economía del país, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la clase media peruana.

## CAPÍTULO VIII

### PLAN DE OPERACIONES

Se considera la parte crítica del llevar la solución al cliente. Se revisarán las etapas del proyecto y la infraestructura, de tal manera que sea el soporte del negocio. Se busca la eficiencia.

La coyuntura que se está atravesando por la pandemia del Covid-19 ha generado que varios proyectos de pequeña y gran envergadura hayan quedado suspendidos durante el periodo que el gobierno peruano ha decretado como estado de emergencia y emergencia sanitaria.

Hasta el momento el estado de emergencia se levantaría el 30 de junio de 2020 y la emergencia sanitaria se levantaría el 07 de setiembre de 2020.

Por lo mencionado, se ha considerado pertinente el aplazamiento de la fecha de desarrollo y ejecución del proyecto Ypagamemos para el 2021.

#### 8.1. ETAPAS DEL PROYECTO

- Fase 1: Análisis y definición de infraestructura tecnológica
- Fase 2: Análisis y diseño de software
- Fase 3: Desarrollo e implementación del prototipo
- Fase 4: Testeo

**Gráfico 8.1 Proceso de producción de la App**



*Fuente y elaboración propia*

## **8.2. PRODUCCIÓN**

### **8.2.1. Fase 1: Análisis y definición de infraestructura tecnológica**

- Arquitectura de la solución
- Elección de infraestructura
- Elección de stack tecnológico.
- Workflow de trabajo
- Modelo de base de datos (primera versión)

### **8.2.2. Fase 2: Análisis y diseño de software**

Se analizará el comportamiento que tendrán los diferentes artefactos en el ecosistema del software:

- Diseño de estructuras de datos.
- Diseño de software de gestión.
- Diseño de landing page (en base a RQ del negocio)

### **8.2.3. Fase 3: Desarrollo e implementación**

#### 8.2.3.1 Software de gestión

- Diseño e pasarela de acceso a sistemas externos
- Diseño de plantilla estandarizada

#### 8.2.3.2 Módulos

- Gestión de usuarios (Custom privileges)  
Admin (Administración total)  
User (Ingreso por App mobile)
- Gestión de programas de fidelización
- Gestión de categorías

- Gestión de servicios de data dinámica
- Módulo de procesamiento

#### 8.2.3.3 App Mobile

- Login
- Olvidaste contraseña
- Información categorizada (filtros a definir)
- Posibilidad de ver información del descuento
- Histórico de servicios aplicados
- Valoración del servicio
- Requisitos:
  - Android → Membresía App Store (Anual)
  - IOS → Membresía Play Store (Vitalicia)

#### 8.2.3.4 Landing Page

- Diseño de landing page (informativo)
- Maquetación Web
- Administrador de contenidos a medida (en base a estructura propia)

#### 8.2.4. Fase 4: Testing

- Control de calidad del software:
- Testeo integral del software (mapear casuísticas).
- Testeo integral de las Apps móviles (mapear casuísticas).

Requisitos:

- Teléfonos Android con versión > Jelly Bean (4.1)
- Teléfonos Apple con versión > IOS (4)

- Computadoras con navegadores: Chrome, IE+10, Opera, Firefox, etc.

### **8.2.5. Flujograma de Procesos App**

Se establece el flujo de los procesos internos que lleva a cabo la aplicación para “servir” la información que los usuarios requieren al utilizarla. Se detalla el proceso por funcionalidad que debe tener el sistema para funcionar, desde el módulo que servirá para recoger la información de los programas de descuento hasta las funcionalidades de la aplicación.

#### 8.2.5.1 Web Admin Panel

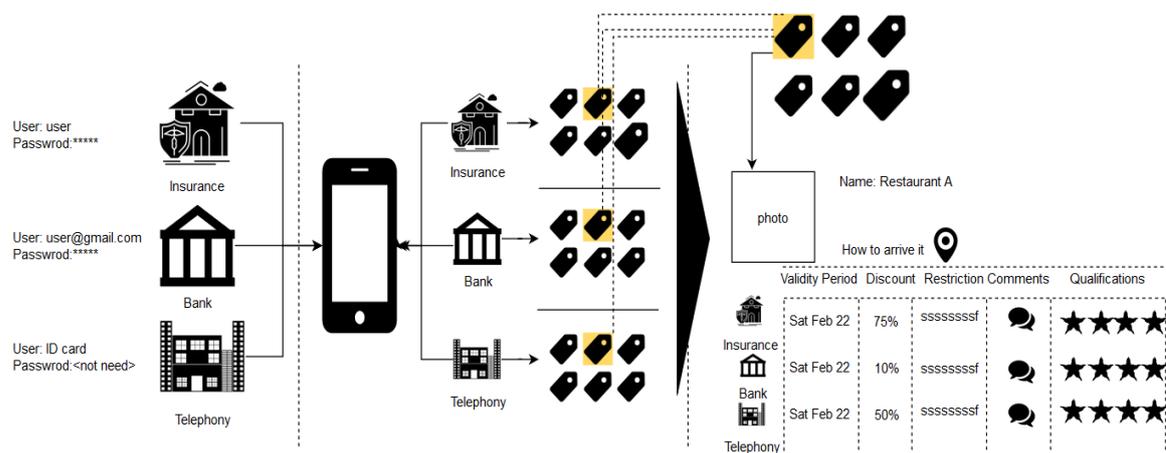
- El usuario administrador podrá ver todos los programas de fidelización a los que están suscritos los usuarios.
- El usuario administrador puede crear todos los programas de fidelización de las diferentes empresas que estarán disponibles en la aplicación.
- El usuario administrador podrá crear las diferentes categorías tales como: restaurantes, comida, belleza, salud, etc que serán relacionadas a cada oferta que se ofrecerá en el programa de fidelización.
- Cada oferta o beneficio se creará a detalle especificando el nombre, descripción, código de oferta, imágenes, videos, caducidad, restricciones, ubicación, dirección, etc.
- El usuario administrador, podrá enviar mensajes y notificaciones de forma automatizada.

#### 8.2.5.2 App Usuarios

- El usuario podrá registrar su usuario en la aplicación mediante correo electrónico (gmail, hotmail, yahoo) o cuenta de sus redes sociales (facebook, instagram).
- El usuario podrá loguearse a la nueva aplicación
- Después de iniciar sesión, el usuario podrá seleccionar los programas de fidelización de las diferentes entidades al cual identifique que este afiliado.

- El usuario podrá finalmente autenticarse con cada programa de fidelización que está suscrito.
- El usuario podrá ver todos los programas de fidelización con sus beneficios y ofertas en función a los filtros que cree convenientes, ya sean por periodos de valides, porcentaje de descuento, restricciones, etc. o parámetros como la oferta nueva o el descuento más alto.
- El usuario podrá ver las ofertas de una entidad en particular.
- El usuario podrá hacer filtro de las ofertas y programas basado en categorías tales como: restaurante, belleza, hotel, estilo de vida, etc.
- El usuario tendrá la opción de brindar alguna puntuación al establecimiento u oferta y de la misma forma podrá ver las puntuaciones de otros usuarios.
- El usuario podrá configurar su perfil.
- El usuario podrá resetear y recuperar sus credenciales.

**Gráfico 8.2 Flujograma de funcionalidades App**



*Fuente y elaboración propia*

### 8.2.5.3 Aplicación

- La aplicación tendrá un resumen del beneficio u oferta en una sola pantalla donde el usuario podrá verificar la entidad que brinda la oferta, el periodo de valides, el descuento, las restricciones, los comentarios y las calificaciones de los demás usuarios. El usuario tiene la elección de seleccionar el de su preferencia.
- La aplicación tendrá la opción de navegar por mapa y la forma de cómo llegar al establecimiento.
- La aplicación tendrá la opción para que el usuario pueda identificar todas las ofertas en un radio determinado y estos reflejados en un mapa de forma interactiva.
- Interacción con redes sociales.
- Notificaciones para nuevas ofertas de los programas de fidelización favoritas.
- Pasarela de pagos VISA/MasterCard (el consumidor tendrá la opción de pagar el consumo directamente en el establecimiento)
- La aplicación tendrá la funcionalidad de poner publicidad de terceros.

La versión PREMIUM será sin publicidad y tendrá la capacidad de tener características de funcionalidad adicionales (comentarios de usuarios o integración con redes sociales, etc).

## 8.3. IMPLEMENTACION TECNOLOGICA

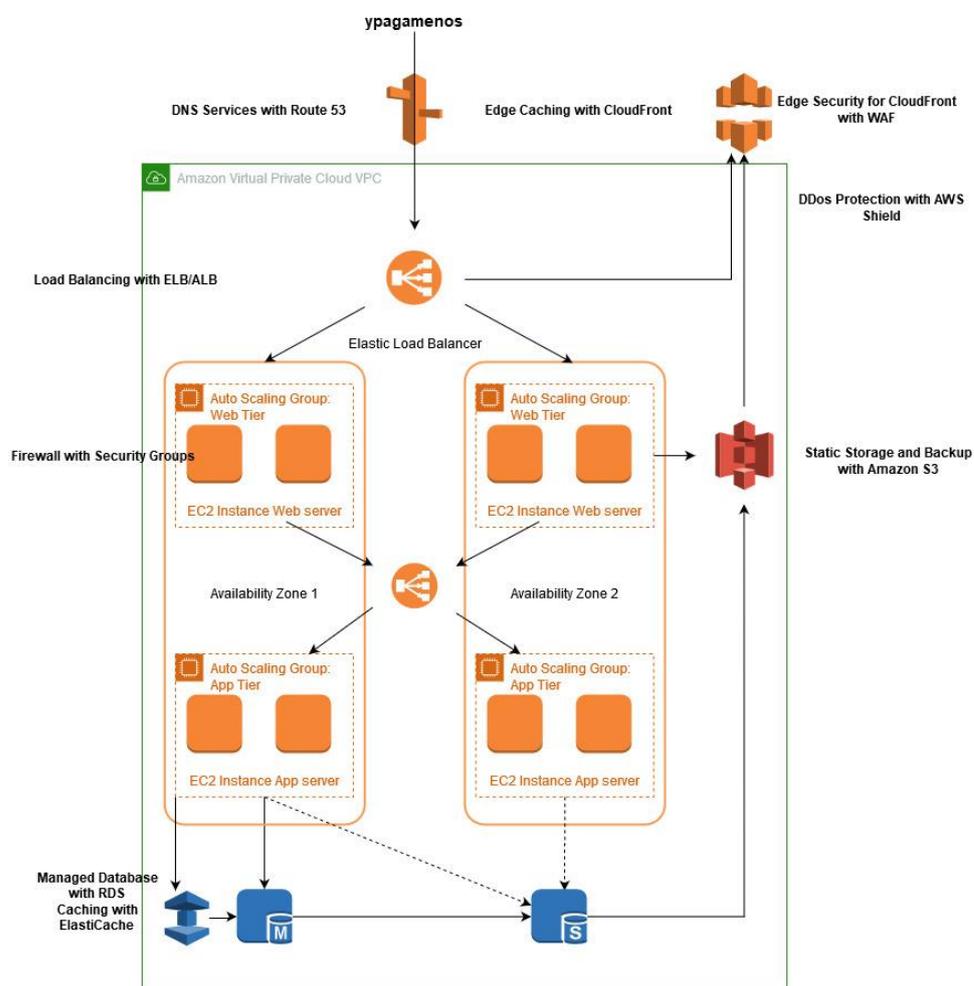
Para el proyecto, es necesaria una infraestructura altamente redundante, escalable y con soporte, con la finalidad de mantener su operación.

El proyecto se trabajará sobre arquitectura Cloud, de Amazon Web Service (AWS) pues usa un nuevo enfoque para una infraestructura confiable, escalable, segura y de alto rendimiento.

Finalmente se tiene la fase de testeo donde de forma integral y granular se pone en prueba las funcionalidades y la disponibilidad de los servicios del software y la infraestructura teniendo en cuenta los accesos del usuario final y los requisitos que deben de cumplir: navegadores que debe

de soportar, carga de funcionamiento y alta redundancia según la infraestructura Cloud propuesta con AWS (ver Gráfico 8.3). Uno de los puntos más relevantes es la integración con las empresas que brindan los programas de descuento, esta debe darse de forma segura, garantizando la información que la aplicación debe brindar al usuario. Se establecen flujos de procesos internos que monitorean su disponibilidad y muestra información relevante para la nueva solución.

**Gráfico 8.3 Estructura de servicios iCloud - AWS**



*Fuente: Amazon Web Services - AWS  
Elaboración propia*

## 8.4. IMPLEMENTACIÓN PLAN DE SEGURIDAD

### 8.4.1. Confiabilidad y Seguridad

Ypagamenos desarrolla su aplicación bajo la infraestructura y servicios de Amazon Cloud con el objetivo de obtener y desarrollar la confianza de la solución. Amazon posee centros de datos, redes y servicios que protegen la información, la identidad, las aplicaciones y dispositivos bajo estándares y certificados de seguridad de la información tales como ISO/IEC 27001 los cuales se usarían con los siguientes componentes y servicios para su desarrollo:

- **EC2** : Hostear la capa web y aplicaciones
- **RDS**: Hostear la capa base de datos
- **S3**: Almacenar toda la data e información
- **Cloud front**: Publicar el contenido almacenado en S3
- **Auto scaling**: Crear nuevas instancias de forma automática cuando la aplicación alcanza su umbral máximo de uso.
- **Load balancer**: Balancear la carga en la capa web y aplicaciones con múltiples instancias.

Bajo la perspectiva de la funcionalidad de la aplicación se define el modo de autenticación y se detallan los términos-condiciones y políticas de privacidad para el manejo de datos personales de un usuario.

#### **Autenticar:**

El usuario al momento de registrarse en la aplicación de ypagamenos por primera vez, deberá registrar su número de DNI, utilizar su cuenta de redes sociales (facebook) o su cuenta de correo para registrarse de forma manual; inmediatamente el usuario recibirá un código de verificación a su cuenta de correo para validar la autenticidad de su cuenta y su registro.

**Términos y condiciones:** Se describe el aviso legal y el uso de datos temporales “cookies” del usuario al momento de usar la plataforma de Ypgamenos con lo siguiente:

- Ypagamenos brindará a sus usuarios una página web informativa donde se detallará el tipo de servicio y actividad que realiza.
- Ypagamenos usará certificados de conexión en su página web para salvaguardar la navegación y la interacción del usuario.
- Ypagamenos no se responsabilizará de daños derivados por el mal uso o mala práctica al momento de acceder al contenido web desde el dispositivo del usuario; en caso se tenga algún virus o software mal intencionado instalados en la laptop o pc.
- Ypagamenos garantiza el correcto funcionamiento de su plataforma web, contrarrestando las páginas web falsas tales como “fishing”.
- Ypagamenos prohíbe la copia, redistribución, duplicación, comercialización o cualquier otra actividad que se pueda realizar con los contenidos de la página informativa y con la información del usuario.
- La website de ypagamenos recopila datos e información estadística del usuario mediante el almacenamiento de una “cookie” en el disco duro del dispositivo del visitante, es un procedimiento anónimo que se ejecuta en el dispositivo.
- La información recopilada se usará por ypagamenos para adquirir mayor conocimiento sobre las actividades de los visitantes en el sitio web, con la finalidad de mejorar el servicio y aumentar la efectividad de la experiencia on-line.
- Se utilizarán herramientas como Omniture SiteCatalyst by Adobe para el tratamiento estadístico de la información recopilada; esto implica que la data recopilada y almacenada se realizarán mediante “cookies” directamente entre el navegador (Chrome, IExplorer, Mozilla, entre otros) del usuario final y el servidor de Omniture SiteCAtalyst.

- Los procedimientos estarán gestionados y controlados por Omniture SiteCatalyst; el usuario podrá visitar la declaración de privacidad y políticas que maneja Adobe: <https://www.adobe.com/trust.html>
- El usuario puede desactivar en cualquier momento el uso de cookies desde su computador mediante la modificación de los parámetros de configuración de su navegador web ya sea Chrome, IExplorer, Mozilla entre otros. El desactivar no impide la visualización de la información que brinda Ypagamenos en su website ni interfiere en la navegación.

#### **8.4.2. Políticas de privacidad**

Ypagamenos tiene el compromiso de gestionar la confidencialidad de los datos del usuario; en especial la información personal. Se utilizarán altos estándares de seguridad, para evitar la alteración, mal uso de los datos, la pérdida y el acceso no autorizado.

Las políticas de privacidad de Ypagamenos tiene el objetivo de informar a los usuarios que los datos serán tratados y protegidos de acuerdo a la ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento.

- Ypagamenos es responsable del tratamiento de la información personal de los usuarios.
- El usuario tiene la potestad de decidir y dar su consentimiento para el tratamiento de sus datos personales a través de los canales como página web, smarthphone y chatbots. En caso el usuario decida no dar el consentimiento Ypagamenos no podrá usarlos.
- Ypagamenos utilizaría los datos de los usuarios para lo siguiente:
  - Validar, verificar y confirmar la identidad del usuario final.
  - Salvaguardar la seguridad de las transacciones realizadas mediante la aplicación como datos personales e información estrictamente sensible como datos de tarjetas de crédito.
  - Cumplir con las normas del Estado Peruano y requerimientos legales.

- Ypagamenos podrá enviar alertas y mensajes sobre los beneficios u ofertas de tus programas de fidelización mediante (mensajes de texto, correo electrónico, mensajes instantáneos, redes sociales o medios similares)
- Ypagamenos podrá utilizar tus datos personales de manera directa o través de proveedores que tienen servicios como: publicidad y comunicación, actividades jurídicas, backup, hosting, procesamiento de datos, ciberseguridad.
- Ypagamenos utilizaría los siguientes tipos de datos como: nombres y apellidos, documento de identidad, teléfonos, correo electrónico, fecha de nacimiento, nacionalidad, edad y género.
- El usuario tiene los siguientes derechos; acceso a su información que se esta tratando mediante la plataforma de Ypagamenos
- El usuario podrá modificar o rectificar los datos que resulten erróneos o incompletos.
- El usuario puede solicitar la cancelación inmediata del uso de sus datos personales.
- Ypagamenos deberá responder a las solicitudes de los usuarios según sus derechos en los siguientes plazos.
- Acceso a su información: 10 días hábiles
- Rectificar la información, cancelar el uso de los datos: 05 días hábiles

## **8.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

Es importante analizar y tener en cuenta el ciclo de vida del startup; estas fases componen de forma integral el potencial de su capacidad y crecimiento teniendo en consideración la plataforma, la infraestructura, el equipo y el capital necesario para implementarlo. Es de vital importancia tener identificadas las etapas del proyecto en sus diferentes fases, para conocer que se debe hacer en cada una de ellas para lograr el éxito con el desarrollo de la nueva solución. Inicialmente se

buscará analizar la idea para anticipar los requerimientos funcionales y no funcionales que se involucrarán en el desarrollo.

El diseño y producción del prototipo se inicia en la primera etapa del proyecto: análisis y definición de infraestructura tecnológica, validada por expertos en tecnología Cloud.

Una vez definidos los requerimientos, se inicia la fase de análisis y desarrollo de software. Se convierten las ideas en funcionalidad y se desarrolla el primer MVP, para aprender de la interacción con los usuarios y validar las funcionalidades y eventualmente convertir el proyecto en un producto viable que resuelva los problemas del cliente final.

Se analizan las funcionalidades de la solución y se diseña la estructura de datos, el software de gestión, la gestión de base de datos y la interfase de la aplicación.

Para potenciar la confiabilidad, confianza y protección de datos se desarrolla la solución bajo los servicios de Amazon AWS garantizando el cumplimiento de las normas y certificados de seguridad como el ISO/IEC 27001 usando componentes de servicio redundantes y flexibles. El usuario recibirá códigos de verificación que autentique la identidad de cada usuario nuevo y tendrá a su disposición términos y condiciones que describa el aviso legal y uso de los datos gestionados bajo la aplicación de ypagamentos. Se detalla políticas de privacidad para evidenciar la confidencialidad, evitar la alteración de información, la pérdida y acceso no autorizado bajo el reglamento de la ley N° 29733, Ley de protección de datos personales y su reglamento.

# CAPÍTULO IX

## RECURSOS HUMANOS

### 9.1. ORGANIGRAMAS Y FUNCIONES

Entre las cinco alternativas propuestas por Jacob Morgan (2015, “*The Complete Guide To The 5 Types Of Organizational Structures For The Future Of Works*”), se usarán dos en el presente proyecto, una para la etapa inicial y otra para la consolidación de la organización:

- Primera etapa: Año 1, Flatter Organization
- Segunda etapa: Año 2 a 4, Flatarchies Organization

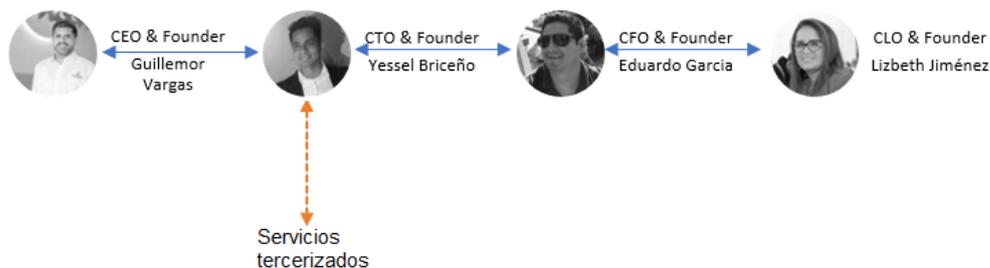
#### 9.1.2. Organigramas

Considerando los dos modelos de organización propuestos, se establecen los organigramas que servirán de herramienta operativa (y de toma de decisiones) a la organización.

##### 9.1.2.1. Organigrama - primera etapa (año 1)

Como startup e iniciando un nuevo emprendimiento es de vital importancia aprovechar al máximo los recursos (capital humano, inversión, financiamiento y el conocimiento) de cada miembro del equipo, estableciendo un canal de comunicación dinámico y adecuado que permita fluir la colaboración entre unos y otros (ver Gráfico 9.1).

**Gráfico 9.1 Organigrama flatter - ypagamenos**

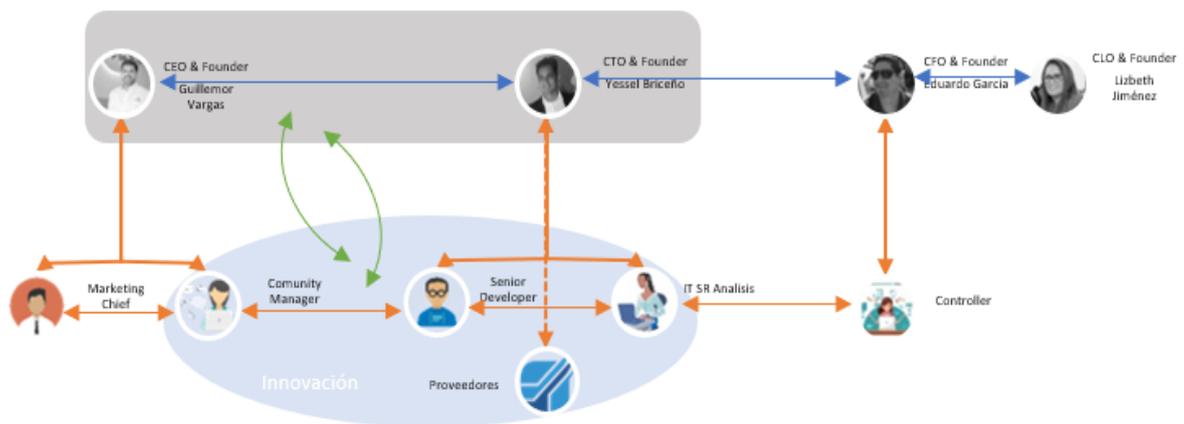


*Fuente y elaboración propia*

### 9.1.2.2. Organigrama - segunda etapa (año 2 a 4)

El organigrama ideal, está basado en una organización flatárquica, ya que permite crear equipos de investigación temporales o fijos, para el desarrollo de nuevos productos o servicios, con profesionales que pertenecen a diferentes áreas e inclusive con el apoyo de terceros, sin perder el concepto de tener una buena comunicación y colaboración con ayuda de herramientas tecnológicas (ver Gráfico 9.2).

**Gráfico 9.2 Organigrama flatárquico - ypagamenos**



*Fuente y elaboración propia*

### 9.1.3. Funciones

#### **CEO (Chief Executive Officer):**

- Gestión comercial
- Alianza con empresas que ofrecen App con programas de descuentos
- Alianza con empresas proveedoras y de gestión de programas de descuentos.
- Responsable del crecimiento de la compañía
- Analizar los canales adecuados para las acciones de marketing y publicidad.
- Relaciones públicas

**CTO (Chief Technology Officer):**

- Gestión del entorno digital
- Establecer los contratos de soporte y vigencia de los mismos.
- Documentación.
- Plan de mantenimientos.
- Control y supervisión de la infraestructura.
- Administración de la plataforma Cloud con Amazon Web Service AWS.

**CFO (Chief Finance Officer):**

- Elaboración de procedimientos financieros.
- Alertas de resultados financieros.
- Implementar estrategias para asegurar un eficiente aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa.
- Determinar políticas de operación del sistema financiero de la empresa
- Análisis de resultados operacionales
- Desarrollar indicadores de gestión que presenten la evolución de la empresa
- Dirigir las decisiones financieras de la empresa.

**CLO (Chief Legal Officer):**

- Mantener información actualizada sobre leyes nuevas o cambios que puedan afectar las operaciones y/o la industria.
- Establecer programas para comprender asuntos legales y protocolos de la compañía.
- Comprensión de los contratos firmados por la empresa, así como los acuerdos de confidencialidad.
- Asegurarse de que todos sean conscientes de cómo pueden afectar la posición legal de la empresa.

- Garantizar que la empresa no viole las leyes.
- En un litigio, representar a la compañía directamente, liderar el equipo legal o seleccionar al abogado que lo hará.

**Senior developer:**

- Desarrollo de nuevas funcionalidades
- Validación de funcionalidades.
- Sistema de Respaldo para los entornos web, aplicación y base de datos.
- Implementar nuevos servicios y mejoras en la infraestructura.
- Monitoreo y alertas en la infraestructura.

**Community Manager:**

- Gestión de comunicación en redes sociales
- Monitorear la marca (Analizar predisposición positiva, negativa o neutral).
- Acortar el tiempo de respuesta desde que la comunicación se produce hasta que se da la respuesta adecuada.
- Análisis de la competencia
- Establecer el lenguaje de la marca.
- Crear contenido que valore el grupo objetivo.
- Crear y mantener una comunidad
- Incrementar el compromiso de la marca con sus seguidores.
- Generar confianza hacia la marca.
- Medir las acciones en redes sociales

**Controller:**

- Generar reportes e informes.
- Control y supervisión.
- Políticas de respaldo de datos.

- Políticas de restauración de datos.
- Plan de mantenimientos.

**IT Sr Analyst:**

- Administración y mantenimiento de las bases de datos
- Mejorar, agregar y transformar datos.
- Colección, análisis y distribución de la información.

**Marketing chief:**

- Multiplicar las ventas de la compañía con ayuda de las acciones de marketing.
- Multiplicar la participación en las redes sociales.
- Saber comunicar los objetivos diarios, semanales y mensuales.
- Analizar resultados en tiempo real para reorientar las tácticas.
- Capacidad de reorientar las acciones que no están funcionando.
- Realizar propuestas innovadoras.
- Administración del presupuesto de marketing.

## **9.2. REGIMEN LABORAL ESPECIAL**

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las MYPES trabajan con un régimen laboral especial, con menos obligaciones (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019):

- Vacaciones más cortas, solo 15 días al año y podrá ser reducido a 7 días, compensando los ocho días con remuneración.
- Para el trabajo nocturno, no se aplica la sobretasa del 35%.
- Menor gratificación, 50% de la remuneración.
- No se obliga el seguro Vida Ley.
- No se aplica la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).

- Subsidios en el Sistema Integral de Salud (SIS), la empresa asume el 50% por el seguro de salud de los trabajadores.

Este régimen, es mucho más beneficioso que el régimen común, para startups y permite minimizar costos laborales para operar la SAC.

### **9.2.1. Registro como MYPE (Micro y Pequeña Empresa)**

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en el Perú, una empresa se puede registrar ante el Registro de MYPES (REMYPE) y así, disminuir costos laborales y tributarios. Para el caso del presente proyecto, se evalúa la inscripción como “Micro Empresa” considerando que las ventas anuales no superarán las 150 Unidades Impositivas Tributarias (150 UIT=S/. 645,000 al valor del 2020) y se contará con menos 10 trabajadores los primeros años del proyecto.

### **9.3. FRANJA SALARIAL**

Según el año de ingreso, los cargos tienen sueldos que cambian de un año a otro. Los founders y el primer colaborador en el primer año tienen sueldos por debajo del mercado para no cargar de costos el proyecto y de esta forma requerir menor capital de trabajo inicial.

El segundo año, se incrementan 2.5 veces los sueldos para acercarse al nivel de sueldos del mercado, pero aún se mantiene por debajo, dado que el segundo año será en el que se tendrán ganancias. Para el tercer y cuarto año, los sueldos se incrementan 1.4 y 1.2 respectivamente, para alinearse al mercado y finalizar el proyecto con colaboradores bien pagados. El primer año, los sueldos se proponen por debajo del mercado, para el segundo año estarán a promedio del mercado y para el tercer y cuarto año, los montos serán superiores al mercado para incentivar al personal y retener el talento.

Al final del proyecto, el personal que estuvo desde el año 1, incrementaría sus salarios en 4.2 veces (ver Tabla 9.1).

**Tabla 9.1 Franja salarial por años del proyecto**

incremento anual	2.5		1.4	1.2
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CEO	2,200.00	5,500.00	7,700.00	9,240.00
CLO	2,200.00	5,500.00	7,700.00	9,240.00
CFO	2,200.00	5,500.00	7,700.00	9,240.00
CTO	2,200.00	5,500.00	7,700.00	9,240.00
SENIOR DEVELOPER	2,000.00	5,000.00	7,000.00	8,400.00
COMUNITY MANAGER		4,500.00	6,300.00	7,560.00
CONTROLLER		4,500.00	6,300.00	7,560.00
IT SR ANALYST			6,300.00	7,560.00
MARKETING CHIEF			6,300.00	7,560.00
<b>Crecimiento acumulado</b>		<b>2.5</b>	<b>3.5</b>	<b>4.2</b>

*Fuente y elaboración propia*

#### **9.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO**

El proyecto se podrá llevar a cabo inicialmente por un buen desarrollo tecnológico, pero es el recurso humano y la forma en que está organizado lo que hará que el proyecto logre los objetivos trazados.

Las organizaciones han tenido un cambio y la tecnología tiene mucho que ver en esta evolución. Establecer un organigrama flatter o plano, para el primer año del proyecto, llevará a la organización a establecer un canal de comunicación fluido y de reacción rápida, optimizando los recursos, que es lo que necesita una startup como la propuesta en el presente proyecto.

Los siguientes años del proyecto, la organización estará basada en un organigrama flatárquico, previendo la formación de equipos multidisciplinarios por proyectos, así la innovación fluye y no está concentrada en los especialistas.

Inicialmente, la franja salarial, presenta sueldos por debajo del mercado, sin embargo ello va cambiando en el transcurrir de los años del proyecto, se inicia para el primer año con sueldos alrededor de los S/2,000 para llegar al cuarto año con alrededor de S/8,000 para todos los niveles. Se busca el compromiso desde la forma de trabajo hasta los beneficios económicos de los involucrados.

## CAPÍTULO X

### VIABILIDAD ECONÓMICO - FINANCIERA

#### 10.1. SUPUESTOS

Se establecen los supuestos previos a la evaluación de la viabilidad del proyecto.

##### 10.1.1. Supuestos generales

- Se ha considerado pertinente el aplazamiento de la fecha de desarrollo y ejecución del proyecto Ypagamenos para el 2021; por ello el diseño y desarrollo de la aplicación, conjuntamente con la inversión sería en el 2021, considerándose dicho año como el año 0 para las proyecciones financieras.
- El primer año se consideraría el 2022, fecha en que la aplicación Ypagamenos debería estar funcionando al 100% de sus capacidades, de acuerdo al flujo de operaciones expuesto.
- Toda la evaluación financiera del proyecto esta expresada en soles.
- El tipo de cambio utilizado para eventuales cálculos de moneda extranjera será de S/ 3.320 soles por dólar americano.
- El diseño y desarrollo de la App tiene un periodo de 6 a 8 meses, incluyendo el kick off y pruebas en servidor en vivo.

##### 10.1.2. Supuesto de ingresos

Para las cinco fuentes de ingresos, se establecen los siguientes supuestos:

- **Ingresos por compras in-App**, el pago mensual por la versión PREMIUM de la App es de US\$ 1.99 (S/ 6.61). El precio se mantiene durante los cuatro años del proyecto.
- **Ingresos por publicidad intersticial**, vendidas a las centrales de publicidad a CPM (costo por mil impresiones) promedio de USD 3 (S/9.96). El precio se mantiene durante los cuatro años del proyecto.

- **Ingresos por publicidad banner**, ventas a las centrales de publicidad a CPM (costo por mil impresiones) promedio de USD 1 (S/3.32). El precio se mantiene durante los cuatro años del proyecto.
- Los ingresos por publicidad se consideran a partir del mes 9 del primer año, para llegar a una base atractiva de usuarios.
- **Ingresos reportes de marketing**, se establece un precio por reporte para el primer año de US\$2,000 (S/ 6,640) por informe. El precio se incrementa en 20% hasta finalizar el proyecto.
- Los reportes son semestrales. El primer año se emite un reporte a fin de año y los años siguientes, dos reportes por año.
- **Ingresos por donaciones**, estarán sujetos a la voluntad de los usuarios. Se considera un ingreso promedio de S/ 0.50 por usuario nuevo y por única vez. Éste ingreso se considera solo el primer año del proyecto.

#### **10.1.3. Supuesto de gastos de personal**

- El primer año considera una planilla de 5 colaboradores. El segundo, se llega a 7 colaboradores y, el tercer y cuarto año se completan 9 colaboradores.
- Se está considerando un salario base al inicio del proyecto, el cual incrementará cada año.

#### **10.1.4. Supuesto de capital de trabajo**

- Las cuentas por cobrar son a 3 o 4 días con los usuarios de paga y semanalmente con los clientes de publicidad.
- El cobro por los reportes de marketing es por adelantado.
- En el año 4 se recupera el capital de trabajo.

#### **10.1.5. Supuesto de inversión**

- La inversión inicial se hace en el año 0.
- En la búsqueda de inversión, se ofrecerá cierto porcentaje de acciones.

- El proyecto se vende al finalizar el año 4 con los activos a valor de rescate.

#### 10.1.6. Supuesto de tasa de descuento

- Se ha utilizado el costo de capital ( $K_e$ ) para la proyección económica dado que no se tendrá deuda financiera.
- Para el cálculo del costo de capital fue determinante la opinión de dos expertos en emprendimientos startup.

#### 10.1.7. Indicadores de rentabilidad

Para la evaluación del proyecto se han usado los siguientes indicadores:

- Tasa interna de retorno (TIR)
- Valor actual neto (VAN)
- Periodo de recuperación
- Análisis de costo / beneficio

## 10.2. PRONÓSTICOS

### 10.2.1. Ingresos

Se establecen 5 fuentes de ingresos, que se explican en los supuestos de ingresos, que dependerán de la cantidad de usuarios para obtener una rentabilidad adecuada.

Para el modelo Freemium se tendrá que el 5% del total de usuarios pagarían por la versión Premium, sin publicidad (ver Tabla 10.1).

**Tabla 10.1 Estimación de uso y usuarios de paga**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cantidad Usuarios	100	22,433	324,664	1,053,241	1,940,011
Cantidad Usuarios de paga	-	1,122	16,233	52,662	97,001

*Fuente y elaboración propia*

Basando en la proyección de usuarios que tendrá la App y el porcentaje de los que pagarían por el servicio Premium, se proyectan los ingresos por el modelo Freemium (ver Tabla 10.2). Asimismo, para los ingresos por publicidad, donaciones por el primer año y los reportes de marketing.

**Tabla 10.2 Estimación de ingresos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Ingresos Display Pop Up	11,109	341,419	1,773,628	3,792,813
Ingresos Display Banner	5,555	170,710	886,814	1,896,407
Ingresos por Freemium	21,604	544,410	2,828,141	6,047,835
Ingresos por Donaciones	11,216	-	-	-
Ingresos Data Mining	19,920	83,000	186,750	389,063
<b>Ingresos Totales</b>	<b>69,405</b>	<b>1,139,539</b>	<b>5,675,334</b>	<b>12,126,118</b>

*Fuente y elaboración propia*

Las proyecciones muestran un ingreso de S/ 69,000 el primer año y para el último año (año 4) los ingresos ascenderían a 12 millones de soles, un crecimiento exponencial, habitual para una startup basada en tecnología.

### **10.2.2. Costos y gastos**

Las proyecciones de los costos y gastos han sido ordenados por área de operaciones, administrativa y ventas.

Los mayores egresos que tiene la compañía están a los salarios del personal especializado, al alquiler de las oficinas y al mantenimiento de los servidores para el correcto funcionamiento de la aplicación. Los rangos salariales incrementan cada año de acuerdo al comportamiento de las ventas. Así se tiene, que los salarios representan más del 60% del total de egreso de la compañía.

**Tabla 10.3 Gasto salarial por año del proyecto**



*Fuente y elaboración propia*

El alquiler de la oficina representa un gasto importante el primer año, pero es fundamental tener la oficina en un espacio Co-Working como las instalaciones de WeWork por los beneficios indirectos que ofrece (ver Tabla 10.4).

**Tabla 10.4 Costo de alquiler por año del proyecto**

Alquiler	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costo por alquiler (WeWork)	S/. 5,200	S/. 10,400	S/. 10,400	S/. 10,400
Pagos al año	12	12	12	12
<b>Total anual</b>	<b>S/. 62,400</b>	<b>S/. 124,800</b>	<b>S/. 124,800</b>	<b>S/. 124,800</b>

*Fuente y elaboración propia*

El mantenimiento de los servidores o la nube es un gasto imprescindible para la correcta operatividad de la compañía. Con el transcurso del tiempo el costo del servicio incrementa su precio, basados en la cantidad de usuarios que se logra tener. Se trabaja con Amazon Web Services (AWS) por tener uno de los servicios más completos del mercado para escalar sin mayores costos, solo pagando lo que se usa (ver Tabla 10.5).

**Tabla 10.5 Costo de servicios AWS por año del proyecto**

Costo del Servidor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Usuarios Acumulados	S/. 22,433	S/. 324,664	S/. 1,053,241	S/. 1,940,011
Factor de conversión para pago	0	3	11	19
Costo del Cloud - Amazon*	1,660	1,660	1,660	1,660
<b>Total anual</b>	<b>S/. 19,920</b>	<b>S/. 64,673</b>	<b>S/. 209,806</b>	<b>S/. 386,450</b>

\* Precio: USD 500 por 10mil usuarios activos

*Fuente y elaboración propia*

Entonces se tienen tres importantes egresos que representan en promedio el 88% de los costos y gastos que tiene la compañía.

### **10.3. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

#### **10.3.1. Inversión inicial**

La inversión que se necesita para el diseño, desarrollo e implementación de la aplicación en activo fijo e intangibles, como el capital de trabajo que soportara la operatividad de los primeros años, han sido calculados en base a presupuestos de proveedores nacionales y extranjeros. Además, de contar con la asesoría y experiencia de expertos en el rubro.

#### **10.3.2. Activos fijos e intangibles**

##### 10.3.2.1. Activos Fijos

La inversión que se necesitara al inicio del proyecto alcanzara un monto de S/ 28,977. El segundo y tercer año se tendrá una inversión adicional de S/ 14,796.

Se establece que se necesitan los siguientes activos fijos depreciables:

##### Área de operaciones

- Lenovo ThinkPad T480s Intel Core i7-8550U Processor, 2 unidad.
- Lenovo ThinkPad E490 Intel Core i5-8265U Processor, 1 unidades. Para el tercer año.
- Pizarra Interactiva Portátil.

##### Área de administración

- Lenovo Yoga C940 14" Intel Core i7-1065G7 Processor, 2 unidades.
- Lenovo ThinkPad E490 Intel Core i5-8265U Processor, 1 unidad. Para el segundo año.

##### Área de ventas

- Lenovo Yoga C940 14" Intel Core i7-1065G7 Processor, 1 unidad.

- Lenovo ThinkPad E490 Intel Core i5-8265U Processor, 2 unidades. Una unidad en el segundo año y otra unidad en el tercer año.

Mientras que los activos fijos que no están sujetos a depreciación son mobiliarios, sillas y útiles..

#### 10.3.2.2. Activos intangibles

La principal inversión en activos intangibles es realizada en aspectos tecnológicos. Adicional a estos, se considera lo invertido en patentes, constitución de la empresa, marketing de lanzamiento y garantías contractuales de alquiler. Todo esto representa una inversión de S/ 89,159 (ver detalle en anexo 14).

#### **10.3.3. Capital de Trabajo**

En el cálculo del capital de trabajo ( $K_e$ ) se considera que los ingresos por recaudación de usuario serán en un plazo de 3 a 4 días. La recaudación por ingresos de publicidad se realizará de forma mensual, ésta ingresará como venta adelantada.

Para mantener la operatividad del primer año se necesitará un capital de trabajo de S/ 200,340.

El capital de trabajo incremental tiene como base el porcentaje de crecimiento de ventas anuales. El segundo año se tendrá un capital de trabajo incremental de S/ 130,344.

Para el año 4 se tendrá que recuperar el capital de trabajo.

#### **10.3.4. Aportes en Capital**

El aporte en capital social estará estructurado de la siguiente manera:

##### 10.3.4.1 Capital socios

Los cuatro socios fundadores aportarán con un capital social del 50% de total a invertirse. El monto a considerar asciende a S/ 159,238.

Cada socio fundador tiene una participación del 25% sobre el capital social del total invertido.

#### 10.3.4.2 Capital inversionistas

Es fundamental la búsqueda de inversionistas para la implementación, diseño, desarrollo y operatividad del proyecto. Para ello, se considera la opción de buscar inversión con participación accionaria. El monto que se solicitaría sería de S/ 159,238.

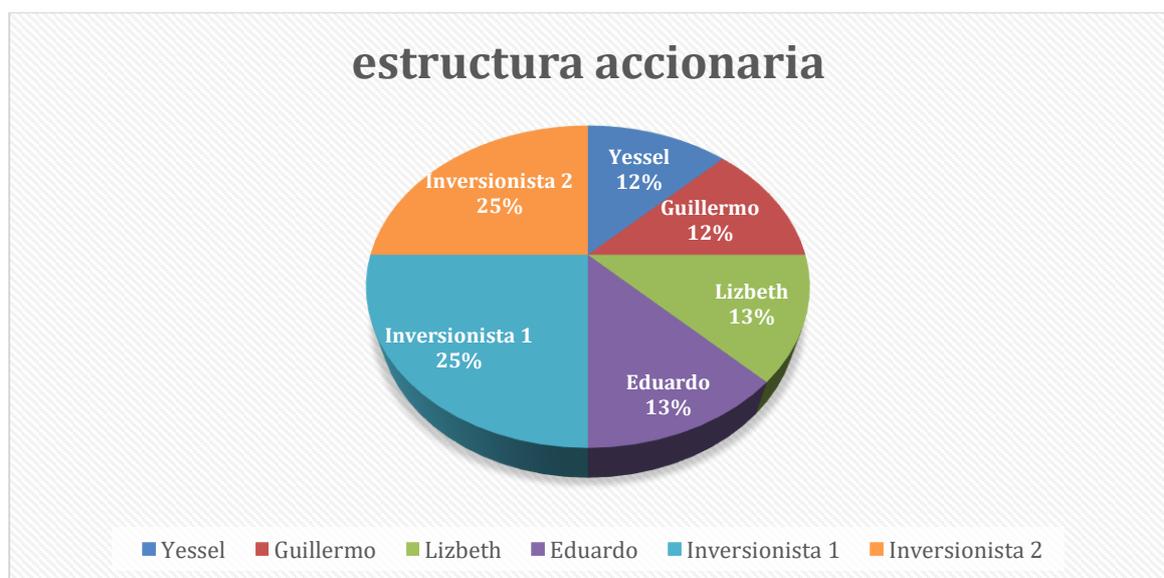
Existen en el mercado nacional e internacional varias opciones de inversionistas ángeles, capitales semillas, programas gubernamentales y privados de capitalización, y crowdfunding.

No obstante, ya sea la opción que mejor convenga al proyecto, se ofrece el 50% restante del capital social del total invertido. Lo que se busca son socios inversionistas con conocimientos de mercado y operatividad que ayuden al crecimiento del negocio. Se proyecta que se unan dos socios inversionistas estratégicos cada uno con una inversión de S/ 79,619.

#### 10.3.4.3. Estructura accionaria

La estructura accionaria deberá mantener a los socios fundadores con la mayor parte de acciones con derecho en la toma de decisiones para salvaguardar las metas que se tiene con la compañía (ver Gráfico 10.1).

**Gráfico 10.1 Estructura accionaria del proyecto**



*Fuente y elaboración propia*

La estructura muestra a los socios fundadores con una participación del 50% mientras que los socios inversionistas se reparten el 50% restante (ver Tabla 10.6).

En moneda local la inversión sería la siguiente:

**Tabla 10.6 Estructura de inversión del proyecto**

A invertir	Monto en Soles
<b>Yessel</b>	S/. 39,810
<b>Guillermo</b>	S/. 39,810
<b>Lizbeth</b>	S/. 39,810
<b>Eduardo</b>	S/. 39,810
<b>Inversionista 1</b>	S/. 79,619
<b>Inversionista 2</b>	S/. 79,619

*Fuente y elaboración propia*

## **10.4. PARÁMETROS**

### **10.4.1. Horizonte de Evaluación**

Las proyecciones se basan en un horizonte de evaluación de 4 años. Al finalizar el segundo año se tiene la meta de superar nuestro punto de equilibrio. El flujo de caja proyectado considera al año 4 como el momento en que el negocio deberá reinventarse por haber llegado a su ciclo de maduración.

Como consecuencia de la pandemia del Covid-19, la proyección de crecimiento se mantendría igual a partir de los primeros 100 early adopter; considerando la tracción del equipo y las estrategias comerciales de Ypagamenos se lograrían cumplir los objetivos anuales. Además, la variación en el crecimiento mensual se basa en el estudio realizado por temporalidad, asumiendo que para el 2022, se regresaría a la normalidad.

Con respecto al monto de la inversión, se decide mantener lo expuesto; por ser el 2020 un año atípico no puede ser considerado para un cálculo proyectado de precios y costos.

El cuarto y último año considerado para el proyecto sería el 2025, fecha en que los flujos proyectados finalizarían. De acuerdo al supuesto de inversión, el proyecto se vendería al finalizar el cuarto año, con los activos a valor de rescate.

#### **10.4.2. Tasa de Descuento**

Para la evaluación del proyecto se va a utilizar como tasa de descuento al costo de capital ( $K_e$ ), debido a que el proyecto no requiere deuda financiera.

Para hallar el costo de capital ( $K_e$ ) se ha considerado la opinión de dos expertos en emprendimientos de startup. El Prof. Luis Terrones, catedrático de Post Grado de ESAN y el Prof. Gustavo Jiménez, catedrático de Post Grado de la Universidad del Pacifico.

Ambos expertos coincidieron en que la tasa de descuento adecuada para este tipo de emprendimientos es 20%.

Cabe resaltar que, debido a las características del negocio, la tasa de descuento puede variar según la opinión de los diferentes inversionistas nacionales y extranjeros. Sin embargo, es la tasa que más se acerca al promedio del mercado peruano.

#### **10.4.3. Tasa de crecimiento de ventas**

En la parte de demanda efectiva de usuarios se explica el mercado posible de usuarios, comenzado con un mercado posible de 2.4 millones de personas. Adicional se sabe, los posibles usuarios dispuestos a pagar por la aplicación Premium, generarían una demanda que comenzaría con 404 mil usuarios iniciales.

En el siguiente cuadro se muestra el crecimiento de las ventas basadas en el mercado disponible de usuarios y la demanda efectiva (ver Tabla 10.7).

**Tabla 10.7 Crecimiento de ventas basada en demanda efectiva.**

Freemium	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Precio	S/. 6.61	S/. 6.61	S/. 6.61	S/. 6.61
N° Transacciones x Año	3,270	82,401	428,065	915,396
Total Usuarios Pago	1,122	16,233	52,662	97,001
Total Año	S/ 21,604	S/ 544,410	S/ 2,828,141	S/ 6,047,835

Intersticial (Pop Up)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Precio	S/. 9.96	S/. 9.96	S/. 9.96	S/. 9.96
N° Transacciones x Año	53,624	1,648,030	8,561,304	18,307,911
Total Usuarios Pago	22,433	324,664	1,053,241	1,940,011
Total Año	S/ 11,109	S/ 341,419	S/ 1,773,628	S/ 3,792,813

Banner	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Precio	S/. 3.32	S/. 3.32	S/. 3.32	S/. 3.32
N° Transacciones x Año	53,624	1,648,030	8,561,304	18,307,911
Total Usuarios Pago	22,433	324,664	1,053,241	1,940,011
Total Año	S/ 5,555	S/ 170,710	S/ 886,814	S/ 1,896,407

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Relacion directa	S/ 38,268	S/ 1,056,539	S/ 5,488,584	S/ 11,737,055

Donación	Año 1
Precio promedio	S/ 0.50
N° usuarios nuevos x Año	22,433
Total Usuarios x Año	22,433
Total Año	S/ 11,216

Reporting	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Precio informe	S/ 6,640.00	S/ 8,300.00	S/ 10,375.00	S/ 12,968.75
N° informes x Año	1	2	2	2
N° posible de compradores	3	5	9	15
Total Año	S/ 19,920	S/ 83,000	S/ 186,750	S/ 389,063

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Relacion indirecta	S/ 31,136	S/ 83,000	S/ 186,750	S/ 389,063

*Fuente y elaboración propia*

En el año 1, se tiene estimado superar los 20,000 usuarios, de los cuales el 5% serían clientes que pagarían por la versión Premium. El segundo año se supera el punto de equilibrio y para el último año (año 4) se alcanzará el 55% del total de nuestro mercado disponible. Se convalidan los hallazgos de la investigación de mercado.

## 10.5. RESULTADOS ESTIMADOS

A continuación, se muestran los resultados que se obtienen de las proyecciones basadas en los supuestos esperados.

### 10.5.1. Estado de Ganancias y Pérdidas

Para proyectar el estado de resultados (ER) se consideran ventas sin el efecto del impuesto general a las ventas (IGV), ni el impuesto a la renta (IR) (ver Tabla 10.8).

Tabla 10.8 EGP por año del proyecto.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS					
	Año 1		Año 2	Año 3	Año 4
<b>VENTAS</b>		%			
Ingreso	S/. 69,405	100.0%	S/. 1,139,539	S/. 5,675,334	S/. 12,126,118
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Mano de Obra Directa	S/. 62,377	89.9%	S/. 155,943	S/. 358,384	S/. 492,778
Costos Operativos	S/. 64,079	92.3%	S/. 134,660	S/. 287,745	S/. 471,418
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-S/. 57,052</b>		<b>S/. 848,936</b>	<b>S/. 5,029,204</b>	<b>S/. 11,161,922</b>
Gastos Administrativos	S/. 114,610	165.1%	S/. 323,738	S/. 489,730	S/. 662,350
Gastos de Ventas	S/. 63,466	91.4%	S/. 230,702	S/. 538,501	S/. 810,435
Depreciación	S/. 3,824	5.510%	S/. 8,773	S/. 10,623	S/. 10,623
Amortización	S/. 22,290	32.1%	S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-S/. 261,241</b>		<b>S/. 263,434</b>	<b>S/. 3,968,061</b>	<b>S/. 9,656,224</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>-376%</b>		<b>23%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	S/. 0	0.0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-S/. 261,241</b>		<b>S/. 263,434</b>	<b>S/. 3,968,061</b>	<b>S/. 9,656,224</b>
Impuesto a la Renta	S/. 0	0.0%	S/. 77,713	S/. 1,170,578	S/. 2,848,586
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-S/. 261,241</b>		<b>S/. 185,721</b>	<b>S/. 2,797,483</b>	<b>S/. 6,807,638</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-376.4%</b>		<b>16.3%</b>	<b>49.3%</b>	<b>56.1%</b>

*Fuente y elaboración propia*

El primer año la utilidad neta es negativa debido a la baja cantidad de usuarios que se tiene, sin embargo, los siguientes años la empresa comienza a mostrar utilidad positiva, en el segundo año se logra un 9.3% de margen neto y finalizando el cuarto año se tiene que el margen neto llega a ser 55%.

### 10.5.2. Flujo Económico

Para la proyección del flujo de caja económico se considera que la inversión de activos y capital de trabajo comienza en el año 0 (ver Tabla 10.9). También, al finalizar el cuarto año se venden los activos a valor de recupero y, además, se recupera el capital de trabajo.

Tasa de descuento

(Ke) es 20%

**Tabla 10.9 Flujo de caja proyectado**

Flujo de caja Proyectado - Operativo S/.					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Ingresos por ventas</b>					
Ventas		S/. 69,405	S/. 1,139,539	S/. 5,675,334	S/. 12,126,118
<b>Total de ingresos</b>		S/. 69,405	S/. 1,139,539	S/. 5,675,334	S/. 12,126,118
<b>Egresos</b>					
Costos Operativos		S/. 108,125	S/. 272,271	S/. 626,873	S/. 944,940
Gastos Administrativos		S/. 114,610	S/. 323,738	S/. 489,730	S/. 662,350
Gastos de Ventas		S/. 63,466	S/. 230,702	S/. 538,501	S/. 810,435
<b>Total de egresos</b>		S/. 286,200	S/. 826,711	S/. 1,655,105	S/. 2,417,725
<b>EBITDA</b>		S/. -216,796	S/. 312,828	S/. 4,020,229	S/. 9,708,393
Depreciación		S/. 6,924	S/. 8,773	S/. 10,623	S/. 10,623
Amortización		S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290
<b>Utilidad de Operación</b>		S/. -246,009	S/. 281,765	S/. 3,987,317	S/. 9,675,481
Impuestos		S/. 0	S/. 83,121	S/. 1,176,258	S/. 2,854,267
<b>Utilidad Neta</b>		S/. -246,009	S/. 198,644	S/. 2,811,058	S/. 6,821,214
(+) Depreciación		S/. 6,924	S/. 8,773	S/. 10,623	S/. 10,623
(+) Amortización		S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290
<b>Flujo Operativo</b>		S/. -216,796	S/. 167,582	S/. 2,778,146	S/. 6,788,302

*Fuente y elaboración propia*

Se aprecia que el primer año se tiene un flujo operativo negativo y recién para el segundo año comienza a ser positivo, producto de un incremento en los usuarios, lo que genera que la compañía cree valor comercial (ver Tabla 10.10).

**Tabla 10.10 Flujo de capital proyectado**

Flujo de Capital proyectado.					
Flujo de Capital proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo Fijo	-S/. 28,977		-S/. 7,398	-S/. 7,398	S/. 0
Activo Intangible	-S/. 89,159				
Capital de trabajo	-S/. 200,340	-S/. 130,344	-S/. 165,847	S/. 0	S/. 0
Valor Residual					S/. 7,536
Recuperación KW					S/. 496,531
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>-S/. 318,477</b>	<b>-S/. 130,344</b>	<b>-S/. 173,245</b>	<b>-S/. 7,398</b>	<b>S/. 504,068</b>
<b>Flujo de caja económico proyectado</b>					
Flujo de Caja Económico Proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo Operativo		-S/. 216,796	S/. 229,707	S/. 2,843,971	S/. 6,854,126
Flujo de inversiones	-S/. 318,477	-S/. 130,344	-S/. 173,245	-S/. 7,398	S/. 504,068
<b>Flujo Económico</b>	<b>-S/. 318,476.52</b>	<b>-S/. 347,140</b>	<b>S/. 56,462</b>	<b>S/. 2,836,573</b>	<b>S/. 7,358,194</b>

*Fuente y elaboración propia*

La inversión en activos para el desarrollo de la aplicación y el capital de trabajo necesario para que la compañía esté operativa suma un total de S/ 318,477 soles, monto que será financiado con capital propio y privado (inversionistas ángeles).

Con respecto al flujo económico, se vuelve positivo recién en el tercer año. Para el último año la empresa venderá los activos a valor de recupero y el capital de trabajo será recuperado.

### 10.5.3. Evaluación económica

El proyecto obtiene un VAN positivo y una TIRE atractiva (ver Tabla 10.11).

**Tabla 10.11 Evaluación económica**

Evaluación Económica	
CoK (Ke)	20.00%
VANE	S/. 4,621,867
<b>TIRE</b>	<b>135.6%</b>

*Fuente y elaboración propia*

Con los resultados obtenidos, se concluye que el proyecto es viable.

### 10.5.4. Periodo de recupero

El periodo que debe transcurrir para recuperar la inversión de este proyecto es de 2.35 (ver Tabla 10.12).

**Tabla 10.12 Periodo de recuperación.**

Periodo de recuperación	
Ingreso neto - año 3	S/. 1,641,632
Ingreso mensual año 3	S/. 136,803
Meses para cubrir saldo - año 3	4.2
Periodo de recuperación en meses	28
<b>Período de recuperación en años</b>	<b>2.35</b>

*Fuente y elaboración propia*

Se usa el tercer año, ya que ese año el flujo se vuelve positivo. El resultado es que en 29 meses se logra recuperar la inversión.

### 10.5.5. Análisis de Beneficio / Costo

Para saber cuan beneficioso o no es el proyecto, se hace el análisis de beneficio/costo.

**Tabla 10.13 Análisis beneficio / costo**

ANÁLISIS BENEFICIO / COSTO					
CoK		20.00%			
AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo económico	S/. -318,477	S/. -347,140	S/. 56,462	S/. 2,836,573	S/. 7,358,194
Flujo Descontado		S/. -289,289	S/. 39,211	S/. 1,641,632	S/. 3,548,789
<b>TOTAL FLUJOS DESCONTADOS</b>	S/. 4,940,344				
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	S/. 318,477				
<b>B/C</b>	S/. 16				

*Fuente y elaboración propia*

Se obtiene que por cada sol (S/) invertido, el proyecto genera S/16. Lo que refleja un atractivo resultado para los inversionistas (ver Tabla 10.13).

## 10.6. EVALUACION DE RIESGO

La evaluación del riesgo se realizó mediante tres análisis por escenario, punto de equilibrio y riesgo cualitativos.

### 10.6.1. Análisis por escenarios (variables)

Se consideran tres escenarios posibles y dos variables que son sensibles para la valoración del proyecto: El precio y la cantidad de usuarios.

#### 10.6.1.1 Escenario optimista

Para hallar el escenario optimista se considera que las dos variables sensibles han tenido el siguiente cambio:

- El precio tuvo un incremento del 20% y la cantidad de usuarios tuvo un incremento del 50%.
- El incremento porcentual ha sido constatado con la realidad del mercado local y el escenario es lo más cercano a una realidad optimista.

**Tabla 10.14 Análisis de escenario Optimista / Ingresos**

Ingreso (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos Display Pop Up	S/ 19,993	S/ 614,451	S/ 3,191,997	S/ 6,825,922
Ingresos Display Banner	S/ 9,988	S/ 306,969	S/ 1,594,663	S/ 3,410,105
Ingresos por Freemium	S/ 38,897	S/ 980,166	S/ 5,091,836	S/ 10,888,630
Ingresos por Donaciones	S/ 20,190	S/ -	S/ -	S/ -
Ingresos Data Mining	S/ 23,904	S/ 99,600	S/ 224,100	S/ 466,875
<b>Ingresos Totales</b>	<b>S/ 112,972</b>	<b>S/ 2,001,186</b>	<b>S/ 10,102,595</b>	<b>S/ 21,591,532</b>

*Fuente y elaboración propia*

El flujo proyectado operativo tendría el siguiente resultado:

**Tabla 10.15 Escenario optimista / FCO**

Flujo de caja Proyectado - Operativo S/.					
Ingresos por ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		S/. 112,972	S/. 2,001,186	S/. 10,102,595	S/. 21,591,532
<b>Total de ingresos</b>		<b>S/. 112,972</b>	<b>S/. 2,001,186</b>	<b>S/. 10,102,595</b>	<b>S/. 21,591,532</b>
<b>Egresos</b>					
Costos Operativos		S/. 108,125	S/. 304,608	S/. 731,776	S/. 1,138,165
Gastos Administrativos		S/. 114,610	S/. 323,738	S/. 489,730	S/. 662,350
Gastos de Ventas		S/. 64,121	S/. 247,217	S/. 624,295	S/. 993,902
<b>Total de egresos</b>		<b>S/. 286,856</b>	<b>S/. 875,562</b>	<b>S/. 1,845,801</b>	<b>S/. 2,794,416</b>
<b>EBITDA</b>		<b>S/. -173,884</b>	<b>S/. 1,125,623</b>	<b>S/. 8,256,794</b>	<b>S/. 18,797,115</b>
Depreciación		S/. 6,924	S/. 8,773	S/. 10,623	S/. 10,623
Amortización		S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290
<b>Utilidad de Operación</b>		<b>S/. -203,097</b>	<b>S/. 1,094,561</b>	<b>S/. 8,223,882</b>	<b>S/. 18,764,203</b>
Impuestos		S/. 0	S/. 322,895	S/. 2,426,045	S/. 5,535,440
<b>Utilidad Neta</b>		<b>S/. -203,097</b>	<b>S/. 771,665</b>	<b>S/. 5,797,837</b>	<b>S/. 13,228,763</b>
(+) Depreciación		S/. 6,924	S/. 8,773	S/. 10,623	S/. 10,623
(+) Amortización		S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290
<b>Flujo Operativo</b>		<b>S/. -173,884</b>	<b>S/. 802,728</b>	<b>S/. 5,830,749</b>	<b>S/. 13,261,675</b>

*Fuente y elaboración propia*

Entonces el flujo de caja proyectado tendría el siguiente resultado:

**Tabla 10.16 Escenario optimista / FCEP**

Flujo de Capital proyectado.					
Flujo de Capital proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo Fijo	-S/. 28,977		-S/. 7,398	-S/. 7,398	S/. 0
Activo Intangible	-S/. 89,159				
Capital de trabajo	-S/. 200,799	-S/. 149,426	-S/. 203,515	-S/. 5,143	S/. 0
Valor Residual					S/. 7,536
Recuperación KW					S/. 358,084
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>-S/. 318,935</b>	<b>-S/. 149,426</b>	<b>-S/. 210,913</b>	<b>-S/. 12,541</b>	<b>S/. 365,620</b>

Flujo de caja económico proyectado					
Flujo de Caja Económico Proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo Operativo		-S/. 173,884	S/. 802,728	S/. 5,830,749	S/. 13,261,675
Flujo de inversiones	-S/. 318,935	-S/. 149,426	-S/. 210,913	-S/. 12,541	S/. 365,620
<b>Flujo Económico</b>	<b>-S/. 318,935.28</b>	<b>-S/. 323,310</b>	<b>S/. 591,814</b>	<b>S/. 5,818,208</b>	<b>S/. 13,627,296</b>

*Fuente y elaboración propia*

Finalmente, los resultados del escenario optimista son alentadores, considerando un incremento del 20% en el precio y un 50% en la cantidad de usuarios (ver Tabla 10.17).

**Tabla 10.17 Escenario optimista / VAN y TIR**

Evaluación Económica	
CoK (Ke)	20.00%
VANE	S/. 9,762,169
<b>TIRE</b>	<b>205.3%</b>

*Fuente y elaboración propia*

Se aprecia que el VAN aumenta a S/ 9 millones con una tasa interna de retorno (TIR) superior al escenario esperado. El periodo de recuperación sería de 17 meses y se obtendrían S/ 32 por cada sol invertido en el proyecto. Esto significa que un cambio en estas dos variables es fundamental para el éxito del proyecto.

### 10.6.1.2 Escenario pesimista

Se desarrolla un escenario pesimista considerando un cambio en las dos variables ya consideradas, el precio y la cantidad de usuarios (ver Tabla 10.18):

- Reducción del 50% en la variable precio
- Reducción del 30% en la variable de cantidad de usuarios.

**Tabla 10.18 Escenario pesimista /Ingresos**

Ingreso (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos Display Pop Up	S/ 3,888	S/ 119,497	S/ 620,770	S/ 1,327,485
Ingresos Display Banner	S/ 1,944	S/ 59,748	S/ 310,385	S/ 663,742
Ingresos por Freemium	S/ 7,554	S/ 190,347	S/ 988,831	S/ 2,114,564
Ingresos por Donaciones	S/ 3,926	S/ -	S/ -	S/ -
Ingresos Data Mining	S/ 9,960	S/ 41,500	S/ 93,375	S/ 194,531
<b>Ingresos Totales</b>	<b>S/ 27,272</b>	<b>S/ 411,092</b>	<b>S/ 2,013,361</b>	<b>S/ 4,300,322</b>

*Fuente y elaboración propia*

Se puede apreciar que los ingresos caen sustancialmente, a tal punto que al año 4, se llega a tener ingreso por S/ 4 millones de soles, cuando en el escenario esperado se llegan a tener ingresos por S/ 12 millones de soles (ver Tabla 10.19).

Con estos resultados, se obtiene el siguiente flujo de caja operativo.

**Tabla 10.19 Escenario pesimista / FCO**

Flujo de caja Proyectado - Operativo S/.					
Ingresos por ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		S/. 27,272	S/. 411,092	S/. 2,013,361	S/. 4,300,322
<b>Total de ingresos</b>		S/. 27,272	S/. 411,092	S/. 2,013,361	S/. 4,300,322
<b>Egresos</b>					
Costos Operativos		S/. 108,125	S/. 252,869	S/. 563,931	S/. 829,004
Gastos Administrativos		S/. 114,610	S/. 323,738	S/. 489,730	S/. 662,350
Gastos de Ventas		S/. 62,933	S/. 217,283	S/. 468,791	S/. 661,364
<b>Total de egresos</b>		S/. 285,668	S/. 793,890	S/. 1,522,453	S/. 2,152,719
<b>EBITDA</b>		S/. -258,396	S/. -382,797	S/. 490,907	S/. 2,147,603
Depreciación		S/. 6,924	S/. 8,773	S/. 10,623	S/. 10,623
Amortización		S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290
<b>Utilidad de Operación</b>		S/. -287,609	S/. -413,860	S/. 457,995	S/. 2,114,691
Impuestos		S/. 0	S/. -122,089	S/. 135,109	S/. 623,834
<b>Utilidad Neta</b>		S/. -287,609	S/. -291,771	S/. 322,887	S/. 1,490,857
(+) Depreciación		S/. 6,924	S/. 8,773	S/. 10,623	S/. 10,623
(+) Amortización		S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290	S/. 22,290
<b>Flujo Operativo</b>		S/. -258,396	S/. -260,709	S/. 355,799	S/. 1,523,769

*Fuente y elaboración propia*

A diferencia de los otros dos escenarios, el proyecto recién en el año 3 obtiene un flujo operativo positivo.

Los resultados del flujo de económico proyectado serian:

**Tabla 10.20 Escenario pesimista / FCEP**

Flujo de Capital proyectado.					
Flujo de Capital proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo Fijo	-S/. 28,977		-S/. 7,398	-S/. 7,398	S/. 0
Activo Intangible	-S/. 89,159				
Capital de trabajo	-S/. 199,967	-S/. 117,588	-S/. 139,180	S/. 0	S/. 0
Valor Residual					S/. 7,536
Recuperación KW					S/. 256,768
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>-S/. 318,104</b>	<b>-S/. 117,588</b>	<b>-S/. 146,578</b>	<b>-S/. 7,398</b>	<b>S/. 264,305</b>
<b>Flujo de caja económico proyectado</b>					
Flujo de Caja Económico Proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo Operativo		-S/. 258,396	-S/. 260,709	S/. 355,799	S/. 1,523,769
Flujo de inversiones	-S/. 318,104	-S/. 117,588	-S/. 146,578	-S/. 7,398	S/. 264,305
<b>Flujo Económico</b>	<b>-S/. 318,103.76</b>	<b>-S/. 375,984</b>	<b>-S/. 407,287</b>	<b>S/. 348,401</b>	<b>S/. 1,788,074</b>

*Fuente y elaboración propia*

Entonces se ve que los resultados cambian sustancialmente, como se observa en el VAN y TIR (ver Tabla 10.21):

**Tabla 10.21 Escenario pesimista / VAN y TIR**

<b>Evaluación Económica</b>	
CoK (Ke)	20.00%
VANE	S/. 149,725
<b>TIRE</b>	<b>26.5%</b>

*Fuente y elaboración propia*

En este escenario los resultados no son adecuados, considerando que se está frente a un emprendimiento innovador y tecnológico. Un resultado así no alentaría a los inversionistas.

A pesar de obtener un VAN positivo se sabe que el periodo de recuperación es de 46 meses y el beneficio por cada sol invertido tan solo llega a S/ 1.50 sol.

La estrategia debe cuidar estas dos variables y anticipar cualquier cambio para evitar algún resultado no esperado.

### **10.6.2. Análisis de punto de equilibrio**

Para realizar el análisis del punto de equilibrio se considera el precio y el margen que se obtiene por cada tipo de ingreso. Además, los costos y gastos que el proyecto requiere para su operatividad (ver Tabla 10.22).

Estos resultados están basados en un escenario esperado.

Los precios por cada fuente de ingreso son:

**Tabla 10.22 Análisis punto de equilibrio - Precio**

<b>Presentación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Ingresos Display Pop Up	S/. 9.96	S/. 9.96	S/. 9.96	S/. 9.96
Ingresos Display Banner	S/. 3.32	S/. 3.32	S/. 3.32	S/. 3.32
Ingresos por Freemium	S/. 6.61	S/. 6.61	S/. 6.61	S/. 6.61
Ingresos por Donaciones	S/. 0.50	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Ingresos Data Mining	S/. 6,640.00	S/. 8,300.00	S/. 10,375.00	S/. 12,968.75

*Fuente y elaboración propia*

Se consideran los costos y gastos del escenario esperado, se concluye con el punto de equilibrio en cantidad de usuarios necesarios para obtener un resultado neutro (ver Tabla 10.23).

**Tabla 10.23 Análisis punto de equilibrio - Q**

Punto de Equilibrio - Q				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Punto de Equilibrio (Usuarios)	176,655	293,245	480,010	620,514

*Fuente y elaboración propia*

En resumen, se observa que el primer año se deberían tener 175,000 usuarios para llegar al punto de equilibrio. Recién en el año 2 se supera el punto de equilibrio porque, según las proyecciones, se llegarían a tener 324 mil usuarios.

### 10.6.3. Análisis de sensibilidad

Se realizó el análisis de sensibilidad para hallar las posibles variaciones que tendría el VAN en los diferentes escenarios.

Primero se realizó el análisis de puntos críticos. (ver Tabla 10.24)

**Tabla 10.24 Análisis de puntos críticos**

Var. % Variables	Base	Punto Crítico	VAN
Variación % Precio	0.00%	-65.75%	0
Variación % Cantidad	0.00%	-72.41%	0

*Fuente y elaboración propia*

Se puede observar que el punto más crítico del proyecto sucedería en el caso en que el precio y la cantidad de usuarios varié en 65% y 72% respectivamente.

Entonces se ejecutó el análisis unidimensional de sensibilidad para ver las diferentes variaciones del VAN basados en cambios porcentuales de las dos principales variables del proyecto.

**Tabla 10.25 Análisis unidimensional**

		VAN			VAN
<b>Variación % promedio del Precio</b>		<b>4,621,867</b>			<b>4,621,867</b>
	-80.00%	<b>-956,628</b>		-80.00%	<b>-484,184</b>
	-75.00%	<b>-621,589</b>		-75.00%	<b>-165,056</b>
	-70.00%	<b>-285,811</b>		-70.00%	<b>154,073</b>
	-65.00%	<b>50,872</b>		-65.00%	<b>473,201</b>
	-60.00%	<b>388,646</b>		-60.00%	<b>792,329</b>
	-55.00%	<b>727,717</b>		-55.00%	<b>1,111,457</b>
	-50.00%	<b>1,068,310</b>		-50.00%	<b>1,430,585</b>
	-45.00%	<b>1,410,672</b>		-45.00%	<b>1,749,713</b>
	-40.00%	1,755,068		-40.00%	2,068,842
	-35.00%	2,101,784		-35.00%	2,387,970
	-30.00%	2,451,123		-30.00%	2,707,098
	-25.00%	2,803,413		-25.00%	3,026,226
	-20.00%	3,158,996		-20.00%	3,345,354
	-15.00%	3,518,239		-15.00%	3,664,482
	-10.00%	3,881,526		-10.00%	3,983,611
	-5.00%	4,249,260		-5.00%	4,302,739
	<b>0.00%</b>	<b>4,621,867</b>		<b>0.00%</b>	<b>4,621,867</b>
	5.00%	4,999,790		5.00%	4,940,995
	10.00%	5,383,494		10.00%	5,260,123
15.00%	5,773,461		15.00%	5,579,251	
20.00%	6,170,197		20.00%	5,898,380	
25.00%	6,574,223		25.00%	6,217,508	
30.00%	6,986,084		30.00%	6,536,636	
35.00%	7,406,343		35.00%	6,855,764	
40.00%	7,835,582		40.00%	7,174,892	
45.00%	8,274,405		45.00%	7,494,020	
50.00%	8,723,433		50.00%	7,813,149	

*Fuente y elaboración propia*

En resumen, se puede mencionar que el proyecto no es muy sensible a variaciones pequeñas. Una variación sustancialmente importante en el factor precio o cantidad de usuarios puede generar un VAN negativo.

Cabe mencionar que en este tipo de emprendimientos es fundamental el crecimiento exponencial. Si el proyecto no tiene escalabilidad entonces no será un proyecto atractivo para el inversionista.

#### 10.6.4. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

##### 10.6.4.1. De parte de las empresas

- **Que ninguna empresa acepte otorgar acceso a sus programas de lealtad para la validación de sus usuarios.**

Esta posibilidad haría inviable el proyecto ya que de acuerdo a las leyes de protección de datos no se podría validar a los usuarios ni tener acceso a los descuentos que les corresponden.

**Estrategia:** En este caso, sería inviable el proyecto.

- **Que solo algunas empresas acepten otorgar acceso a sus programas de lealtad y otras empresas no.**

Para Thea Malla, Gerente de Marca de Promotick, ve difícil que rubros tan competitivos como el bancario, para sus segmentos más exclusivos, acepten estar en una misma aplicación pues cuidan mucho a sus clientes y son muy celosos con sus bases de datos, porque en esos segmentos cuidan mucho a sus clientes, sin embargo, con las empresas de telefonía piensa que no sería tan complicado (ver entrevista completa en Anexo 12).

**Estrategia:** Según la ejecutiva de Promotick, se deben reforzar los beneficios para las marcas: La App que unifica los programas de descuentos funciona como un Marketplace por lo que ampliará el mercado de las marcas, incentivará su uso y minimizará la baja de los usuarios (ver entrevista completa en Anexo 12).

- **Que las empresas no acepten firmar contratos de exclusividad**

Este escenario ofrecería carta abierta para el ingreso de un nuevo competidor pudiendo venir de las corporaciones con varias empresas, los proveedores de programas de fidelización o startups extranjeras que vean el potencial del mercado peruano.

**Estrategia:** Reforzar los beneficios.

#### 10.6.4.2. De parte de los usuarios

- **Que los usuarios no acepten el precio**

Es la consideración que se toma en el escenario pesimista, que el precio se tenga que reducir al 50%, es decir de \$1,99 a \$0.99 o que la cantidad de usuarios de paga bajen a la mitad de las estimaciones (de 5% del total de usuarios al 2.5%). En cualquiera de los casos afecta el resultado del proyecto hasta llegar a una tasa interna de retorno de 22%, no se pierde, pero es bajo en comparación con el 133% de la TIRE del escenario esperado.

**Estrategia:** Se harían campañas de descuento temporales hasta que se llegue a un monto que mantenga el 5% de tasa de conversión.

- **Que los usuarios no acepten pagar por la versión premium en la aplicación**

Es una posibilidad que no se ha contemplado, viendo la gran aceptación de los formatos freemium en distintas industrias. De darse el caso, los ingresos por afiliaciones al modo premium no se considerarían.

**Estrategia:** Se elimina el pago en la App y se mantienen las otras fuentes de ingreso.

## 10.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Basados en el análisis financiero se puede concluir que bajo el escenario esperado el proyecto es técnicamente viable ya que muestra un VAN de S/ 4,621,867 y un TIR de 135.6%, y para este tipo de proyecto, estos resultados son atractivos para la inversión.

La participación del mercado que busca el proyecto inicialmente, es de solo el 0.8% del total del mercado de usuarios disponibles, sin embargo, el crecimiento se vuelve exponencial a partir del segundo y tercer año (11.12% y 32.79% respectivamente), en donde las estrategias deben ser

agresivas y enfocarse en llegar a los objetivos de volumen de usuarios, tanto de paga como de la versión gratuita.

El proyecto debe dar un seguimiento oportuno a sus variables sensibles: precio y volumen de usuarios, así minimizar la posibilidad de entrar a un escenario pesimista.

Si bien se puede citar algunos casos a nivel internacional de servicios similares que han sido comprados por bancos o empresas privadas, a nivel local la información es mínima. Por ello no se ha considerado en las proyecciones alguna hipotética compra por parte de algún grupo empresarial. No obstante, existe la posibilidad de vender el negocio a alguna empresa privada de los tres sectores estudiados; banca, seguros o telefonía. Todo dependerá que tan atractivo sea el volumen de usuarios y el valor de la empresa en el tiempo.

Dentro de las limitaciones que se tendrían en las proyecciones, estará el factor riesgo país y riesgo del negocio, que es una variable en la ecuación para hallar la tasa de descuento del proyecto. No obstante, se tiene el comentario de un experto en StartUp, el Prof. Luis Terrones, quien menciona: “serían muy apresurado considerar un incremento o reducción en la percepción del factor riesgo en este tipo de startups, lo mejor es esperar a cómo se comporta el mercado local e internacional. Tenemos ejemplos muy buenos como la startup Chazki que ha incrementado considerablemente sus operaciones en Perú, Chile y México, como también el caso de Uber Eats que en Perú se retiró del mercado, a pesar de tener una espalda financiera robusta” (Terrones, 2020).

Salvando los riesgos más importantes, se concluye que el proyecto es técnicamente viable y atractivo para los inversionistas. También se establece que financieramente, las variables sensibles son el precio y la cantidad de usuarios. El punto de equilibrio se supera en el segundo año con el escenario esperado. Los indicadores de retorno de inversión y beneficio/costo muestran que el proyecto se perfila para un típico negocio startup innovador que podría internacionalizarse o ser atractivo para ser adquirido por algún grupo empresarial hacia el cuarto año.

## CAPÍTULO XI

### CONCLUSIONES GENERALES

El presente proyecto establece la viabilidad del modelo B2B2C, para un Marketplace desarrollado para usarse en una App para smartphones, que centraliza todos los descuentos que las empresas dan a sus clientes.

Se alcanzaron los siguientes objetivos (ver capítulo 1.2.2):

- **Objetivo 1: Analizar la situación actual del Perú, del ambiente político, económico, social y tecnológico en el que se desarrollará el proyecto.**

Se analizó la situación actual del Perú, el ambiente político, económico, social y tecnológico presentando un ambiente estable, fortaleza macroeconómica, demanda interna en crecimiento, y teniendo el mejor ambiente de la región para inversionistas (Gestión, Perú cierra el año como el país de menor riesgo, 2019c).

- **Objetivo 2: Identificar la problemática en el uso de aplicaciones de descuento en el mercado peruano.**

Se identificó la problemática en el uso de aplicaciones de descuento, tanto en la región como en el país, hay baja penetración de los programas de descuento y según Nielsen, solo 1 de cada 10 clientes, aprovecha más de dos programas de descuentos en el país y el 56% admite no pertenecer a ninguno, datos corroborados por la investigación de mercado. Según los ejecutivos de Movistar Prix, el mercado de programas de descuentos aún tiene baja penetración y hay mucho espacio para crecer tanto en uso como en conversión (ver entrevista completa Anexo 9). Los descuentos más usados son los de los bancos 50% seguidos de los programas de las compañías telefónicas con 23%.

- **Objetivo 3: A partir de un estudio de mercado, identificar al segmento objetivo y los atributos que valoran de las aplicaciones de descuentos.**

Se establece a los Millennials de clase media (NSE C) como el mercado objetivo, por su disposición hacia la tecnología (92% en redes sociales), su tendencia al ahorro (79%) y su búsqueda de ofertas (89%). Según el análisis de mercado efectivo, serían 400,000 peruanos los dispuestos a usar la App propuesta valorando en general, que sea una App que esté en smartphone (practicidad) y que ayude a ahorrar a quienes lo usan, ambos atributos obtuvieron una calificación de 3.4/4 en la evaluación general. Al segmentar las respuestas, los atributos que más valoran de las aplicaciones de descuentos son, en orden de relevancia para la clase media (ver Anexo 16):

- **El ahorro:** Valoran sobre todo el ahorro (93%)
- **La variedad:** La App permite elegir entre muchos descuentos (93%)
- **Descubrimiento:** Hace que el usuario conozca nuevos lugares (88%)
- **Factor social:** Permite invitar a otras personas (77%)

- **Objetivo 4: Desarrollar un modelo de negocio.**

Se desarrolla un modelo de negocio, bajo un modelo freemium, la App es gratuita para los usuarios y tendrá publicidad en la navegación, se vende la versión sin publicidad (premium) y se estima que el 5% de los usuarios estarían dispuestos a la compra de la versión sin publicidad por \$1,99 por mes. Otras fuentes de ingreso será la venta de publicidad dentro de la aplicación (vía Google Ads), las donaciones voluntarias (especialmente de los usuarios de la versión gratuita) y la venta de reportes e marketing dos veces al año (desde finales del primer año). En total se estimas ingresos de S/69,000 para el primer año y de S/1,140,000 para el segundo año.

- **Objetivo 5: Desarrollo de un plan de marketing y de comunicación.**

En base al estudio de mercado y a los precios de otras Apps freemium del mercado global, se establece el precio de la aplicación por mes, \$1,99 y se proponen funcionalidades adicionales con la versión de pago: Sugerencias de la comunidad y ranking de los mejores lugares. Se establecen metas comerciales:

- Alcanzar 22,000 usuarios el primer año.
- Lograr una tasa de conversión (venta de versión premium) de 5%.

La venta de publicidad en la aplicación, se manejará por Google Ads y tendrá dos formatos definidos, avisos intersticiales y banners.

La comunicación estará basada en formatos digitales, desde campañas por redes sociales, principalmente Facebook e Instagram siendo los medios preferidos en la investigación (23% y 20% respectivamente).

○ **Objetivo 6: Proponer un plan de operaciones y de manejo de recursos humanos.**

Se establece un plan de desarrollo para la App:

- Fase 1: Análisis y definición de infraestructura tecnológica
- Fase 2: Análisis y diseño de software
- Fase 3: Desarrollo e implementación del prototipo
- Fase 4: Testeo

La aplicación trabajará la base de datos y la propia App desde una infraestructura iCloud provista por Amazon Web Services (AWS), evitando los gastos en infraestructura física (servidores, redes) y trasladándolo todo a servicios virtuales, pagando únicamente por lo que se consume cada mes.

Se establecen organigramas funcionales por etapas y según lo que se necesitaría en el proyecto, que potencien el trabajo de equipo horizontal y por proyectos:

- Primera etapa: Año 1, Flatter Organization
- Segunda etapa: Año 2 a 4, Flatarchies Organization

El primer año, los sueldos se proponen por debajo del mercado, para el segundo año estarán a promedio del mercado y para el tercer y cuarto año, los montos serán superiores al mercado para incentivar al personal y retener el talento.

- **Objetivo 7: Realizar la evaluación económico-financiera del proyecto para determinar su viabilidad en el Perú; asimismo, realizar dicha evaluación según escenarios de ventas: optimista, esperado y pesimista.**

La evaluación económico-financiera, es positiva en los distintos escenarios. Si todos los resultados son los proyectados para el escenario esperado, para los 4 años establecidos para el proyecto, con una inversión de S/318,500 y con un periodo de recupere de 2.4 años, la tasa interna de retorno (TIR) sería de 135.6% con un VANE de S/4,621.867, rindiendo alrededor de 15 veces la inversión inicial. En el caso del análisis en un escenario optimista, el TIR podría llegar a ser de 205.3% con un VANE de S/ 9,762,169. Analizando un escenario pesimista, los indicadores bajan hasta tener un TIR de 26.5% y un VANE de S/149,725.

Las variables sensibles del modelo son el precio y la cantidad de usuarios, analizando independientemente cada variable, se establece que el punto crítico para el precio, cuando el VAN es igual a 0, se da al reducir el precio a un máximo de -65.75%. Para el caso de la variable “cantidad de usuarios”, esta podría reducirse hasta -72.41% para llegar al VAN 0.

::

## **ANEXO 1: Se amplían hasta el año 2022 los beneficios tributarios para promover la inversión en desarrollo e innovación tecnológica en las empresas**

### **Nota de Prensa**

El gobierno publicó el Decreto de Urgencia N° 010-2019, “Decreto de Urgencia que modifica la Ley N° 30309, Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica” por tres años adicionales, hasta el 31 de diciembre del año 2022, enfocando con mayor énfasis este beneficio en la Micro y Pequeña Empresa (MYPE).

Las medidas tomadas en el marco de este Decreto de Urgencia consideran las recomendaciones formuladas por los participantes en la Mesa Ejecutiva de Innovación, para quienes la investigación e innovación son imperativos para elevar la productividad, que es la variable más importante para el desarrollo e inclusión de las MYPES del país. Además, dado que existía cierta incertidumbre respecto a la brevedad de los plazos para hacer una adecuada evaluación de los proyectos presentados, estos plazos se han ampliado.

Asimismo, las medidas del Decreto de Urgencia se encuentran en línea con la Política Nacional de Competitividad y Productividad, en su Objetivo Prioritario de “Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas”, y cuyo lineamiento de política 3.3 establece que se debe “promover el uso de los incentivos tributarios para Investigación y Desarrollo”.

Actualmente, se viene trabajando con Concytec, Produce, los Cites del ITP y la SUNAT en la adecuada difusión de estos beneficios tributarios y su adecuada articulación con otras políticas sectoriales.

### **Impulso para las MYPES**

La norma modifica el beneficio tributario que estaba vigente hasta este año, haciéndolo más atractivo y eficiente, especialmente para las empresas de menor tamaño (ingresos que no superan las 2300 UIT), que suelen tener mayores problemas de financiamiento y mayores costos relativos para la administración, formulación y ejecución de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico y/o innovación tecnológica (I+D+i). Estas empresas podrán acceder a una deducción adicional que será 50% superior al resto de empresas.

De esta manera, las empresas cuyos ingresos netos no superen las 2300 UIT que efectúen gastos en proyectos de I+D+i, vinculados o no al giro de negocio de la empresa, y que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 3 de la Ley N° 30309, podrán acceder a una deducción adicional de:

- 215%: Si el proyecto es realizado directamente por el contribuyente o mediante centros de I+D+i domiciliados en el país.
- 175%: Si el proyecto es realizado mediante centros de I+D+i no domiciliados en el país.

Las empresas que superen los 2300 UIT podrán acceder a las siguientes deducciones:

- 175%: Si el proyecto es realizado directamente por el contribuyente o mediante centros de I+D+i domiciliados en el país.
- 150%: Si el proyecto es realizado mediante centros de I+D+i no domiciliados en el país.

Asimismo, teniendo en cuenta la complejidad y especialidad (en casos particulares) de la evaluación de los proyectos de I+D+i, que es realizada por personal altamente calificado a cargo de Concytec, resulta necesario que se amplíen los plazos de calificación y autorización de 30 a 45 días hábiles, a fin de otorgarle predictibilidad y seguridad jurídica a los contribuyentes.

También se establece que SUNAT publique en el Portal de Transparencia la relación de contribuyentes que aplican el tratamiento tributario establecido por la Ley N° 30309, con la finalidad de transparentar el uso de recursos públicos.

Al respecto, la presidenta del Concytec, Fabiola León-Velarde, ha considerado que “el cambio más importante en la Ley N.º 30309 es el incremento de la deducción tributaria para los proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación de empresas que facturen menos de S/ 9.6 millones al año [monto en base al actual valor de la UIT]. Con esto, reconocemos la importancia de este tipo de proyectos y el rol de la pequeña y mediana empresa en la productividad del país”.

Promover la innovación es importante para la competitividad, dado que economías capaces de generar mayor conocimiento y ofrecer mejores oportunidades tienden a concebir ideas innovadoras y nuevos modelos de negocios, factores considerados como motores del crecimiento económico.

El gobierno, consciente de esta necesidad para el país, se encuentra comprometido con la firme convicción de generar el progreso y desarrollo para el país, y en ese sentido es importante que las empresas

de menor tamaño sean más competitivas para brindar productos innovadores y de calidad, y puedan competir con mercados internacionales.

Ministerio de la Producción / 31 de octubre de 2019 - 2:24 p. m.

<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/65910-se-amplian-hasta-el-ano-2022-los-beneficios-tributarios-para-promover-la-inversion-en-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-en-las-empresas>

## ANEXO 2: Perfil de Cliente, según generaciones

Según el blog de Begoña Gonzales (<http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>) actualmente, existen 4 generaciones dependiendo del año de nacimiento, en resumen:

### **Baby Boomers** (1946 - 1964)

- Ven TV abierta y leen periódicos impresos.
- Les gustan los programas concursos, noticias, documentales y política.
- Prefieren estar en casa a salir a la calle.
- Les gusta pasar tiempo en familia (en general numerosa).
- Vive de una pensión o de ahorros por lo que no hacen compras impulsivas.
- Tienen capacidad económica para algunos lujos.
- Toma de decisiones bien pensadas
- Leales a las marcas.
- Interesados en redes sociales: Facebook y Twitter.

### **Generación X** (1965 - 1979)

- Actualmente mueven el mundo económico.
- Están entre la “vida analógica” de la infancia y digital de la madurez.
- Considera emprender, por su mayor nivel educativo que los Baby Boomers.
- Muestran rebeldía hacia formas clásicas de negocio.
- Son responsables, trabajadores y con alta referencia de la familia.
- Preocupados por la educación.
- Buscan tener éxito y demostrarlo con los lugares que frecuentan, los accesorios que adquieren, viajes y/o propiedades.
- Siguen recomendaciones de amigos, la publicidad y la TV.
- Les interesan los temas de salud, familia y finanzas.
- Lentos en tomar decisiones de compra, pero no como los baby boomers.

### **Millennials - Generación Y** (1980 y 1999)

- Menos apego familiar.

- Autodidactas (tutoriales de internet)
- Prefieren los videos que pueden ver en cualquier momento.
- No cercano ni a la radio ni a la TV.
- Se comunican por redes sociales.
- Disfrutan de los video juegos (en línea) por smartphones y tablets.
- Naturalmente emprendedores o trabajar desde casa.
- No les acomodan los horarios de oficina.
- Duran poco en los empleos.
- No confían en medios de comunicación ni noticias.
- No leen, ni profundizan en la información. Confían más en información de redes sociales que en la publicidad.
- Compran productos en internet de marcas “transparentes y honestas”.

**Centennials - Generación Z (2000 – 2010)**

- Generación multicanal
- Interactúan con las marcas y proceso de compra con varios canales.
- Nativos digitales. Conectados aproximadamente 20 horas a la semana.
- Sus redes favoritas son Instagram, Snapchat o YouTube.
- Quieren todo rápido y personalizado.

### ANEXO 3: Estimación y proyección de población del Perú. INEI

#### 3.20 POBLACIÓN ESTIMADA Y PROYECTADA POR SEXO Y TASA DE CRECIMIENTO, SEGÚN AÑOS CALENDARIOS, 2000 - 2050

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2000	25,983,588	13,039,529	12,944,059		1.54
2001	26,366,533	13,230,410	13,136,123		1.47
2002	26,739,379	13,416,024	13,323,355	1.37	1.41
2003	27,103,457	13,597,121	13,506,336		1.36
2004	27,460,073	13,774,414	13,685,659		1.32
2005	27,810,540	13,948,639	13,861,901		1.28
2006	28,151,443	14,118,112	14,033,331		1.23
2007	28,481,901	14,282,346	14,199,555	1.16	1.17
2008	28,807,034	14,443,858	14,363,176		1.14
2009	29,132,013	14,605,206	14,526,807		1.13
2010	29,461,933	14,768,901	14,693,032		1.13
2011	29,797,694	14,935,396	14,862,298		1.14
2012	30,135,875	15,103,003	15,032,872	1.12	1.13
2013	30,475,144	15,271,062	15,204,082		1.13
2014	30,814,175	15,438,887	15,375,288		1.11
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829		1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240		1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.05	1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176		1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094		1.04
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893		1.01
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701		0.99
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052	0.95	0.97
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757		0.95
2024	34,102,668	17,060,003	17,042,665		0.93
2025	34,412,393	17,211,808	17,200,585		0.91
2026	34,718,378	17,361,555	17,356,823		0.89
2027	35,020,909	17,509,419	17,511,490	0.85	0.87
2028	35,319,039	17,654,900	17,664,139		0.85
2029	35,611,848	17,797,523	17,814,325		0.83
2030	35,898,422	17,936,806	17,961,616		0.80

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

#### ANEXO 4: Investigación cuantitativa – Ficha Técnica

Diseño	Investigación descriptiva con corte transversal
Técnica	Encuesta virtual enviada por redes sociales (Facebook pago y no pago, Instagram, LinkedIn)
Instrumento DE INVESTIGACIÓN	Cuestionario consta de 23 preguntas (2 preguntas filtro, 3 de perfilamiento y 18 de investigación). Todas de estructura cerrada, algunas múltiples y otras en escala de Likert.
Tipo de muestreo	<p><u>No probabilístico por conveniencia</u> y selección de entrevistados a juicio del investigador / una parte de la investigación virtual se solicitó a los participantes que reenvíen el formulario a sus referidos generando un efecto de bola de nieve.</p> <p>Otra parte se realizó mediante una publicación pagada en Facebook que llegó a alcanzar 9.500 peruanos y de los cuales 124 completaron la encuesta.</p>
Universo	<p>Hombres y mujeres mayores de 18 años de edad.</p> <p>Que hayan bajado a su smartphone, la App de descuentos que algún banco, seguro, operador telefónico u otra empresa, le haya dado por ser cliente.</p> <p>Que haya usado al menos uno de los descuentos, de la(s) App(s) de descuentos, en el último año.</p>
Tamaño muestral	<p>La muestra la conformaron 401 personas filtradas y encuestadas, teniendo</p> <p>P valor a 0.5 y Q a 0.5</p> $n = \frac{z^2(PxQ)}{E^2}$
Error muestral	5%

Nivel de confianza	95%
Cobertura geográfica	A nivel nacional - Perú
Trabajo de campo:	La aplicación del cuestionario y recogida de información se realizó entre 20 y el 30 de enero del 2020

## **ANEXO 5: Formulario de encuesta**

¿Sabías que todos tenemos programas de descuentos por tener una tarjeta de crédito o por el SOAT del auto o por que tu celular es de Claro o Movistar??... increíblemente tenemos cerca de 4 o 5 programas de descuentos que no se utiliza o porque no sabemos de su existencia o porque da flojera pasar de uno a otro para ver si el restaurante donde vas a cenar tiene algún descuento...Llena esta pequeña encuesta y hagamos las cosas más simples!!

¿Ha descargado a su smartphone, el App de descuentos que algún banco, seguro, operador telefónico u otra empresa, le ha dado por ser cliente?

1. Si
2. No

¿Ha usado al menos uno de los descuentos, de la(s) App(s) de descuentos, en el último año?

1. Si
2. No

### **Datos demográficos y de ingresos**

¿A qué género pertenece?

1. Masculino
2. Femenino

¿Cuántos años cumplirá en el 2020?

1. Menos de 18 años
2. Entre 18 y 26 años
3. Entre 27 y 40 años
4. Entre 41 y 55 años
5. Más de 56 años

¿Cuál es su ingreso familiar promedio? (sumados todos los integrantes de su familia)

1. Menos de S/ 1,600
2. Entre S/ 1,600 y S/ 2,500
3. Entre S/ 2,500 y S/ 4,000
4. Entre S/ 4,000 y S/ 7,000
5. Entre S/ 7,000 y S/ 13,000
6. Mas de S/ 13,000

## **Uso de servicios**

¿Qué tipo de sistema operativo tiene en sus smartphones?

1. Android
2. iOS
3. Ambos

¿Qué servicios tiene a su nombre actualmente? (Puede marcar más de 1)

1. TV por cable
2. Internet en casa
3. Teléfono fijo
4. Suscripción a diarios / revistas
5. Servicios públicos (agua, luz, electricidad)
6. No tengo servicios a mi nombre

¿Qué servicios bancarios tiene a su nombre actualmente? (Puede marcar más de 1)

1. Cuenta de ahorros / a plazos
2. Depósito CTS
3. Cuenta sueldo
4. Tarjeta de Crédito
5. Crédito hipotecario
6. Otros servicios bancarios
7. No tengo servicios bancarios

¿Qué seguros tiene a su nombre actualmente? (Puede marcar más de 1)

1. AFP
2. Seguro de vida
3. Seguro de salud privado
4. Seguro de auto
5. SOAT
6. Otros seguros
7. No tengo seguros a mi nombre

## **Usos y costumbres de consumo**

En el último año, ¿ha realizado consumos en alguno de estos rubros? (Puede marcar más de 1)

1. Restaurantes
2. Comida rápida
3. Viajes
4. Hoteles
5. Cine /Teatro
6. Moda y accesorios

7. Bares / Discotecas
8. Artículos para el hogar
9. Perfumes y belleza
10. Regalos y detalles
11. En ninguno

### **Uso de Apps de programas de descuentos**

¿Cuántas Apps de programas de descuento tiene descargadas en su celular?

1. Tengo más de 5 Apps
2. Tengo 4 Apps
3. Solo tengo 3 Apps
4. Solo tengo 2 Apps
5. Solo tengo 1 App

¿Cuántas Apps de programas de descuento ha usado al menos 1 vez en el último año?

1. Uso más de 5 Apps
2. Solo uso 4 Apps
3. Solo uso 3 Apps
4. Solo uso 2 Apps
5. Solo uso 1 App

### **Conocimiento y actitudes hacia los programas de descuentos**

En el último año ¿En qué consumos utilizó, las Apps de programas de descuento? (Puede marcar más de 1)

1. Restaurantes
2. Comida rápida
3. Viajes
4. Hoteles
5. Cine / Teatro
6. Moda y accesorios
7. Bares / Discotecas
8. Artículos para el hogar
9. Perfumes y belleza
10. Regalos y detalles
11. En ninguno

Marque las Apps de programas de descuento que más usa (Puede marcar más de 1)

1. De bancos
2. De seguros
3. De AFP

4. De operadores telefónicos
5. De suscripciones
6. De servicios públicos
7. De viajes
8. Otros

### Preferencias de Apps de programas de descuentos

Respecto a las marcas que tienen App con programas de descuentos:

1. Prefiero marcas con Apps de programas de descuento
2. Me gustan, pero no me fijo en las Apps de programas de descuento al elegir una marca
3. No veo ventajas de las Apps de programas de descuento / me dan igual
4. Prefiero las marcas que no tengan Apps con programas de descuento

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre lo que le gusta de las Apps de programas de descuentos?

#### ME GUSTAN PORQUE...

	[1] Muy en desacuerdo	[2] Algo en desacuerdo	[3] Algo de acuerdo	[4] Totalmente de acuerdo
Puedo elegir entre muchos descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me hace conocer nuevos lugares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puedo invitar a otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los tengo en el smartphone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me ayudan a ahorrar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre renuevan los beneficios y/o descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me dan los descuentos que me gustan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre lo que no le gusta de las Apps de programas de descuentos?

## NO ME GUSTAN PORQUE...

	[1] Muy en desacuerdo	[2] Algo en desacuerdo	[3] Algo de acuerdo	[4] Totalmente de acuerdo
Condiciones difíciles de entender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son inseguros (por la información)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dan descuentos que no me interesan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre son los mismos descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No me avisan de los nuevos descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay vencidos y no me entero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muchas Apps y no veo todas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En algunos sitios no los aceptan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Diseño del Producto Ideal

Si existiera una App que agruparía todas sus Apps de programas de descuentos ¿Cuántos Apps de programas de descuento le gustaría juntar?

1. Solo 2 Apps de programas de descuento, las que uso
2. Pueden ser 3 Apps de programas de descuento, nada mas
3. Entre 4 y 5 Apps de programas de descuento
4. Todos las Apps de programas de descuento que tengo
5. Solo uso 1 App de programas de descuento / No estaría interesado(a)

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre las características que debería tener la nueva App que agruparía todas sus Apps de programas de descuentos?

## LA NUEVA APP DEBERÍA ...

	[1] Muy en desacuerdo	[2] Algo en desacuerdo	[3] Algo de acuerdo	[4] Totalmente de acuerdo
Ser muy fácil de usar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener un solo usuario y password para acceder a todos los descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser personalizable (ordenada según mis preferencias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones simples de entender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener alerta de descuentos cercanos (por GPS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener ruta hacia locales (waze / Google maps)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opinión de clientes (referencias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alerta de nuevos descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué tan de acuerdo estaría en pagar dentro de la nueva App que agruparía todas sus Apps de programas de descuentos?

PAGARIA POR TENER LA APP, SI ...

	[1] Muy en desacuerdo	[2] Algo en desacuerdo	[3] Algo de acuerdo	[4] Totalmente de acuerdo
... los 2 primeros programas de descuento fueran gratis, pagaría por tener más de 3 en la App	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... todo fuera gratis, pagaría por funcionalidades extra (sugerencias, ranking y/o rutas GPS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... todo fuera gratis, pagaría por personalizar mi App (mi agenda, mis más usados, referencias de mis amigos, mis videos, mi asistente personal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... todo fuera gratis con publicidad, pagaría por la versión sin publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No pagaría por una App que agrupara todas mis Apps de programas de descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por la App que agruparía todas sus Apps de programas de descuentos?

1. Alrededor de S/ 1
2. Alrededor de S/ 2
3. Alrededor de S/ 3
4. Alrededor de S/ 4
5. Entre S/ 5 y S/ 10
6. Entre S/ 10 y S/ 15
7. Mas de S/ 15
8. No pagaría

¿Por qué periodos pagaría su afiliación a la App que agruparía todas sus Apps de programas de descuentos?

1. Cada mes
2. Cada 3 meses c/ dscto 10%
3. Cada 6 meses c/ dscto 30%
4. Anual c/ dscto 50%

¿Cómo pagaría por la App que agruparía todas sus Apps de programas de descuentos?

1. Con tarjeta de crédito en la misma App
2. Con tarjeta pre-pago en la misma App
3. Con depósito bancario

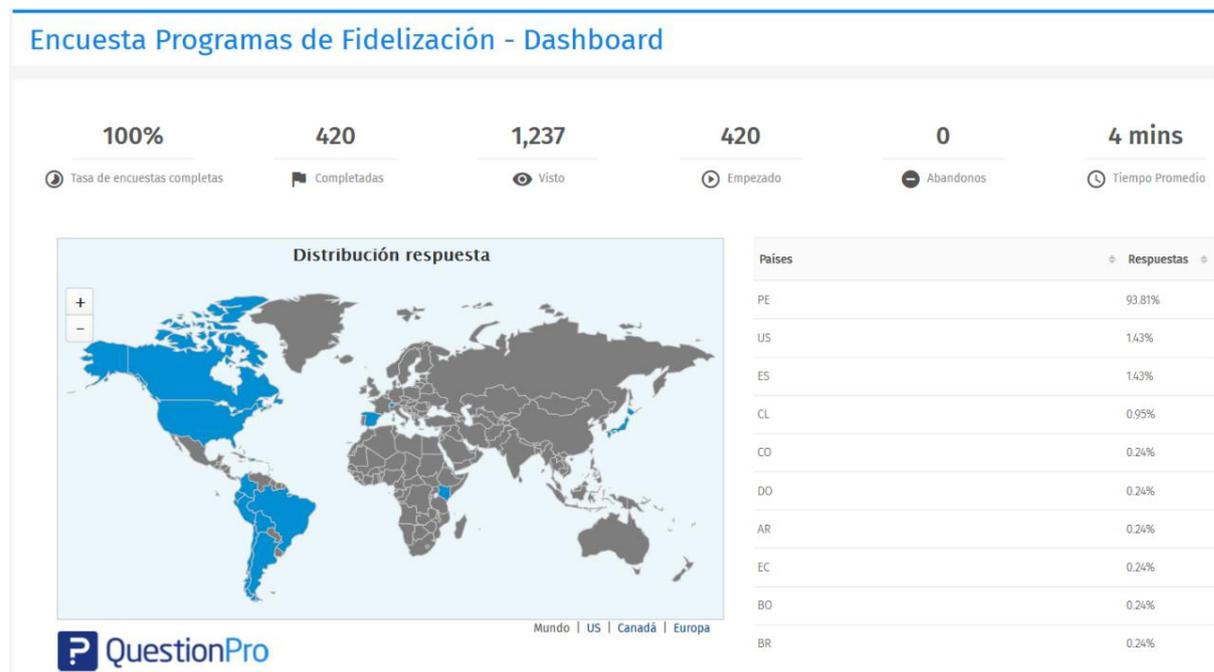
### Medios de comunicación para enterarse de la nueva App

¿Por qué medios le gustaría enterarse de esta nueva App que agruparía todas sus Apps de programas de descuentos? (marque hasta 3)

1. TV / Radio
2. Diarios y revistas
3. Videos y posts en youtube
4. Videos y posts en Instagram
5. Videos y posts en facebook
6. Por los influencers que sigo
7. Por emails
8. Paneles y pantallas en las calles
9. Por referencia de amigos

**¡Gracias por su colaboración!**

**Se realizaron 420 encuestas con el perfil establecido**



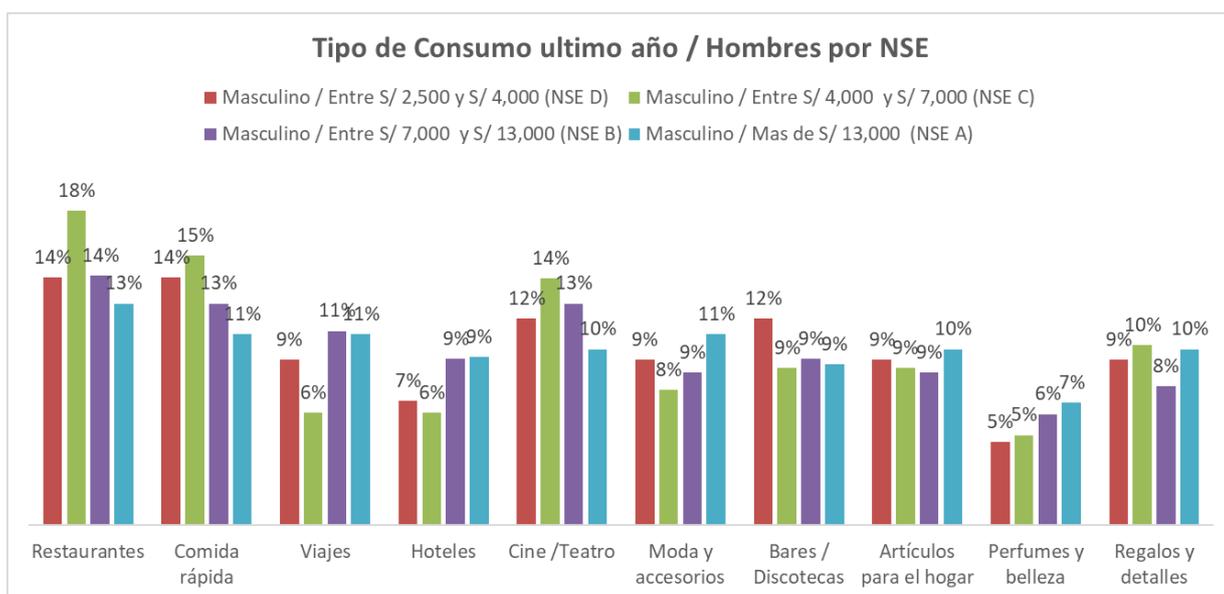
## **ANEXO 6: Otros resultados de la investigación primaria**

### **Consumo por género y NSE**

En general el consumo de cada uno de los rubros segmentado por género y nivel socio económico, tiene indicadores similares salvo algunos detalles particulares que pasamos a mencionar:

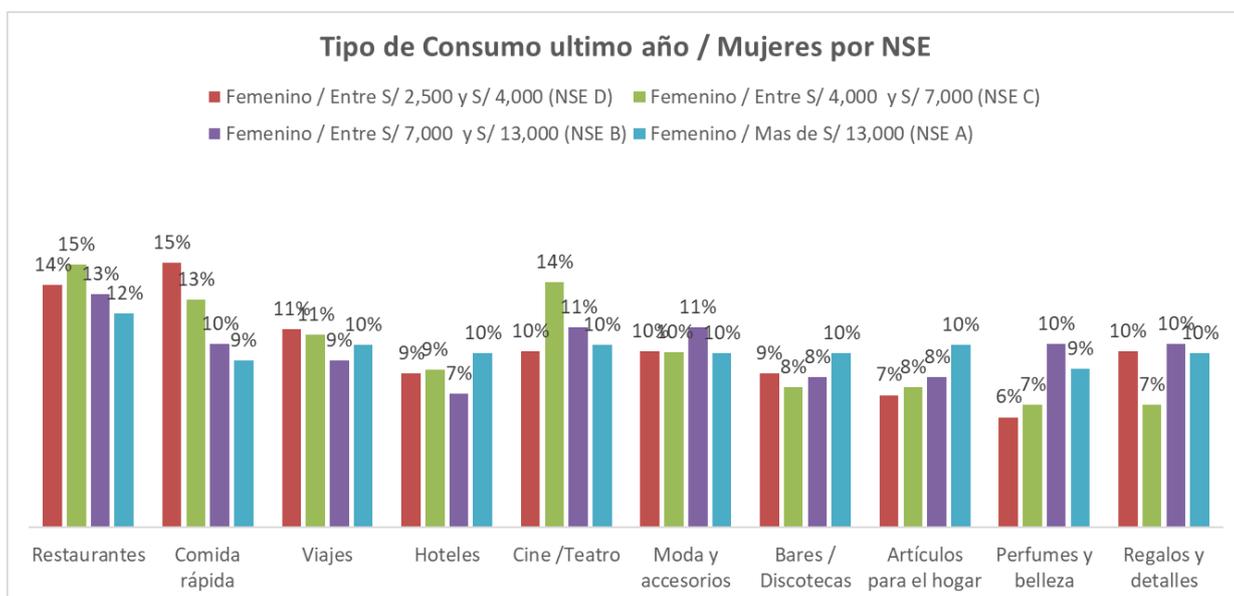
- Los hombres del NSE C gastan más en restaurantes que las mujeres del mismo NSE (18% los hombres y 15% las mujeres).
- Los hombres de NSE A y B gastan más en comida rápida que las mujeres (24% y 19% respectivamente).
- Las mujeres de clase media y media baja gastan más en viajes y hoteles que los hombres (22% y 15% respectivamente).

## Tipo de consumo por NSE / Hombres



*Fuente y elaboración propia*

## Tipo de consumo por NSE / Mujeres



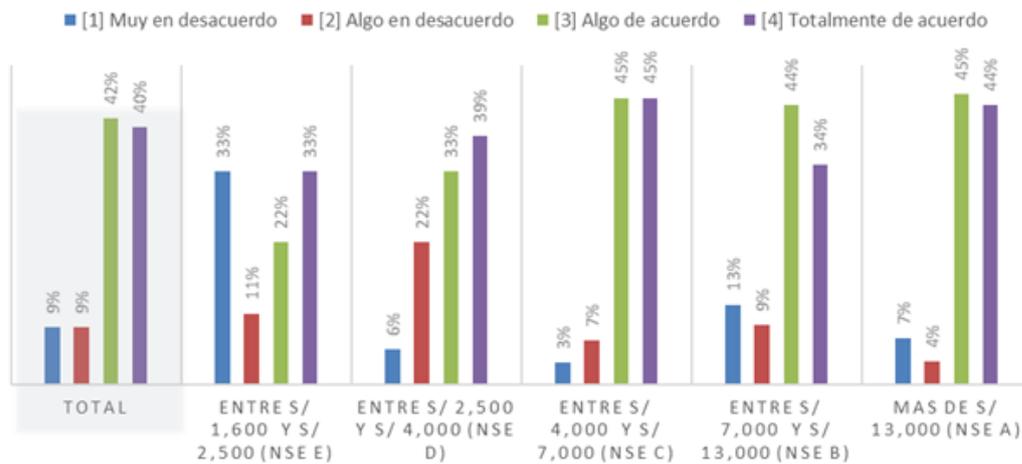
*Fuente y elaboración propia*

- En los NSE B, C y D, los consumos en moda y accesorios son mayores en las mujeres con diferencias de 1% y 2% de los hombres, pero en el NSE A, el gasto de los hombres supera al de las mujeres (11% hombres y 10% mujeres).

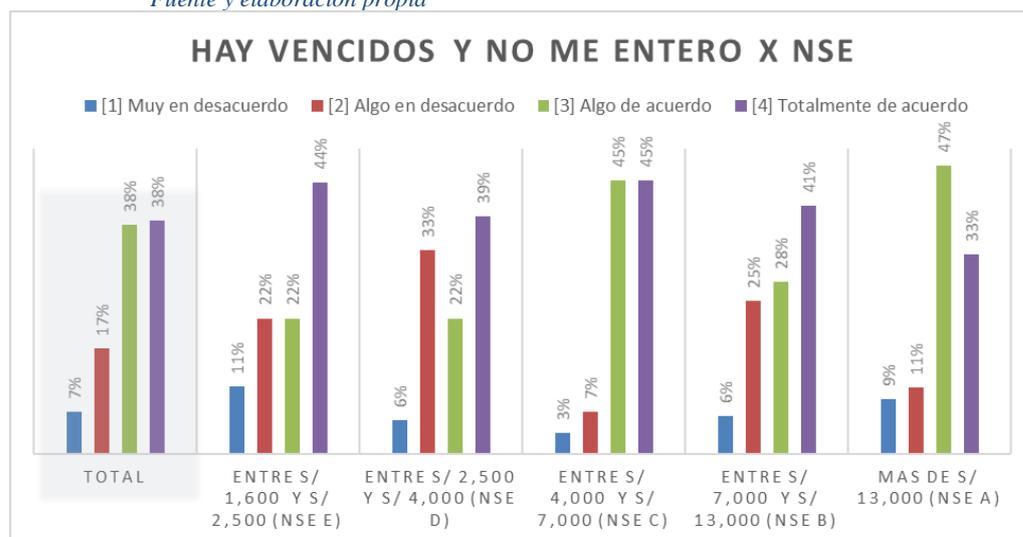
Perfumes y belleza es notoriamente un rubro femenino para los NSE A y B (19% mujeres contra 12% hombres) más el consumo se empareja con los hombres en los niveles C y D.

### Lo que no les gusta de las Apps de descuento / por NSE

"no avisan de nuevos descuentos"



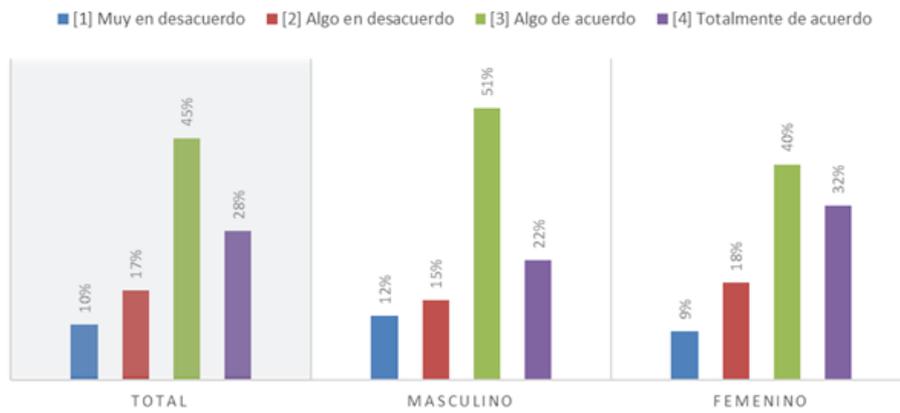
Fuente y elaboración propia



Fuente y elaboración propia

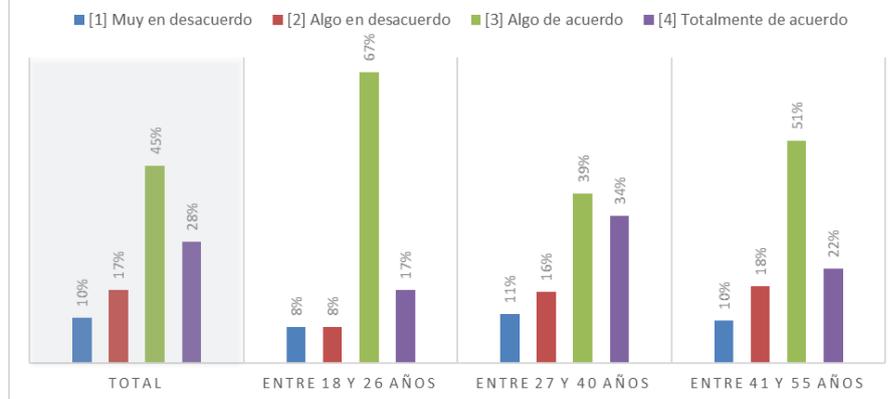
Al segmentar las respuestas sobre este factor, a consideraciones de género, edad y NSE, se descubre que el grupo que más de acuerdo con la afirmación: "muchas Apps y no veo todas" son el grupo femenino sobre el masculino, el grupo de 27 a 40 años y el NSE C por sobre los otros grupos.

## MUCHAS APPS Y NO VEO TODAS



Fuente y elaboración propia

## MUCHAS APPS Y NO VEO TODAS X EDAD



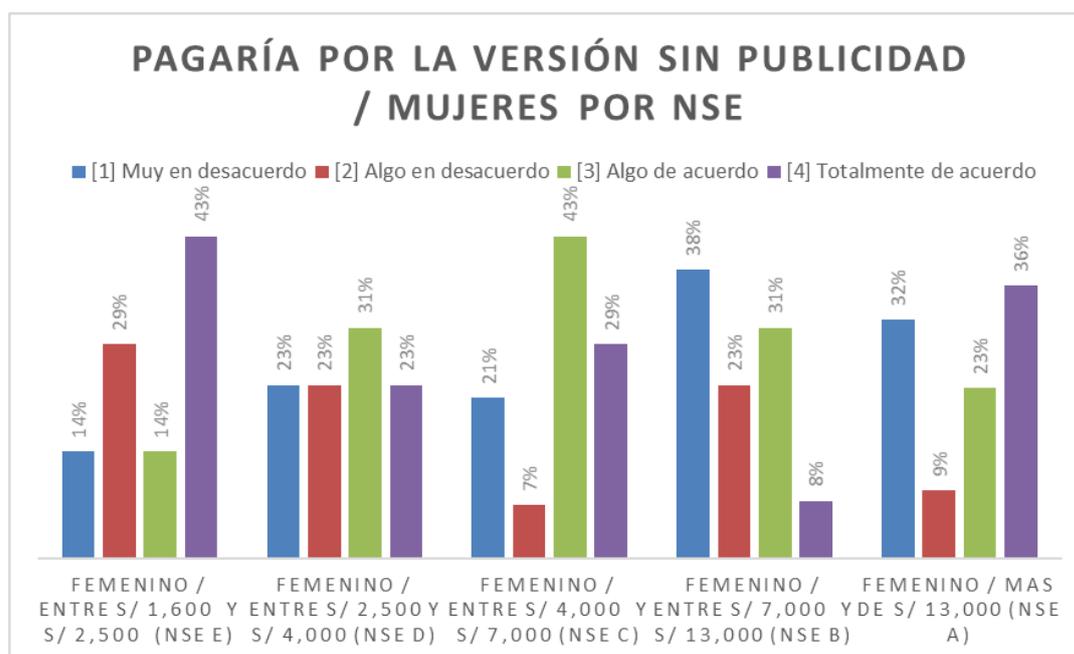
Fuente y elaboración propia

## MUCHAS APPS Y NO VEO TODAS X NSE



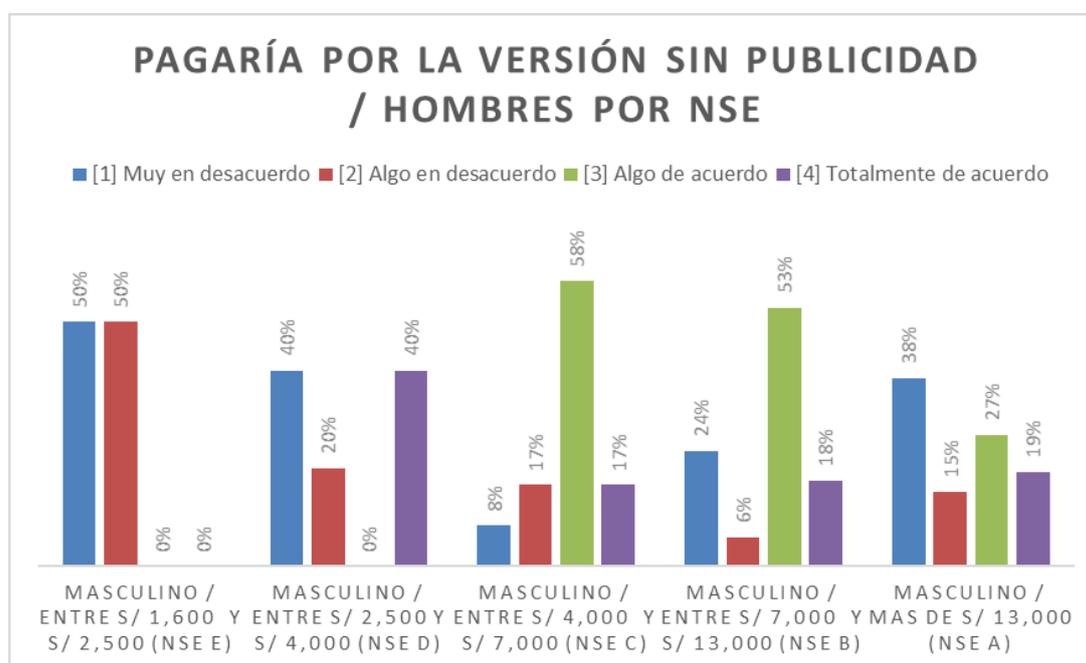
Fuente y elaboración propia

## Disposición a pagar por la versión sin publicidad / por segmentos



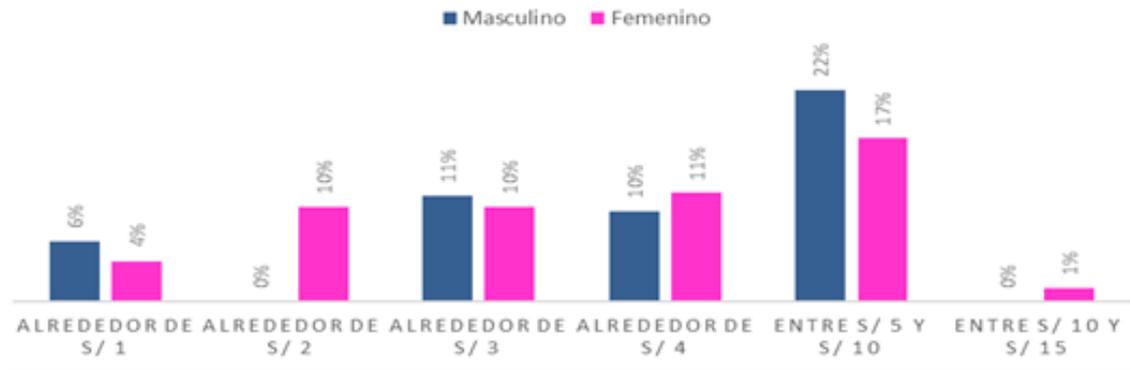
*Fuente y elaboración propia*

## Disposición a pagar por la versión sin publicidad / hombres por NSE



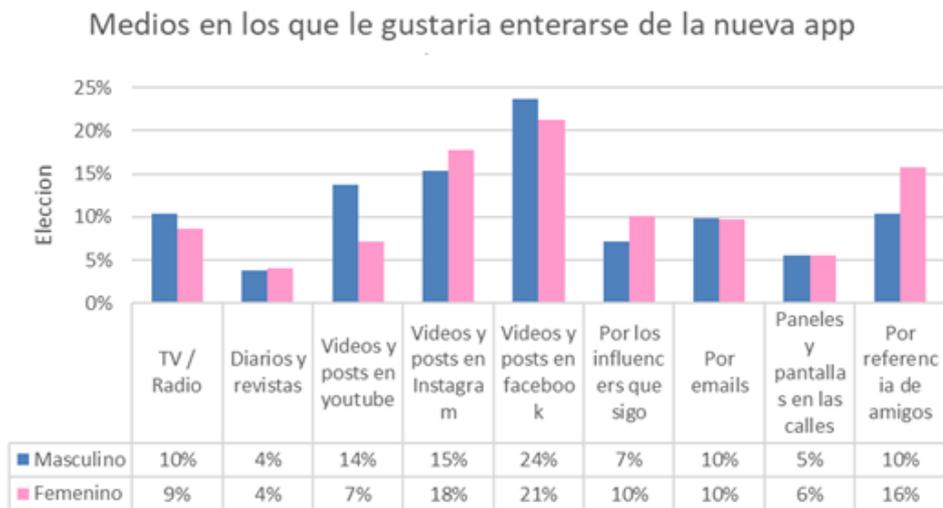
*Fuente y elaboración propia*

Monto que pagarían por la versión sin publicidad / por género



Fuente y elaboración propia

Medios por los que les gustaría enterarse de la nueva App / por género



Fuente y elaboración propia

## **ANEXO 7: Perfil de los entrevistados (entrevista expertos)**

- **PHD Ramiro Montealegre**, profesor asociado de sistemas de información en la Universidad de Colorado, Boulder. Doctor en administración de empresas de la Harvard Business School y Master en informática es de la Universidad de Carleton, Canadá. Cinco premios consecutivos de la Universidad de Colorado, Premio Tony Tisone a la Excelencia Docente, el Premio a la Excelencia Joseph Frasca, el Premio al Profesor Graduado del Año, y Premio MBA al Profesor del Año, entrevistado el 16 de enero de 2020.
- **María Eugenia Anes Draegert**, es Gerente de Fidelización y Churn, negocio Móvil, Fijo y Convergente en Telefónica del Perú desde el año 2018, también ha desempeñado otros cargos desde el año 2017. Ha trabajado como Gerente Comercial PYME (2009-2010) en Telefónica Venezuela, como Jefe de Proyectos F&R en Telefónica Internacional S.A (2010-2012) en Colombia; como Subdirectora de Ingresos Prepago – Marketing en Telefónica México (2012-2013), es Co-Fundadora – Business Development de CoreWoman para Latam en Estados Unidos (2015 a la fecha) y ha sido Head of Fidelización y Retención Telefónica HispAm en Telefónica Colombia desde el 2016, entrevistada el 21 de enero de 2020.
- **José Carlos Pestana**, CEO de Publicis One desde el año 2018. Ha sido Director General DCA L'Oréal (2015-2018). También ha sido Marketing & Trade Marketing Manager (Customer Marketing) de Johnson & Johnson (2014-2015) entre otros cargos que desempeñó dentro de la empresa desde el año 2001). Entrevistado el 22 de enero de 2020.
- **Sandra Patricia Linares Bracamonte**, Leader of Talent Acquisition & Communications del holding Corporación Grupo Romero, a cargo del diseño, ejecución e implementación de la Suite Talent Attraction para las empresas del Grupo Romero y responsable de dirigir el área de comunicaciones internas como también el programa principal de beneficios corporativos, entrevistada el 23 de enero de 2020.
- **Dorgje Alexa Rajkovic Obando**, Analyst Senior of Talent Acquisition & Communications del holding Corporation Grupo Romero. Se encarga de la implementación de proyectos digitales en Recursos Humanos. Gestiona la afiliación y coordinación con proveedores para el programa de

descuentos corporativos del Grupo Romero y maneja el portal web del programa de beneficios del Grupo Romero. Ha trabajado en el área de marketing de las empresas Under Armour y Ambev Perú, entrevistada el 30 de enero de 2020.

- **Thea Malla**, Gerente de Marca de Promotick, encargada del programa de fidelización IRIDIUM del BCP. Ha sido Product Manager de Plaza Points (2017), Amplia experiencia en el sector retail, en programas de lealtad y gestión de información de clientes, entrevistada el 5 de febrero de 2020.

## **ANEXO 8: Entrevista a PHD Ramiro Montealegre, profesor asociado de Informática en la Universidad de Colorado**

**PHD Ramiro Montealegre**, profesor asociado de Informática en la Universidad de Colorado

Entrevistado el 16 de enero de 2020

### **¿Cómo podría manejarse una plataforma que junte los programas de descuentos?**

Primero se debe establecer cuál es el dolor que se alivia tanto para las empresas que dan beneficios para sus clientes como lo clientes que los usan, no es suficiente decir que vas a facilitar la vida, debes aliviar un dolor.

Se debe pensar la solución como un market place de 3 frentes, uno es la empresa que da beneficios a sus clientes gratuitamente... solo por el hecho de ser clientes, la empresa que le interesa que se usen sus beneficios pues mientras más se usen, más fieles son, tienen más uso y más métrica en sus sistemas, otro frente son los restaurantes y las tiendas que dan los beneficios, ellos obtienen gente nueva, las empresas le envían clientes que potencialmente pueden ser buenos clientes para los pequeños comercios... este punto de vista lo organizan empresas que gestionan los beneficios y les dan a ellos sus propias métricas. Mientras más clientes nuevos tengan, mejor es para ellos, su trabajo es lograr que vuelvan. Finalmente, los propios clientes que disfrutan los beneficios.

**De otro lado, la gente común tiene entre 4 y 5 programas de descuentos que no conoce, tener una línea de celular nueva viene por defecto con un programa de descuentos, luego se tiene el que da el SOAT y luego el del Banco por la cuenta sueldo...**

Digamos que un banco (empresas que brindan beneficios) te ofrece que si abres una cuenta te da un beneficio, el restaurante le da un descuento a ese banco, lo que hace es perder... o dejar de ganar esperando atraer un cliente nuevo al que luego le va a vender lo que dejó de ganar y más.

Al banco (las empresas que brindan beneficios) le conviene quedar bien con el restaurante, que es su socio, que le está dando los descuentos, al restaurante le interesa que se usen para lograr nuevos y mejores clientes. Al Banco le debería interesar que sus clientes usen sus beneficios porque así lo tienen presente y logra fidelidad. El sistema es un win, win, win... tienes razón de tres frentes.

### **Nuestro problema de negocio es buscar ¿a quién le cobramos?**

Talvez lo que vas a tener es data de gente, de sus costumbres de consumo, su perfil... y generar reportes para el banco (para las empresas que brindan beneficios).

Puede ser peligroso para el restaurante porque puede pensar que una cena vale 60 y no 100, lo interesante podría ser darle información al local de los gustos del cliente.

**Si podemos hacer que se logee (suscriba) por Facebook, se puede tener lugar de residencia, género, rango de edad, costumbres y más detalles de cada persona sin llegar infringir su información personal, solo datos demográficos y costumbres de compra por la aplicación.**

Es lo que valdría la pena pensar, porque puedes establecer cosas personalizadas y a restaurante le puede interesar porque le estarías enviando personas categorizadas y al banco también le interesaría porque le estarías dando información más de lo que obtendría de su propio sistema, le puedes dar tendencias generales de consumo de todas las empresas sin indicar la marca sino según el tipo de cliente perfil de consumo. El win win es que les des algo de conocimiento, la riqueza es la dinámica que realizan todos los tipos de clientes y se los des por segmentos.

### **¿Por la experiencia en varios países, como se manejan estos sistemas en otros países?**

En todos los países hay lo mismo... encima de todo el segmento el que más se preocupa por esto (por los programas de descuento) son las clases medias, media-baja que cada vez hay más en Latinoamérica, que cada vez es más “jodida” con la plata y busca usar los beneficios... y cada vez está creciendo más clase media que viene de la clase media alta, que todavía quieren buenos beneficios (productos) pero con descuento, o clase media baja que pasa a ser clase media que en todos los países está creciendo, especialmente acá en Perú.

## **ANEXO 9: Entrevista a María Eugenia Anes Draegert, Gerente de Fidelización de Telefónica del Perú**

21 de enero de 2020.

**¿Tienes un club de beneficios con puntos, descuentos o ambos? ¿Cuál es la razón por la que lo tienen?**

Si, es una aplicación de fidelización para nuestros clientes, no tiene puntos, porque el tema de los puntos te genera un pasivo con la compañía que financieramente pues no todo el mundo prefiere utilizarlo, al final nosotros nos fuimos por una estrategia de gamification que lo que asigna es como una moneda que son los prixes y el cliente va cumpliendo retos o por el ARPU que es Average Revenue Per User (ingreso promedio por usuario) o la antigüedad que tiene con nosotros, etc...hacemos como una pirámide y ellos encajan en cada uno de esos niveles. Definitivamente la razón por la que tenemos es porque al cliente tu primero le cubres lo higiénico, que tenga datos, que navegue, que hable por el celular, etc..., luego le armas ese plan de fidelización para que tenga un beneficio adicional por ser cliente de tu compañía en específico.

**¿Cuántos clientes usan los descuentos?**

Nosotros, tenemos 3.3 millones de clientes en la aplicación, es bastante, teníamos el reto de 5 millones, pero por priorizaciones de la compañía en otros temas nos quedamos en 3.3 por ahora y la redención es o a nosotros nos redime el 30% de los clientes que la utilizan en los 3 últimos meses, el porcentaje de redención es alto y ha sido porque es de los últimos 3 meses y no el último año o los últimos 12 meses, entonces si la utilizan.

**¿Qué segmento usan la aplicación?**

Nosotros, lo tenemos por niveles, el nivel clásico, intermedio y premium, de acuerdo al ARPU del cliente, al ingreso que nos deja mensual lo tenemos segmentado, entonces evidentemente por ejemplo el de la competencia, inclusive el cliente de la competencia puede estar y está en el nivel más bajo que tiene una promoción, pero por lo menos allí en eso, por ejemplo de esos 3.3 millones el 10% es de la competencia, entonces valoran el beneficios y luego yo sobre eso hago estrategia de captación.

**¿Tienen metas de uso?**

Si, es mantener ese 30% de redención dentro de los 3 meses.

### **¿Qué descuentos son los más usados?**

Nosotros tenemos más de 100 marcas, en diferentes categorías, tenemos por ejemplo tenemos comida, transporte, agencia de viaje, taxi, gasolina, hay muchos servicios y dependiendo del nivel del cliente se usan más o no, por ejemplo el beneficio de gasolina (omite marca) con quien estamos aliados, lo utilizan más lo de estrato más alto que los de bajo, por ejemplo un fast food o los convenios de comida rápida lo usan más toda la pirámide completa pero mucho más hacia abajo, donde está el volumen, entonces todo depende

### **¿Hay renovación de beneficios o es automático?**

Es automático y lo que hacemos son retos , es decir hacemos retos para que el cliente pueda ir subiendo y desbloqueando niveles en la pirámide, esos retos pueden ser igual a nivel de juego pero puede ser también a beneficio del negocio, entonces por ejemplo el target del cliente que tiene la aplicación y no me paga la factura a tiempo le hago una campaña para que me pague antes de tiempo dándole beneficios y las efectividades son brutales a 40% de efectividad, de verdad funciona mucho, entonces amarramos a un win win para ayudar al negocio pero también para que el cliente lo aproveche.

### **¿Para este digamos que es como un club, qué indicadores de rendimiento usan?**

El 30% de redención y tenemos también algo que nos está costando mucho pero que igualmente ya nos propusimos medir es que no todos los clientes tienen smarphone entonces hay capacidad al bajar aplicaciones entonces lo que nos está pasando es que el cliente puede abrir, logearse utiliza el beneficio y luego se da de baja, entonces para nosotros eso es churm, es baja, entonces estamos viendo cómo identificamos porque también es cierto que el cliente tiene cierta capacidad entonces nos estamos yendo a una estrategia donde ya la aplicación de Prix como tal va a estar embebida dentro de la aplicación de mi movistar como un webview de manera que te bajas unas y no tengas dos o tres de la misma empresa entonces lo haces mucho más ligero y a las finales mucho más simple para el cliente

### **¿Les interesaría conocer estadísticas de rendimiento?**

Si, claro porque a las finales lo que no se mide no funciona, nosotros tenemos medición de todo: quienes son, donde están, cómo son, nosotros trabajamos la geolocalización ósea si tu estas cerca de uno de los locales donde tenemos convenio te salta el pop up, inclusive personalizado con tu nombre hay un tema de base de datos y de data que hay que limpiar mucho porque está muy sucia pero si tenemos data,

son trabajos de marketing cloud que hacemos con proveedores donde a la final y a través de la geolocalización puedes hacer ese tipo de alertas.

**¿Los tiempos de vigencia de las más de 100 empresas con las que trabajas, están detallados específicamente?**

Claro, porque al final a ellos también les importa esta data ellos nos dan data a nosotros porque evidentemente cuando hacemos una killer (12:39) en un día específico nos dicen reventamos el stock a las 2 de la tarde tuvimos que parar hicimos 150% adicional y nosotros igualmente con el uno a uno que tenemos también sabemos si fue por primera vez, o no si es cliente recurrente o no porque al final a ellos no les interesan los recurrentes sino los nuevos entonces hacemos estrategias entre los dos para ver cómo hacemos que dependiente de lo que a ellos les interesa mover nosotros lo logremos con la aplicación

**¿Las empresas con las que trabajan las buscan directamente?**

Tenemos un intermediario que es quien nos hace el lobby para buscarnos las empresas pero yo le digo cuáles quiero por ejemplo yo le digo necesito la empresa de viajes tal, quiero tal aerolínea quiero tal cosa, como puede ser que también nos pasa que nos tocan muchísimo la puerta y nos dicen yo quiero entrar a tu club de fidelización tengo esto, tengo esto, pero depende porque va por la estrategia, porque para nosotros no es que más es mejor tenemos más variedad para el cliente, la competencia tiene una o dos categorías nada más y la idea es que el cliente elija lo que le conviene ya después nosotros a través del big data vemos de todo lo que le ofrecemos qué es lo que le interesa, entonces si yo veo que tal persona agarra todo el tiempo cosas que tenga que ver con deporte ya mis campañas van a estar dirigidas a esa persona a lo que le interesa de hecho la aplicación te dice ¿de qué quieres saber? Si quieres saber de hogar, de transporte y de turismo entonces cuando tú te logeas en la aplicación lo primero que te va a aparecer es lo que tu escogiste, ahora si tu quieres ver las otras categorías puedes ingresar, pero para hacértelo más personalizado y sencillo, sabemos qué beneficios son los más usados, el segmento de clientes y la tendencia del mercado.

**¿Quiénes usan más este tipo de aplicaciones, quizás los Millennials?**

No, si supieras que te sorprendes, no necesariamente nuestra planta de clientes es mayor más que lo que tiene que ver con Millennial y tal, pero hay de todo justamente por eso trabajamos la personalización porque a lo mejor lo que yo te puedo dar por ejemplo en un programa de tv con movistar play para ti es más

fidelización que el que te de una hamburguesa entonces al final jugamos mucho con las otras aplicaciones que tenemos y beneficios para el cliente pero identificando qué es de verdad lo que el cliente valora.

**¿Tú empresa adquiriría estadísticas del mercado?**

Ya las tenemos, no pagaríamos, porque ya nosotros hemos pagamos en la aplicación ya metimos todo eso para que justamente nos arroje toda esa data.

## **ANEXO 10: Entrevista a José Carlos Pestana, CEO de Publicis One**

22 de enero de 2020.

**¿Con tu experiencia, crees que los sistemas de fidelización seguirán creciendo o incrementándose?**

En mi experiencia tanto como cliente y como agencia, creo que hay algo bien claro en los negocios, cada vez más la información propia del cliente de primera mano es la que va a terminar haciendo la diferencia en cómo te conectas con tu consumidor y creo que eso, inclusive las compañías de consumo masivo ya lo están comenzando a integrar, entienden que ahora conectarse con un consumidor es recontra complicado porque tiene 25 mil estímulos al día, es bien complejo, cada uno dependiendo del target al que estas yendo, tienen lo que llaman un consumer journey diferente, entonces ya no es como antes que tu sabías que a las 8 de la noche ponías un programa de televisión un aviso en el prime (horario estelar) y atrapabas a toda la familia que se sentaba alrededor de una tele, eso ya no existe, cada uno ya consume de manera muy individual información. Entonces la prioridad de la gran mayoría de compañías, tanto de retail como las mismas de consumo, belleza, cuidado personal, todo lo que puedas imaginarte, está en cómo yo entiendo mejor a mi consumidor y cómo le ofrezco algo personalizado; hacia allá está yendo todo el mundo de la publicidad, es cómo yo consigo identificar de mejor manera a mi consumidor y darle el mensaje correcto, a la persona correcta, en el momento correcto, por el medio correcto, dentro de esa tendencia que muchas marcan como personalización a escala, está la otra tendencia que es cómo las compañías están conectando con sus consumidores y esos puntos de contacto ahora son diversos porque no solo a la tienda que ibas donde encontrabas las marcas, sino ahora la encuentras en el supermercado, la encuentras en las tiendas por departamento, la encuentras e-commerce online y a veces la encuentras en sus retails propios, ya muchas compañías han abierto sus centros de experiencia donde puedes encontrar productos, probarlos y todo y entonces sale un nuevo concepto que es ¿cómo generamos esa sensación omnicanal? que la gente sienta que no importa el punto donde se conecte la marca, es decir tengo que sentir que es una experiencia fluida, entonces si llego a conectarme en el retail propio de la compañía, en la web online, tiene que saber reconocerme y que soy el mismo que le compró en los salones de belleza una crema facial y que ya no me ofrezca la crema facial sino me ofrezca el limpiador o el bloqueador, que complementa la compra que hice,

esas dos tendencias de la necesidad de una personalización a escala y la otra es que es una necesidad de ofrecer una experiencia que se llama omnicanalidad, obliga a las compañías a tener más información del consumidor, entonces esa necesidad de más info, recae en esos también programas de CMR que es donde yo consigo traquear al consumidor informarme de quién es, dónde vive, qué hace y cómo conectarlo y lo subo a lo que él consume y comienzo a premiarlo en base a una fidelidad o a un consumo mayor para que siga consumiendo conmigo y que me siga ofreciendo información de sus hábitos de consumo, porque yo al final lo que quiero impactarlo donde esté, con algo más de consumo para poder seguir enganchándolo con la marca y que finalmente me compre mucho más, entonces la tendencia va a ser creciente y cada vez más intensa y el rol del CMR que antes simplemente era una herramienta de ventas se convierte ya en una fuente de data para yo conectar mucho mejor con mi consumidor e inclusive no necesariamente esto lo que te dice, ya sé que venderle a ese consumidor sino como ya se que venderle a este consumidor; si esa data del CMR luego la meto en otra tecnología que llaman BMPs que son grandes repositorios de data que te pueden permitir saber que esa persona luego cuando navega qué busca, entonces yo ya puedo buscar personas como él, porque si ya entiendo quién es el consumidor que me consume hoy, pero luego además entiendo cómo se comporta en digital y cómo navega, yo luego puedo buscar personas como él, entonces no sólo te sirve el CMR para entender mucho mejor y venderle mejor a tu consumidor sino también para perfilar potenciales candidatos que sean muy parecidos a los que hoy te consumen bien, entonces la tendencia va a ser creciente y con una velocidad bastante rápida, los siguientes años va a haber mucho detrás del marketing technology para poder tener mejor información de los clientes y mucho por el lado de lo que llaman advertising technology que es cómo esa tecnología que te levanta data la utilizas luego para captar a los consumidores de afuera cuando navegan, cuando están en la calle, cómo yo me puedo conectar con ellos.

### **¿Publicis ofrece paquetes para programas de fidelización?**

Lo interesante de las compañías que tienen SERMEX especialmente las de telefonía que tienen un montón de información del consumidor, es que tiene varias aristas. Dentro de la industria de la publicidad, por ejemplo Telefónica gestiona mucho su información para venderla por ejemplo a un panelero para decirle cuanta gente pasa por tu panel y quienes son, Telefónica puede agarrar y colocar un radio y ver cuanta gente con celular de telefónica pasa cerca a tu ubicación y la usan para medir audiencia, perfilarla y todo, es decir

puede llegar a ese nivel de información, pero por ejemplo la data del CRM del tipo de Telefónica de quién es la persona, cuál es su DNI, cuál es su teléfono, esa no la venden personalizada con nombre y apellido, no es que se tenga acceso a esa información, lo que tengo acceso es a las audiencias de Telefónica y puedo utilizar diferentes medios que ellos tienen para luego conectarme con ellos, pero ellos deciden como clusterizar esas audiencias, porque por protección de datos no se puede acceder a información de personas si no es la misma compañía a la cual el consumidor le dio aceptación de que le manden publicidad.

**En cuanto al proyecto que tenemos, según tu experiencia ¿tendría buena acogida?**

Entiendo que una de las cosas que están buscando es hacer un lugar donde gestionas el CRM de distintas compañías. Es como un buscador de buscadores, un programa de fidelización de personas que ya están fidelizadas.

Me parece bastante interesante porque para el usuario sería simplificar y saber con qué tarjeta pagar determinadas cosas que están cerca, por lo que a nivel de usuario me hace mucho sentido tiene que ser muy simple, muy fluido, conociendo mis preferencias como usuario, tienes que poder darme lo que quiero en el momento que quiero, tienen que ver cómo van a registrar eso porque allí está la belleza y te repito tiene que ser muy simple de usar, el journey del consumidor tiene que ser muy simple, eso les va a abrir la posibilidad de construir audiencias bien calificadas, allí hay un side business de lo que están pensando y es que luego podrían clusterizar por el tipo de “nivel” que tienen en cada programa de fidelización, se podría inclusive clusterizar nivel económico, poder adquisitivo y hacer audiencias súper calificadas para diferentes industrias y esas audiencias super calificadas podrían tener un valor alto para luego vender encriptado a BMPs que puede ser retarget cliks que le vendes la audiencia calificada y que dependiendo del nivel de calificación de esa audiencia se podría cobrar bastante por eso, entonces podrías vender publicidades bien específica y para un target hiper calificado y a un costo alto, ese para mí sería uno de los side business o por donde se recabaría dinero en caso de que la App sea gratis y que se vendería publicidad dentro de la App.

El segundo punto es que lo más rico o el tesoro de los que manejan estos programas de fidelización que ya entraron a la era de la data saben que lo rico está en las Apps, la riqueza está en tu gestionar la data porque si se la das a alguien más se pierde la palanca y por ello es que algunos podrían decir porque te daría

mi data, por eso a nivel de usuario me hace sentido a no ser de que tu tengas una tecnología que te haga un crawler que haga eso automáticamente y no necesites la autorización de la empresa, sólo necesitas la autorización del usuario para que luego sobre eso entran a la base de datos de su propia aplicación y con eso jala toda la info, se abre la aplicación en el App y jala toda la info y eso es lo que hacen los metabuscadores que son buscadores de buscadores y eso por ejemplo es lo que hace kayak que es de viajes y hace crawling de agencias de viajes y agarra los mejores y luego te los coloca, obviamente las agencias de viaje no les han dado permiso de eso, lo han hecho automáticamente y asumo que luego que agarra volumen y las agencias necesitan que el journey sea más simple dando más permisos al App y allí es donde agarra y dice ok te abro el código y jala todo porque necesito que mi consumidor se sienta bien servido.

### **¿Crees que la App de nuestro proyecto necesite mucha publicidad?**

No, existe tecnología ya para hacerlo mucho más preciso, es más existe una que se llama Guri que te mide o mapea quienes tienen diferentes aplicaciones bajadas en el celular y le mandan publicidad tagetiada solo a esos, entonces yo agarraría plataformas como Guri y me iría directamente a gente que tiene Apps como las que agarraría tu proyecto y le dirige la publicidad solo a él, igual debes tener algo de presupuesto publicitario pero yo lo haría 100% digital porque tú ya puedes mapear quienes tienen Apps de ese tipo y a esos les dices no te parecería mejor tener una App de Apps, que busca todos tus descuentos y a este tipo de journey igual hacer tu publicidad con una campaña toda digital full funnel y utilizando las plataformas más importantes, pero ubicando dentro de tu audiencia la gente que ya tiene las App con las cuales vas a consolidar y a esos yo me iría.

Una buena idea tecnológicamente es que tendrías que hacerla sin la necesidad de tener los permisos de las compañías sino el permiso del usuario, por que las compañías no te van a dar la información, pero existen muchos ejemplos de eso.

Lo rico de los programas de fidelización para las compañías es que quieren que necesariamente todo esté allí para predecir comportamiento de compra es por la data y es cómo yo consigo predecir cuales son las audiencias que me pueden comprar y cómo yo remodelo la forma como oferto para que mi negocio sea mucho mejor y más rentable y crezca de la forma que quiero que crezca, entonces cuando pienses que vas a tener ese tipo de información ver cómo se va a comercializar esa información, existen mercados para

comercializar ese tipo de información encriptada, pero no me vendes a una persona x, sino dices te voy poner una audiencia tipo “En alta”, ósea son el top de todos los programas de fidelización y te voy a cobrar tanto, por ejemplo le dices hacemos una campaña elite solo para carros de lujo y costará carísimo porque te estoy dando la cream de la cream tienes que pensar que hay un business sobre la data que vas a generar y saber que data vas a tener realmente y como la puedes comercializar porque finalmente es la forma de monetizar lo que tienes, el consumidor no te va a pagar por el App sino te lo tiene que pagar el anunciante y ellos probablemente si van a anunciar un banner abajo algo muy sutil.

Yo le pondría publicidad de arranque y me enfocaría en que tu plataforma tenga un montón de data eso es lo que va tener un montón de valor después y lo que puedes montar, no es dos meses gratis y luego te cobro, porque hay gente que no va a querer pagarlo yo haría un formato freemium que es no te cobro, nunca te voy a cobrar sino quieres pagarlo pero te inhabilito algunos features que están super chéveres de mi App, entonces te pongo la geolocalización, lo básico para hacerla buena pero hay feature que es maximizar tus descuentos o un contabilizador de ahorros, contabiliza todo lo que usaste y luego saca todos los ahorros que hiciste, son features más elaborados que tal vez alguna gente quiera pagar y le cobro \$1.99 por eso, pero yo dejaría la plataforma con publicidad y luego buscaría armar base de datos para luego hacer uso de esa base de datos clusterizando audiencias altamente calificadas para industrias que busquen audiencias de valor.

## **ANEXO 11: Minigrupo: Entrevista a Sandra Linares y Alexa Rajkovic del Grupo**

### **Romero**

Sandra Linares, Leader of Talent Acquisition & Communications del Grupo Romero

Alexa Rajkovic, Analyst Senior of Talent Acquisition & Communications del Grupo

**¿Tienen un Club de Beneficios con puntos, descuentos o ambos? ¿Cuál es la razón por la que lo tienen?**

Primero te explico la razón, la razón del club de beneficios es como que hoy en día es muy importante el salario emocional para los colaboradores, no solamente es percibir a fin de mes un sueldo si no también que sientas que la empresa se preocupa por ti, fuera de tu entorno laboral. Entonces la idea del club de beneficios nace justamente con esa necesidad de atender el salario emocional para los colaboradores, con descuentos exclusivos a nivel corporativo. Justamente el tipo que tenemos, el programa que tenemos es de descuentos corporativos, netamente de descuentos corporativos.

**¿Cuántos clientes usan los descuentos? (porcentaje x año / segmento / razones)**

Está orientado a todas las empresas y colaboradores del grupo tanto personal administrativo como operario, en un total más o menos calculando son como 32,000 a nivel nacional, de los cuales 7,000 son administrativos y el resto operarios. La idea es que todos los beneficios estén enfocados no solamente al colaborador sino también a los familiares. Sobre todo, le ponemos mucho enfoque al tema de los convenios educativos que estén enfocados a los familiares de los colaboradores, hijos.

**¿Entonces no tienen un segmento, tu segmento solo son trabajadores?**

De hecho, sí al momento de comenzar a hacer los convenios corporativos y contactar con los proveedores sí contemplamos bastante el hecho de que abarque todos los tipos de segmentos que existen dentro del grupo, porque sabemos que existen distintas necesidades, distintos grupos de persona y justamente este año sobre todo le estamos dando mucho hincapié a identificar estos perfiles de colaboradores para poder segmentar y comunicar los beneficios de manera mucho más personalizada.

**¿Tienen metas de uso? ¿Cuánto debería ser?**

Hasta el año pasado nosotros manejábamos todo lo que era el tema de beneficios a través del portal de beneficios que es una página web, entonces nuestra meta ahí era básicamente era el tema de la comunicación de beneficios y la cantidad de beneficios que contábamos en el programa que tenemos, que actualmente que nosotros lo contamos por beneficios no por proveedores, porque hay beneficios que nos dan distintos tipos de descuento, por ejemplo una universidad te puede dar en posgrado, en pregrado. En un diplomado nosotros teníamos una meta de 350 beneficios, y en la cantidad de comunicaciones tratamos de mandar boletines o imperdibles que son los tipos de promociones que son con un porcentaje de descuento mucho más alto, pero con un tiempo mucho más corto.

Por ejemplo, si tenemos un descuento en Starbucks del 20%, de repente un imperdible sería por este fin de semana aprovecha 50% de descuento en Starbucks solo por este fin de semana. Teníamos ese tipo de KPIs por así decirlo, y analíticos que manejábamos en el año. Pero este año ya estamos próximos a lanzar la aplicación de beneficios para celular, entonces ahí nuestros analíticos y nuestros KPIs cambian, porque obviamente el enfoque más va a la personalización de la comunicación y al uso del beneficio, porque ahora sí podemos medir las veces que el colaborador usa el beneficio, porque antes ibas al local, enseñabas el fotocheck y te daban el descuento; no había manera de poder llevar la cuenta de cuantas personas utilizaban el beneficio. Hoy en día sí se va a poder porque tú al entrar a la aplicación, vas a poner quiero usar el beneficio y te va a aparecer un fotocheck digital y ese fotocheck digital se lo enseñas en el restaurante o dónde sea que estés y te lo validan, entonces ahí ya al usar el fotocheck y ya te lo cuenta y por atrás en nuestra analítica dice una persona la uso y en tal establecimiento. No es un código de barras, simplemente es un fotocheck virtual que aparece, de hecho, no es 100% exacto, no es como un código de barras porque finalmente no estamos amarrados a ninguna tarjeta, pero por ejemplo yo pongo aquí Nagoya, pongo quiero usarlo, sale el fotocheck digital, un fotocheck genérico.

#### **¿Qué descuentos son los más usados? (tipo de clientes / porcentajes x año / meses / razones)**

El año pasado cuando hicimos la encuesta, nos salió justamente los beneficios que eran parte del grupo, por ejemplo: Primax Go, los descuentos del campus virtual Romero también eran bastante usados; pero también entendíamos de que había ciertos vacíos que estábamos tratando de llenar porque había categorías como entretenimiento en los cuales la gente quería más beneficios y justamente este año nos estamos

enfocando mucho más en eso. Pero en líneas generales son los beneficios que realmente la gente lo percibe como exclusivo porque son parte del grupo, del corporativo.

**¿No tiene picos? ¿Por temporadas? Por ejemplo, yo usé uno en verano y en invierno ya no estaba.**

Hay beneficios que pasan por un proceso de renovación, por un tiempo no los ves en la página, pero por atrás estamos conversamos con la empresa para renovar el convenio, pero la idea es que los convenios duren todo un año, la mayoría de todos y los vas a ver y los a poder usar por todo el año. No son por temporadas puntuales, de hecho, como antes se podía ver qué mes tiene más visitas en la página web, pero no puedo ver qué mes lo utilizan más porque no tengo firma de medirlo, ahora con la App lo voy a poder hacer.

#### **5. ¿Renuevan los beneficios? (razones, periodicidad)**

Los renovamos cada año, de hecho, uno de los diferenciadores que tenemos, porque sabemos que competimos con distintos programas de beneficios (tarjetas de crédito, el comercio) pero nos hemos enfocado en estos años en dos puntos: el primero, convenios educativos, que de hecho que en cualquier otro programa de descuento no encuentras la cantidad de convenios educativos como nosotros tenemos, le damos mucho enfoque porque justamente no está orientado solamente al colaborador sino también está orientado al desarrollo de su familia, porque lo hacemos extensivo a toda su familia. Y el otro punto es que la mayoría de estos descuentos en otros programas de descuentos corporativos los puedes hacer uso una o dos veces al mes y de ahí se te bloquea y tienes que esperar al siguiente mes para volver a usarlo, este tú lo puedes usar las veces que quieras.

#### **6. ¿Sabe qué les gusta y que no les gusta a sus clientes del sistema? ¿Cambiarían algo?**

Digamos que lo que les gusta y lo que nos han manifestado es que sí encuentran algunas promociones que son atractivas para ellos. Es que tienes dos perfiles, hay gente que le encajas y le achuntas con la promoción y hay gente a la que no le achuntas con la promoción y de repente no le achuntas todo el año con una promoción que le agrada entonces tu percepción al final de año es pucha en verdad de los comunicados que mandaron no me gustaba ningún beneficio, no significa que no tengamos beneficios que no los puedan usar, el gran tema era de que como todo se manejaba a través de una web corporativa, en realidad en el día a día muy pocas personas que entran y chequean todos los beneficios que tienen, entonces

al final era como que pucha sí, hasta yo he escuchado dentro de mi área: “deberíamos tener descuento acá en Nagoya” y yo: “pero sí tenemos, hace 4 meses” y me dicen: “¿qué, en serio?”, yo: “sí claro, está en la página”. Entonces yo digo si hay ese gran vacío dentro de mi área, yo sé que por más que comuniquemos un montón también es un tema de que el colaborador necesita una herramienta mucho más cercana para poder explorar los beneficios y claramente una página web corporativa hasta cierto punto, hasta cierto año de repente cumplía ese objetivo, pero hoy en día ya no, porque todo ahora se maneja mucho más a través del celular. Entonces digamos que lo que nos les gustaba era de cierta forma los beneficios porque tenían desconocimiento de los beneficios y al mismo tiempo, de repente si se había percibido que el club de beneficios se había quedado un poco estancado en el hecho de solo tener un página web y llevar tu fotocheck, era como que muy antiguo, entonces sabíamos que la aplicación era una necesidad que de repente ya partía hasta hace unos años pero ya por decisiones y por presupuesto, recién la vamos a lanzar este año y justamente con eso iba a lo que te comentaba de que vamos a personalizar mucho más la App y tenemos un proyecto de perfiles, estamos armando diferentes perfiles que existen dentro del grupo para poder atender necesidades y anticiparnos a las necesidades de los distintos perfiles que hay.

#### **Para el Club de Beneficios (descuentos) ¿Qué indicadores de rendimiento usan?**

En este caso, con la App mirando lo que se va a hacer en el 2020, estamos manejando distintos tipos de indicadores, comenzando desde la salida de la App, que está el indicador de cantidad de descargas y cantidad de personas que borran la App que es otro indicador que tenemos que tener en consideración, porque por algo la están borrando. Todo eso te lo dan los stores de Apple y Android, la cantidad de tiempo que la persona pasa dentro de la App, la cantidad de pantallas que visita una vez que está navegando en la aplicación, como te comentaba la cantidad de veces que usa el beneficio por darle tab al botón de usar el beneficio, también tenemos un sistema de calificación dentro de cada beneficio, en dónde tú entras al beneficio donde lo calificas y le pones un comentario y todo eso va al back de la aplicación y ahí tenemos la data para poder trabajar en torno a eso.

#### **¿Le interesaría conocer estadísticas rendimiento? ¿Qué le interesaría conocer?**

Hoy en día estamos justamente cotizando todo el tema del analytics, con distintos proveedores, entonces sí tenemos una amplia solicitud, pero sabemos que de toda esa cartera nos vamos a quedar con

algunos nada más, con los que realmente vamos a explotar durante todo el año y son justamente los que te estaba comentando: la cantidad de descarga, el tiempo de navegación, y de hecho todo esto lo estamos orientando también a que dentro de la App se maneja por perfil de empresa. Todos los KPIs que te estaba comentando, lo queremos segmentar por empresas, quiero saber cuánto navegan los colaboradores de Primax, los de Ransa, qué empresa usa más beneficios, sobre la cantidad de colaboradores que hay en cada empresa ver el porcentaje de tanto por ciento usan el beneficio. Nosotros, por ejemplo, hacemos concursos por el día de la madre y día del padre, entonces ahí puedo dar hasta regalos especiales a los colaboradores que más usen los beneficios en el mes de mayo esos beneficios, como darle puntos, cliente vip, súper vip, algo así. Queremos hacer que la aplicación sea en verdad para que la usen en el día a día navegarla y consultarla, entonces estamos viendo ahí estrategias para poder fomentar no solamente el uso de los beneficios sino el conocimiento de la App, porque ya ahorita la App va a salir con el tema de beneficios, pero otra cosa que está dentro de la App es lo de tu plan de salud, que antes de repente como que tenías que ir a la asistenta social a preguntarle qué es lo que tengo, qué clínica?, que no sé qué?, por ejemplo te muestro, si vas al módulo de salud, yo tengo acá cuales son mis planes, yo tengo el adicional 1, el oncológico, y acá puedo ver las clínicas cercanas

### **¿o sea acá ya está incluido tu EPS, lo que tú tienes?**

Ya está todo, qué clínicas, tú le das ponte la más cercana, la San Felipe y ya me dice cuánto es mi copago ahí en ambulatorio, cuánto es mi cobertura, en oftalmológico también y así de todas las clínicas, entonces claro hemos tratado de hacer una aplicación que más de beneficios es una aplicación de compensación total, que toda la propuesta de valor de la empresa hacia el colaborador está ahí.

### **Le ayudaría a tomar decisiones si le ofrecemos estadísticas de:**

- a. Beneficios más y menos usados**
- b. Segmento de clientes más activos**
- c. Tendencias del mercado de lealtad**

Esas estadísticas, esa información que te va a dar, te va a ayudar a ti en tomar decisiones como mejores descuentos, qué descuento de repente la gente no usa entonces ya no necesitamos dentro, porque de repente está por ahí, pero no nos suma.

Y a ti te importa un poco la tendencia en el caso de acá, por ejemplo, la tendencia de que tan leales son a tus descuentos, sí claro, definitivamente es como que nosotros queremos que la herramienta, o sea que el programa de beneficios no solo sea algo que le genera bienestar y digamos un salario emocional al colaborador, si no también queremos que sea una herramienta de retención y atracción de talentos. Que alguien que está afuera y tú que tienes la aplicación y tu pata te diga “ala qué paja todos los descuentos que tienes, todo eso te dan por trabajar en el grupo Romero, pucha yo también quiero”, y postule a las empresas porque quiere también ser parte de eso, o tú digas pucha en verdad me quedo acá porque tengo un montón de beneficios en educación, aquí puedo hacer mi MBA, mi maestría.

**¿Adquiriría estadísticas del mercado de beneficios? ¿Mensual, trimestral, semestral o anual?**

**¿Cuánto pagaría?**

Las estadísticas de la aplicación se tendrán de manera diaria, no es tiempo real porque sería bien pesado e iba a ser una solución más cara. Con un reporte diario me basta porque es acumulativo, se va sumando. La propuesta no nos la han mandado, en cantidad de dinero no te podría decir cuánto estoy dispuesto a pagar. Tenemos una primera estimación, de algo igual que no estaba tan completo, que es de justamente de la empresa que nos desarrolló la aplicación y era U\$10,000.

**¿Pero cómo paquete, ahí no te lo hacen por usuario o por aplicación? ¿Cómo te hacen el tema?**

O sea, te hacen todo el desarrollo de la analítica, ellos hacen el análisis y te envían el reporte y tú haces un pago único de U\$10,000,

**¿O sea que tú no pagas por usuario descargado, si tú tienes 100mil usuarios descargados, no vas a pagar por analítica de cada uno?**

No, no, el reporte va directamente con la App, no con el usuario, los usuarios alimentan todo el reporte de la App. Ahora no sé si es un pago único anual o es un pago día a día, debe ser anual.

## **ANEXO 12: Entrevista a Thea Malla, Gerente de Marca de Promotick, encargada del programa de fidelización IRIDIUM del BCP**

### **¿A qué se dedica Promotick y donde hace negocios?**

Promotick está en 9 de países Perú, Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Costa Rica Panamá y Miami con una oficina comercial y ahora estamos con una oficina en España, somos especialistas en programas de fidelización, desde la concepción del programa, desde el concepto, hacemos la plataforma, el App, la web responsive y además damos el servicio de llevar a cabo todo el programa, es decir, subcontratan nuestros servicios y tendrán varios ejecutivos que negocian diferentes temas, hacemos todo el paquete, yo puntualmente, veo uno de los programas del BCP, nosotros hemos trabajado con el Banco por más de 17 años y le manejamos la cuenta sueldo, lo conceptualizamos y se lo vendimos al BCP, hemos visto también programas de GDH para ellos, seguro vehicular, millas travel, ahora estamos haciendo una expansión del programa cuenta sueldo y el programa IRIDIUM que atiende a dos segmentos del banco, a la banca privada, que es patrimonio trabajada por Credicorp Capital y a la banca en alta, que es la banca de los clientes con mayor importancia para el BCP porque consumen productos del BCP de alto valor... en la banca privada los clientes ni siquiera tienen una tarjeta del BCP, pero su patrimonio lo colocan en el Banco para que genere intereses a partir de cierto monto en adelante.

En el caso de la banca alta son clientes con altas líneas de crédito, hipotecarios super altos (de medio millón dólares a más), consumen fondos mutuos, leasing, todo como personas naturales, no empresas, entonces el banco genera este programa de fidelización para ellos para que se sientan atraídos por el BCP antes que por otros bancos.

IRIDIUM es una aplicación en la cual el cliente que siendo de banca alta o de banca privada, ingresa con su DNI (nosotros cargamos todos los DNI que nos da el banco en la base de datos) y les ponemos dos catálogos, uno de descuentos como la cuenta sueldo (los descuentos en restaurantes, tiendas) y un catálogo de productos que tiene una pasarela de pagos.

En el caso de IRIDIUM tenemos descuento y compras por catálogo, una pasarela con descuentos pero comprándolos por la aplicación, como si fuera Amazon entonces yo tengo categorías y dentro de esas

categorías consigo productos con un buen descuento para que el cliente pueda comprarlos a través de eso y mi beneficio para los clientes es que yo hago el despacho en 24 horas, entonces esa es mi ventaja ante cualquier otro programa de venta e-commerce porque habrá productos que sean mucho más agresivos en el precio pero no te despachan en 24 horas, entonces a veces el cliente prefiere pagar 5 soles más, pero lo tiene en su casa en 24 horas y no le cobramos el delivery, si bien no tengo catálogo infinito de productos, son productos muy dirigidos a estos clientes, son clientes que compran mucho vinos y licores pero más de 300 etiquetas con precios en combos packs o precios de botella sola, tengo muy buenos descuentos en perfumes de alta gama, joyas de alta gama en bicicletas para deportes, todo ese tipo de cosas que están muy dirigidas a estos dos perfiles, no pongo productos de costo muy bajo no me conviene no lo necesito, el cliente no le genera un valor.

La razón por la que tenemos este programa es porque el banco quiere fidelizar a estos 2 segmentos y porque ya existe una competencia en otras bancas que también están generando sus propios programas de fidelización.

### **¿En que se diferencian?**

En que el delivery es mucho más rápido, re-contrata agresivo, no le cobramos al cliente el delivery los demás programas si le cobran el delivery, tratamos de conseguir un descuento mínimo de 10% para que el cliente sienta que hay un beneficio y en el caso de los descuentos tipo experiencias cuando tú vas a un restaurante o vas a una tienda también, tratamos de conseguir el mejor descuento a pesar de que no están subvencionados esos descuentos, es decir el banco no pone dinero para pedir la marca, la marca asume el 100% de descuento, pero le interesa que esa base de datos vaya a sus locales, normalmente los descuentos ahora cuando son un poco agresivos las marcas te dicen que lo puedes usar una vez, nosotros conseguimos que el descuento sea utilizado ilimitadas veces, le damos un plus pero no tengo 50% de descuento en el restaurante pero tengo 25% que lo puedo usar 2 veces en mismo periodo, en cambio el que tiene 50% de descuento lo usa una vez y no lo puede volver a usar, después de tres meses lo puede volver a usar, tratamos de diferenciarnos en esas pequeñas cosas para generar el valor, la percepción del cliente pueda mantenerse alta.

Como empresa también manejamos el programa Lan Pass, también tenemos programas de fidelización para microempresarios, también manejamos el programa de Movistar Prix.

### **¿Cuántos años tienen manejando estos programas de fidelización?**

Promotick, tiene 25 años, los programas de fidelización se están masificando y ahora lo que más importa es conocer bien al cliente para satisfacerlo mejor, solo por ese hecho los programas se van a intensificar y masificar con la finalidad de atender bien al cliente, el mercado se está moviendo tan agresivo que las marcas se dan cuenta que necesitan no solamente fidelizar al cliente final, que podemos ser tu y yo usuarios finales, sino también los clientes internos, tenemos un buen número de programas que son para clientes internos, para los vendedores de Toyota, para los vendedores de Nestlé, los incentivas con programas de puntos, con premios, entonces ellos suben su cuota de venta, generan mayor valor, además de su comisión que es normalmente lo que te pagan, tiene un plus que por cada cierto monto de venta o lo que sea generan puntos y esos puntos con el tiempo los pueden canjear por lavadoras, refrigeradoras, electrodomésticos, tenemos programas para ferreteros, tenemos un programa super bonito que ganó un premio de emprendimiento en Estados Unidos que es para una empresa que se llama Ortigflux que es un programa de incentivo para los que cultivan arándanos en un pueblo pequeño en Trujillo, tienen una carpa inmensa, que hemos puesto nosotros, donde pueden canjear mil cosas, pueden comprar víveres, pueden hacer todo y se les incentiva, para el tema de que tengan empresas, entre más cultiven mejor, entonces los programas de fidelización están en todos los niveles, ya no solo el cliente top del BCP, tenemos empresas como L'Oreal, quienes no solo incentivan a sus vendedores (directos) sino que incentivan a todo el que venda sus productos, independientemente de para quien trabaje. Ciertamente son modelos distintos de programas de fidelización, porque por ejemplo yo no le puedo ofrecer a los clientes de IRIDIUM un descuento en una tienda de ventas masiva, por ejemplo, no les podría ofrecer descuentos en Platanitos, por mencionar un nombre, incluso el banco es quien aprueba nuestras propuestas de los establecimientos que ofrecerán los descuentos, porque ellos conocen más a sus clientes.

### **¿Ustedes tienen acceso a la información que se recopila por el uso de los programas de fidelización?**

En el caso de IRIDIUM nosotros manejamos el programa desde el inicio hasta el fin, entonces tengo reportes de consumo y de ventas, se lo que compró cada cliente o cuánto consume mensualmente en vinos;

en el caso de redenciones en los descuentos si vamos más lento porque es manual por lo que estamos viendo con el BCP hacer que la certificación de la redención, el comercio tenga un reporte de quien es la persona que ha consumido y que lo haga a través de VISA, como se hace con la cuenta sueldo, doy mi DNI se pasa por el POS y se genera un reporte para el banco, para VISA, para todos, entonces ahora es manual porque el banco está haciendo la negociación con VISA para que el DNI pase por el POS, porque tiene un costo, lo están evaluando, pero es muy importante porque gracias a ello se va a poder ver el perfil del cliente lo que consume cada cliente y cuanto consume mensualmente. En caso de IRIDIUM ni nosotros, ni el BCP lo tienen o en todo caso lo tenemos manual, no automatizado y no es fiel porque es un cuadro Excel que cuando los comercios pueden lo completan y lo envían después de 2 meses, en cambio en la cuenta sueldo lo tenemos en tiempo real, pero también es porque son 2 millones de clientes y de ellos tenemos toda la información on line y lo manejo yo directamente, incluso el banco tiene un acceso, pero en el caso de la redención es manual porque el cliente IRIDIUM va al restaurante presenta su tarjeta, el mozo lo verifica en la lista, lo apunta internamente y supuestamente a fin de mes me lo pasa.

También pasa que a veces el cliente va al restaurante y cuando quieres acceder al descuento el mozo dice que no funciona, ese es un problema de VISA, ya se está tratando de solucionar, se satura la línea y colapsa, no es un tema del Banco.

### **¿Eso no les ha generado problemas?**

Claro, por eso es que el Banco ha autorizado a los comercios para que nos llamen para verificar si el cliente pertenece o no al programa de fidelización. En el caso de IRIDIUM el cliente solo tiene que mostrar su aplicación.

La aplicación te da la bienvenida, voy a experiencias, a restaurantes y para usar el descuento, el mozo me va a pedir la tarjeta digital en la cual está mi DNI y mi nombre, y se genera cada vez que abro la aplicación y eso es todo, aunque el comercio puede pedir el DNI, pero muy pocas veces lo hace. Se debe abrir desde la aplicación y eso lo debe ver el mozo, no una foto.

En nuestro caso no hay restricciones para el pago, puedo pagar con cualquier tarjeta incluso en efectivo, no se exige que se haga con tarjeta del BCP y es porque por ejemplo un cliente de Banca Privada no tiene tarjeta del BCP, no le interesa y lo que tiene son tarjetas internacionales, por lo que el banco no le puede

poner esa restricción, otros clientes si tiene en Banca en Alta y la usan por las millas, etc.. En todo caso le decimos al cliente que no hay restricción respecto a la tarjeta que va a usar para pagar, pero quien debe pagar es el titular (para que se haga efectivo el descuento), es la única restricción.

**Si ustedes tienen tantos años de experiencia y conocimiento con los programas de fidelización, ¿por qué no han hecho una App que recopile todo, como lo que ofrecemos nosotros?**

Porque nuestro cliente no es el consumidor final, mi cliente es el BCP, PEPSICO, L'Oreal nuestros clientes son las empresas.

**¿Con la experiencia que tienes de trabajar con estas empresas (que ofrecen programas de fidelización), crees que les interesaría formar parte de nuestra APP?**

Depende del segmento al que esté dirigido, si se trata de una aplicación que reúne a todas estas aplicaciones, pero está segmentando creo que aceptarían, si voy a un público masivo como los que consumen comida rápida (por ejemplo, Burguer King tiene sus propios descuentos con BCP) porque ello va a generar que usen más mi aplicación, porque estoy dentro de tu aplicación y obviamente también generará una rotación más alta.

En el caso de IRIDIUM que es Banca Exclusiva, muy segmentada, es gente que no le gusta estar con lo masivo, no van a querer tener un aplicación donde van a ver 50 aplicaciones más, no querrán tener una aplicación en las que estén todos, es más ni siquiera les gusta recibir mucha publicidad, son muy especiales, por eso yo creo que si el objetivo de tu aplicación es enfocarse en un tema masivo si aceptarían, porque a nadie le gusta tener 500 aplicaciones, es terrible, esa es una de las patas flojas de las aplicaciones para los beneficios, ahora todo el mundo quiere aplicación ya nadie entra por internet o por la web, es bien complicado.

Por ejemplo, yo tengo cuenta sueldo, tengo IRIDIUM, tengo MOVISTRA PRIX, tengo la de la AFP PRIMA, tengo el YAPE, la de SANNA, la de la Clínica Internacional, entonces terminamos teniendo una cantidad considerable de aplicaciones que en algunos casos me reducen memoria y si no me reducen la memoria nunca las veo, en cambio sí tengo una sola, por ejemplo, una sola aplicación para Bancos, para mí sería excelente

A mí sí me gustaría recopilar en una sola por ejemplo todas las de mis bancos.

**¿Qué opinas respecto a que alguna empresa que tiene su programa de fidelización no encuentre muy atractivo entrar a nuestra App por el tema de la competencia?**

Creo que no se ha dado cuenta que igual ya está compitiendo, hoy por hoy tu compites con todos, por ejemplo yo tengo a los clientes de Alta y me dicen en Cuenta Sueldo tengo el 50% de descuento en el mismo restaurante en el que me das 20%, la gente igual compara ahora y yo le tengo que explicar que el 50% sólo lo puede usar una vez y el descuento del 20% lo puede usar las veces que quiera, porque no tiene restricciones, la gente ahora busca, no está pensando solo voy a usar mis descuentos de Cuenta Sueldo, la gente va a usar lo que más le convenga, lo que creo que deben hacer, los que no son tan segmentados como en mi caso (IRIDIUM) es determinar porque la gente no usa mi aplicación y lo primero es superar la brecha tecnológica (que no se caiga, que no carga bien, etc ) lo cual depende netamente de mi desarrollo, que es lo siguiente que hace que no tenga mi aplicación y es que no quiere tener 500 aplicaciones, entonces si tú tienes una en la que te va a salir un pop up de tus favoritos dentro de todos tus beneficios de diferentes marcas, que bacán, lo tienes más a la mano, solo abres una aplicación y te consumen a ti y también consumirán al del costado, pero en diferente productos; hoy por hoy todas las marcas tratamos de diferenciarnos por el plus que le damos al cliente, porque yo voy a tener un descuento con este restaurante, el banco X tendrá otro descuento porque lo subvenciona, el banco Y tendrá un descuento menor pero también subvenciona, yo no subvenciono. (Cuenta sueldo subvenciona para los que son más top) Por ejemplo cuando dan 50% o 70% de descuento hay una cantidad que está subvencionando el banco, pero también tiene ciertas restricciones, como usarlos solo una vez, porque también a los comercios no les conviene estar mucho tiempo en vitrina con descuentos, porque la gente tiene la percepción que si el restaurante está mucho tiempo con descuento es porque está de capa caída.

Entonces quien te ha dicho eso, no se ha dado cuenta o no ha tenido en cuenta que hay gente que no se baja las aplicaciones de los programas de fidelización porque siente que es una aplicación más, que no les genera valor, por lo que, si el público objetivo son los jovencitos, los de los universidad, ellos siempre buscan descuentos independientemente de quien se los ofrezca y no es que se estén fidelizando a alguna marca, simplemente buscan descuentos, probablemente incluso usen los códigos de los papás, entonces por ejemplo mientras más consumes movistar, mayores son los descuentos que vez.

**Se piensa que a las marcas que ofrecen los programas de fidelización, realmente no les interesaba que los clientes usen los descuentos, porque no hay mucha publicidad, muchos no conocemos todos los descuentos con los que contamos ¿Qué opinas al respecto?**

Depende de cada marca, es 100% de cada marca, creo que hay un divorcio en comunicación entre el área de marketing y el área que ejecuta los programas de beneficios, que no necesariamente es marketing, pues no necesariamente ejecuta los programas de fidelización, pues como puedes ver quienes ejecutamos los programas de fidelización de movistar, de BCP, etc...somos nosotros y a nosotros nos conviene que haya mucho movimiento, necesitamos que se envíen los mails, los pop ups, que se avise a los clientes, que el Facebook esté al día y esa parte la manejan las marcas que nos contratan, entonces ellos probablemente no tienen en su calendario todas las prioridades, el mensaje no es 100% claro, por ejemplo en mi caso, tenemos clientes que no les gusta recibir tantos correos, entonces el banco nos restringe a 15 correos al mes y dentro de esos 15 está el IRIDIUM, el de tu tarjeta de crédito, el de tu estado de cuenta, todos no pueden pasar de 15 al mes. El hacer los programas de beneficios, es una inversión de la marca, es caro, dependiendo de la negociación que se ha tenido con el proveedor puede ser un fi, puede ser un variable, desarrollar una aplicación no cuesta menos de \$ 30,000.00 dólares, es toda una inversión como para que ellos mismos no hagan la comunicación.

En el caso nuestro con el BCP, hemos luchado porque haya un mejor dinamismo, hacer que se permita enviar correos, sobre todo apoyarnos con los asesores o funcionarios pues cada cliente tiene un funcionario y hemos tenido que incentivarlos para que ellos hagan que cada cliente se baje la aplicación, que vean los descuentos, ellos han comenzado a hacer su trabajo y nosotros hemos comenzado a sentir el cambio, pues yo no puedo bombardearlos de correos todos los días.

Por ejemplo en Movistar Prix ellos no hacen publicidad televisiva ni radial, sino que lo único que pueden hacer es comunicar a través del Facebook, del Instagram y enviar emails, pero hay un número tope de email, también hay muchas restricciones para promocionar; en algunos casos los proveedores como nosotros, podemos enviar emails pero con autorización del Banco y hacemos nuestra campaña, la aprueba el banco

y enviamos los emails a los clientes de la base de datos que cuentan con el programa y según la cantidad autorizada.

Los objetivos sobre todo en empresas grandes, es crear un mayor vínculo entre el cliente final y su marca y que el cliente no se vaya a la competencia, porque ahora todos ofrecen descuentos con los programas de fidelización, por eso se debe establecer las prioridades.

En ese sentido nosotros hemos conseguido que el BCP nos dé prioridad en el segmento y estamos enviando 2 emails a la semana, lo cual no existía, antes solo se nos permitía enviar 4 al mes, ahora enviamos el doble, 8 al mes, también la aplicación da un push, notificación, pop up, eso ayuda un poco más a publicitar.

Lo que sí creo es que será un poco complicado, tratar de unificarlos, poner al BCP y a BBVA, sentados uno al costado del otro, IRIDIUM al costado de INTILEGO del INTERBANK, para negociar, para que estén unificados en una App, creo que será un poco complicado, porque son muy celosos con sus bases de datos, porque en esos segmentos cuidan mucho a sus clientes y por eso compiten entre ellos; sin embargo, en el caso de las telecomunicaciones no lo veo tan complicado, además no se debe olvidar que el usuario final siempre querrá y estará interesado en que se le unifiquen todos sus programas de fidelización. Veo mucho potencial en los programas de fidelización masivos, en la gente joven que usa el teléfono para todo.

### **¿Cuántos clientes usan los descuentos?**

Hemos logrado una descarga de aplicación de 16,700 personas en 11 meses, lo cual ha superado las expectativas porque al comienzo el Banco no comunicaba nada respecto a los programas de fidelización por cuidar al cliente, pero el universo es más de 40,000 personas, estamos dando paso por paso, después de los 6 primeros meses hemos tenido que involucrar al Banco, informando y haciendo que el cliente descargue la aplicación.

Yo tengo 2 segmentos y de esos dos el que más usa y más descarga es la Banca Alta, cuya edad promedio es de 50 años, en Banca Privada la edad promedio es 64, 65 años, son menos tecnológicos, todo lo hacen sus secretarías o el mismo funcionario del Banco.

La Banca Alta es la que más usa mi aplicación porque son personas que no tienen miedo a comprar por internet, que siempre salen a comer, que viajan mucho por eso les damos paquetes de viajes, en hoteles, restaurantes, cosas diferenciadas; ellos siempre están buscando ofertas, contrario a lo que se pensaría, etc.

Los beneficios los renovamos cada 6 meses, vemos que marcas funcionan más que otras.

Nosotros habíamos estimado que, si teníamos todo el apoyo que necesitamos, de parte del Banco, íbamos a tener unas 20,000 descargas antes de llegar al año, donde el rash sería la campaña de navidad, pero como el impulso para bajarla se dio más tarde, (después de 5 o 6 meses) llegamos a 16,700 que no está mal y que incluso ha superado al anterior proveedor que tenía el banco.

Pretendíamos conseguir de 1,500 a 2,000 al mes, queremos ser muy agresivos, pero no se puede por las restricciones (correos) dependemos de la comunicación, pero la banca IRIDIUM no usa redes sociales, el banco no lo permite, la marca IRIDIUM, es muy segmentada.

No tenemos redes sociales ni la tendremos porque el banco no lo permite, lo cual tiene sentido porque los clientes no se mueven en las redes sociales, por la edad promedio.

### **¿Qué descuentos son los más usados?**

Son los de restaurantes, los de hoteles y los de viajes

Mi tipo de cliente es el cliente En Alta, que son clientes con familia, las cosas en hoteles en viajes, las tratan de buscar en familia.

Ya tenemos claro que tipos de productos compran, cuáles son los tickets promedio, las marcas que les gustan, marcas aspiracionales, exclusivas, también es cierto que las marcas están retrocediendo respecto a venderse con muchos descuentos, no quieren tener descuentos permanentes, hubo una ola en la que todas las marcas quería otorgar descuentos, ahora están retrocediendo, porque los clientes perciben que algo no está yendo bien, es asintomático, pues si ven un restaurante con descuento de 50% por más de 2 meses ya piensan que le está yendo mal o que está a punto de quebrar y es también porque el consumo ha bajado, peor en los meses de verano.

### **¿Qué indicadores de rendimiento usan?**

Lo que tenemos ahorita son ventas, ticket promedio, no estamos linkiando mucho al cliente porque como ahora solo estamos en la etapa de crecer, todo el tiempo tenemos gente nueva, entonces aun no tenemos indicadores exactos y nuestras ventas se comenzaron a disparar después de que conseguimos que el Banco se involucrara y comunicara, abrimos el 18 de marzo de 2019 y las ventas mejoraron en junio – julio, por lo que no tenemos claro, lo que estamos haciendo es ajustar la oferta tenemos 500 etiquetas de vinos.

Lo que si tenemos es qué cosas se usan más, qué cosas se usan menos y el segmento, por ejemplo, en los vinos y licores que es lo que más vendo, son los hombres los que más compran, también vendemos experiencia, como maridaje, clases de cocina que las compran las mujeres.

### **¿Adquirirías estadísticas?**

Yo creo que a la marca le importaría un montón, pero por experiencia en los Bancos, el número de candados que usa para esa información es bastante, el Banco no te deja usar nada, sin embargo en el caso de cosas mucho más masivas, no habría problema, porque les interesa saber que está pasando.

Al BCP no le interesa saber lo que le está pasando al SCOTIABANK con sus clientes top, lo que quiere es abrazar a su cliente y no soltarlo por nada, por un cliente hacen un incendio, porque son super apreciados, si el cliente no pueden bajar la aplicación me llaman para que yo los atienda, no otra persona, entonces lo que paga el Banco, no es solo el programa de fidelización es un trato personalizado, tenemos un call center que llama al cliente o su secretario para que le ayude.

Para el BCP estos dos segmentos que son los más importantes, que los otros bancos están corriendo para quitárselos, ellos los cuidan como oro, por ejemplo lo que hace Privada para sus clientes son por ejemplo cenas en la casa de Rafael Osterling, les compran botellas de vino de S/ 800, importan cosas para regalar y es porque tienen que cuidar a sus clientes y Privada no es una banca que use mucho esta aplicación (IRIDIUM), la usan para comprar vinos, cenas maridaje cuando no tienen nada que hacer. La información de esas dos bancas es bien restringida, esos clientes ni siquiera saben qué cosa quieren, porque como tienen todo, por ejemplo le das un descuentito de S/ 100 en H&M y ni les va ni les viene, no les importa.

### **¿Ustedes están inscritos en el registro de datos personales?**

Como Promotick para ciertos programas lo necesitamos, pero cuando trabajamos a través del Banco estamos amparados por un contrato marco con el Banco, porque no nos comunicamos directamente con el cliente, a no ser que me dé su autorización, que directamente me escriba o nos contacte. Proactivamente no podemos contactar con el cliente, eso lo tenemos clarísimo, no contactamos al cliente, salvo que él nos lo solicite y pida que le llamemos para enseñarles a bajar la aplicación o tal cosa.

Por ejemplo yo veo que tengo un cliente que quiere comprar y que 5 veces le ha rebotado la tarjeta, yo llamo al gerente y se lo comunico y le pido que su funcionario lo llame y le pregunte qué está pasando, en qué lo podemos ayudar, vemos permanentemente lo que está pasando, es más si el cliente se quiere quejar porque por ejemplo no le llega un producto, llama a su funcionario y ellos nos llaman a nosotros.

## ANEXO 13: Información de referencia - Mercado Efectivo

Perú 2019: Población según Generación				
GENERACIÓN Z - CENTENNAIALS	GENERACIÓN Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
(MENORES 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
Hombres 5,251.7 Mujeres 5,051.2 TOTAL 10,302.8	Hombres 4,954.8 Mujeres 4,847.4 TOTAL 9,802.2	Hombres 3,914.4 Mujeres 3,921.7 TOTAL 7,836.1	Hombres 1,607.8 Mujeres 1,719.5 TOTAL 3,327.4	Hombres 540.7 Mujeres 686.3 TOTAL 1,227.0
<b>31.7%</b>	<b>30.2%</b>	<b>24.1%</b>	<b>10.2%</b>	<b>3.8%</b>

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

CUADRO N° 03  
POBLACIÓN OCUPADA POR TRIMESTRES Y AÑOS, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD  
Trimestre Móvil: Julio-Agosto-Septiembre 2018 y 2019  
Año Móvil: Octubre-Septiembre  
Miles de personas y variación porcentual

Sexo/Grupos de edad	Trimestre móvil		Variación		Año móvil		Variación	
	Jul-Ago-Sept 2018	Jul-Ago-Sept 2019 P/	Var.%	Var. Absoluta (Miles)	Oct2017-Sept 2018	Oct2018-Sept 2019 P/	Var.%	Var. Absoluta (Miles)
<b>Total</b>	16 811,6	17 114,1	1,8	302,5	16 729,3	16 954,2	1,3	224,9
Hombre	9 282,2	9 572,0	3,1	289,8	9 357,2	9 470,7	1,2	113,5
Mujer	7 529,5	7 542,1	0,2	12,6	7 372,1	7 483,6	1,5	111,5
<b>Grupo de edad</b>								
De 14 a 24 años	2 731,0	2 756,3	0,9	25,3	2 866,1	2 831,1	-1,2	-35,0
De 25 a 44 años	8 123,3	8 246,5	1,5	123,2	8 034,5	8 108,7	0,9	74,2
De 45 y más años	5 957,3	6 111,3	2,6	154,0	5 828,8	6 014,4	3,2	185,6

P/ Información preliminar.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares.

<file:///C:/Users/Admin/Documents/2-%20ESAN/MBA/TESIS/fuentes%20de%20informacion/INEI%20empleo-nacional%20set-2019.pdf>

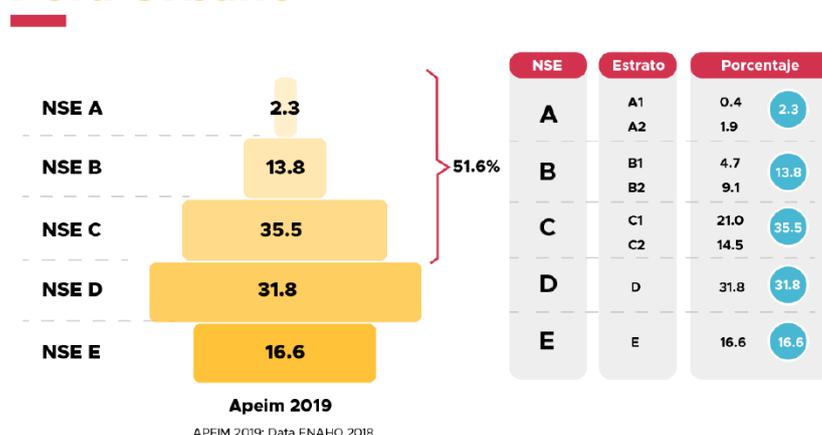
**APEIM**

NSE Principales Resultados

20

### Distribución de Personas Según NSE 2019

#### Perú Urbano



<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>

## ANEXO 14: Ranking de Depósitos por Tipo – SBS

### Número de Personas por Tipo de Depósito y Empresa Bancaria Al 31 de Marzo de 2020

Empresas	Depósitos a la Vista				Depósitos de Ahorros				Depósitos a Plazo				Depósitos CTS				Depósitos Totales			
	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas		
B. BBVA Perú	80,345	9,489	157,777	4,925,764	5,443	61,554	73,210	182	17,252	755,106	-	-	-	-	5,242,883	14,226	224,748			
B. de Comercio	1,261	-	1,112	77,143	-	237	8,902	-	38	10,977	-	-	-	-	90,408	-	1,335			
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	33,716	9,489	168,231	7,650,653	2,093	22,634	50,235	344	5,466	1,603,994	-	-	-	-	8,463,389	10,983	175,092			
B. Pichincha	86,093	5	8,611	678,167	-	884	57,521	12	3,919	15,583	-	-	-	-	837,364	17	13,414			
B. Interamericano de Finanzas	11,068	113	7,401	590,829	46	4,051	10,508	30	2,122	127,235	-	-	-	-	657,220	170	11,943			
Scotiabank Perú	155,530	3,203	73,906	2,220,528	716	12,711	52,842	2,607	3,940	964,275	-	-	-	-	2,816,268	5,884	84,599			
Citibank	-	1	743	-	-	15	-	-	15	-	-	-	-	-	-	1	752			
Interbank (consucursales en el exterior)	17,843	1,966	51,253	3,368,026	939	11,535	54,828	654	6,427	348,172	-	-	-	-	3,519,093	3,256	64,531			
Mibanco	400	78	1,738	1,478,357	580	21,609	58,013	59	213	22,217	-	-	-	-	1,514,211	661	23,173			
B. GNB	46	6	1,578	105,881	2	26	2,867	11	526	2,975	-	-	-	-	108,733	17	1,921			
B. Falabella Perú	-	-	-	1,955,157	-	1	19,451	4	24	67,287	-	-	-	-	1,224,414	4	25			
B. Santander Perú	-	-	1,559	-	-	20	55	-	580	-	-	-	-	-	55	-	2,159			
B. Ripley	-	-	-	56,374	-	121	6,782	5	69	24,265	-	-	-	-	84,941	5	122			
B. Adesa Perú	-	-	77	655,012	-	-	32,130	-	2	20,682	-	-	-	-	707,824	-	79			
B. ICBC	-	-	92	-	-	-	-	2	16	-	-	-	-	-	-	2	108			
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>386,302</b>	<b>24,350</b>	<b>464,078</b>	<b>23,193,891</b>	<b>9,819</b>	<b>135,398</b>	<b>427,144</b>	<b>3,910</b>	<b>40,599</b>	<b>3,962,768</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25,266,703</b>	<b>35,226</b>	<b>604,001</b>			

Fuente: Anexo 13 Depósitos según escalas de montos.

## **ANEXO 15: Objetivos de la investigación**

Se establecen los objetivos generales (OG) y los objetivos específicos (OE) que corresponden a la investigación de mercado:

### **OG 1: Establecer grupo de estudio**

Se definen preguntas filtro para que el grupo a estudiarse tenga las características que la propuesta contempla

OE 1: Personas que tengan por lo menos una App de descuentos en su smartphone

OE 2: Personas que hayan usado una App de descuentos, al menos una vez en el último año.

### **OG 2: Establecer datos demográficos y de ingresos de los entrevistados**

OE 1: Género

OE 2: Grupo de edad al 2020 por generaciones.

OE 3: Ingreso promedio familiar según NSE.

### **OG 3: Establecer uso de servicios**

OE 1: Uso de smartphone

OE 2: Sistema operativo del smartphone

OE 3: Uso de servicios generales a nombre del entrevistado

OE 4: Uso de servicios bancarios a nombre del entrevistado

OE 5: Uso de seguros a nombre del entrevistado

### **OG 4: Establecer usos y costumbres de consumo**

OE 1: Rubros en los que consume habitualmente

### **OG 5: Establecer nivel de uso de Apps de programas de descuentos**

OE 1: Cantidad de Apps de descuento descargadas en el smartphone del entrevistado

OE 2: Uso de Apps de descuento en el último año

OE 3: Rubros en los que más consumieron los entrevistados, con sus Apps de descuento en el último año.

OE 4: Rubro de las marcas que ofrecen Apps, que son utilizadas por los entrevistados

### **OG 6: Establecer preferencias sobre las Apps de programas de descuentos**

OE 1: Relevancia de las Apps de programas de descuentos para la elección de una marca

OE 2: Lo que le gusta de las Apps de programas de descuentos

OE 3: Lo que no le gusta de las Apps de programas de descuentos

**OG 7: Diseñar el producto ideal**

OE 1: Cantidad de programas de descuento que le gustaría juntar en una sola App a los entrevistados.

OE 2: Características que debería tener la nueva App que juntaría Apps de programas de descuentos de los entrevistados.

OE 3: Disposición a pagar dentro de la nueva App que juntaría Apps de programas de descuentos de los entrevistados.

OE 4: Condiciones en las que pagaría dentro de la nueva App que juntaría Apps de programas de descuentos de los entrevistados.

OE 5: Monto que estaría dispuesto a pagar dentro de la nueva App bajo las condiciones establecidas por los entrevistados.

OE 6: Periodos de pago dentro de la nueva App que juntaría Apps de programas de descuentos de los entrevistados.

OE 7: Medios de comunicación en los que le gustaría ver información de la nueva App que juntaría Apps de sus programas de descuentos.

**ANEXO 16: Lo que les gusta de los programas de descuento por género y NSE**

<b>Q22. Me hace conocer nuevos lugares</b>			
NSE D	88%		
NSE C	88%		
NSE B	61%		
NSE A	83%		
<b>Q22. Puedo invitar a otras personas</b>			
NSE D	92%		
NSE C	77%		
NSE B	66%		
NSE A	79%		
<b>Q22. Puedo elegir entre muchos descuentos</b>			
NSE D	83%		
NSE C	93%		
NSE B	87%		
NSE A	92%		
<b>Q22. Me ayudan a ahorrar</b>			
NSE D	88%		
NSE C	93%		
NSE B	82%		
NSE A	93%		

## ANEXO 17: Cantidad de aplicaciones de uso por género y NSE

Q15. ¿Cuántas apps de programas de descuento ha usado al menos 1 vez en el último año ?	Solo uso 4 apps					Solo uso 3 apps			Solo uso 2 apps		Solo uso 1 app	usa de 2 a n
	Uso más de 5 apps	Solo uso 4 apps	Solo uso 3 apps	Solo uso 2 apps	Solo uso 1 app	Solo uso 2 apps	Solo uso 1 app	Solo uso 2 apps	Solo uso 1 app	Solo uso 2 apps	Solo uso 1 app	usa de 2 a n
Overall	4%	8%	14%	30%	45%							
Masculino / Entre S/ 2,500 y S/ 4,000	17%	17%	17%	17%	33%							67%
Masculino / Entre S/ 4,000 y S/ 7,000	0%	9%	9%	36%	45%							55%
Masculino / Entre S/ 7,000 y S/ 13,000	0%	11%	26%	32%	32%							68%
Masculino / Mas de S/ 13,000	7%	10%	14%	21%	48%							52%
Femenino / Entre S/ 1,600 y S/ 2,500	0%	17%	0%	33%	50%							50%
Femenino / Entre S/ 2,500 y S/ 4,000	8%	0%	17%	50%	25%							75%
Femenino / Entre S/ 4,000 y S/ 7,000	0%	6%	0%	38%	56%							44%
Femenino / Entre S/ 7,000 y S/ 13,000	7%	7%	14%	36%	36%							64%
Femenino / Mas de S/ 13,000	0%	4%	19%	19%	58%							42%
Entre 27 y 40 años / Entre S/ 2,500 y S/ 4,000	11%	11%	22%	33%	22%							78%
Entre 27 y 40 años / Entre S/ 4,000 y S/ 7,000	0%	10%	5%	35%	50%							50%
Entre 27 y 40 años / Entre S/ 7,000 y S/ 13,000	0%	10%	24%	38%	29%							71%
Entre 27 y 40 años / Mas de S/ 13,000	8%	8%	12%	27%	46%							54%
Entre 41 y 55 años / Entre S/ 2,500 y S/ 4,000	0%	0%	0%	40%	60%							40%
Entre 41 y 55 años / Entre S/ 4,000 y S/ 7,000	0%	0%	0%	50%	50%							50%
Entre 41 y 55 años / Entre S/ 7,000 y S/ 13,000	9%	9%	9%	27%	45%							55%
Entre 41 y 55 años / Mas de S/ 13,000	0%	7%	22%	15%	56%							44%

**ANEXO 18: Disposición a pagar por la versión sin publicidad por género y NSE**

Q30. ... todo fuera gratis con publicidad, pagaría por la versión sin publicidad	[2] Algo en desacuerdo		[3] Algo de acuerdo	[4] Totalmente de acuerdo	PROM	de acuerdo
	[1] Muy en desacuerdo					
Overall (Cumulative Frequency)	28%	15%	33%	23%	2.52	57%
Masculino / Entre S/ 2,500 y S/ 4,000	40%	20%	0%	40%	2.40	40%
Masculino / Entre S/ 4,000 y S/ 7,000	8%	17%	58%	17%	2.83	75%
Masculino / Entre S/ 7,000 y S/ 13,000	24%	6%	53%	18%	2.65	71%
Masculino / Mas de S/ 13,000	38%	15%	27%	19%	2.27	46%
Femenino / Entre S/ 1,600 y S/ 2,500	14%	29%	14%	43%	2.86	57%
Femenino / Entre S/ 2,500 y S/ 4,000	23%	23%	31%	23%	2.54	54%
Femenino / Entre S/ 4,000 y S/ 7,000	21%	7%	43%	29%	2.79	71%
Femenino / Entre S/ 7,000 y S/ 13,000	38%	23%	31%	8%	2.08	38%
Femenino / Mas de S/ 13,000	32%	9%	23%	36%	2.64	59%
Entre 27 y 40 años / Entre S/ 2,500 y S/ 4,000	20%	20%	40%	20%	2.60	60%
Entre 27 y 40 años / Entre S/ 4,000 y S/ 7,000	21%	16%	42%	21%	2.63	63%
Entre 27 y 40 años / Entre S/ 7,000 y S/ 13,000	30%	15%	35%	20%	2.45	55%
Entre 27 y 40 años / Mas de S/ 13,000	41%	5%	32%	23%	2.36	55%
Entre 41 y 55 años / Entre S/ 1,600 y S/ 2,500	50%	0%	50%	0%	2.00	50%
Entre 41 y 55 años / Entre S/ 2,500 y S/ 4,000	60%	0%	0%	40%	2.20	40%
Entre 41 y 55 años / Entre S/ 4,000 y S/ 7,000	0%	0%	80%	20%	3.20	100%
Entre 41 y 55 años / Entre S/ 7,000 y S/ 13,000	22%	11%	67%	0%	2.44	67%
Entre 41 y 55 años / Mas de S/ 13,000	29%	21%	21%	29%	2.50	50%

## ANEXO 19: Inversión en activos

Activo Fijo Depreciable							
Ítem	Área de operaciones	Cantidad	Unidad	Precio unitario	IGV	Precio con IGV	Total S/.
1	Lenovo ThinkPad T480s Intel Core i7-8550U Processor	2	unidad	S/. 4,673	S/. 1,026	S/. 5,699	S/. 11,398
2	Lenovo ThinkPad E490 Intel Core i5-8265U Processor (Backup)	1	unidad	S/. 3,033	S/. 666	S/. 3,699	S/. 3,699
3	Pizarra Interactiva Portatil	1	Unidad	S/. 819.18	S/. 179.82	S/. 999	S/. 999
Área de administración							
4	Lenovo Yoga C940 14" Intel Core i7-1065G7 Processor	2	unidad	S/. 4,181	S/. 918	S/. 5,099	S/. 10,198
5	Lenovo ThinkPad E490 Intel Core i5-8265U Processor (Backup)	1	unidad	S/. 3,033	S/. 666	S/. 3,699	S/. 3,699
Área de ventas							
6	Lenovo Yoga C940 14" Intel Core i7-1065G7 Processor	1	unidad	S/. 4,181	S/. 918	S/. 5,099	S/. 5,099
7	Lenovo ThinkPad E490 Intel Core i5-8265U Processor (Backup)	1	unidad	S/. 3,033	S/. 666	S/. 3,699	S/. 3,699
8	Lenovo ThinkPad E490 Intel Core i5-8265U Processor (Backup)	1	unidad	S/. 3,033	S/. 666	S/. 3,699	S/. 3,699
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>			<b>S/. 7,648</b>		<b>S/. 42,490</b>

Activo Fijo No Depreciable							
Ítem	Área de operaciones	Cantidad	Unidad	Precio unitario	IGV	Precio con IGV	Total S/.
1	Fixser Estante metal 30x90x180cm 350 kg	1	unidad	S/. 122.18	S/. 26.82	S/. 149	S/. 149
2	Impresora HP Ink Tank 315	1	unidad	S/. 409.18	S/. 89.82	S/. 499	S/. 499
Área de administración							
3	Disco Duro Externo Toshiba 1tb	1	unidad	S/. 179.58	S/. 39.42	S/. 219	S/. 219
4	3D LED Wall Clock Modern Design Digital Table Alarm Nightlight Saat Reloj De Pared	1	unidad	S/. 78.92	S/. 17.32	S/. 96	S/. 96
Área de ventas							
5	Electrolux - Frigorifer de 50 Litros	1	unidad	S/. 262.40	S/. 57.60	S/. 320	S/. 320
<b>Total con IGV</b>					<b>S/. 231</b>		<b>S/. 1,283</b>

Activo Intangible							
Ítem		Cantidad	Unidad	Precio	IGV	Precio unitario con igv	Total S/. Con igv
Constitución de la empresa							
1	Búsqueda y reserva de nombre	1	unidad	S/. 18	S/. 4	S/. 22	S/. 22
2	Elaboración de minuta	1	unidad	S/. 205	S/. 45	S/. 250	S/. 250
3	Elevar Minuta a escritura Publica	1	unidad	S/. 123	S/. 27	S/. 150	S/. 150
4	Tramite del RUC	1	unidad	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
5	Inscripción de escritura (SUNARP)	1	unidad	S/. 74	S/. 16	S/. 90	S/. 90
6	Emisión de comprobantes (Facturas y Boletas) x Millar	1	unidad	S/. 139	S/. 31	S/. 169	S/. 169
7	Adquisición y legalización de libros contables (7)	1	unidad	S/. 219	S/. 48	S/. 267	S/. 267
Marcas y Patentes							
8	Búsqueda de antecedentes	1	unidad	S/. 41	S/. 9	S/. 50	S/. 50
9	Registro de marca (INDECOPI)	1	unidad	S/. 450	S/. 99	S/. 549	S/. 549
10	Anuncio en Diario El Peruano	1	unidad	S/. 71	S/. 15	S/. 86	S/. 86
Software							
11	Diseño App - Programate.pe	1	anual	S/. 24,600	S/. 5,400	S/. 30,000	S/. 30,000
12	Desarrollo App - Programate.pe	1	anual	S/. 24,600	S/. 5,400	S/. 30,000	S/. 30,000
13	Windows 10 Pro	1	unidad	S/. 354	S/. 78	S/. 432	S/. 432
14	Antivirus Norton 360 Premium	1	unidad	S/. 163	S/. 36	S/. 199	S/. 199
15	Office 2016	1	unidad	S/. 245	S/. 54	S/. 299	S/. 299
Condiciones de alquiler							
16	Adelanto de alquiler	1	unico	S/. 5,200	S/. 0	S/. 5,200	S/. 5,200
17	Garantía	1	unico	S/. 3,800	S/. 0	S/. 3,800	S/. 3,800
Marketing de Lanzamiento							
18	Publicidad en facebook	2	servicio	S/. 6,534	S/. 1,434	S/. 7,968	S/. 15,936
19	Google Adwords	2	servicio	S/. 681	S/. 149	S/. 830	S/. 1,660
<b>Total</b>					<b>S/. 12,845</b>		<b>S/. 89,159</b>

## ANEXO 20: Costos y gastos

Gastos Administrativos					
Gastos Administrativos	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Depreciación	2%	S/. 2,550	S/. 3,474	S/. 3,474	S/. 3,474
Amortización	2%	S/. 2,658	S/. 2,658	S/. 2,658	S/. 2,658
Luz *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Agua *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Arbitrios *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Teléfono e internet *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Insumos de mantenimiento y limpieza *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Mobilidad	2%	S/. 2,000	S/. 4,000	S/. 8,000	S/. 12,000
Alquiler	17%	S/. 20,800	S/. 41,600	S/. 41,600	S/. 41,600
Internet móvil y Celulares **	4%	S/. 5,100	S/. 8,400	S/. 11,340	S/. 13,932
Servicio de contabilidad	15%	S/. 18,000	S/. 27,000	S/. 40,500	S/. 60,750
Sueldos Administración	57%	S/. 68,110	S/. 241,838	S/. 386,940	S/. 532,043
Útiles de Oficina	1%	S/. 600	S/. 900	S/. 1,350	S/. 2,025
<b>Total de Gastos S/.</b>		<b>S/. 119,818</b>	<b>S/. 329,870</b>	<b>S/. 495,863</b>	<b>S/. 668,482</b>
<b>Total de Depr + Amort</b>		<b>S/. 5,208</b>	<b>S/. 6,133</b>	<b>S/. 6,133</b>	<b>S/. 6,133</b>
<b>Total de Gastos S/- sin Depreciación ni amortización</b>		<b>S/. 114,610</b>	<b>S/. 323,738</b>	<b>S/. 489,730</b>	<b>S/. 662,350</b>
<b>Total de Gastos S/ sin Salario - sin Depre. ni amortización</b>		<b>S/. 46,500</b>	<b>S/. 81,900</b>	<b>S/. 102,790</b>	<b>S/. 130,307</b>

\* Gastos que estan incluidos en el alquiler de la oficina

\*\* Solo se pagará celulares y internet móvil

Gastos de Ventas					
	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Promoción y Publicidad	8%	S/. 5,192	S/. 10,384	S/. 20,768	S/. 31,152
Depreciación	2%	S/. 1,275	S/. 2,200	S/. 3,124	S/. 3,124
Amortización	6%	S/. 4,399	S/. 4,399	S/. 4,399	S/. 4,399
Luz *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Agua *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Arbitrios *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Insumos de mant. y limpieza *	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Mobilidad	3%	S/. 2,000	S/. 4,000	S/. 8,000	S/. 12,000
Alquiler	30%	S/. 20,800	S/. 41,600	S/. 41,600	S/. 41,600
Pasarela de pagos**	1%	S/. 819	S/. 20,633	S/. 107,187	S/. 229,213
Útiles de Oficina	1%	S/. 600	S/. 900	S/. 1,350	S/. 2,025
Sueldos Ventas	49%	S/. 34,055	S/. 153,185	S/. 359,597	S/. 494,446
<b>Total de Gastos S/.</b>		<b>S/. 69,139</b>	<b>S/. 237,300</b>	<b>S/. 546,025</b>	<b>S/. 817,959</b>
<b>Total de Depr + Amort</b>		<b>S/. 5,674</b>	<b>S/. 6,599</b>	<b>S/. 7,523</b>	<b>S/. 7,523</b>
<b>Total de Gastos S/ - sin Depreciación</b>		<b>S/. 63,466</b>	<b>S/. 230,702</b>	<b>S/. 538,501</b>	<b>S/. 810,435</b>
<b>Total de Gastos S/ sin Salario - sin Depreciación</b>		<b>S/. 29,411</b>	<b>S/. 77,517</b>	<b>S/. 178,905</b>	<b>S/. 315,990</b>

\* Gastos que estan incluidos en el alquiler de la oficina

\*\* 3.79% de las ventas por modelo Freemium sujetas a comisión VISA

Costos Operativos					
	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Depreciación	2%	S/. 3,099	S/. 3,099	S/. 4,024	S/. 4,024
Amortización	12%	S/. 15,232	S/. 15,232	S/. 15,232	S/. 15,232
Servicio de seguridad*	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Luz*	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Agua*	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Arbitrios*	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Mobilidad	2%	S/. 2,000	S/. 4,000	S/. 8,000	S/. 12,000
Alquiler	16%	S/. 20,800	S/. 41,600	S/. 41,600	S/. 41,600
Reportes BI - CRM	2%	S/. 3,028	S/. 6,056	S/. 9,084	S/. 12,111
Servidores Cloud ( web+app+bdd)**	16%	S/. 19,920	S/. 64,673	S/. 209,806	S/. 386,450
Sueldos Operaciones	49%	S/. 62,377	S/. 155,943	S/. 358,384	S/. 492,778
<b>Total de Gastos S/.</b>		<b>S/. 126,456</b>	<b>S/. 290,603</b>	<b>S/. 646,129</b>	<b>S/. 964,196</b>
<b>Total de Depr + Amort</b>		<b>S/. 18,332</b>	<b>S/. 18,332</b>	<b>S/. 19,256</b>	<b>S/. 19,256</b>
<b>Total de Gastos S/ - sin Depreciación</b>		<b>S/. 108,125</b>	<b>S/. 272,271</b>	<b>S/. 626,873</b>	<b>S/. 944,940</b>
<b>Total de Gastos S/ sin Salario - sin Depreciación</b>		<b>S/. 45,748</b>	<b>S/. 116,329</b>	<b>S/. 268,489</b>	<b>S/. 452,162</b>

\* Gastos que estan incluidos en el alquiler de la oficina

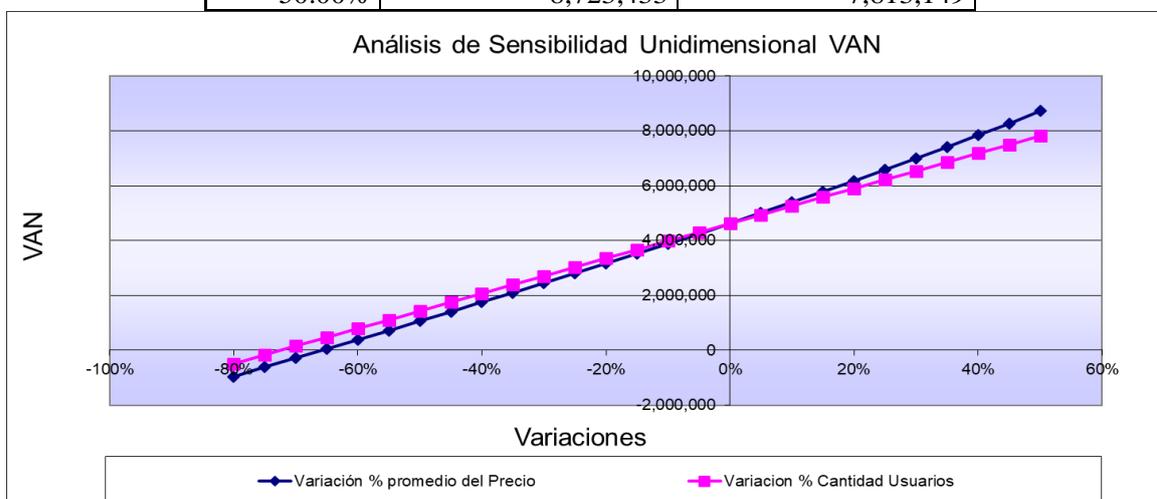
\*\* Tercerizado con Amazon

**ANEXO 21: Análisis de escenarios**

<b>Resumen del escenario</b>				
	Valores actuales:			
		Pesimista	Esperado	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Precio	0.00%	-50.00%	0.00%	20.00%
Cantidad Usuarios	0.00%	-30.00%	0.00%	50.00%
<b>Celdas de resultado:</b>				
VAN	S/ 4,621,867	S/ 149,725	S/ 4,621,867	S/ 9,762,169
TIR	136%	27%	136%	206%

## ANEXO 22: Análisis de sensibilidad

Unidimensional		
VAN		
	Variación % promedio del Precio	Variación % Cantidad Usuarios
-80.00%	-956,628	-484,184
-75.00%	-621,589	-165,056
-70.00%	-285,811	154,073
-65.00%	50,872	473,201
-60.00%	388,646	792,329
-55.00%	727,717	1,111,457
-50.00%	1,068,310	1,430,585
-45.00%	1,410,672	1,749,713
-40.00%	1,755,068	2,068,842
-35.00%	2,101,784	2,387,970
-30.00%	2,451,123	2,707,098
-25.00%	2,803,413	3,026,226
-20.00%	3,158,996	3,345,354
-15.00%	3,518,239	3,664,482
-10.00%	3,881,526	3,983,611
-5.00%	4,249,260	4,302,739
0.00%	4,621,867	4,621,867
5.00%	4,999,790	4,940,995
10.00%	5,383,494	5,260,123
15.00%	5,773,461	5,579,251
20.00%	6,170,197	5,898,380
25.00%	6,574,223	6,217,508
30.00%	6,986,084	6,536,636
35.00%	7,406,343	6,855,764
40.00%	7,835,582	7,174,892
45.00%	8,274,405	7,494,020
50.00%	8,723,433	7,813,149



## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andina. (26 de agosto de 2019). *Perú presenta el nivel de confianza del consumidor más alto en la región*. Obtenido de Agencia Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-presenta-nivel-confianza-del-consumidor-mas-alto-la-region-764697.aspx>
- Alvarez, Javier, EL PERUANO, UN CIUDADANO Y CONSUMIDOR EN TRANSFORMACIÓN. (26 de octubre de 2018). *EL PERUANO, UN CIUDADANO Y CONSUMIDOR EN TRANSFORMACIÓN*. Obtenido de Ipsos - estudio de consumo: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el\\_peruano\\_un\\_ciudadano\\_y\\_consumidor\\_en\\_transformacion.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el_peruano_un_ciudadano_y_consumidor_en_transformacion.pdf)
- APEIM. (20 de diciembre de 2019). *Ingresos y gastos segun NSE*. Obtenido de <http://dashboardapeim.com/Webdash6.aspx>
- APEIM, Niveles socioeconomicos 2019. (15 de octubre de 2019). *Niveles socioeconomicos 2019*. Obtenido de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- APESSEG, Resultados del sector asegurador . (14 de agosto de 2019). *Resultados del sector asegurador del 2º trimestre 2019*. Obtenido de APESSEG - Presentaciones: <https://www.apeseg.org.pe/presentaciones/>
- APESSEG, seguro vida ley. (30 de diciembre de 2019). *APESSEG*. Obtenido de Notas de Prensa: <https://www.apeseg.org.pe/2019/12/seguro-de-vida-ley-ahora-beneficiara-a-2-5-millones-de-trabajadores/>
- AWS, Aplicaciones web y móviles. (10 de enero de 2020). Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/web-mobile-social/>

- Begoña González Arango, Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones XYZ. (15 de agosto de 2017). *Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones XYZ*. Obtenido de Blog: <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>
- Bonnemaison, A., Aspillaga, J., & de las Casas, A. (15 de octubre de 2018). *Programas de Beneficios e Incentivos: ¿Cómo maximizar su impacto en la Productividad?* Obtenido de Info Capital Humano: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/programas-de-beneficios-e-incentivos-como-maximizar-su-impacto-en-la-productividad/>
- Brian Woolf, Marketing de Lealtad. (2001). *Marketing de Lealtad, El segundo acto*. Greenville: Teal Books.
- Brunetta, H. A., & Del marketing relacional al CRM. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires: Todo Management.
- Business of Apps, Mobile App Advertising Rates (2018) . (18 de enero de 2019). *Business of Apps*. Obtenido de <https://www.businessofApps.com/ads/research/mobile-App-advertising-cpm-rates/>
- Diario La Sexta, Freemium: así hacen dinero las Apps que no son de pago. (10 de agosto de 2016). *Freemium: así hacen dinero las Apps que no son de pago*. Obtenido de Tecnoexplora: [https://www.lasexta.com/tecnologia-tecnexplora/internet/empresas/freemium-asi-hacen-dinero-Apps-que-son-pago\\_2015033057f792cc0cf2a2e945b3d7ce.html](https://www.lasexta.com/tecnologia-tecnexplora/internet/empresas/freemium-asi-hacen-dinero-Apps-que-son-pago_2015033057f792cc0cf2a2e945b3d7ce.html)
- El Comercio. (25 de abril de 2018). <https://elcomercio.pe/economia/compone-gasto-mensual-peruano-promedio-noticia-514796-noticia/?ref=ecr>. Obtenido de Economía: <https://elcomercio.pe/economia/compone-gasto-mensual-peruano-promedio-noticia-514796-noticia/?ref=ecr>
- Elorza, Y., & 4 problemas de los programas de fidelizacion. (27 de abril de 2018). *4 problemas de los programas de fidelizacion*. Obtenido de Pragma:

<https://www.pragma.com.co/blog/problemas-de-los-programas-de-fidelizacion-de-clientes>

ESCUADERO, JILL KHOURY, Guía legal para una startup. (15 de setiembre de 2014). *Guía legal para una startup: lo que tienes que saber para iniciar una en Perú*. Obtenido de hiperderecho: [https://hiperderecho.org/wp-content/uploads/2014/10/02\\_guia\\_legal\\_startups\\_khoury.pdf](https://hiperderecho.org/wp-content/uploads/2014/10/02_guia_legal_startups_khoury.pdf)

Facebook for business, estructura de las campañas publicitarias. (01 de 01 de 2019). Obtenido de <https://www.facebook.com/business/help/613846972027099>

Forbes, Jacob Morgan, The 5 Types Of Organizational Structures. (15 de julio de 2015). Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/15/the-5-types-of-organizational-structures-part-4-flatarchies/#77c096326707>

Gestión. (17 de agosto de 2019). *Macroconsult: “Si elecciones no se realizan en el 2020, ruido político afectará PBI”*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/macroconsult-si-elecciones-no-se-realizan-en-el-2020-ruido-politico-afectara-pbi-noticia/?ref=gesr>

Gestión, ¿Qué bancos peruanos ganan más en lo que va del año? (5 de mayo de 2019a). *¿Qué bancos peruanos ganan más en lo que va del año?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/bancos-peruanos-ganan-bcp-bbva-267911-noticia/?ref=gesr>

Gestión, las diez marcas más compradas. (29 de mayo de 2019b). *Conozca cuáles son las diez marcas más compradas por los hogares peruanos*. Obtenido de Gestión - Empresas: <https://gestion.pe/economia/empresas/conozca-son-diez-marcas-compradas-hogares-peruanos-268530-noticia/>

Gestión, MILLONES de cuentas de ahorro registran los bancos. (16 de enero de 2020). *MILLONES de cuentas de ahorro registran los bancos*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/bbva-interbank-y-scotiabank-se-unen-para-competir-con-yape-de-bcp-noticia/>

Gestión, Perú cierra el año como el país de menor riesgo. (27 de diciembre de 2019c). *Perú cierra el año como el país de menor riesgo de la región para inversionistas*. Obtenido de Gestión - Plus G: <https://gestion.pe/economia/peru-cierra-el-ano-como-el-pais-de-menor-riesgo-de-la-region-para-inversionistas-noticia/?ref=gesr>

Gestión, Se vuelve agresiva competencia de bancos por cuentas sueldo. (26 de diciembre de 2019d). *Se vuelve agresiva competencia de bancos por cuentas sueldo*. *Gestión*, pág. 2.

Google AdMob, Anuncios para móviles. (15 de 10 de 2017). *SDK de anuncios para móviles (Android)*. Obtenido de <https://developers.google.com/admob/android/interstitial>

Google Ads, Campañas de aplicaciones. (1 de 1 de 2020). *Campañas de aplicaciones*. Obtenido de [https://support.google.com/google-ads/answer/6247380?hl=es-419&ref\\_topic=6360908](https://support.google.com/google-ads/answer/6247380?hl=es-419&ref_topic=6360908)

Harvard Business Review - Making “Freemium” Work. (1 de mayo de 2014). *Making “Freemium” Work*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work>

Hax, A. C. (1 de 12 de 2003). *El Modelo Delta*. (D. & Company, Ed.) Obtenido de Massachusetts Institute of Technology : <http://cirpq.tripod.com/consultoriaestrategica/modelodelta.pdf>

INEI, Comportamiento de la Economía Peruana. (5 de diciembre de 2019a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2019*. Obtenido de INEI - Estadísticas: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit\\_2019\\_iiit.PDF](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019_iiit.PDF)

INEI, Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. (5 de setiembre de 2019b). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Obtenido de INEI - Estadísticas: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleo-nacionaljulagoset-2019.pdf>

INEI, Informe de Precios. (2019c). *Informe de Precios N° 12 Diciembre 2019 - Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*. Lima: INEI.

INEI, Las TIC en los Hogares. (4 de diciembre de 2019e). *Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares: Jul-Ago\_Set 2019*. Obtenido de INEI - Estadísticas:  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ticdiciembre.pdf>

INEI, Producción Nacional. (30 de diciembre de 2019d). *Informe Técnico - Producción Nacional*. Obtenido de Boletines - INEI:  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/producciondic.pdf>

IPSOS, & Bancarización del Peruano. (20 de noviembre de 2019a). *Ipsos - Estudios*. Obtenido de IPSOS:  
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/bancarizacion\\_del\\_peruano.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/bancarizacion_del_peruano.pdf)

IPSOS, El 55% del tiempo de consumo aún ocurre en medios tradicionales. (24 de abril de 2019b). *IPSOS*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-55-del-tiempo-de-consumo-aun-ocurre-en-medios-tradicionales>

IPSOS, el peruano, un consumidor en transformación. (1 de noviembre de 2018b). *EL PERUANO, UN CIUDADANO Y CONSUMIDOR EN TRANSFORMACIÓN*. Obtenido de Estudios de Consumo:  
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el\\_peruano\\_un\\_ciudadano\\_y\\_consumidor\\_en\\_transformacion.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el_peruano_un_ciudadano_y_consumidor_en_transformacion.pdf)

IPSOS, Generaciones en el Perú. (6 de junio de 2018a). *Generaciones en el Perú*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos\\_peru\\_-\\_millennials\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf)

Juan Carlos Sanchez, Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. (19 de julio de 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Obtenido de Gestión:

<https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597-noticia/>

JWT, & The Future of Loyalty. (1 de junio de 2018). *The Future of Loyalty*. Obtenido de J. Walter Thompson Intelligence: <https://www.jwtintelligence.com/2018/06/new-trend-report-the-future-of-loyalty/>

KPMG, The truth about customer loyalty. (1 de diciembre de 2019). *The truth about customer loyalty*. Obtenido de KPMG - insights: <https://home.kpmg/pe/es/home/insights/2019/12/the-truth-about-customer-loyalty.html>

MasFinanzas, La Positiva Seguros concentra el 42% del mercado SOAT a nivel nacional. (3 de agosto de 2018). *La Positiva Seguros concentra el 42% del mercado SOAT a nivel nacional*. Obtenido de Mas Finanzas: <https://masfinanzas.com.pe/seguros/la-positiva-seguros-concentra-el-42-del-mercado-soat-a-nivel-nacional/>

Mercado Negro. (16 de enero de 2020). *¿Por qué un banco podría ser el próximo gran sponsor de los esports en el Perú?* Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/digital/por-que-un-banco-podria-ser-el-proximo-gran-sponsor-de-los-esports-en-el-peru/>

Ministerio de la Producción, beneficios tributarios para promover la inversión en desarrollo. (31 de octubre de 2019). *Plataforma Digital unica del Estado Peruano*. Obtenido de Se amplían hasta el año 2022 los beneficios tributarios para promover la inversión en desarrollo e innovación tecnológica en las empresas: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/65910-se-amplian-hasta-el-ano-2022-los-beneficios-tributarios-para-promover-la-inversion-en-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-en-las-empresas>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (5 de febrero de 2019). *RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*. Obtenido de Boletín Informativo Laboral,:

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo\\_REMYPE\\_-\\_Enero\\_2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf)

NEO DIGITAL, Millennials optan por programas de lealtad digitales. (3 de marzo de 2019).

*Millennials optan por programas de lealtad digitales*. Obtenido de NEO DIGITAL:  
<https://www.revistaneo.com/index.php/articles/2019/03/14/millennials-optan-por-programas-de-lealtad-digitales>

Nielsen, 56% de los peruanos no pertenece a ningún programa de fidelización. (9 de enero de

2017). *56% de los peruanos no pertenece a ningún programa de fidelización*. Obtenido de Sala de Prensa: <https://www.nielsen.com/pe/es/press-releases/2017/56-por-ciento-de-los-peruanos-no-pertenece-a-ningun-programa-de-fidelizacion-minorista/>

Nielsen, Estudio global: Programas de fidelización;. (15 de diciembre de 2016). *Estudio global:*

*Perspectiva de los consumidores sobre beneficios y participación en los programas de fidelización de minoristas*. Obtenido de Nielsen Latinoamérica:  
<https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/Estudio-Global-Lealtad-Minorista-Programas-que-enganchan/#>

OSIPTEL, El portal a la información de las telecomunicaciones. (31 de setiembre de 2019).

*PUNKU (El portal a la información de las telecomunicaciones)*. Obtenido de OSIPTEL:  
<https://punku.osiptel.gob.pe/FrmLogin.aspx#>

PuroMarketing, & El 77% de los programas de fidelización fracasan. (6 de junio de 2018). *Puro*

*Marketing blog*. Obtenido de El 77% de los programas de fidelización fracasan durante los dos primeros años: <https://www.puromarketing.com/13/30504/programas-fidelizacion-fracasan-durante-dos-primeros-anos.html>

Retail, A., & Los programas de lealtad evolucionan por tech. (12 de julio de 2018). *Estudios: Los*

*programas de lealtad evolucionan impulsados por la tecnología*. Obtenido de Estudios:

<https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-los-programas-de-lealtad-evolucionan-impulsados-por-la-tecnologia/>

RPP. (5 de abril de 2019). *73% de la fuerza laboral en el Perú es informal*. Obtenido de RPP noticias: <https://rpp.pe/economia/economia/73-de-la-fuerza-laboral-en-el-peru-es-informal-noticia-1190176>

SBS. (30 de noviembre de 2019). *Ranking de Primas por Ramos*. Obtenido de SBS: [http://www.sbs.gob.pe/App/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=25#](http://www.sbs.gob.pe/App/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=25#)

SBS, Boletín Sistema Asegurador. (20 de noviembre de 2019). *SBS*. Obtenido de Boletín Sistema Asegurador: <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-de-seguros->

SBS, Depósitos por Tipo, Persona y Empresa Bancaria. (31 de enero de 2020). *Información Estadística de Banca Múltiple*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/App/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Victor Hugo Murga, El mercado de seguros en Perú. (30 de junio de 2019). *El mercado de seguros en Perú*. Obtenido de Cultura de Seguros: <https://culturadeseguros.pe/el-mercado-de-seguros-en-peru/>

SUNAT, Regímenes tributarios (22 de Octubre del 2019). Regímenes tributarios Gestión, Impuestos sobre los negocios digitales. ¿Otro decreto sin urgencia? (01 de Enero de 2020). Impuestos sobre los negocios digitales. Gestión, pág. 1.

AMCHAM, Cobro de IGV sobre servicios prestados vía plataformas digitales (27 de Febrero de 2020). *Cobro de IGV sobre servicios prestados vía plataformas digitales*

Prof. Luis Terrones, Perspectivas de factor de riesgo en el país (06 de Junio del 2020).

Economipedia, Externalidad (07 de Junio 2020). *Externalidad*: <https://economipedia.com/definiciones/externalidad.html>

IPSOS, Características de los niveles socioeconómicos en el Perú (13 de Febrero del 2020).

*<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>*