

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocio para brindar servicios generales a viviendas a través de una plataforma online.

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

Fernando Boza González

Omar Mario Reyes Moggiano

Juan César De La Cruz Castillo

Rocío Katherine Guadalupe Masías

Programa de Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

Lima, 02 de marzo del 2017

Esta tesis

Plan de negocio para brindar servicios generales a viviendas a través de una plataforma online.

Ha sido aprobada.

.....
José Luis Iglesias Martínez (Jurado)

.....
Raúl González Punzano (Jurado)

.....
Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....
Jorge Martín Ramón Santana Ormeño (Asesor)

Universidad ESAN

2017

Gracias a Dios, por permitirme estar vivo.
A mi papi y mami, por traerme a este mundo y enseñarme con su ejemplo a ser buena
persona, comprensivo y solidario. Los quiero mucho.
A mi wifita, por comprender que la maestría es mucho más que un reto personal.
Gracias por acompañarme a lo largo de este proceso.
A mis princesas, en la vida no hay objetivos imposibles, si se proponen algo, estoy
seguro que lo van a cumplir con dedicación y mucho esfuerzo.

Fernando Boza González

A Dios y a nuestra buena madre la Virgen María, quienes me
dan las fuerzas para enfrentar cada reto que se me presenta en la vida.
A mi amada esposa Karin y a mi pequeña Sophie, por ser parte de mi vida y mi
motivo de superación de cada día. Gracias por la paciencia y comprensión en todo este
tiempo de trasnochadas, trabajos y exámenes. Gracias por estar siempre mi lado.
A mis padres, Estela y Mario, por ser los pilares de mi formación y desarrollo
profesional. A mi hermano Rodrigo, por confiar siempre en mí y colocarme
como modelo de vida.

Omar Mario Reyes Moggiano

Dios es el artífice de nuestros destinos, nuestra vida y el que guía nuestras
decisiones! Gracias Dios en primer lugar!
Cuando necesité fuerzas para seguir bregando, el empuje y fuerza de voluntad de mi
Fabián fue mi guía. Cuando tocó ser juicioso, cumplido y responsable con mis tareas,
mi Alessia me dictó las reglas y cuando el toque de humor y simpatía eran requeridos
me enfundé en la personalidad de mi pequeño Franco.
A mi amada esposa María Elena por siempre creer en mí y ponerme ante el reto de la
maestría, gracias por tu comprensión y por la paciencia. Te amo mucho!
A mi hermano Giovanni, que siempre es para mí un ejemplo de superación.
A mi mamita Elizabeth quien me regaló una increíble niñez! Y gracias a su gran amor
y dedicación, todo lo que he podido lograr hoy en día es gracias a ella.
A mi papá Mario que desde el cielo me guía en mis decisiones y bendice este
esfuerzo. Estoy seguro que está orgulloso de su hijito.

Juan César De La Cruz Castillo

A Dios por el amor incondicional y por las oportunidades
que me brinda en cada paso que doy.
A mi madre y hermano, por el valioso apoyo en todo momento, sobre todo
al cursar esta maestría, y por motivarme a cumplir mis sueños día a día.

Rocío Katherine Guadalupe Masías

ii. ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| i. DEDICATORIAS | iii |
| ii. ÍNDICE GENERAL | iv |
| iii. ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| iv. ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| v. INDICE DE ANEXOS | xii |
| vi. AGRADECIMIENTOS..... | xiii |
| vii. CURRICULUMS VITAE | xiv |
| viii. RESUMEN EJECUTIVO | xxvi |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Introducción | 1 |
| 1.2. Motivación | 3 |
| 1.3. Objetivos | 4 |
| 1.3.1. Objetivo General | 4 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 4 |
| 1.4. Justificación y Contribución | 5 |
| 1.5. Alcances y Limitaciones..... | 6 |
| 1.5.1. Alcances..... | 6 |
| 1.5.2. Limitaciones..... | 6 |
| 1.6. Organización de la Tesis..... | 7 |
| CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL | 8 |
| 2.1. Economía <i>On-Demand</i> | 8 |
| 2.1.1. Definición | 8 |
| 2.1.2. Características..... | 9 |
| 2.1.3. Motivación hacia la economía <i>on-demand</i> | 9 |
| 2.1.4. Resultados obtenidos..... | 10 |
| 2.1.5. Percepciones sobre la economía <i>on-demand</i> y necesidades no cubiertas | 10 |
| 2.2. Servicios generales para el hogar | 11 |
| 2.2.1. Definición | 11 |
| 2.2.2. Características..... | 12 |
| 2.2.3. Detalle de servicios | 13 |
| 2.3. Aplicaciones Móviles..... | 14 |
| 2.3.1. Definición | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.2. Características..... | 17 |
| 2.3.3. El mercado de apps en Perú..... | 18 |
| 2.4. Billetera Electrónica (BIM)..... | 19 |
| 2.4.1. Definición..... | 19 |
| CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL..... | 21 |
| 3.1. Análisis PEST..... | 21 |
| 3.1.1. Factores Sociales..... | 21 |
| 3.1.2. Factores Económicos..... | 24 |
| 3.1.3. Factores Políticos..... | 28 |
| 3.1.4. Factores Tecnológicos..... | 29 |
| 3.1.5. Conclusiones del Análisis PEST..... | 32 |
| 3.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter..... | 33 |
| 3.2.1. Amenazas de rivalidad en el segmento..... | 33 |
| 3.2.2. Amenazas de nuevos competidores..... | 35 |
| 3.2.3. Amenazas de productos sustitutos..... | 35 |
| 3.2.4. Amenaza de mayor capacidad de negociación por parte de los compradores..... | 36 |
| 3.2.5. Amenaza de mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores..... | 36 |
| 3.2.6. Conclusiones del Análisis de Porter..... | 36 |
| 3.3. Áreas de aplicación de la economía <i>on-demand</i> | 37 |
| 3.3.1. Experiencias locales..... | 37 |
| 3.3.2. Experiencias internacionales..... | 37 |
| 3.4. Diferentes modelos de empleo de mano de obra en la economía <i>on-demand</i> | 38 |
| 3.4.1. Plataformas Nacionales..... | 38 |
| 3.4.2. Plataformas Internacionales..... | 38 |
| 3.5. Situación actual del Mercado de Servicios Generales para el hogar..... | 39 |
| 3.5.1. Mercado de Servicios Generales para viviendas en Lima Metropolitana..... | 39 |
| 3.5.2. Benchmarking..... | 44 |
| CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD E IDEA DE NEGOCIO..... | 48 |
| 4.1. La idea de negocio..... | 48 |
| 4.1.1. Características a incluir en la plataforma..... | 49 |
| 4.2. El modelo Canvas..... | 50 |
| 4.2.1. Detalle de Modelo Canvas..... | 51 |
| CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 59 |
| 5.1. Objetivo general de la investigación de mercado..... | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2. Esquema de Estudio de Investigación de Mercado | 59 |
| 5.3. Estudio de mercado: <i>Expertos</i> | 60 |
| 5.3.1. Objetivos Específicos | 60 |
| 5.3.2. Fuentes de Información | 60 |
| 5.3.3. Mercado Objetivo | 60 |
| 5.3.4. Muestra | 61 |
| 5.3.5. Entrevista y Encuesta | 62 |
| 5.4. Estudio de mercado: <i>Usuarios</i> | 64 |
| 5.4.1. Objetivos Específicos | 64 |
| 5.4.2. Fuentes de Información | 65 |
| 5.4.3. Mercado Objetivo | 65 |
| 5.4.4. Muestra | 65 |
| 5.4.5. Encuesta <i>online</i> | 66 |
| CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 69 |
| 6.1. Análisis de resultados de fuentes primarias | 69 |
| 6.1.1. Mercado de <i>Usuarios</i> | 69 |
| 6.1.2. Mercado de <i>Expertos</i> | 72 |
| CAPÍTULO VII: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | 76 |
| 7.1. Misión | 76 |
| 7.2. Visión | 76 |
| 7.3. Valores Institucionales | 76 |
| 7.4. Análisis FODA | 76 |
| 7.4.1. Estrategias FO | 79 |
| 7.4.2. Estrategias FA | 79 |
| 7.4.3. Estrategias DO | 80 |
| 7.4.4. Estrategias DA | 80 |
| 7.5. Estrategias genéricas - Porter | 81 |
| 7.6. Objetivos estratégicos | 82 |
| 7.7. Factores críticos de éxito | 83 |
| 7.8. Estrategias a corto plazo | 83 |
| 7.9. Definición del producto - servicio | 84 |
| 7.9.1. Características | 84 |
| CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES | 86 |
| 8.1. Cadena de Valor | 86 |
| 8.1.1. Procesos de soporte al negocio | 86 |

| | |
|--|------------|
| 8.1.2. Procesos core del negocio | 87 |
| 8.2. Estrategia de operaciones..... | 88 |
| 8.2.1. Inicio de Operaciones de la empresa | 88 |
| 8.2.2. Descripción general..... | 89 |
| 8.3. Gestión de operaciones | 91 |
| 8.3.1. Diseño del proceso del servicio..... | 91 |
| 8.3.2. Aseguramiento de la Calidad del Servicio | 98 |
| 8.4. Gastos de operaciones..... | 100 |
| CAPÍTULO IX: PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS..... | 102 |
| 9.1. Formalización de la empresa | 102 |
| 9.1.1. Tipo de Sociedad | 102 |
| 9.2. Organización de la empresa y recursos humanos | 105 |
| 9.2.1. Organigrama y estructura de dirección..... | 105 |
| 9.2.2. Organización del personal..... | 106 |
| 9.2.3. Forma de contratación..... | 109 |
| 9.3. Local Comercial, Servicios Generales y Mobiliario..... | 110 |
| 9.4. Equipamiento tecnológico | 111 |
| 9.4.1. Equipamiento tecnológico de oficina..... | 111 |
| 9.4.2. Equipamiento por Personal..... | 112 |
| CAPÍTULO X: PLAN DE TECNOLOGÍA | 113 |
| 10.1. Infraestructura Tecnológica..... | 113 |
| 10.1.1. Microsoft Azure..... | 115 |
| 10.1.2. Microsoft Azure como Proveedor Cloud - Iaas para HogarFix..... | 116 |
| 10.2. Entorno de aplicaciones de negocio - HogarFix | 117 |
| 10.2.1. Características técnicas | 117 |
| 10.2.2. Criterios de evaluación para elegir proveedor | 117 |
| 10.2.3. Tiempo de Desarrollo y Costo..... | 118 |
| 10.2.4. Gestión del Proyecto | 118 |
| 10.2.5. Cronograma del Proyecto..... | 119 |
| 10.3. Dominio HogarFix.com | 120 |
| CAPÍTULO XI: PLAN DE MARKETING..... | 121 |
| 11.1. Objetivos | 121 |
| 11.2. Estrategia de Posicionamiento | 121 |
| 11.2.1. Basado en la facilidad de uso | 121 |
| 11.2.2. Basado en las características..... | 122 |

| | |
|--|------------|
| 11.3. Marca | 122 |
| 11.4. Campaña de Lanzamiento..... | 123 |
| 11.5. Marketing Mix | 124 |
| 11.5.1. Producto..... | 124 |
| 11.5.2. Precio..... | 127 |
| 11.5.3. Promoción y Publicidad..... | 129 |
| 11.5.4. Plaza o Distribución | 132 |
| 11.6. Conclusiones | 133 |
| CAPÍTULO XII: PLAN FINANCIERO..... | 134 |
| 12.1. Metodología | 134 |
| 12.2. Esquema de financiamiento | 134 |
| 12.3. Horizonte de evaluación | 134 |
| 12.4. Tasa de descuento..... | 134 |
| 12.5. Inversión | 135 |
| 12.5.1. Cuadro de Inversión | 135 |
| 12.6. Egresos | 136 |
| 12.6.1. Proyección de Flujos de Egresos | 136 |
| 12.7. Ingresos | 137 |
| 12.7.1. Ganancias por suscripción Experto Basic y Experto Premium..... | 137 |
| 12.7.2. Ganancias por publicidad | 137 |
| 12.8. Flujos Proyectados (Escenario Promedio) | 138 |
| 12.8.1. Proyección de Flujo de Ingresos | 138 |
| 12.8.2. Proyección de Flujos de Efectivo (Escenario Promedio) | 139 |
| 12.8.3. Flujo de Capital de Trabajo (Escenario Promedio)..... | 140 |
| 12.8.4. Flujo de Caja Económico (Escenario Promedio) | 141 |
| 12.9. Análisis de Escenarios..... | 142 |
| 12.9.1. Escenario Optimista..... | 142 |
| 12.9.2. Escenario Pesimista..... | 146 |
| 12.10. Conclusiones | 150 |
| CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 152 |
| 13.1. Conclusiones | 152 |
| 13.2. Recomendaciones | 153 |
| ANEXOS..... | 154 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 231 |

iii. ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 3.1. Clasificación de distritos de Lima Metropolitana..... | 22 |
| Figura 3.2. Universo de trabajadores independientes. | 23 |
| Figura 3.3. Trabajadores independientes Lima Metropolitana según tipo de trabajo realizado. | 24 |
| Figura 3.4. Variación porcentual del PBI – Perú (2002-2017) | 25 |
| Figura 3.5. Variación porcentual inflación Perú (2010-2018). | 26 |
| Figura 3.6. Ventas anuales en HomeCenters. | 27 |
| Figura 3.7. Home Centers: Tiendas en provincias 2015. | 28 |
| Figura 3.8. Conectividad a Internet en Perú..... | 30 |
| Figura 3.9. Conectividad a Internet en Perú según rango de edades..... | 30 |
| Figura 3.10. Compras desde el celular por edad. | 31 |
| Figura 3.11. Visitas a página web de competidores principales. | 34 |
| Figura 3.12. Gráfico de visitas a página web de competidores principales. | 34 |
| Figura 3.13. Anuncio de servicio a través de Internet..... | 40 |
| Figura 3.14. Principales características de plataformas locales - Helpers. | 42 |
| Figura 3.15. Principales características de plataformas locales - DConfianza..... | 42 |
| Figura 3.16. Principales características de plataformas locales - Home Solution..... | 43 |
| Figura 3.17. Principales características de plataformas locales - Tecnofacil..... | 43 |
| Figura 4.1. Modelo Canvas. | 58 |
| Figura 5.1. Esquema de Estudio de Investigación de Mercado. | 59 |
| Figura 6.1. Encuesta Permanente de Empleo, 2016..... | 73 |
| Figura 8.1. Cadena de Valor de HogarFix. | 86 |
| Figura 9.1. Organigrama desde tercer año de HogarFix S.A. | 106 |
| Figura 10.1. Infraestructura Tecnológica IaaS de HogarFix..... | 116 |
| Figura 11.1. Logotipo de HogarFix. | 123 |

iv. ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 3.1. Población estimada y proyectada por años calendarios, según provincia y distrito de Lima Metropolitana, 2009-2016. | 21 |
| Tabla 3.2. Crecimiento poblacional (2009 - 2016) - Lima Metropolitana y Callao..... | 22 |
| Tabla 3.3. Cuadro con características de diferentes modelos de empleo de economía <i>on-demand</i> en el ámbito nacional..... | 38 |
| Tabla 3.4. Cuadro con características de diferentes modelos de empleo de economía <i>on-demand</i> en el ámbito internacional. | 39 |
| Tabla 3.5. Cuadro comparativo de principales competidores locales. | 44 |
| Tabla 3.6. Cuadro comparativo de competidores en el extranjero. | 45 |
| Tabla 5.1. Cobertura geográfica..... | 62 |
| Tabla 5.2. Características de los participantes. | 63 |
| Tabla 6.1. Cantidad de hogares en Lima Metropolitana. | 69 |
| Tabla 7.1. Análisis FODA..... | 77 |
| Tabla 8.1. Resumen de características de suscripciones. | 90 |
| Tabla 8.2. Gastos de operaciones..... | 101 |
| Tabla 9.1. Características de una sociedad anónima. | 103 |
| Tabla 9.2. Socios de HogarFix S.A..... | 105 |
| Tabla 9.3. Descripción de puestos y roles..... | 107 |
| Tabla 9.4. Pago de Nóminas mensual por año. | 109 |
| Tabla 9.5. Pago de Honorarios de Terceros mensual..... | 110 |
| Tabla 9.6. Instalación de Oficina. | 110 |
| Tabla 9.7. Local Comercial y Servicios Generales. | 111 |
| Tabla 9.8. Mobiliario. | 111 |
| Tabla 9.9. Compra de equipos tecnológicos. | 111 |
| Tabla 9.10. Compra de Equipos de cómputo adicional. | 112 |
| Tabla 9.11. Mantenimiento de Equipos de cómputo semestral..... | 112 |
| Tabla 9.12. Equipamiento por Personal. | 112 |
| Tabla 10.1. Comparación entre modelos On-premise y Cloud. | 114 |
| Tabla 10.2. Cronograma del Proyecto – Parte I..... | 119 |
| Tabla 10.3. Cronograma del Proyecto – Parte II..... | 120 |
| Tabla 11.1. Reclutamiento de expertos. | 123 |
| Tabla 11.2. Campaña de Lanzamiento..... | 124 |
| Tabla 11.3. Atributos del Producto. | 126 |
| Tabla 11.4. Marketing - Campaña <i>online</i> | 130 |
| Tabla 11.5. Marketing - Campaña <i>offline</i> | 132 |
| Tabla 12.1. Inversión. | 135 |
| Tabla 12.2. Proyección de Flujos de Egresos anual..... | 136 |
| Tabla 12.3. Estrategia de ingresos por Publicidad Mensual. | 138 |
| Tabla 12.4. Factor de incremento de suscripción mensual por año (Escenario Promedio). .. | 138 |
| Tabla 12.5. Consolidado anual de Ingresos (Escenario Promedio)..... | 139 |
| Tabla 12.6. Flujo de Efectivo mensual - Mes 26 a 31 (Escenario Promedio)..... | 139 |
| Tabla 12.7. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 9 a 12 (Escenario Promedio). | 140 |
| Tabla 12.8. Extracto de Capital de Trabajo (Escenario Promedio)..... | 141 |
| Tabla 12.9. Flujo de Caja Económico (Escenario Promedio). | 142 |
| Tabla 12.10. Factor de incremento de suscripción mensual por año. | 142 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 12.11. Consolidado Anual de Ingresos (Escenario Optimista) | 143 |
| Tabla 12.12. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 43 a 47 (Escenario Optimista). 143 | 143 |
| Tabla 12.13. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 29 a 32 (Escenario Optimista). 144 | 144 |
| Tabla 12.14. Extracto de Capital de Trabajo (Escenario Optimista). | 145 |
| Tabla 12.15. Flujo de caja económico (Escenario Optimista). | 146 |
| Tabla 12.16. Factor de incremento de suscripción mensual por año. | 146 |
| Tabla 12.17. Consolidado Anual de Ingresos (Escenario Pesimista)..... | 147 |
| Tabla 12.18. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 50 a 53 | 147 |
| Tabla 12.19. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 33 a 36 | 148 |
| Tabla 12.20. Extracto de Capital de Trabajo (Escenario Pesimista)..... | 149 |
| Tabla 12.21. Flujo de caja económico (Escenario Pesimista)..... | 150 |

v. INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Experiencias Locales de Economía <i>on-demand</i> | 154 |
| Anexo 2. Experiencias Internacionales de Economía <i>on-demand</i> | 157 |
| Anexo 3. Entrevista para <i>expertos</i> | 162 |
| Anexo 4. Encuesta para <i>expertos</i> | 164 |
| Anexo 5. Encuesta para <i>usuarios</i> (1) | 167 |
| Anexo 6. Encuesta para <i>usuarios</i> (2) | 171 |
| Anexo 7. Respuestas a encuestas de usuarios | 173 |
| Anexo 8. Resultados de encuestas de validación del modelo de negocio | 180 |
| Anexo 9. Manual de Código de Conducta | 188 |
| Anexo 10. Flujogramas de Procesos | 192 |
| Anexo 11. Costo detallado de constitución de empresa | 199 |
| Anexo 12. Cálculo de Nóminas | 200 |
| Anexo 13. Cotización - Servicios Microsoft Azure | 201 |
| Anexo 14. Requerimiento gráfico (prototipo web - app) para los desarrolladores de las aplicaciones | 202 |
| Anexo 15. Proyección de Flujos de Egresos mensual | 212 |
| Anexo 16. Proyección de Flujos de Ingresos mensual por año (Escenario Promedio) | 217 |
| Anexo 17. Proyección de Flujos de Efectivo mensual (Escenario Promedio) | 218 |
| Anexo 18. Flujo Mensual de Gastos No Desembolsables | 219 |
| Anexo 19. Flujo de Capital de Trabajo mensual (Escenario Promedio) | 221 |
| Anexo 20. Proyección de Flujos de Ingresos mensual por año (Escenario Optimista) | 223 |
| Anexo 21. Flujos de Efectivo mensual por año (Escenario Optimista) | 224 |
| Anexo 22. Flujo de Capital de Trabajo mensual (Escenario Optimista) | 225 |
| Anexo 23. Proyección de Flujos de Ingresos mensual por año (Escenario Pesimista) | 227 |
| Anexo 24. Flujos de Efectivo mensual por año (Escenario Pesimista) | 228 |
| Anexo 25. Flujo de Capital de Trabajo mensual (Escenario Pesimista) | 229 |

A los profesores de ESAN y La Salle, por brindarnos conocimientos y experiencias que nos sirvieron en la tesis y nos servirán en nuestras vidas.

A nuestro asesor, por su dedicación y tiempo para apoyarnos durante el desarrollo de la tesis.

FERNANDO BOZA GONZALEZ

Profesional *Senior* en TI con estudios de Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información (ESAN). Experto en aplicar soluciones TI emergentes orientadas a los objetivos estratégicos de la organización, *con amplia experiencia* profesional en empresas líderes del mercado, reconocido como *facilitador y agente de cambio*.

FORMACIÓN

2014-2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**

Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información,

2011 **Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura - PAD**

Diplomado en Competencias Directivas

2004-2007 **Universidad Científica del Sur**

Bachiller en Ingeniería de Sistemas. Segundo puesto de la promoción.

EXPERIENCIA

2011 a la fecha - **JJC Contratistas Generales S.A.**

Empresa dedicada al desarrollo de proyectos de ingeniería y construcción con operaciones en Perú, Chile y Colombia, con facturación anual de USD 270 MM.

Jefe Senior de TI

- Gestión de proyectos de infraestructura, comunicaciones y servicios TI para las empresas y obras del Grupo JJC a nivel nacional.
- Responsable de los equipos funcionales de Redes & Comunicaciones, Administración de Activos Tecnológicos, Mesa de Ayuda y Soporte Tecnológico encargados de brindar soluciones TI alineadas a objetivos estratégicos, provisión oportuna de equipamiento tecnológico y atención a incidentes y requerimientos relacionados a hardware y software de los usuarios de oficinas y obras en todo el país.
- Evaluar, negociar y adquirir equipamiento tecnológico, soluciones de infraestructura, comunicaciones y servicios tecnológicos para *Datacenters* y usuarios de oficinas y obras a nivel nacional.

- Responsable de Proyecto Hosting de SAP (IBM), implementación de procedimientos y estándares para garantizar la puesta a punto y mantener la plataforma tecnológica para ERP SAP según estándares establecidos.
- Asegurar la disponibilidad y operatividad de la infraestructura tecnológica y comunicaciones garantizando servicio con calidad comprometida y respetando los estándares de seguridad adecuados.

2008-2011 **Eckerd Perú S.A.** Empresa retail del sector boticas que comercializa productos de farmacia, artículos de perfumería y tocador en locales de Lima y Provincias, con una facturación anual mayor a USD 450 MM al año 2011.

Jefe de Operaciones TI

- Evaluar y negociar con proveedores la adquisición de equipamiento de cómputo e infraestructura tecnológica para Data Center y boticas a nivel nacional.
- Gestión de Proyectos de infraestructura y servicios tecnológicos para Data Centers y las diferentes áreas de la empresa.
- Gerente de Proyecto Hosting de SAP (IBM), implementación de procedimientos y estándares para garantizar la puesta a punto de la plataforma tecnológica para SAP (hosting IBM).

2004-2006 **Corporación José R. Lindley S.A.** Empresa de consumo masivo que produce, distribuye y comercializa bebidas gasificadas y aguas de mesa, con una facturación anual mayor a USD 300 MM al 2006.

Jefe de Soporte de Sistemas

- Integrante del equipo líder a cargo del Proyecto de Implantación y Gestión del Software de Toma de Pedidos en Línea para más de mil vendedores a nivel nacional, generando procesos comerciales eficientes en 100%.
- Desarrollé programas de capacitación, a nivel nacional, para la Fuerza de Ventas en el uso y aplicación del Sistema de Toma de Pedidos en Línea a través del celular. Su aplicación optimizó un promedio diario de 3 horas/hombre por vendedor.

- Reorganicé y gestioné los procesos del área de Soporte a Usuarios, optimizando los servicios tecnológicos entregados a los más de 750 usuarios de la red informática en todo el país, siendo reconocido por la mejora en el servicio a los clientes internos y generando ahorros por USD 90 mil.
- Automaticé la Gestión de Soporte de Sistemas, implementando una aplicación corporativa para la administración del Área de Soporte y los activos de IT, que incluía un Sistema de Indicadores de Gestión, excediendo las expectativas de las gerencias y de los usuarios.
- Rediseñé el Proceso de Resguardo de Información Crítica de CJRL, implementando una red de datos alterna, que permitió reducir en 60% el tiempo de procesamiento diario de backups logrando además un mejor desempeño de la red. Como beneficio adicional se logró una reducción de 50% en el costo de cintas de backup.

1995-2004 **Embotelladora Latinoamericana S.A.**

Compañía líder en la producción y comercialización de los productos de *The Coca-Cola Company*, y marcas propias con presencia en todo el Perú. Sus ingresos para el 2004 fueron USD 180 MM.

Administrador de Sistemas

- Integré el equipo líder, a cargo del Proyecto de Automatización e Integración de Procesos Comerciales para los Distribuidores de Coca-Cola que facturaban el 50% de ingresos de la compañía.
- Diseñé, implanté y administré el Proceso Automatizado de Resguardo de Información Crítica para los usuarios.
- Dirigí y capacité al Equipo Profesional de Sistemas, de los locales y sedes en Lima y Provincias, estandarizando los procesos a nivel nacional.

OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES

IT Service Management based on ISO 20000 (2013 - PM Consultant)

ITIL Foundation v3 (2012 - Pink Elephant)

Formación de equipos líderes (2012 – UPC)

JUAN CESAR DE LA CRUZ CASTILLO

Profesional Senior en Tecnologías de Información y Sistemas con amplia experiencia en organizaciones del sector educativo, manufactura, hidrocarburos, producción y construcción, gerenciando proyectos de Tecnologías de Información con enfoque en el ahorro de costos y alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

FORMACIÓN

2014-2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**

Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información,

2004-2007 **Universidad Ricardo Palma**

Bachiller en Ingeniería Informática. Tercio superior.

EXPERIENCIA

2016 - 2017 – **Concesionaria Traspase Olmos**. Empresa dedicada a la operación y mantenimiento de las Obras de Traspase del Proyecto Olmos con el Estado Peruano actuando a través del Gobierno Regional de Lambayeque, por un plazo de 20 años.

Jefe Senior de TI

- Optimización de la red de datos y preparación de la infraestructura tecnológica para la implementación del ERP SAP Business One, asimismo gestioné los proyectos de implementación del Sistema ALVISOFIT, para el control de recursos humanos, tareo y horas extras, con interfaces a SAP B1.
- Negociación servicios de telefonía móvil, logrando reducción de 25% en bolsa de minutos y obteniendo equipos móviles a gran descuento.
- Implementación de Office 365 en la organización.

2013 - 2016 – **Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C**. Empresa dedicada a servicios de ingeniería y construcción.

Jefe Senior de TI

- Lideré la implementación a nivel de TI, de nuevas sedes de obras a nivel nacional Preparación de Kit de Obra y Kit de Propuesta.
- Implementación del Centro de Servicios Compartidos (Centralización de operaciones financieras de obras y concesiones). Modelamiento de proceso de negocio e implementación de solución documentaria Laserfiche.
- Implementación de Outsourcing de Impresión en Oficina Principal, logrando un ahorro de hasta el 65% de la facturación.
- Negociación servicios de datos e Internet, logrando reducción de 35% en MRF y duplicando anchos de banda.
- Implementación del Sistema de Control de Inventarios Automatizados, con el cual se redujo la labor del personal de soporte en estas tareas al 95%.
- Consolidación de infraestructura de Servidores, Storage y Backups, migración total P2V.

2009-2013 – **Carvajal Tecnología y Servicios S.A.C.** Empresa especializada en brindar soluciones de tecnología.

Ene.2009- Feb.2013 **Coordinador de TI**

- Formación de la “Capacidad de ITO (Information Technology Outsourcing)” en Perú, responsable de acompañar a la fuerza de ventas (Verticales) y que asumió el rol de pre-venta e implementación para las oportunidades de negocio de la compañía. (2012).
- Construcción de la red de partners, mayoristas y socios de negocios de Assenda, de cara al lanzamiento del nuevo portafolio de soluciones de tecnología (4Q - 2011).
- Instalación de la nueva sede de Carvajal Educación (Grupo Editorial Norma) en el distrito de Ate. Logrando tener operatividad de negocio en el 50% del tiempo estipulado inicialmente.

- Lideré la implementación del Sistema CRM y el Sistema de Pedidos / Devoluciones Web para Carvajal Educación (Grupo Editorial Norma).
- Lideré la implementación del Sistema de Control de Asistencia en la Organización Carvajal. Interfaces a Meta4.
- Lideré las implementaciones de infraestructura, comunicaciones y servicios varios para los clientes de Carvajal Tecnología & Servicios: Gas Comprimido del Perú (Gas Natural), El Quinde (Strip Center), Henkel Perú (Farmacéutica), Quala Perú (Consumo Masivo), Bancolombia Perú (Banca).

Abr.2007-

Analista de TI y Sistemas

Dic.2008

- Implementación de Telefonía IP AVAYA a nivel corporativo, implementación de mejoras en los servicios de red, logrando reducciones de hasta 40% en facturación telefónica y mejor desempeño de la red de datos.
- Implementación de esquemas de interconexión de sedes vía VPN Site-to-Site, ahorrando a la compañía hasta 35% del gasto en enlaces de datos.

Ene.2006-

Analista de Sistemas

Abr.2007

- Desarrollo de Interfaces entre Sistemas desarrollados en .NET y Sistemas Informix 4gl (Integration Services)
- Desarrollo de sistemas: Control de Asistencias, Sistema Logístico, CRM, Módulo de reportes de producción, ventas y mercadeo, Implementación Intranet Corporativa, Implementación Sistema de Control de Inventario T.I.

OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES

Track de Project Management (2016- Certero)

ITIL Foundation v3 (2012 - Cibertec)

Negociación Comercial (2009– Escuela de Postgrado UPC)

OMAR MARIO REYES MOGGIANO

Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Lima, con más de 10 años de experiencia en el mejoramiento, rediseño de procesos y en el análisis de información obtenido por distintas plataformas. Así, como planificación, implementación y gestión de soluciones de TI con una disponibilidad de servicio 24x7 y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Conocimiento del área de Telecomunicaciones, área Administrativa, Marketing Digital y del idioma inglés.

FORMACIÓN

- 2014 – 2017 **Escuela de Negocios. Maestría en Dirección de Tecnologías de Información – ESAN.**
- 2015 **Master en Gestión de Tecnologías de la Información – Universidad laSalle Ramón Llull, Barcelona – España.**
- 2011 **Escuela de Ingeniería - Universidad de Lima.**
Título Universitario.
- 1999 – 2006 **Escuela de Ingeniería - Universidad de Lima.**
Bachiller en Ingeniería de Sistemas. Quinto Superior.

EXPERIENCIA

- 2016 – 2017 **BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ.** Organismo Público que se encuentra adscrita al Ministerio de Cultura. Entidad sin fines de lucro que brinda servicios orientados al desarrollo cultural, científico y tecnológico a través de la administración del patrimonio bibliográfico y documental, promoviendo la implementación y desarrollo de las bibliotecas del país.
- Ene.2016 – Jefe del Área de Estadística e Informática. Responsable de
Feb.2017 administrar las herramientas tecnológicas que requieren de un orden y gestión necesario para mantenerlos en óptimas condiciones y crecer con la operación de la Entidad. Además, buscar mejorar la calidad y continuidad en la entrega de servicios, con el fin de alcanzar la oportuna atención de las

incidencias; también mejorar la administración, soporte de la infraestructura tecnológica y desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas.

- Elaboración y ejecución anual del Plan Operativo Informático.
- Elaboración de informes para la Dirección.
- Coordinación con proveedores y con las diferentes Direcciones de la BNP para la elaboración de futuros proyectos identificando los alcances, costos, tiempos y riesgos.
- Implementación de plataforma in-house para el registro de trámites documentarios, redefiniendo los procesos utilizados actuales por las distintas Direcciones e ir involucrándolas al proyecto Cero Papel.
- Implementación del Sistema de Gestión de Personal que permite llevar la administración de todos los datos y documentos del legajo de los trabajadores de la Entidad, permitiendo la digitalización de documentos y generación de reportes.
- Implementación de una Intranet donde se publicarán las noticias, eventos y comunicados. También se encontrará un directorio del personal de la BNP.
- Implementación del Sistema del Plan Operativo Institucional, basándose de los lineamientos y especificaciones técnicas del Reglamento de Organizaciones y Funciones de la Entidad.
- Implementación del Sistema de Mantenimiento para llevar un mejor control de los registros de los activos de la Entidad, automatizando la programación de los mantenimientos y contratos con los proveedores.

2007 – 2015 **AMÉRICA MÓVIL PERÚ – CLARO**. América Móvil es el grupo líder en el sector de telecomunicaciones móviles de América Latina y el tercero más grande del mundo en términos de suscriptores proporcionales. Opera bajo la marca Claro en 16 países del continente. Los ingresos en el 2015 fueron de aproximadamente S/. 1,296 millones.

Ene.2007–
Jul. 2015 Analista de Plataformas de Gestión y Soporte. Responsable de negociación de contratos de servicios de soporte con diferentes proveedores de Telecomunicaciones, logrando mejores condiciones de renovación de contrato para América Móvil Perú SAC – Claro.

- Coordinaciones con proveedores de TI y Telecomunicaciones para la evaluación y adquisición de nuevas plataformas alineadas a los objetivos estratégicos de América Móvil Perú SAC – Claro.
- Generación de reportes de calidad sobre el tráfico de red y de diferentes KPIs diseñados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de América Móvil Perú SAC–Claro.
- Plataforma de monitoreo de la red 4G y 3G: Diseño, implementación y administración de la infraestructura de la tecnología 4G a inicios del 2015 con un presupuesto de \$1.5 MM aprox. Y de la infraestructura de la tecnología 3G en el 2011 con un presupuesto de \$2 MM aprox.
- Elaboración de políticas y procedimientos de la gerencia.

OTROS ESTUDIOS

Marketing Digital (2015 - IAB Spain).

Diplomado Internacional en Gerencia de Proyectos (2014 - ESAN).

ITIL Foundations 2011 Edition (2014 – New Horizons).

BMC ITSM / BMC Atrium CMDB 8.1 – Administering Part 2 (2013 - bmcSoftware).

Ethical Hacking (2011 – Cibertec).

ROCÍO KATHERINE GUADALUPE MASÍAS

Titulada en Ingeniería de Sistemas e Informática. Actualmente cursando la maestría de Dirección de Tecnologías de Información. Más de 05 años de experiencia en programación en C#.Net y base de datos SQL Server con excelentes resultados. Amplia experiencia como Diseñadora Web y Gráfica Independiente. Conocimiento de idiomas: Español (nativo), Inglés (nivel avanzado), Holandés (nivel básico).

FORMACIÓN

| | |
|-------------|---|
| 2014 – 2017 | Escuela de Negocios. Maestría en Dirección de Tecnologías de Información – ESAN. |
| 2015 | Master en Gestión de Tecnologías de la Información – Universidad LaSalle Ramón Llull, Barcelona – España. |
| 2001 – 2005 | Universidad Alas Peruanas. Titulada en Ingeniería de Sistemas e Informática. Quinto Superior. |

EXPERIENCIA

| | |
|---------------------------|---|
| 2011 – Actualidad | AEROLOG PERÚ / CENTURION CARGO. Empresa privada fundada en el 2001. Su operación es basada en el Aeropuerto Miami International. Líder en el transporte desde y hacia Latino América y el número uno en transporte de animales vivos y productos perecederos. Recientemente ha expandido sus vuelos a incluir 4 vuelos semanales desde la ciudad de Amsterdam / Holanda. |
| Oct. 2011 – Actualidad | Desarrollador de Sistemas. <ul style="list-style-type: none">• Diseño y desarrollo web.• Especialista e-Freight.• Análisis funcional.• Gestión de base de datos.• Coordinación de actividades. |

2010 – Actualidad RGM DESIGNS. Freelance.

Feb. 2010 – **Diseñadora independiente - Web y Gráfica.**
Actualidad Creé la conceptualización de la página web, así como la creación de logo de la Empresa Poetree, Línea de ropa y accesorios para bebés, que se encontraba en su salida al mercado.

2009 **SERPOST S.A.** Es una persona jurídica de derecho privado organizada de acuerdo a la Ley de Actividad Empresarial del Estado y a la Ley General de Sociedades, cuya actividad principal es la prestación de los servicios postales en todas sus modalidades con ámbito de acción a nivel nacional e internacional.

Jun. 2009 – **Administradora de Redes.**
Ago. 2009 A cargo de cinco ciudades en el Perú, brindando soporte técnico y resolviendo diferentes problemas que pudieran tener los usuarios con los sistemas de computación vía teléfono, correo electrónico o video conferencia. Entre otras funciones.

2007 - 2009 **G.O. AMIGOS DE CRISTO.** El Grupo de Oración Amigos de Cristo es una organización religiosa fundada hace 24 años.

Jul. 2007 – **Web Master y Diseñador Web independiente.**
Dic. 2009 **Mantenimiento del portal Web.**

Ago.2007 – **Diseñador Gráfico de Proyecto de Publicidad.**
Sep. 2009 Desarrollo de diseños publicitarios como Posters para sus diversos eventos de retiro espiritual, para sus reuniones

semanales, fiestas, actividades anuales al aire libre, celebraciones, calendarios, invitaciones, entre otros.

2007

UNIVERSIDAD PÚBLICA SAN AGUSTÍN.

May.2007 –

Nov. 2007

Programador PHP – MySQL, Investigador de Proyecto y Asistente de Procesos de Admisión de la Universidad.

Trabajé para el área de Telemática de esta reconocida Universidad pública, mientras un proyecto de intranet era programado por un grupo de cinco personas, usando mis conocimientos en CMS - Drupal, PHP y MySQL

OTROS ESTUDIOS

Especialista en Gestión de Proyectos. (2012 - UNI).

Desarrollo en Java. (2011 - UNI).

Especialista en Desarrollo .Net (2011 - UNI).

Animación 2D. (2007 - Infografik).

Diseño Gráfico. (2007 - Infografik).

ÁREAS DE EXPERIENCIA

Programador en diferentes lenguajes de programación: C# y VB .Net, C++, Power Builder, PHP, JavaScript, entre otros.

Bases de Datos SQL, My SQL, Oracle.

Soporte Técnico de Computadoras.

Redes.

Diseño Gráfico y Web.

Help Desk.

Maestría en: Magíster en Dirección de Tecnología

Título de la Tesis: Plan de negocio para brindar servicios generales a viviendas a través de una plataforma online.

Autor(es): Fernando Boza González.
Juan César De La Cruz Castillo.
Omar Mario Reyes Moggiano.
Rocío Katherine Guadalupe Masías.

RESUMEN:

Muchas veces en nuestras viviendas se requieren realizar distintas tareas de mantenimiento, reparación o mejoras, desde lo más básico hasta lo más complejo, pero esto requiere ciertas habilidades y conocimientos que en muchos casos no poseemos. Por tal razón, como miembros de hogar tenemos la necesidad de buscar alguna persona con conocimientos técnicos que nos ayude en atender dichas tareas o urgencias de manera eficiente, pero sobre todo que nos brinde seguridad y confianza.

De otro lado, existe en nuestro país un gran número de trabajadores independientes del sector servicios que poseen habilidades y experiencia para atender la demanda de servicios requerida en las viviendas. Generalmente estos trabajadores acceden a un mercado reducido de clientes principalmente referenciados por otros clientes a quienes les han brindado sus servicios con anterioridad.

Según los resultados de la Encuesta Permanente de Empleo realizada por el INEI en Lima Metropolitana (2016), más de 900 mil trabajadores independientes se dedican al rubro de servicios. Además, el mercado de ferretería y productos de mejoramiento del hogar en el Perú, factura anualmente US\$6,000 MM por la venta de materiales de construcción, acabados y decoración; lo que indica que existe una demanda por atender.

Ante esta realidad, nace la idea de crear un negocio que consiste en implementar una plataforma tecnológica online que sirva para conectar la oferta de servicios de trabajadores independientes del sector servicios con la demanda requerida por usuarios de viviendas; a esta plataforma la denominamos HogarFix.

A través de un estudio de investigación de mercado, apoyados con entrevistas y encuestas desarrolladas a personas que requieren servicios de mantenimiento o mejoras para sus viviendas (denominados “usuarios”), así como a trabajadores independientes del sector servicios que los realizan (denominados “expertos”), validamos la necesidad del mercado de contar con un medio que facilite a los expertos a acceder a un mayor mercado de clientes y a los usuarios a encontrar con mayor facilidad a expertos para atender los servicios que requieren en sus viviendas.

El estudio de mercado validó que el 93.5% de usuarios contactaría a un experto referenciado a través de un aplicativo desde su dispositivo móvil. Del mismo modo, el 96.7% de expertos estaría dispuesto a utilizar un aplicativo en su dispositivo móvil para ser contactados, además el 75.4% estaría dispuesto a realizar pago por suscripción mensual para acceder a un mercado mucho más amplio que el que tienen

Para desarrollar el plan de negocio de HogarFix hemos analizado las principales características de negocio de competidores locales y extranjeros, incorporando aquellas que consideramos importantes para el mercado local así como otras innovadoras, como la búsqueda de expertos cercanos a través de geolocalización desde dispositivos móviles, las cuales forman parte de la propuesta de valor de HogarFix para satisfacer las necesidades de expertos y usuarios.

El modelo de negocio propuesto, en un escenario promedio de evaluación con horizonte a 5 años, considera un capital de trabajo de S/.268,449.86 con una inversión inicial de S/.56,428.00 con una tasa de impuesto de 30% y una tasa de descuento del 20%, dando como resultado un VAN de S/.220,733.43 y una TIR de 70%, con un periodo de recuperación al inicio del tercer año.

Por lo mencionado podemos indicar que el modelo de negocio propuesto es viable, recomendando su financiamiento y puesta en marcha.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

El mercado de servicios generales para el hogar, también conocido como “*oficios*”, es principalmente atendido por personas independientes y en su gran mayoría informales.

Gasfitería, electricidad, cerrajería y limpieza, son algunos de los servicios generales que usualmente son atendidos a través de un mercado informal y disperso, por lo general son difíciles de contactar y además conlleva una sensación de inseguridad para el usuario que lo solicita.

El sector informal hace referencia al conjunto de unidades productivas no constituidas en sociedad del sector institucional de los hogares, que no se encuentran registradas en la administración tributaria, SUNAT (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2014). En relación a la causa, podemos indicar que la informalidad se genera cuando los costos de la formalización superan a los beneficios en contrapartida, asimismo nace de los vacíos legales y tributarios que existen en nuestra legislación vigente. En el Perú existen aproximadamente 11.6 millones de trabajadores informales, lo cual representa el 73.2% del total de la población económicamente activa (15.9 millones) según resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2015).

En muchas familias de bajos recursos económicos los jóvenes se orientan por estudios cortos, técnicos y de oficios, desempeñando trabajos informales. Inclusive algunos jóvenes aprenden oficios de forma empírica con el fin de representar un apoyo económico adicional para su familia. Sólo el 47.7% de trabajadores informales han alcanzado secundaria completa y el 29.2% primaria completa según Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2015). Existen también los expertos que atienden en los mercados, algunos a domicilio y algunos con sus propios talleres. Este universo de trabajadores informales resulta disperso, pues trabajan en diferentes lugares, haciendo diversas actividades de manera

independiente, y muchos de estos trabajadores independientes no tienen la facilidad de promocionar sus servicios y tienen poca visibilidad ante las personas que requieren de ellos, de esta manera pierden la oportunidad de generar mayores ingresos; muchas veces son contactados a través de referencias de personas conocidas donde de una manera tácita se valora la calidad del servicio brindado por el trabajador independiente referido.

Las personas, a su vez, no tienen fácil la tarea de encontrar trabajadores independientes para solucionar los problemas de su hogar. Acuden a redes sociales, tableros de anuncios en supermercados y mercados, además de otros lugares donde pueden encontrar avisos publicados por dichos trabajadores.

Algunas tiendas del sector de mejoramiento del hogar incluyen en su oferta de servicios el servicio de instalación inicial de productos y no se enfocan en la atención al cliente post-venta para futuros trabajos de reparación o mantenimiento. De forma que el usuario, después de haber adquirido un producto, tiene complicada la tarea de encontrar técnicos que puedan brindarle el servicio post-venta.

El factor confianza juega un papel preponderante en el mercado de este tipo de servicios. Las personas no tienen la seguridad suficiente de que el trabajador independiente sea de su confianza para hacerlo ingresar a su hogar, por lo que esta situación representa una barrera para el desarrollo del negocio.

Como alternativas para mitigar estos problemas, algunas tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar han creado programas para capacitar a trabajadores independientes y publicar sus datos de contacto a través de tableros de anuncios en sus tiendas, actividades que ayudan a promocionar los servicios que brindan y brinda a las personas la posibilidad de ubicarlos más fácilmente.

Asimismo, emprendedores locales han creado plataformas que ofrecen servicios online, que sirven para conectar a las personas con trabajadores independientes, pero que funcionan más como directorios telefónicos y que por

diversos factores como seguridad y facilidad de uso, no tienen la acogida esperada en el mercado limeño.

Todo lo mencionado anteriormente justifica la iniciativa de desarrollar un negocio, haciendo uso de las tecnologías de la información y tomando los conceptos de la emergente economía *on-demand* para crear una plataforma online que sirva para conectar a las *personas* con *trabajadores independientes* de servicios para el hogar, de una manera segura, centralizada y con beneficios tangibles para ambas partes.

Según Ipsos (Hábitos hacia internet, 2016), el 48% de limeños cuenta con un teléfono inteligente (Smartphone) y el 69% posee internet en sus hogares. Estas cifras se vienen incrementando año a año haciendo que su uso se extienda a todos los niveles socioeconómicos.

Aplicar estas tecnologías a la problemática descrita, permitirá a los trabajadores independientes de servicios para el hogar contar con un canal de comunicación y promoción para conseguir más clientes y poder ser valorados por las personas que contratan sus servicios. De la misma forma, las personas se beneficiarán al tener acceso a un ecosistema de expertos previamente evaluados y calificados por otras personas que reciben sus servicios, también contribuirá a reducir la informalidad y la inseguridad, frente a la tradicional forma de contactar a trabajadores independientes. Dada la inclusión del tema de valoraciones, la calidad es un atributo que se abrirá paso en este mercado.

Para facilidad de lectura de la presente tesis, denominaremos en adelante “*expertos*” a los trabajadores independientes que ofrecen servicios generales a viviendas y a las personas que solicitan dichos servicios los llamaremos “*usuarios*”.

1.2. Motivación

Dar a los *expertos*, que continuamente están buscando trabajo en el mercado

limeño, la oportunidad de acceder a más usuarios es una de las motivaciones principales del presente plan.

Otro punto importante que atenderá nuestro plan es resolver el problema que presentan los usuarios para buscar y encontrar a otras personas que tengan las habilidades necesarias (expertos) para resolver problemas relacionados a servicios del hogar, los cuales se presentan en cualquier momento y lugar.

Queremos además con el presente plan de negocio aprovechar los beneficios y ventajas que ofrece la tecnología de Internet tanto en Web, como en los dispositivos móviles. Según Ipsos en su estudio “Hábitos y usos del teléfono celular” realizado en el año 2016, se muestra que en el Perú cada vez más personas utilizan servicios basados en Internet desde dispositivos móviles; además se vienen incrementando los niveles de penetración de Internet fijo en hogares del país según el estudio “Hábitos hacia Internet” de Ipsos también realizado en el mismo año.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

El objetivo general de esta tesis es determinar la viabilidad económico - financiera de un plan de negocio para la implementación de una plataforma online que permita poner en contacto a las personas para que puedan contactar y contratar los servicios de *expertos* de oficios para brindar solución a urgencias y reparaciones en sus viviendas.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Se analizará la situación actual de los servicios generales para el hogar brindados por trabajadores independientes en Lima Metropolitana.
2. Se determinará la metodología a aplicar para identificar las fuentes primarias y secundarias que nos permitan validar la idea y contrastarla

con la realidad del mercado de servicios generales para el hogar.

3. Se realizará un estudio de investigación de mercado y se analizará sus resultados considerando el alcance de la presente tesis, para detectar las necesidades y expectativas de los consumidores del mercado de servicios generales para el hogar.
4. Se realizará un análisis de benchmarking que nos permita identificar los elementos claves que ofrece la competencia para incorporar características y/o implementar mejoras en nuestro modelo de negocio.
5. Se establecerán y cuantificarán los planes a desarrollar para el inicio y operación del negocio.
6. Se desarrollará un análisis financiero para calcular la rentabilidad y validar la viabilidad de nuestro modelo de negocio.

1.4. Justificación y Contribución

Facilitar la búsqueda de *expertos* para solucionar los problemas cotidianos en las viviendas es una de las contribuciones de este modelo de negocio para la comunidad en general. Actualmente dicha búsqueda es bastante tediosa y no es inmediata, además que conlleva cierto grado de inseguridad.

Con este plan de negocio proponemos abrir un nuevo canal para que muchas personas independientes, que tienen experiencia en servicios generales y tienen un limitado alcance de cartera de clientes, puedan ofrecer sus servicios a más viviendas. Además, se propone que este esfuerzo signifique una alternativa para las personas que han desarrollado competencias en la atención de servicios generales, inicialmente en Lima Metropolitana y tengan esta plataforma como un canal adicional para generar ingresos e incrementar su cartera de clientes.

A su vez, representa una contribución para las personas que no

necesariamente tengan conocimientos técnicos, pero sí hayan desarrollado alguna habilidad que permita ayudar en algunas de las necesidades de los *usuarios* en sus viviendas, podrán tener la oportunidad de ofrecer sus servicios en sus tiempos libres y generar ingresos.

A través de convenios con los principales actores del mercado ferretero y tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar, beneficiaremos a la cadena de abastecimiento promoviendo la comercialización de repuestos, piezas y herramientas a través de los trabajadores independientes afiliados.

1.5. Alcances y Limitaciones

1.5.1. Alcances

Se realizará un estudio de mercado en varias zonas de Lima Metropolitana para validar la oferta de servicios generales para viviendas y para identificar los tipos de servicios que demanda la población, validando así el modelo de negocio propuesto.

Nos enfocaremos en una fase inicial a atender al mercado de Lima Metropolitana, sin embargo el modelo es replicable a nivel nacional e internacional.

Se realizará el diseño de la plataforma y la infraestructura tecnológica para soportar el modelo de negocio.

El resultado de la tesis será la confirmación de la viabilidad económico-financiera del plan de negocio propuesto.

1.5.2. Limitaciones

No se incluye la implantación o puesta en marcha del plan de negocio, limitándose solamente al diseño de la plataforma (pantallas de muestra) y determinación de la rentabilidad de la propuesta.

No consideraremos el diseño de una aplicación prototipo, aunque sí la definición de la funcionalidad básica.

1.6. Organización de la Tesis

El capítulo II presenta el marco conceptual, donde profundizamos en aquellos conceptos y términos que utilizamos en el desarrollo de la tesis.

El capítulo III describe el marco contextual, que analiza la situación actual del mercado de servicios generales para viviendas en Lima Metropolitana. Finaliza presentando un benchmarking sobre la potencial competencia a nivel nacional e internacional.

El capítulo IV presenta la oportunidad e idea de negocio, donde describimos el servicio que se va a prestar y realizamos el modelo Canvas para describir la idea del negocio.

El capítulo V describe la metodología que se utilizó para realizar la investigación de mercado.

El capítulo VI presenta los resultados obtenidos en la investigación de mercado descrita en el capítulo anterior.

El capítulo VII describe el plan estratégico, donde a través del análisis FODA cruzado identificamos estrategias que nutrirán los subsiguientes planes.

El capítulo VIII presenta el plan de operaciones, que describe los principales procesos y sus actividades.

El capítulo IX describe el plan de organización y recursos humanos, donde se describe la organización de la empresa así como las funciones principales de quienes la van a conformar.

El capítulo X detalla el plan de tecnología, que describe la infraestructura tecnológica a utilizar para el funcionamiento de la plataforma del modelo de negocio.

El capítulo XI presenta el plan de marketing, que describe cada una de las partes del Marketing Mix y detalla los planes a realizar por cada frente.

Finalmente, el capítulo XII presenta el plan financiero donde detallamos las inversiones y gastos necesarios para llevar a cabo el negocio, realizando un análisis de viabilidad.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Economía *On-Demand*

2.1.1. Definición

La economía *on-demand* se define como “la actividad económica creada por compañías tecnológicas para satisfacer la demanda de consumidores proveyendo servicios de manera inmediata” (Jaconi, 2014).

Esta puntualización en la “inmediatez” diferencia a la economía *on-demand* de otros conceptos. El contacto directo del usuario con su taxi, con el pedido de su comida o la atención de un servicio de urgencia, todo implica inmediatez de atención.

Según la Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT en su Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Laborales y Derecho del Empleo realizado en el 2015, indica que la difusión del trabajo *on-demand* es un fenómeno de gran complejidad que se encuadra dentro del marco más general de la gran transformación del trabajo, ya que constituye una de las causas y consecuencias de los importantes cambios que se están produciendo.

La definición *on-demand*, puede incluirse a sujetos que pertenecen a dos dinámicas diferentes: nacimiento de aplicaciones y plataformas *online* que actúan como punto de encuentro entre la demanda y oferta de bienes y servicios; y la utilización, cada vez mayor en algunos contextos, de los contratos a cero horas, es decir, en general y más allá de las importantes diferencias entre los diversos ordenamientos, de formas contractuales en las que no se prevé un horario mínimo garantizado al trabajador.

2.1.2. Características

Martín Padulla (2016) indica que son cinco características que las empresas de la economía *on-demand* tienen en común:

- a. **Conexión e información inmediatas.** La base de estas nuevas formas de economía es la ubicuidad.
- b. **Innovación.** Plantean modelos de negocios novedosos, prácticos y muy competitivos.
- c. **Flexibilidad laboral.** Los detractores plantean que han crecido los freelancers, que se promueve el “trabajo a ratos” o gig jobs quizá no viendo un cambio mucho más profundo.
- d. **Diferentes formas de pago.** Paulatinamente desaparece el dinero en efectivo porque las transacciones, tanto económicas como relacionales, son virtuales. Esto puede cambiar el status y convertir hasta en accionista a un colaborador o a un cliente.
- e. **Han generado conflictos con el status quo.** Son modelos disruptivos que presentan desafíos para los mercados laborales tradicionales. Y como en las anteriores revoluciones industriales esto genera resistencias.

2.1.3. Motivación hacia la economía *on-demand*

Según O’Bannon (2016), indica que un estudio realizado por Intuit Inc. señala que los trabajadores de la economía *on-demand* no se dedican cien por ciento a ello, combinándolo entre consultoría o un trabajo a medio tiempo, complementando de esta forma su salario y brindándoles flexibilidad en sus horarios. Este estudio también indica que las principales razones para trabajar en la economía *on-demand* incluyen el poder crear y controlar su propio horario (46%), el tener una mayor flexibilidad (35%) y el ser sus propios jefes (32%); entre otras razones están el querer intentar algo nuevo (32%), obtener ingresos mientras buscan otro trabajo (19%), el obtener nuevas habilidades para crecer profesionalmente (17%) y por no

poder encontrar trabajo (11%).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Naciones Unidas en su estudio “*Economía a demanda: innovación digital y pymes*”; se indica que los nuevos patrones de consumo y producción demandan menos mano de obra pero más calificada, además se considera que la *economía on-demand* tiene modelos de negocios con empleos temporales y en los que las organizaciones pactan contratos de corto plazo con trabajadores independientes.

2.1.4. Resultados obtenidos

Los nuevos modelos de negocio, que han generado disrupción en los mercados tradicionales como alquiler de autos, servicio de taxi, entre otros, han sido un gran éxito. Fiverr, un mercado en línea para pequeños servicios a partir de USD 5, genera cerca de 1 millón de transacciones al mes según su CEO Micha Kaufman (2015). Junto con la innovación tecnológica, estamos asistiendo a un cambio generacional en la forma que la generación “millennial” percibe actualmente el concepto de “empleo”.

En una encuesta llevada a cabo en el 2016 a 3000 personas por Penn Schoen Berland, para TIME en Estados Unidos, se indica que el 22% de adultos americanos, o 45 millones de personas, ya habían ofrecido bienes o servicios utilizando este tipo de economía.

En una encuesta adicional llevada a cabo por el Aspen Institute Future of Work Initiative, se indica que el 44% de adultos americanos ya han participado de transacciones en este tipo de economía, ya sea en el rol de contratista o empleador.

2.1.5. Percepciones sobre la economía *on-demand* y necesidades no cubiertas

Han existido muchas historias o preocupaciones acerca de este tipo de economía. Muchos conductores de UBER han reportado ser asaltados.

Inclusive se acusa a las compañías que usan este modelo, de estar aprovechándose de los trabajadores, al evitar mediante este modelo, el incluirlos en planilla y considerar sus beneficios sociales.

Es importante mencionar que la discusión sobre los derechos laborales de los trabajadores independientes es aún un punto de amplia discusión y que ha incentivado a que algunas compañías como *Instacart* y *Shyp*, evolucionen sus modelos hacia la contratación de trabajadores, para brindarles los beneficios correspondientes.

El senador Mark Warner y el gobernador de Indiana (EEUU) Mitch Daniels, como parte de iniciativas por enfrentar el problema, resumen de esta manera su posición: “Incluso en medio de una revolución económica, tal vez sobre todo en medio de una revolución de esta magnitud, es esencial reconocer que algunas de las necesidades y derechos de los trabajadores no han cambiado. La gente todavía requiere acceso a la salud y la seguridad de su jubilación, y los trabajadores necesitan ser protegidos de la explotación. Debemos buscar formas creativas para aumentar la seguridad económica de los trabajadores a la carta sin menoscabar la flexibilidad de la economía bajo demanda”

Sin embargo, estas acusaciones no han impactado en el avance de este modelo de economía, ni el optimismo de quienes están inmersos en estas transacciones. Las personas han reportado que sus ingresos se han incrementado y que tienen la esperanza de que sigan ese camino en el futuro. Asimismo, sostienen que el trabajar en este modelo de economía ha sido para ellos “una experiencia positiva”.

2.2. Servicios generales para el hogar

2.2.1. Definición

Según el autor Ernesto Enríquez Rubio, en su publicación

Administración de recursos materiales en el sector público de México (2002), los servicios generales nacen y se desarrollan como solución a las necesidades de asistencia que tiene toda organización humana, sea esta pública, privada o social. Éstos son referidos, por lo general, a todas las actividades o procesos que se relacionan con el apoyo material y logístico para el hogar; de esta manera los miembros del hogar pueden realizar sus tareas y actividades sin problemas ni inconvenientes.

Los servicios generales ayudan en labores de soporte y mantenimiento de los diferentes ambientes del hogar y lugares de recreación como jardines, parrillas, piscinas, etc. Además, apoya al correcto funcionamiento en las secciones de telefonía, electricidad, carpintería, gasfitería, limpieza, entre otros. De esta manera, los servicios generales contribuyen con la correcta operación y administración de los quehaceres de los integrantes de un hogar, ya que éstos, constituyen el conjunto de actividades técnicas de apoyo a la operación de los hogares; asegurando de forma permanente, general y continua la satisfacción de las necesidades operativas de los ambientes que integran el hogar, así como las de los *usuarios*, éstos pueden prestarse en forma directa por los mismos miembros del hogar, expertos conocidos o a través de empresas particulares.

2.2.2. Características

Algunas de las características de los servicios generales:

- Conforman actividades técnicas y operativas dentro de la administración del hogar.
- Su prestación debería ser en caso que ocurra un incidente, emergencia o requerimiento por parte de un integrante del hogar.
- Su prestación debe ser justificable, racional, confiable, segura y disciplinada.
- Se prestan dentro de un ambiente o área delimitada.

2.2.3. Detalle de servicios

Los servicios generales pueden prestarse de diversas formas, pues tienen como objetivo satisfacer las necesidades de apoyo que los hogares soliciten o demanden; por lo que es posible asignar una tipología mínima que facilite su clasificación.

Entre los servicios mínimos básicos que demanda un hogar, están el servicio de electricidad y el servicio de agua potable de suministro directo.

Servicios típicos

Se concentran aquellos servicios que tienen por objetivo mantener y preservar los bienes del hogar:

- Lavandería (prendas de vestir).
- Limpieza.
- Pintura.
- Construcción.
- Gasfitería.
- Higiene, desinfección y fumigación.
- Limpieza inmobiliaria, pisos, alfombras, puertas, ventanas, baños, etc.
- Lavado de cisternas y depósitos de agua potable.
- Jardinería.
- Fumigación.

Los servicios generales son de gran importancia y sirven de apoyo para la continuidad de las diferentes actividades que se pueden realizar en las viviendas, ya sean desde los quehaceres más básicos como la limpieza de dormitorios, lavandería, cocina, etc. hasta actividades de ocio, recreativas tales como el uso de piscinas, parrillas, ambientes de audio, cine y videojuegos, entre otros; para el cumplimiento y el correcto funcionamiento de todas estas actividades es importante tener conocimientos y habilidades

para ejecutar dichas tareas o tener a alguien quien las pueda realizar por nosotros.

2.3. Aplicaciones Móviles

2.3.1. Definición

Aguado, Martínez y Cañete-Sanz (2015) describen a las aplicaciones móviles como “piezas de software diseñadas para ser instaladas y utilizadas en dispositivos móviles, que se adaptan a las limitaciones de estos dispositivos, pero también permiten aprovechar sus posibilidades tecnológicas”. El término “móvil” se refiere a poder acceder a los datos, las aplicaciones y los dispositivos desde cualquier lugar. A su vez, indican que éstas están diseñadas para funciones específicas, para lo que deben de cumplir algunos requisitos (rapidez, ubicuidad y conveniencia), para hacerla atractiva al usuario al momento de la descarga y próxima utilización.

Como afirma Carina Novarese (2015), las llamadas “apps” se han impuesto entre los consumidores, los cuales descargan decenas de estos pequeños programas en sus celulares, los cuales hacen diferente uso de ellas. Hoy en día, ya no se habla de miles sino de millones de “apps” que compiten entre sí para ser descargadas y así intentar satisfacer las necesidades del usuario.

Las aplicaciones móviles se distribuyen a través de varios mercados, las desarrolladas para Android se distribuyen a través del Google Play Store, las desarrolladas para Apple a través del Apple Store, y para dispositivos móviles de Windows se distribuyen a través del Windows Phone Store (Laudon y Guercio 2013).

Según Tiongson (2015), a través de una investigación de Google, una de cada cuatro aplicaciones instaladas en un celular nunca será usada, luego de un tiempo ocupando espacio de almacenamiento en el dispositivo móvil,

podría indicar que ésta será borrada; pero incluso si no sucediera no cumpliría su objetivo, que es acercar al usuario a través de una “experiencia” a una determinada marca.

Debemos lograr que la aplicación móvil no sólo sea atractiva para el *usuario* en cuanto a diseño, lo que probablemente logre que sea descargada desde la tienda virtual, sino que debe de hacerse necesaria para el *usuario*, formando parte de su rutina. Novarese (2015), confirma la importancia de estas aplicaciones que son descargadas de una tienda virtual y nos permiten interactuar de diferentes formas como leer noticias, jugar *online*, ver videos, chatear y hasta manejar una cuenta bancaria.

Estamos de acuerdo con lo mencionado por Enríquez y Casas (2013), en que el término “móvil” se refiere a las capacidades de acceder a los datos, las aplicaciones y los dispositivos desde cualquier lugar, por lo que para desarrollar software para dispositivos móviles, se tiene que tener en cuenta ciertas restricciones como el hardware de estos dispositivos; a su vez se debe tener en cuenta sus dimensiones reducidas, el bajo poder de cómputo, la escasa capacidad de almacenamiento, el ancho de banda limitado, entre otros.

Según estudios realizados por Nielsen (2014), las “apps” son ahora una parte integral de nuestros momentos diarios, con gente pasando un promedio de más de 30 horas mensuales haciendo uso de ellas. Las aplicaciones móviles juegan un papel importante en los usuarios que quieren saber, que quieren ir, que quieren cosas por hacer, comprar momentos.

Estas aplicaciones móviles pueden llegar a convertirse en una herramienta poderosa si logran establecer relaciones más cercanas entre una determinada marca y sus clientes. A través de la cual, una estrategia de marketing podría complementarse con una experiencia offline (por ejemplo, ofertas especiales en la tienda), impulsar el comercio electrónico, o

simplemente ayudar a conectar a una marca con sus clientes fieles. (Tiongson, 2015)

Es importante tener en cuenta algunas estadísticas (Novarese, 2015), según una investigación realizada en Estados Unidos por Google e Ipsos, tratando de descubrir cómo las personas descubren y se involucran con las apps, obtuvieron las siguientes cifras:

- Cada usuario tiene en promedio unas 36 apps instaladas en su celular, pero sólo usan el 26% de ellas diariamente.
- El 68% de las apps que se usan diariamente son de tipo “social” (redes y mensajería), el 46% son para jugar, el 33% son de medios o entretenimiento y el 19% tiene que ver con comercios o compras.
- El 33% de las personas descargaron una app porque les fue recomendada, mientras que el 34% lo hizo porque conocía la marca y el 18% porque les permitía acceder a descuentos o algún tipo de beneficio.

Las aplicaciones móviles tienen que manejar ciertos requerimientos, por lo que se debe de ser especialmente cuidadoso en cuanto a la planificación y diseño antes de la implementación de éstas, por ejemplo, deben de permitir tener potencial interacción con otras aplicaciones, a su vez, se debe de brindar seguridad en la aplicación, debido a que las plataformas móviles son abiertas, le permite al usuario la instalación de software malicioso que puede afectar el funcionamiento general del dispositivo. De igual forma, se debe considerar que no consuma demasiada energía, ya que podría afectar la capacidad de la batería, es decir la vida útil del dispositivo (Enriquez y Casas, 2013).

2.3.2. Características

Según explica Ylenia López (2013), existen tres características que ella considera se deben de tener en cuenta al momento de desarrollar una aplicación móvil, considera fundamental la sencillez o simplicidad de uso, tanto en el diseño como en su funcionalidad. Como segunda característica, es que cumpla una función en particular, brindando un servicio útil al usuario. Y la tercera, es que debe de poseer un diseño atractivo, ya que después de que el usuario la haya descargado, ésta debe de agradar y debe invitarlo a usarla, así evitamos que la elimine del dispositivo móvil.

Comentan Enriquez y Casas (2013), que desde el punto de vista de la Ingeniería de Software, una de las principales características que tiene que tener una aplicación para ser exitosa entre los usuarios es que sea de calidad, para lo cual necesitamos una combinación deseada de atributos, dentro de los cuales la usabilidad, se considera como uno de los más importantes, que indica la facilidad con la que un usuario puede usar una aplicación de software.

A su vez, indican que para el caso de las aplicaciones móviles cuyo contexto de uso cambia continuamente, existen algunos desafíos que debemos de tener en cuenta al momento de examinar la *usabilidad*:

- **Entorno móvil:** Se puede definir como cualquier información que caracteriza una situación relacionada con la interacción entre usuarios, aplicaciones y sus alrededores. Esto incluye la ubicación, las identidades de las personas cercanas, objetos, elementos del entorno que pueden distraer la atención del usuario, etc. Este puede estar cambiando continuamente.
- **Conectividad:** El ancho de banda limitado y la baja confiabilidad de las conexiones, son características comunes en la conectividad de estos tipos de dispositivos. Este problema afecta principalmente a los tiempos de descarga de datos y la calidad de la transmisión de

audio y video. La intensidad de la señal y la velocidad de transferencia de la red pueden variar en diferentes momentos y lugares, agravadas también por la movilidad del usuario.

- **Capacidad de procesamiento:** El poder computacional y la capacidad de memoria de los dispositivos móviles son reducidos con respecto a dispositivos considerados de escritorio.
- **Pantallas pequeñas:** Las limitaciones físicas propias de los dispositivos móviles, como el tamaño pequeño de las pantallas afectan la usabilidad de una aplicación.
- **Pantallas con diferentes resoluciones:** La baja resolución de la pantalla puede degradar la calidad de la información multimedia mostrada. Como resultado, diferentes resoluciones de pantalla puede causar diferentes grados de usabilidad.
- **Método de entrada de datos:** El ingreso de datos en estos dispositivos no es una tarea sencilla. Diminutos botones y etiquetas limitan la eficacia y eficiencia de los usuarios en la introducción de datos, esto reduce la velocidad de entrada y aumenta los errores. En general no es eficiente y nada amigable.

2.3.3. El mercado de apps en Perú

Según un artículo publicado en Semana Económica (Oct.2015), el consumidor limeño descarga una aplicación móvil porque responde a una necesidad específica por atender. En este artículo, Clarisa Barco, gerente general de la agencia digital ADN Creativa, indica que la tendencia de desarrollo de apps se está concentrando en la experiencia del usuario al navegar en la aplicación, no obstante, es un campo que aún no está siendo muy explorado por las empresas. “La aplicación debe funcionar como el usuario lo necesita y para eso se necesita hacer estudios que aún no se toman en cuenta”, añade.

En el mismo artículo Sonia Martí, country manager de The App Date Lima, reunión mensual que convoca a profesionales que trabajan

aplicaciones, señala que empresas del sector público y privado se están dando cuenta que pueden generar confianza en el uso de los aplicativos si es que son promocionados.

El crecimiento del e-commerce, apoyado por el incremento de conectividad a internet, también ha sido un catalizador para el mercado móvil. Visanet y Mastercard, líderes en plataformas para transacciones bancarias, también han ingresado al mercado de apps peruano: la primera, con una pasarela de pagos; y la segunda, con la aplicación Tu Dinero Móvil (servicio de dinero electrónico).

“El que ahora existan plataformas seguras que dan mayor confianza y el cambio generacional han ayudado a este salto de más del 100% anual [de crecimiento del e-commerce]”, señala Diego Conroy (Semana Económica, Oct. 2015), gerente general de Visanet. Para Richard Wadsworth, vicepresidente de desarrollo de mercados para Perú y Bolivia de Mastercard, el Internet y la penetración agresiva de smartphones han sido claves para este cambio de actitud.

El reto está en explorar la utilidad real de las apps para satisfacer las necesidades del consumidor peruano así como también permitir, a través de estas apps, optimizar los procesos de las empresas y generar impacto directo en su productividad.

2.4. Billetera Electrónica (BIM)

2.4.1. Definición

BIM es un sistema de pagos electrónico que permite realizar pagos, enviar y recibir dinero, realizar recargas y pagar servicios a través de una celular desde cualquier lugar del Perú. Con esta iniciativa se busca incrementar el uso de transacciones sin disponer de efectivo, especialmente en personas no bancarizadas.

Se encuentra vigente en Perú desde febrero del 2016 siendo sus principales características:

- El usuario debe contar con un celular con línea activa.
- No se necesita tener saldo, ni internet en el celular.
- No es necesario que el usuario tenga cuenta bancaria.
- Es seguro, requiere de clave secreta para cada operación.
- Se cobran comisiones según los importes de cada pago o transferencia, y no están afectos a pago de mantenimiento ni al impuesto a transacciones financieras (ITF).

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

3.1. Análisis PEST

A continuación realizamos el análisis PEST del entorno en el cual se desarrollará el negocio.

3.1.1. Factores Sociales

3.1.1.1. Población

Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al 30 de junio del 2016, Lima Metropolitana tuvo una población superior a los 10 millones de habitantes considerando una tasa de crecimiento anual de 1.57%. (Tabla 3.1).

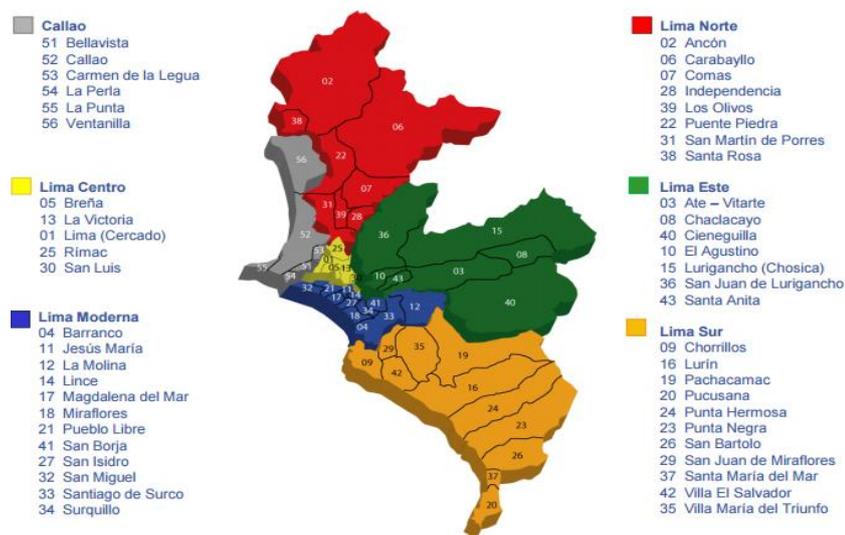
Tabla 3.1. Población estimada y proyectada por años calendarios, según provincia y distrito de Lima Metropolitana, 2009-2016.

| Provincia y Distrito | Población al 30 de junio | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Lima Metropolitana | 9,022,535 | 9,160,384 | 9,303,788 | 9,450,585 | 9,600,114 | 9,751,717 | 9,904,727 | 10,059,784 |
| Provincia de Lima | 8,095,747 | 8,219,116 | 8,348,403 | 8,481,415 | 8,617,314 | 8,751,741 | 8,890,792 | 9,031,640 |
| Provincia Constitucional del Callao | 926,788 | 941,268 | 955,385 | 969,170 | 982,800 | 999,976 | 1,013,935 | 1,028,144 |

Fuente: INEI.

Para la segmentación de distritos dentro de Lima Metropolitana utilizaremos la clasificación de distritos elaborada por la consultora Ipsos (Figura 3.1) la cual segmenta a Lima en 6 agrupaciones de distritos.

Figura 3.1. Clasificación de distritos de Lima Metropolitana.



Fuente: Ipsos Perú, 2016.

En la Tabla 3.2 se muestra el crecimiento poblacional entre los años 2009 y 2016 (INEI) según la segmentación utilizada (Ipsos Perú) para los distritos de Lima Metropolitana y Callao. Se aprecia que todos los segmentos presentan leve crecimiento a excepción de Lima Centro.

Tabla 3.2. Crecimiento poblacional (2009 - 2016) - Lima Metropolitana y Callao.

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Lima Centro | 814,584 | 802,197 | 790,125 | 778,146 | 766,181 | 754,161 | 742,029 | 735,277 |
| Lima Este | 2,130,303 | 2,180,566 | 2,232,737 | 2,286,119 | 2,340,431 | 2,395,373 | 2,450,659 | 2,503,412 |
| Lima Moderna | 1,232,241 | 1,238,598 | 1,245,357 | 1,252,299 | 1,259,339 | 1,266,394 | 1,273,377 | 1,283,921 |
| Lima Norte | 2,235,043 | 2,280,891 | 2,328,670 | 2,377,763 | 2,427,936 | 2,475,431 | 2,526,941 | 2,575,370 |
| Lima Sur | 1,683,576 | 1,716,864 | 1,751,514 | 1,787,088 | 1,823,427 | 1,860,382 | 1,897,786 | 1,933,660 |
| Callao | 926,788 | 941,268 | 955,385 | 969,170 | 982,800 | 999,976 | 1,013,935 | 1,028,144 |
| Total | 9,022,535 | 9,160,384 | 9,303,788 | 9,450,585 | 9,600,114 | 9,751,717 | 9,904,727 | 10,059,784 |

Fuente: INEI, 2016.

3.1.1.2. Trabajadores independientes

Cabe aclarar que según un informe de la OIT en el 2007, se define a la economía informal como el conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades

económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están *insuficientemente contempladas por los sistemas formales o no lo están en absoluto* (OIT, 2007). De esta manera, en lo relativo al trabajo independiente, pueden coexistir en el concepto de la economía informal, trabajadores independientes realizando actividades de subsistencia con otros trabajadores calificados que realizan actividades en forma no asalariada y generan ingresos que denotan cierta capacidad contributiva. Esto último incluye al universo de trabajadores “independientes” dentro del concepto de economía informal y se explica gráficamente en la Figura 3.2

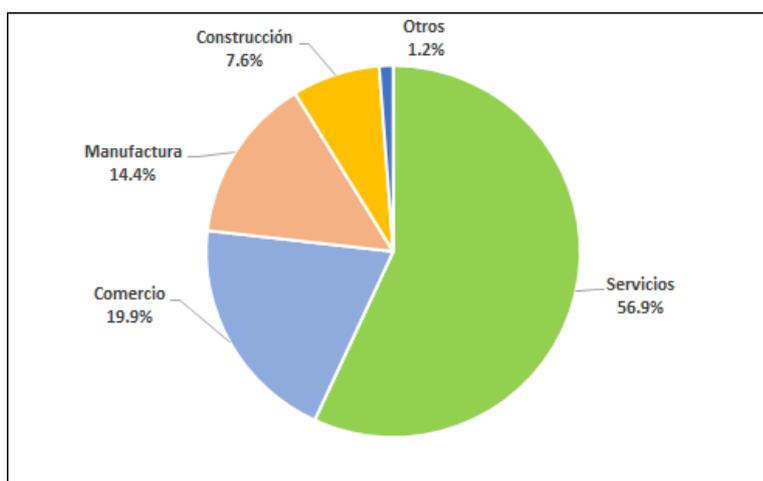
Figura 3.2. Universo de trabajadores independientes.



Elaboración: Autores de la tesis.

Según los resultados de Encuesta Permanente de Empleo realizada por el INEI en el año 2016, más de 1.58 millones de personas en Lima Metropolitana trabajan de manera independiente y el 56.9% de ellos (aproximadamente 900 mil personas) se dedican a realizar servicios. Ver Figura 3.3.

Figura 3.3. Trabajadores independientes Lima Metropolitana según tipo de trabajo realizado.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Permanente de Empleo, 2016.

Este sería el universo de profesionales independientes desde el cual podremos captar potenciales *expertos* en Lima Metropolitana, de acuerdo a los servicios que se van a ofrecer a través de la plataforma.

3.1.2. Factores Económicos

3.1.2.1. Indicadores macroeconómicos país

Las expectativas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en relación al crecimiento económico del país son inciertas, ya que existe una cierta desaceleración debido a la coyuntura política y problemas de corrupción por los que está atravesando el país desde finales del 2016.

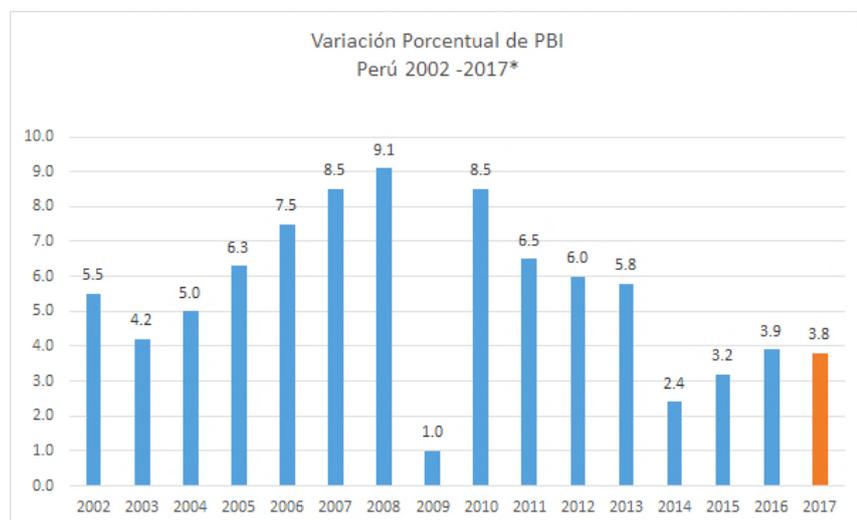
Durante los últimos 15 años, hemos tenido variaciones porcentuales positivas en el producto bruto interno (PBI); a excepción del año 2009 en el que sólo tuvimos un crecimiento del 1% como consecuencia de la crisis internacional de ese año (Ver Figura 3.4). Luego, hubo un crecimiento moderado con tendencia

decreciente, la cual se mantuvo hasta el 2014. En el 2015 y 2016 el crecimiento del PBI fue favorable para nuestra economía.

Las proyecciones de crecimiento para el 2017 no son muy alentadoras, a principios de año se estimaba crecimiento de PBI por el orden del 4.8%, sin embargo, a inicios del mes de febrero el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) proyectó un crecimiento anual del 3.8% como consecuencia de las investigaciones sobre corrupción que se vienen realizando.

Figura 3.4. Variación porcentual del PBI – Perú (2002-2017)

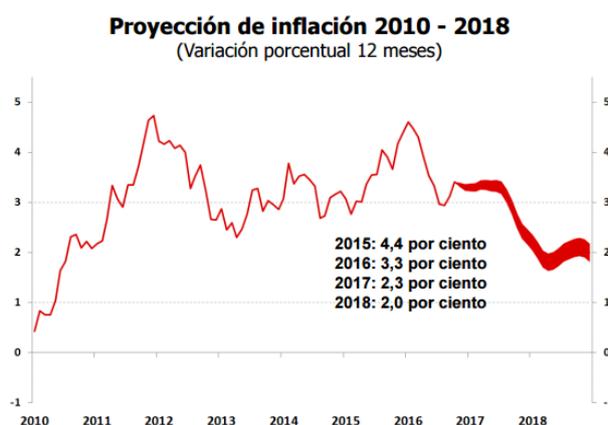
***Proyección MEF 2017.**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2016.

En relación a la inflación, ésta se ha mantenido controlada durante los últimos 5 años; el BCRP estima que para el 2017 bajará a niveles del 2.3%. (Ver Figura 3.5).

Figura 3.5. Variación porcentual inflación Perú (2010-2018).



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2016.

3.1.2.2. Medidas gubernamentales

El actual gobierno tiene entre sus principales medidas para reactivar la economía:

- a. Aumentar la formalidad ofreciendo a las pequeñas y medianas empresas beneficios regulatorios y fiscales;
- b. Una nueva política tributaria que baje las tasas impositivas, pero que aumente la recaudación;
- c. Un programa de infraestructura que aliente la co-inversión en infraestructura a grande y pequeña escala, con especial incidencia en el desarrollo rural; y
- d. Un programa de modernización del Estado. (Plan de Gobierno, 2016).

De otro lado, el gobierno está aplicando reformas que permitirán el crecimiento económico del país, lo cual consideramos impulsará también el crecimiento del empleo para trabajadores dependientes e independientes.

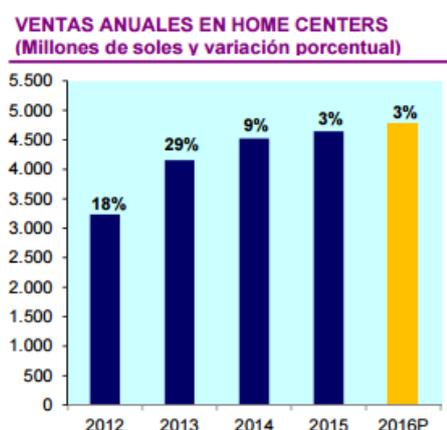
3.1.2.3. Sector mejoramiento del hogar - Sector Privado

Con respecto al sector privado, en el sector “Mejoramiento del

Hogar” que reúne a los HOME CENTER los principales competidores son: Maestro Home Center, Sodimac, Cassinelli y Promart.

Las ventas de este sector presentan crecimiento anual constante pero con menor porcentaje de crecimiento en el 2015 debido a los descensos de los créditos inmobiliarios (Estudios Económicos Scotiabank, 2016). Esta situación debió cambiar en el 2016 debido a la apertura de nuevos locales, la mejora de confianza en el consumidor y la venta de inmuebles (con menor frecuencia que años anteriores). El gráfico a continuación muestra las ventas anuales de los HOME CENTERS durante el período 2012-2015 y una proyección del 2016.

Figura 3.6. Ventas anuales en HomeCenters.



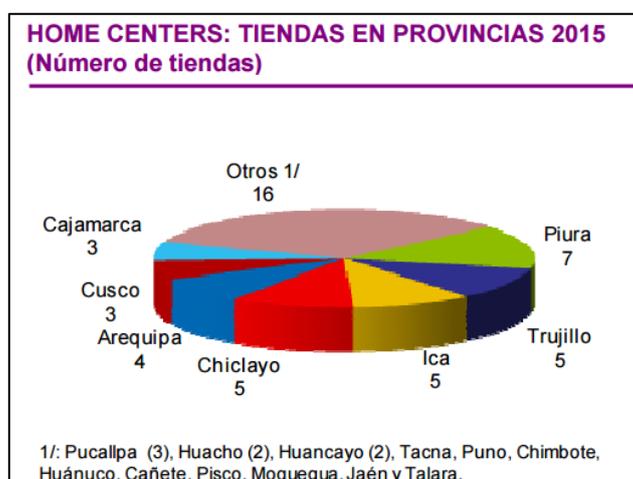
Fuente: Estudios Económicos Scotiabank

Se observa que las ventas bordean los USD 6,000 MM, número que no toma en cuenta las ventas que se realizan en los centros ferreteros y en general el mercado informal (Paruro, Marsano, SJM, etc.).

Durante el 2015, el número de tiendas de las cuatro principales cadenas ascendió a 89, 41 de ellos en Lima y 48 en provincias: Piura (7), Ica (6), Trujillo (5), Chiclayo (5), Arequipa (4), Cusco (3),

Cajamarca (3), Pucallpa (3), Huacho (2), Huancayo (2), Tacna, Puno, Chimbote, Huánuco, Cañete, Moquegua, Jaén y Talara. Cabe mencionar que se registró un menor ritmo en la inauguración de locales durante el 2015 (6 nuevas tiendas), respecto al número de locales inaugurados en el 2014 (8 tiendas) y 2013 (19 nuevas tiendas). La Figura 3.7 muestra todo el detalle antes mencionado sobre cantidad de tiendas en provincias.

Figura 3.7. Home Centers: Tiendas en provincias 2015.



Fuente: Estudios Económicos Scotiabank.

Finalmente en este 2017, con los problemas de corrupción que enfrenta el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, se ha afectado la proyección del PBI, y el indicador de riesgo-país podría verse afectado. Esto podría incidir en la decisión de los inversores en frenar la apertura de tiendas en provincias.

3.1.3. Factores Políticos

El gobierno de Perú, a través del Ministerio de la Producción, viene apoyando iniciativas de innovación y emprendimiento a través de programas como Innóvate Perú, StartUp Perú y Emprendedor Peruano. Estos organismos del Estado junto con otros de carácter privado (como la Asociación de emprendedores Peruanos, ASEP) vienen difundiendo y

promoviendo cursos, talleres y concursos para emprendedores del país.

A nivel global, en el Foro de cooperación económica Asia Pacífico (APEC), llevado a cabo en noviembre 2016, se realizaron Encuentros Técnicos para exponer las buenas prácticas en emprendimiento que vienen desarrollando los países que conforman el Foro.

Asimismo, el gobierno está impulsando una serie de programas para fomentar el empleo en los sectores más pobres del país, programas como el Plan Regional de Talleres Digitales para la formación de Técnicos Operativos e implementación de Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO), que permiten que jóvenes puedan acceder a capacitaciones gratuitas en tareas operativas y oficios para que puedan acceder a un empleo en sus regiones. Estos planes están a cargo del Ministerio de la Producción, Ministerio de Educación, Viceministerio de Promoción del Empleo y los Gobiernos Regionales.

3.1.4. Factores Tecnológicos

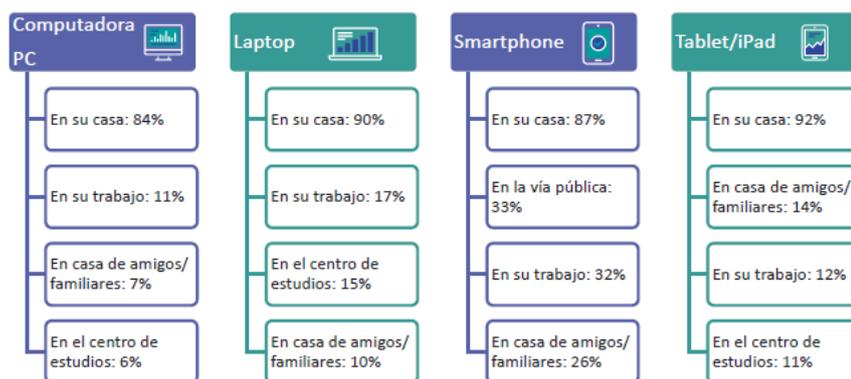
3.1.4.1. Acceso a internet

En los últimos años se viene incrementando el acceso a internet en hogares de Lima Metropolitana, lo cual permite que las personas puedan acceder a diferentes servicios a través de dicha plataforma.

Según estudio realizado por Ipsos Perú (2016), el 69% de hogares de Lima cuenta con acceso a Internet.

En las zonas urbanas del Perú, los principales lugares desde donde los usuarios se conectan a internet son los hogares, ya sea desde dispositivos fijos (computadoras) o dispositivos móviles (laptops, smartphones, tablets/iPads). Ver Figura 3.8.

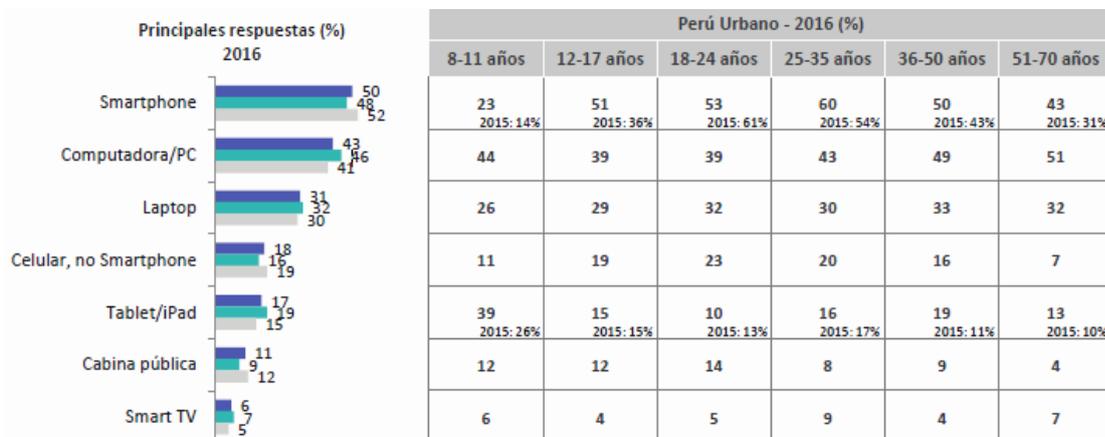
Figura 3.8. Conectividad a Internet en Perú.



Fuente: Ipsos Perú (2016).

Del mismo modo, se observa que hay un incremento importante en la conectividad a internet desde smartphones en niños (de 8 a 11 años), adolescentes (entre 12 y 17 años) y adultos (mayores de 25 años). Ver Figura 3.9.

Figura 3.9. Conectividad a Internet en Perú según rango de edades.



Fuente: Ipsos Perú (2016).

3.1.4.2. Tenencia y uso de dispositivos

El estudio de Ipsos Perú también muestra el incremento en la tenencia de smartphones en Lima entre los años 2015 (43%) y el 2016 (48%). De igual forma el incremento de tenencia de tablets/iPads (26% en 2015 y 36% en 2016) y laptops (35% en 2015 y 39% en 2016). En el caso de tenencia de computadoras, el índice

se ha mantenido (53%) entre ambos años.

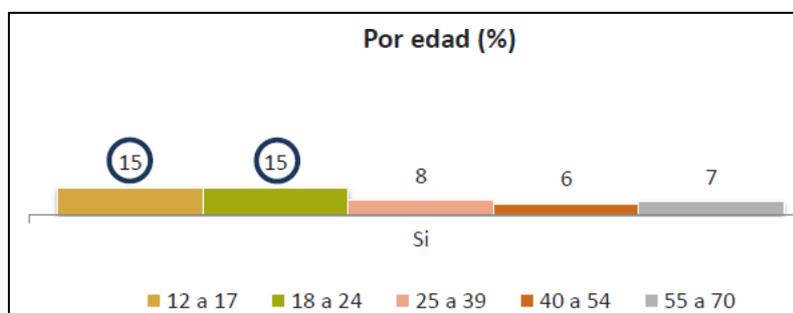
También ha habido un incremento de dos puntos porcentuales en el indicador de descargas de aplicaciones en Smartphone. En el año 2016, el 93% de usuarios de estos equipos indica tener aplicaciones descargadas (91% en 2015), siendo 9.3 aplicaciones la cantidad promedio que tiene cada uno de ellos.

3.1.4.3. *Compras a través de celulares*

Uno de cada diez usuarios de Smartphone indica haber realizado compras a través del dispositivo durante el último año.

El 30% de estos compradores está comprendido entre los 12 y 24 años de edad. (Ver Figura 3.10)

Figura 3.10. Compras desde el celular por edad.



Fuente: Ipsos Perú, 2016.

3.1.4.4. *Acceso a Red Social Facebook*

Las redes sociales han tenido y tendrán por muchos años gran impacto en la sociedad. Es importante mencionar el dato de la cantidad de usuarios suscritos a Facebook en el Perú, esto nos servirá como base para los planes de Marketing posteriores.

A Junio del 2016, se tienen registrados cerca de 18 MM de usuarios en

Facebook en Perú, con una tasa de penetración del 58.6% (Internet World Stats, 2016).

3.1.5. Conclusiones del Análisis PEST

Acceso a la plataforma: Con las estadísticas mostradas podemos señalar que la tendencia indica que el acceso a internet a través de dispositivos móviles (así como la tenencia de estos) se seguirá incrementando con el transcurso de los años. Cada vez se hace más indispensable mantenerse conectado a través de Internet; más del 90% de personas que utilizan smartphones descargan aplicaciones móviles, por lo que se está volviendo parte del estilo de vida de las personas.

Del mismo modo, se aprecia que tanto jóvenes (en mayor proporción) como adultos adoptan como estilo de vida el uso de aplicaciones móviles para realizar compras de bienes y servicios.

Otro factor importante es el incremento en cobertura de señal Internet a nivel nacional (a través de la red nacional dorsal de fibra óptica), lo cual beneficia a este tipo de emprendimientos que conectan oferta y demanda con herramientas basadas en Internet, ya que les permite ampliar el mercado donde tener presencia.

No menos importante es el hecho que los usuarios prefieren la red social Facebook, que hoy en día es un medio importante para aplicar el Marketing de Redes Sociales. Esto es importante para la elaboración de campañas de marketing y planes alrededor de dicha red social.

Beneficios al potencial experto: El gobierno viene ejecutando programas de capacitación subvencionada a través de sus organismos, posibilitando que más peruanos accedan a conocimiento clave para desarrollar oficios y ser el sustento de sus familias. Se brindan seguros de salud gratuitos como el SIS, entre otros esfuerzos para la población más

necesitada. Existe sin embargo mucha población que aprende oficios por experiencia propia.

Mercado Objetivo: El universo de trabajadores independientes, serán los potenciales *expertos*. Mientras que la población total en Lima Metropolitana, constituyen los potenciales *usuarios*. Esto podrá ser escalable en la medida que exploremos otros mercados en las principales provincias del interior.

Seguridad Ciudadana: Es importante indicar que Lima tiene una problemática seria de seguridad ciudadana, que está siendo abordada de forma descentralizada por los municipios locales con resultados variados según las zonas, sin embargo ha sido una de las prioridades del nuevo gobierno de turno el desarrollar un plan integral para erradicar este problema.

Entidades privadas: Los Home Centers constituyen un medio de referencia para el futuro crecimiento del negocio. La apertura de nuevas tiendas en provincias puede ser un buen indicador para la expansión del negocio hacia nuevas locaciones geográficas.

3.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

3.2.1. Amenazas de rivalidad en el segmento

Entre los años 2015 y 2016, con el auge de nuevos programas de inversión para emprendedores, han surgido muchas iniciativas para abordar el mercado de servicios generales. Algunos de ellos han copiado los modelos de negocio de empresas extranjeras que han tenido éxito en sus lugares de operación.

Las estadísticas que mostraremos a continuación, están relacionadas a la cantidad de visitas a la página web que presentan los principales

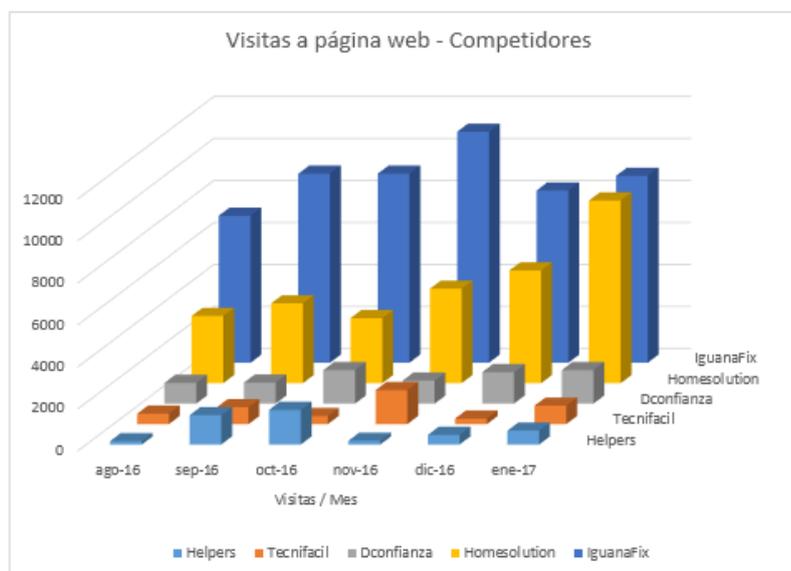
competidores del segmento e incluye también a la empresa internacional IguanaFix, como punto de referencia. Estos datos están actualizados a Enero 2017.

Figura 3.11. Visitas a página web de competidores principales.

| Empresas | Visitas / Mes | | | | | |
|---------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 |
| <i>Helpers</i> | 160 | 1400 | 1650 | 180 | 460 | 661 |
| <i>Tecnifacil</i> | 500 | 800 | 380 | 1620 | 260 | 875 |
| <i>Dconfianza</i> | 985 | 1000 | 1600 | 1100 | 1500 | 1600 |
| <i>Homesolution</i> | 3200 | 3800 | 3100 | 4500 | 5370 | 8700 |
| <i>IguanaFix</i> | 7000 | 9000 | 9000 | 11000 | 8200 | 8900 |

Fuente: www.similarweb.com

Figura 3.12. Gráfico de visitas a página web de competidores principales.



Fuente: www.similarweb.com

La empresa Home Solution es una empresa Argentina que ha abierto una sucursal en Lima en junio del 2016, esta empresa representa competencia directa a nuestro modelo de negocio. Actualmente, ofrece doce servicios generales, está en etapa de crecimiento y expansión. Según estas estadísticas, sus niveles de visitas están en crecimiento constante.

Al enfocarse al mismo nicho de mercado que nosotros, lo consideramos como una amenaza de nivel alto, ya que a pesar que tiene poco tiempo en el

mercado peruano, cuenta con el respaldo de capitales de su matriz Argentina. Esto nos obliga a enfocarnos en la diferenciación de nuestra propuesta de valor para ingresar al mercado con una oferta competitiva que nos diferencie de ellos y del resto de potenciales competidores.

3.2.2. Amenazas de nuevos competidores

Empresas gigantes a nivel mundial en este tipo de servicios y con modelos de negocio tipo *on-demand* como Porch, TaskRabbit, Cronoshare aún no han aperturado operaciones en Latinoamérica. Sin embargo, empresas que ya cuentan con éxito en la región vienen ampliando sus zonas de operación, es el caso de IguanaFix (México, Argentina, Brasil y Uruguay), Home Solution (Argentina, Chile, Uruguay, Colombia, Ecuador y también Perú). Todos ellos constituyen para nuestro modelo de negocio un alto grado de amenaza, tomando en cuenta que cada una de estas empresas puede reducir sus costos de suscripción, brindar mayores beneficios a nuestro mercado, algunos poseen convenios con grandes tiendas ferreteras internacionales que tienen presencia en el Perú.

3.2.3. Amenazas de productos sustitutos

Se presentan como productos sustitutos, aquellos que son actualmente brindados como “valor agregado” por diversas empresas privadas e instituciones gubernamentales, como por ejemplo:

- Tiendas ferreteras como Maestro, Sodimac o Promart, que ofrecen instalaciones gratuitas por la compra de productos en sus tiendas. Además, tienen un sistema de atención a *expertos*, donde se les capacita en la misma tienda y se les permite colocar sus contactos en un panel de *expertos*.
- Municipalidades que ofrecen estos servicios a manera de incentivar el pago de tributos de sus vecinos.
- Compañías de Seguros ofrecen servicios gratuitos a sus asegurados

siempre y cuando se trate de emergencias en el hogar.

- Bancos que ofrecen servicios con una tarifa básica mensual para la atención de eventos de asistencia para el hogar.

En nuestra opinión, ninguno de estos servicios tiene el potencial de ser una amenaza al mercado, puesto que son valores agregados de empresas que tienen un core de negocio diferente, por lo que concluimos que el impacto es bajo.

3.2.4. Amenaza de mayor capacidad de negociación por parte de los compradores

Los *expertos (cliente)*, al percibir un crecimiento de empresas *on-demand*, eventualmente pueden exigir mayores beneficios para formar parte de su staff de expertos independientes e inclusive tener exclusividad.

Los *usuarios (consumidor)*, al percibir un crecimiento y cercanía de este nuevo tipo de empresas *on-demand*, pueden procurar pedir precios más económicos a los expertos para contratar sus trabajos y condicionarlos a la valoración que vayan a otorgarles.

3.2.5. Amenaza de mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores

Los proveedores de servicios que forman parte de nuestra estructura de costos fijos, como hosting, infraestructura tecnológica y marketing *online*, son variados y no tendrían poder de negociación, por tanto no representan amenaza.

3.2.6. Conclusiones del Análisis de Porter

De lo anteriormente analizado, podemos concluir que la competencia actual está en fase emergente, tiene oportunidades de mejora y no ha abarcado todo el mercado que nosotros consideramos en nuestro alcance,

por tanto, es perfectamente viable nuestro ingreso al mercado pues tenemos oportunidad de competir con éxito y con ello madurar el mercado. Es posible también poder ser contactados por otros jugadores internacionales como IguanaFix y Porch, para explorar el mercado peruano y desarrollar alianzas estratégicas.

3.3. Áreas de aplicación de la economía *on-demand*

3.3.1. Experiencias locales

En los últimos años se han desarrollado varias iniciativas de economía *on-demand* en nuestro país, como por ejemplo soluciones creadas para ordenar la entrega de comida (Lima Delivery), gestionar la logística de distribución de paquetes (Urbaner) o promover eventos empresariales y académicos (Joinnus, Appúntante). En el Anexo 1, describimos brevemente cada una de ellas.

3.3.2. Experiencias internacionales

A nivel internacional también se vienen desarrollando diversas iniciativas de economía *on-demand* entre las que destacan aquellas para conectar pasajeros con una red de conductores de autos particulares para que puedan llegar a su destino (Uber), o conectar viajeros con personas de localidades para ofrecer experiencias de viaje en sus ciudades (Trip4Real), buscar personas que realicen las actividades del hogar en lugar de hacerlas uno mismo (TaskRabbit), solicitar médicos a domicilio (Heal), contactar personas que se encarguen de la limpieza del hogar (Clintu), tener una lista de personas que ayuden en los quehaceres del hogar (Cronoshare, IguanaFix) u obtener préstamos de dinero entre personas sin intermediación de entidades financieras (Zopa). En el Anexo 2, describimos brevemente cada una de ellas.

3.4. Diferentes modelos de empleo de mano de obra en la economía *on-demand*

Los siguientes cuadros han sido elaborados en base a las características de diferentes modelos de empleo en economía *on-demand* (Maselli, Lenaerts & Beblavy, 2016). En ellos comparamos las plataformas locales e internacionales:

3.4.1. Plataformas Nacionales

En el siguiente cuadro se comparan las plataformas descritas en características relacionadas al modo y lugar de trabajo, estado de empleo y situación profesional en el ámbito nacional.

Tabla 3.3. Cuadro con características de diferentes modelos de empleo de economía *on-demand* en el ámbito nacional.

| |  |  |  |  |
|------------------------------|--|---|--|--|
| Situación Profesional | | | | |
| Operativo | X | X | | |
| Administrativo | X | X | X | X |
| Altamente Calificado | | | | |
| Modo de Trabajo | | | | |
| Online | | | X | X |
| Offline | X | X | | |
| Lugar de Trabajo | | | | |
| Oficina | | | X | X |
| Otros | X | X | | |
| Estado de Empleo | | | | |
| Dependientes | | | X | X |
| Independientes | X | X | X | X |

Elaboración: Autores de la tesis.

3.4.2. Plataformas Internacionales

En el siguiente cuadro se comparan las plataformas descritas en características relacionadas al modo y lugar de trabajo, estado de empleo y

situación profesional en el ámbito internacional.

Tabla 3.4. Cuadro con características de diferentes modelos de empleo de economía on-demand en el ámbito internacional.

| |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|---|---|--|---|---|---|
| Situación Profesional | | | | | | |
| Operativo | X | X | | | X | |
| Administrativo | | | | | | X |
| Altamente Calificado | | | X | X | | X |
| Modo de Trabajo | | | | | | |
| Online | | | | | | X |
| Offline | X | X | X | X | X | |
| Lugar de Trabajo | | | | | | |
| Oficina | | | | | | X |
| Otros | X | X | X | X | X | |
| Estado de Empleo | | | | | | |
| Dependientes | | | | X | | X |
| Independientes | X | X | X | X | X | |

Elaboración: Autores de la tesis.

3.5. Situación actual del Mercado de Servicios Generales para el hogar

3.5.1. Mercado de Servicios Generales para viviendas en Lima Metropolitana

El mercado de servicios generales para viviendas en Lima incluye servicios como: pintura, limpieza, carpintería, gasfitería, electricidad y otros servicios. En su gran mayoría son ofrecidos por personas independientes que no están inscritos en una planilla y por ende no emiten comprobantes de pago.

En el 2015, según la encuesta nacional de hogares (ENAHO-INEI), en Perú habían casi 7,7 millones de familias, de los cuales 2.5 millones correspondían a Lima Metropolitana.

La jornada del usuario empieza cuando necesita un servicio y va al retail o pide recomendaciones de sus amistades (marketing boca-a-boca)

para ver si conocen a un “buen maestro”. También acude a tabloneros de anuncios en los mismos *retails* o al mercado de su zona.

A continuación, una vez que logra obtener un dato, el *usuario* llama al *experto* y acuerdan una fecha para visitar la casa y presupuestar el trabajo. Muchos de estos *expertos* a veces no contestan el celular pues están en otros trabajos o simplemente no le dan la debida atención. Es sin duda un proceso bastante tedioso.

Parte de la oferta tradicional es la compuesta por el *experto* “conocido”, quien ya ha realizado trabajos para algunos *usuarios* y se le convoca para una siguiente labor por referencia brindada por sus clientes. En este mercado, el *experto* “vive” de las recomendaciones, si hace un mal trabajo, hasta no se le paga y posteriormente se le refiere mal.

Los *expertos* tampoco tienen el panorama fácil, ellos pasan más tiempo viajando entre lugar y lugar que atendiendo efectivamente requerimientos de *usuarios*.

En cuanto a la promoción de sus servicios, algunos *expertos* utilizan Internet para ofrecerlos a través de páginas web como OLX, MercadoLibre, páginas de empleos (ej. Doplím, Donkiz, etc) y avisos clasificados en internet (Ver Figura 3.13).

Figura 3.13. Anuncio de servicio a través de Internet.



Fuente: empleo.donkiz-pe.com

Asimismo, los *expertos* utilizan postes para colocar publicidad, adhesivos en veredas públicas y otros medios tradicionales para obtener contactos.

3.5.1.1. Oferta de entidades públicas y privadas

Existen también esfuerzos de algunas municipalidades limeñas, entidades bancarias y compañías de seguros particulares que ofrecen servicios de asistencia para el hogar, algunos con personal propio y otros con personal subcontratado; sin embargo tienen algunas restricciones y limitaciones en la entrega y atención de dichos servicios por lo que no representan un apoyo significativo para los *usuarios*. Algunas de ellas se limitan a la atención de incidentes en el hogar que pudieran afectar su seguridad, por ejemplo: sus técnicos atienden roturas de vidrios únicamente en la fachada del hogar, los cerrajeros solo atienden emergencias relacionadas a chapas de puerta con conexión a la calle; en ambos casos no pueden atenderse problemas presentados en el interior del hogar ya que no representan ningún riesgo con el mundo exterior.

Otro punto es que estos servicios funcionan con la misma modalidad que los seguros: el *usuario* se suscribe al servicio de asistencia realizando un pago mensual el cual cubre algunos servicios, pero con ciertas restricciones en cobertura y número de eventos. De no requerirse asistencia, no hay opción a la devolución del dinero.

3.5.1.2. Oferta Online

Existen plataformas web locales que no explotan el uso de la plataforma *online* y que principalmente se enfocan en brindar un directorio de especialistas para atender servicios, entre ellas tenemos a Helpers, DConfianza, Home Solution y TecniFacil.

En los siguientes gráficos describimos las principales características de cada una de ellas:

Figura 3.14. Principales características de plataformas locales - Helpers.

| | |
|--|--|
| <p>¿Qué hace? : Plataforma Web y móvil que brinda una red de profesionales en servicios técnicos a domicilio.</p> <p>¿Por qué es interesante?: Permite contactar a los profesionales de manera fácil, rápida, confiable, segura y sin costo para los usuarios de la plataforma.</p> <p>Lanzamiento: Mayo 2016. Origen: Perú.</p> | <p>Economía On-Demand Helpers permite a los profesionales que se integran a su red aumentar sus ingresos a través de su red de contactos y una lista de clientes seguros.</p> <p></p> <p>Website: www.helpers.pe</p> <p></p> |
|--|--|

Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 3.15. Principales características de plataformas locales - DConfianza.

| | |
|---|--|
| <p>¿Qué hace? : Dconfianza es un portal de internet propiedad de Plataformas Online S.A.C., una empresa Peruana que nació con la idea de mejorar todo el proceso relacionado a la búsqueda de proveedores de servicios.</p> <p>¿Por qué es interesante?: La plataforma no sólo ayuda a los usuarios a encontrar un proveedor de servicios de manera rápida, sencilla y segura; sino también promover el trabajo de proveedores de servicios.</p> <p>Lanzamiento: Año 2015 Origen: Perú.</p> | <p>Economía On-Demand Dconfianza ofrece el servicio a los usuarios de manera gratuita para que puedan realizar sus consultas y cotizaciones. Cobra una comisión a los proveedores que tengan la oportunidad de contactarse con los usuarios que requieran algún tipo de servicio.</p> <p></p> <p>Website: www.dconfianza.pe</p> <p></p> |
|---|--|

Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 3.16. Principales características de plataformas locales - Home Solution.

| | |
|--|--|
| <p>¿Qué hace? : Plataforma que brinda una red de profesionales de servicios para el hogar.</p> <p>¿Por qué es interesante?: Permite buscar, encontrar y contactar proveedores de servicios. Además, permite promocionar la oferta de servicios para contactar nuevos clientes. A través de la plataforma se puede vender o intercambiar herramientas y materiales entre colegas, obtener descuentos y promociones, etc.</p> <p>Lanzamiento: Octubre 2015. Origen: Argentina.</p> | <p>Economía On-Demand Home Solution se basa en la entrega de créditos a los prestadores de servicios, mientras más créditos se tenga, el prestador tendrá opción de llegar a más clientes, contar con mejores herramientas digitales, etc. Cada crédito tiene un costo. También existe una funcionalidad básica a costo cero.</p> <p> Website: http://pe.homesolution.net/</p> <p></p> |
|--|--|

Elaboración: Autores de la tesis.

Figura 3.17. Principales características de plataformas locales - Tecnofácil.

| | |
|---|--|
| <p>¿Qué hace? : Plataforma Web que ofrece una solución correcta a los problemas del hogar, a través de una red técnicos de confianza.</p> <p>¿Por qué es interesante?: Realiza diagnósticos, soluciones de servicios para el hogar, también el usuario puede solicitar inspecciones de tipo básico y full. Brinda servicios las 24 horas, donde el usuario puede programar y cotizar trabajos. Ofrece garantía de 6 meses.</p> <p>Lanzamiento: Mayo 2016. Origen: Perú.</p> | <p>Economía On-Demand TecniFácil ofrece una lista de profesionales de servicios a quienes cobra una comisión por los servicios ejecutados a los clientes.</p> <p> Website: https://tecnifacil.pe/</p> <p></p> |
|---|--|

Elaboración: Autores de la tesis.

3.5.2. Benchmarking

3.5.2.1. Benchmarking - Competencia local

En el siguiente cuadro comparamos la oferta de los principales competidores locales, la cual nos brinda una mayor aproximación al escenario en donde vamos a incursionar.

Tabla 3.5. Cuadro comparativo de principales competidores locales.

| |  |  |  |  |
|---|---|---|--|---|
| Contacto por Chat | No | No | No | Sí |
| Número de Servicios ofrecidos | 7 | 18 | 18 | 7 |
| Permite al usuario adjuntar Imágenes de problemas presentados | No | Sí | No | Sí |
| Atenciones Programadas | Sí | Sí | No | Sí |
| Tablón digital / Directorio Telefónico | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Medio de Contacto | Llamada Telefónica | Llamada Telefónica / Plataforma online | Llamada Telefónica | Llamada Telefónica / Plataforma online |
| Geolocalización | No | No | No | No |
| Calificación Experto | Sí | Sí | Sí | No |
| Plataforma Web | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Plataforma Móvil | Android / iOS | Android | Android | No |
| Presencia Nacional / Internacional | Perú | Perú | Argentina, Chile, Uruguay, Colombia, Ecuador | Perú |
| Expertos evaluados y garantizados | Sí, solicitan registro de antecedentes, se les realiza una verificación domiciliaria y se lleva a cabo una entrevista con cada uno. | Sí | Sí | Sí |
| Aliados Estratégicos | Allsa, ecoHouse, Forte. | No | No | bticino, Italgri, Legrand, Sika. |
| Cotizaciones | Sí, a través de llamadas. | Sí | Sí | Precio Servicio Pre-Fijado. |
| Presencia en redes sociales | Facebook | Facebook | Facebook, Twitter, Blog, Pinterest | Facebook |
| Redes sociales anunciadas pero no utilizadas | - | Instagram, Youtube, Blog, Twitter, Pinterest | Instagram, Youtube | - |
| Perfil de profesionales | Persona natural | Personal natural Persona jurídica | Personal natural Persona jurídica | Persona natural |
| Ingreso de la descripción del problema | No | Sí | Sí | No, sólo hasta 3 imágenes |
| Verificación de correo electrónico | No | No | No | No |
| Mensaje de Bienvenida por e-mail | Sí | Sí | Sí | No |
| Cobro Comisión Profesional | Sí | Sí | Costo cero en funcionalidades básicas en una sola categoría y hasta 6 leads (contactos por mes). | Sí |
| Medio de Pago (Usuario a Experto) | Efectivo por servicio realizado. | Efectivo | Efectivo por servicio realizado | Tarjeta de crédito online, Efectivo o Transferencia bancaria. |

Elaboración: Autores de la tesis.

3.5.2.2. Benchmarking - Competencia Internacional

En el siguiente cuadro comparamos la oferta de los principales competidores del extranjero, la cual nos brinda un marco de referencia para tomar en cuenta.

Tabla 3.6. Cuadro comparativo de competidores en el extranjero.

| |  |  |  |
|--|---|---|--|
| Contacto por Chat | Sí | No | No |
| Número de Servicios ofrecidos | 34 | 6 grandes grupos | 18 |
| Permite al usuario adjuntar imágenes de problemas presentados | No | No | No |
| Atenciones Programadas | Sí | Sí | Sí |
| Tablón digital / Directorio Telefónico | No. Se deja mensaje y 4 expertos te contactarán. | No. Se deja descripción de servicio. | No. Los datos de los clientes se compran con cronos. |
| Medio de Contacto | Mensaje con ingreso de requerimiento. | Plataforma online / Perfiles. | Mensaje con ingreso de requerimiento. Usuario será contactado por email o teléfono. |
| Geolocalización | No | No | No |
| Calificación Experto | Sí | No | Sí |
| Plataforma Web | Sí | Sí | Sí |
| Plataforma Móvil | Android/iOS 2 apps (Usuario / Experto). | Android/iOS | Android / iOS |
| Presencia Nacional / Internacional | Argentina, Brasil, México, Uruguay. | USA (19 ciudades) y virtual. | España, Italia, Brasil, Francia, Portugal. |
| Expertos evaluados y garantizados | Sí. Documentos, Identidad, Información adicional. | Leve. Identidad y Antecedentes. | No |
| Aliados Estratégicos | No | No | No |
| Cotizaciones | Sí | Precio Servicio Pre-fijado | Sí, por mensaje |
| Presencia en redes sociales | Facebook, Twitter, Blog, Youtube | Facebook, Twitter, Instagram | Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn, Google+ |
| Perfil de profesionales | Persona jurídica | Persona natural | Persona natural |
| Ingreso de la descripción del problema | Sí | Sí | Sí |
| Verificación de correo electrónico | Sí | No | No |
| Mensaje de Bienvenida por e-mail | Sí | Sí | Sí |
| Cobro Comisión Profesional | Una vez que el profesional haya terminado el trabajo deberá enviar una foto o scan de su factura. La factura original deberá ser entregada por correo o personalmente en las oficinas de IguanaFix en un plazo no mayor a 15 días corridos luego del cobro de la misma. El pago se realizará cuando el trabajo se encuentre finalizado y calificado por el cliente. | La tarifa de servicio de TaskRabbit es del 30% del precio total que paga por la tarea, excluyendo los reembolsos realizados al Tasker (obtienen el 100% de los reembolsos). | Para contactar con los clientes, se utilizan cronos (moneda virtual prepago) para conseguir contacto de cliente. Cada oferta de trabajo por horas tiene una cantidad de cronos asociada y para conseguir el teléfono/email del cliente hay que canjear dicha cantidad. Para conseguir cronos es necesario comprarlos mediante tarjeta o transferencia. |
| Medio de Pago (Usuario a Experto) | Tarjeta de crédito. | Tarjeta de crédito al confirmar toma de servicio. | Efectivo por servicio realizado. |

Elaboración: Autores de la tesis.

3.5.2.3. Conclusiones de Benchmarking y aportaciones a la Idea de Negocio

Luego de haber realizado el benchmarking de plataformas de servicios para hogares, de origen local y del extranjero, consideramos las siguientes características o funcionalidades como importantes para nuestra plataforma:

- El *usuario* debe tener la posibilidad de poder interactuar con los responsables de la plataforma para poder absolver consultas, dudas, reclamos, etc.
- El *usuario* debe poder utilizar la plataforma *online* para adjuntar fotos o imágenes del problema o requerimiento a atender para que el *experto* pueda tener un mayor alcance del trabajo solicitado y así poder cotizarlo.
- Constituirá una ventaja competitiva, el contar con un sistema de geolocalización que permita atender urgencias con *expertos* cercanos a la zona donde se origina la solicitud. Ninguna plataforma evaluada tiene esta funcionalidad.
- La plataforma no debe limitarse a ser un directorio telefónico, debemos promover el uso de la plataforma como medio para contactar, cotizar, calificar, consultar; y en general, interactuar directamente con el *experto*.
- Es muy importante la funcionalidad de valoración de *expertos* por parte de los *usuarios* que reciben el servicio. Con ello podemos reconocer y premiar a los mejores rankeados, ya que serán mostrados en mejores ubicaciones al momento de realizar búsquedas de *expertos* en la plataforma, además de obtener otros beneficios.

- Es importante replicar las buenas prácticas de algunas empresas evaluadas con respecto al proceso de selección de los *expertos* para que formen parte de la plataforma. De esta manera garantizamos la seguridad y experiencia de dichos *expertos*.
- Se ha observado que algunas empresas han ido formando alianzas estratégicas con algunos proveedores de suministros y afines. Esto es importante para la supervivencia y financiación del negocio.
- Consideramos muy importante la presencia en redes sociales, asegurando mantener la información vigente y actualizada en dichas plataformas. En el 50% de los negocios locales evaluados, verificamos que los enlaces que direccionan a redes sociales brindan información deficiente o desactualizada.
- Es importante que luego de registrarse el *usuario* en la plataforma a través de correo electrónico, éste sea verificado antes de poder usarla.
- Finalmente, los beneficios que las plataformas evaluadas ofrecen a los *expertos* varían desde premios por productividad, capacitaciones, hasta upgrades en las membresías. Siendo éste un punto muy importante para la retención de talentos, consideramos que debe ser mejorado.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD E IDEA DE NEGOCIO

4.1. La idea de negocio

Hasta el momento hemos realizado el análisis de factores externos que afectan al mercado utilizando la herramienta PEST (Capítulo III), así como el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el que pudimos identificar el nivel de competencia en el mercado.

Algunos puntos importantes sobre los análisis antes citados y que dieron paso a esta idea de negocio, son:

- Apoyo del gobierno en temas de capacitación en oficios a potenciales *expertos*, a través de programas gubernamentales.
- Sólo en Lima Metropolitana tenemos al 32,5% del total de familias en Perú, lo que hace propicio el inicio del negocio en la capital de la República.
- Existen muchos trabajadores independientes que no cuentan con ingresos suficientes para el sustento de sus hogares.
- El creciente uso de Internet y Smartphones en la población hace factible la idea de conectar *expertos* con *usuarios* a través de una plataforma tecnológica.
- Los dispositivos móviles están cada vez más al alcance de todos los estratos sociales, los precios de smartphones van en descenso, así como los planes de las operadoras líderes en el mercado. Esto debido a una creciente guerra de precios.
- Encontramos en nuestro entorno la necesidad de facilitar el proceso para conseguir *expertos* que los ayuden con servicios para el hogar, y además de acortar los tiempos de atención cuando suceden emergencias.
- La competencia actual está en etapa emergente y con una penetración de mercado aún limitada.

Esta plataforma, como una plataforma basada en economía *on-demand* tiene dos tipos de público objetivo: Los “*usuarios*”, que son las personas que buscan

satisfacer sus requerimientos de reparaciones en el hogar; y los “*expertos*” que satisfacen sus necesidades de atender trabajos de reparaciones a *usuarios* y así generar ingresos.

Según lo indicado, proponemos la creación de **HogarFix**, una start-up basada en una plataforma *online* que permitirá a *usuarios* contactar a *expertos* para brindar solución a urgencias y reparaciones en el hogar.

4.1.1. Características a incluir en la plataforma

Las principales características que deberá incluir la plataforma HogarFix para diferenciarnos del resto de competidores:

- Ofrecer una amplia variedad de servicios, de preferencia los más requeridos por el mercado, a fin de asegurar la captación de un gran número de usuarios y expertos.
- Disponibilidad para contactar a expertos de confianza en cualquier momento (24x7).
- Proceso de evaluación de expertos que se afilien a HogarFix con validaciones de documentos, examen psicológico y visita domiciliaria inopinada.
- Evaluación permanente de expertos a través de valoraciones realizadas por usuarios, lo cual permitirá mantener un nivel de calidad en el servicio ofrecido.
- Uso de geolocalización para la búsqueda del experto más cercano en caso se solicite una atención de urgencia.
- Tablón virtual de requerimientos para que el usuario pueda solicitar cotizaciones a los expertos.

La atención de los servicios deberá ser considerada en dos modalidades:

1. Atención de **URGENCIAS DOMÉSTICAS**.

En esta modalidad consideraremos los servicios que los usuarios necesiten de manera inmediata, sin programación de requerimiento previa. Aquí, podrán utilizar la geolocalización para poder ubicar a un experto disponible que pueda atender su urgencia.

Los criterios para elegir al experto adecuado podrán ser las valoraciones y reputación del experto en la plataforma, la ubicación geográfica donde se encuentra y la visualización del estado actual del experto (en servicio o inactivo).

2. Atención de **REQUERIMIENTOS PROGRAMADOS**.

En esta modalidad, el *usuario* puede publicar un requerimiento en un tablón de anuncios virtual, esperando que los expertos le envíen presupuestos y lo contacten. Una vez que escoge el presupuesto deseado, contacta con el *experto* y pactan condiciones de desarrollo del trabajo y el precio del mismo.

4.2. El modelo Canvas

En esta sección usaremos el Modelo Canvas para explicar la relación que existe entre las diferentes variables que influyen en el negocio descrito con la propuesta de valor que definimos como parte del desarrollo de este plan de negocios. Además, tomaremos en cuenta el análisis benchmarking realizado en el capítulo anterior.

El Modelo Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder, quien lo propuso como tema de su tesis doctoral en la Universidad de Lausanne (Suiza), en el año 2004. Se divide en nueve bloques de construcción que resumen la forma en que el negocio planea generar ingresos. El modelo Canvas es muy útil y valioso porque se describe el modelo de negocio de una manera muy intuitiva, sencilla de

usar y fácil de comprender.

4.2.1. Detalle de Modelo Canvas

4.2.1.1. Infraestructura

a. Alianzas Claves.

Los socios iniciaremos el negocio con capital autofinanciado, cada uno con una participación equitativa del 25%.

Se contratarán los servicios de una empresa tercera especialista en desarrollo de aplicativos móviles con experiencia en funcionalidades de geolocalización.

Debemos mantener alianza con el proveedor de Microsoft Azure, que nos permitirá tener siempre disponible la plataforma online.

También, es importante tener relaciones de negocios estrechas con los estudios contable y legal que nos asesorarán en temas tributarios y legales; así como también con el diseñador gráfico que se contratará desde el inicio de operaciones.

Se intentará formar **alianzas estratégicas** con tiendas de mejoramiento del hogar, que nos permita crecer y brindar mayores beneficios para nuestros *usuarios* y *expertos*.

b. Actividades Clave.

Desarrollo de la plataforma *online*: Se consideran estándares de calidad y seguridad de la información para garantizar la confidencialidad de los datos personales de *usuarios* y *expertos*.

Diseño de la plataforma *online*: Se deberá considerar aplicar las características de usabilidad descritas en el Marco Conceptual (Ver sección 2.3.2). Se considera, por ejemplo, la

posibilidad de permitir adjuntar fotos o imágenes al *usuario* describiendo su problema o requerimiento.

Monitoreo de servicios cloud: La plataforma *online* estará alojada en servidores virtuales Microsoft Azure por lo que ésta debe ser monitoreada de forma permanente según los acuerdos de servicios establecidos. Debemos asegurar la disponibilidad continua de la plataforma.

Reclutamiento de *expertos*: Ésta es una de las actividades principales del modelo de negocio. A través de ella, fortalecemos el concepto de seguridad en el negocio y generamos confianza hacia los *usuarios* que los contactan para que atiendan urgencias o requerimientos en sus hogares. Replicaremos las buenas prácticas de las empresas evaluadas, en cuanto al proceso de selección de los *expertos* garantizando seguridad.

Retención de *expertos*: Se consideran programas de beneficio a *expertos* según la valoración otorgada por los *usuarios*. A través de las valoraciones los *expertos* serán mostrados en mejores ubicaciones al momento que el *usuario* realiza búsquedas, brindando a su vez otros beneficios.

Imagen corporativa: Difundir código de conducta para que los *expertos* se sensibilicen e interioricen en protocolos de atención a *usuarios*.

Marketing: se desarrollarán a través de medios tradicionales (publicidad impresa en tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar) y medios *online* (a través de redes sociales y *mailing*), entre otras estrategias de difusión del negocio para poder llegar a mayor cantidad de *usuarios*.

c. Recursos Clave.

Base de Datos de expertos: El *usuario* podrá visualizar información entregada por el *experto* al momento de ser reclutado, así como valoraciones brindadas por otros *usuarios* luego de realizar trabajos en sus hogares. De esta manera el *usuario* podrá elegir al *experto* que mayor confianza le transmita.

Plataforma tecnológica (Infraestructura de Website y App): Servidores, aplicación, software de base de datos y equipos de seguridad son importantes para mantener operativa la plataforma.

Habilidades técnicas de los expertos registrados en la plataforma: Los *expertos* aportan todo el conocimiento adquirido técnica o empíricamente en favor del modelo de negocio.

4.2.1.2. Oferta

a. Propuesta de Valor.

Para Usuarios:

HogarFix le facilitará la vida al usuario, ya que podrá encontrar y contactar expertos con mayor facilidad y rapidez, en lugar de consultar a contactos de sus referidos, lo cual le podría tomar mayor tiempo.

Se reducen los riesgos en seguridad asociados al ingreso de personas desconocidas en los hogares debido a que HogarFix tendrá un procedimiento de validación de información y documentación personal de cada experto que se suscriba en la plataforma.

HogarFix es una plataforma novedosa, que haciendo uso de la geolocalización en dispositivos móviles, permite que el usuario desde su celular, pueda contactar al experto disponible más cercano para que se apersona a atender la urgencia reportada en el menor tiempo posible.

En caso de presentarse urgencias en el hogar en días domingos, feriados o en horarios nocturnos, el usuario podrá contactar a expertos para que atiendan las urgencias en lugar de esperar hacerlo al siguiente día útil como se hace de forma regular.

El diseño del aplicativo facilita crear solicitudes de trabajos, permitiendo al usuario adjuntar fotos a su requerimiento y publicarlo para que los expertos le envíen cotizaciones referenciales de los trabajos a realizar.

Para *Expertos*:

HogarFix es una plataforma conveniente para los *expertos* ya que les permitirá acceder utilizando la tecnología a un mayor mercado de clientes objetivo agrupado en una única plataforma online, lo cual le permitirá generar mayores ingresos.

HogarFix permitirá al *experto* decidir el cobro del servicio entregado según tarifa que haya negociado con el *usuario* receptor del servicio, sin percibir beneficio alguno por el mismo. El único pago a realizar corresponde a la suscripción mensual por acceder a la plataforma.

El *experto* se beneficiará con la facilidad de uso del aplicativo, que permitirá incorporar elementos de customización para que pueda cargar fotos de sus trabajos anteriores en su

perfil de usuario, con el fin de mostrar su experiencia a los *usuarios* que accedan a su perfil para contactar sus servicios.

4.2.1.3. Clientes

a. Relaciones con los Clientes.

Beneficios por desempeño para *expertos* a través de comentarios y valoraciones: Aquellos *expertos* con mejores valoraciones podrán ser listados en el ranking TOP de búsquedas realizadas por *usuarios*, lo cual los pone en mejor ubicación de selección sobre sus pares.

Asistencia personalizada para *usuarios* a través de chat *online*: Se tendrá este canal de comunicación virtual para que *usuarios* puedan realizar consultas sobre algún contenido del aplicativo o plataforma *online*, la respuesta será inmediata a través del personal de HogarFix encargado de servicio al cliente (en horario de oficina).

Social Media: Presencia a través de publicaciones constantes en las principales redes sociales (Facebook, YouTube y Twitter).

b. Canales.

Aplicativo móvil (Android – iOS): El aplicativo tendrá *responsive design*, y podrá ser descargado y utilizado en plataformas móviles Android y iOS.

Website: A través de la website HogarFix.com también podrá accederse a la versión de aplicación *online*.

Interacción *online*: A través de comunicación por chat o servicio de mensajería (WhatsApp), *usuarios* y *expertos* podrán

absolver consultas, dudas, reclamos, etc. A su vez, la plataforma no debe de limitarse a ser un directorio telefónico, deberemos promover que el *usuario* contacte, cotice, califique, consulte; y en general, interactúe directamente con el *experto*.

Billetera Electrónica: Se utilizará este medio de pago para recaudar los importes mensuales por concepto de suscripción que harán los *expertos* suscritos en la plataforma online.

c. Segmentos de Clientes.

Usuarios:

- *Personas* que no tienen habilidades necesarias para realizar trabajos de reparaciones.
- *Jefes de hogar* que no tienen tiempo para realizar trabajos de reparación o mejoras en sus viviendas.
- *Miembros de familia* que no tienen las herramientas necesarias para realizar reparaciones en sus viviendas.
- *Ciudadanos* que buscan servicios de calidad y que garanticen la seguridad al permitir ingresar personas previamente evaluadas a sus hogares.

Expertos:

- *Trabajadores independientes* que necesitan brindar sus servicios a *usuarios*.
- *Técnicos de oficios* que necesitan una fuente de ingresos adicional.
- Personal actualmente asalariado que desea trabajar de forma independiente.

4.2.1.4. Modelo Económico

a. Flujo de Ingresos.

Ganancias por suscripción mensual de *expertos*. Los *expertos* podrán suscribirse a la plataforma *online* a través de un pago por suscripción mensual.

Ganancias por publicidad en plataforma *online*. El aplicativo y Website tendrá secciones destinadas a publicitar negocios relacionados, como por ejemplo tiendas del sector mejoramiento del hogar (Maestro, Promart, Sodimac, etc.), entre otros.

b. Estructura de Costos.

Costos de Infraestructura. Se consideran costos por alquiler de oficina local, así como mobiliario y equipamiento de cómputo para personal administrativo de HogarFix.

Plataforma tecnológica. Costos de infraestructura tecnológica que permita disponibilidad, seguridad y adecuada performance de la plataforma online. También se incluye el equipamiento tecnológico para personal administrativo de HogarFix.

Costo de publicidad y marketing: costos relacionados al desarrollo de estrategias de marketing a través de medios tradicionales y *online*.

Planilla de colaboradores: Nómina de personal permanente de la empresa a cargo de los procesos administrativos, marketing, etc.

A través del análisis realizado, resumimos el modelo CANVAS de la siguiente manera:

Figura 4.1. Modelo Canvas.

| Alianzas Clave | Actividades Clave | Propuestas de Valor | Relaciones con Clientes | Segmentos de Cliente |
|--|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Plataforma cloud Microsoft Azure. * Estudio contable. * Estudio legal. * Diseñador Gráfico. * Alianzas Estratégicas con tiendas de mejoramiento del hogar. | <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo y Diseño de plataforma online. * Monitoreo de la plataforma cloud. * Redutamiento y retención de expertos. * Imagen corporativa. * Marketing. | <p><u>Para usuarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Facilidad y rapidez para contactar expertos. * Reducción de riesgos en seguridad debido a proceso de validación de expertos. * Atención de urgencias por experto más cercano a través de búsqueda por geolocalización. <p>* Disponibilidad de atender sus urgencias en horario 24x7.</p> <p>* Facilidad para publicar requerimientos y fotos para obtener cotizaciones de expertos.</p> <p><u>Para expertos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Acceder a mayor mercado de clientes objetivo. * Pago por suscripción evitando cobros por comisión de trabajo realizado. * Promocionar sus trabajos a través de la publicación de fotos de trabajos anteriores. | <ul style="list-style-type: none"> * Beneficios por desempeño para <i>expertos</i> a través de comentarios y calificaciones. * Asistencia personalizada para <i>usuarios</i> a través de chat online. * Social media. | <p><u>Usuarios que:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * No tienen habilidades para hacer reparaciones. * No tienen tiempo para reparar. * No tienen herramientas necesarias. * Buscan servicios de calidad y seguridad. <p><u>Expertos que:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Necesitan brindar sus servicios a usuarios. * Necesitan fuente de ingreso adicional. * Desean trabajar de forma independiente. |
| | <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Base de datos de <i>expertos</i>. * Plataforma tecnológica. * Habilidades técnicas de <i>expertos</i> registrados en la plataforma. | | <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aplicativo móvil para plataformas Android & iOS. * Website. * Billetera electrónica BIM. * Interacción online (chat). | |
| Estructura de Costos | | Fuentes de Ingresos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Infraestructura de local y mobiliario. * Plataforma tecnológica. * Marketing tradicional y online. * Planilla de colaboradores. | | <ul style="list-style-type: none"> * Ganancias por suscripción mensual de <i>expertos</i>. * Ganancias por publicidad de terceros en plataforma <i>online</i>. | | |

Elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

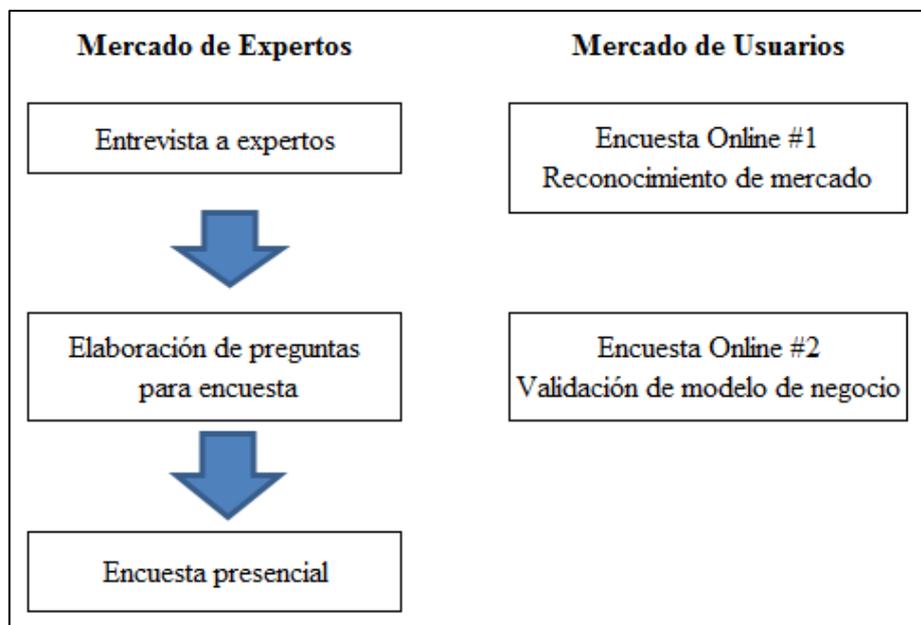
5.1. Objetivo general de la investigación de mercado

El objetivo general de la investigación de mercado es validar la idea de negocio presentada en el capítulo anterior (Capítulo IV: Idea y Oportunidad de Negocio) con el mercado de servicios generales para viviendas, además de determinar si la existencia de este negocio satisfará las expectativas de los *expertos* y *usuarios* que interactuarán en la plataforma. Finalmente, nos dará la línea base para realizar los cálculos financieros necesarios para validar la rentabilidad de nuestro negocio.

5.2. Esquema de Estudio de Investigación de Mercado

A continuación presentamos el esquema a través del cual se ha trabajado la investigación de mercado.

Figura 5.1. Esquema de Estudio de Investigación de Mercado.



Elaboración: Autores de la tesis.

5.3. Estudio de mercado: *Expertos*

5.3.1. Objetivos Específicos

- Determinar el interés del *experto* en formar parte del modelo de negocio planteado.
- Conocer si los *expertos* aprovechan las funcionalidades de sus Smartphones.
- Conocer su nivel de carga de trabajo para determinar si el modelo de negocio planteado les ayuda a aumentar sus ingresos, y si pagarían un pago mínimo por ello.
- Determinar el nivel de disponibilidad de los *expertos* para atender urgencias en cualquier horario, inclusive en horarios nocturnos.

5.3.2. Fuentes de Información

Procedemos a realizar el levantamiento de información de las siguientes fuentes:

a. Fuentes primarias:

- Encuesta realizada al mercado objetivo.
 - Entrevistas uno a uno.
 - Encuesta presencial.

b. Fuentes secundarias:

- Búsqueda de información estadística del sector de trabajadores independientes en entidades como INEI e IPSOS APOYO.

5.3.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está definido por los trabajadores independientes en la ciudad de Lima Metropolitana que personifican el perfil de *expertos*.

5.3.4. Muestra

5.3.4.1. Criterios para la selección de la muestra

Como primer paso para la definición de la muestra es imprescindible identificar la unidad de análisis, siendo ésta la cantidad de *expertos* potenciales. A su vez, delimitamos la población a ser estudiada y sobre la cual pretendemos generalizar los resultados.

Debemos cuantificar la *demanda referencial* de servicios generales para hogares, para ello tomaremos las estadísticas más recientes referentes a la cantidad de trabajadores independientes en Lima Metropolitana.

En segundo lugar, haciendo uso de la encuesta, se determinará la *demanda potencial* del servicio propuesto, que nos permite conocer el total de *trabajadores independientes* que hacen uso de Smartphone y que estarían dispuestos a utilizar la plataforma.

Por último, podremos determinar la *demanda efectiva* en función a los *trabajadores independientes* que estarían dispuestos a utilizar la plataforma haciendo un pago mensual por suscripción.

5.3.4.2. Detalles de la muestra

- **Técnica de recogida de información:** Entrevista presencial y Encuestas.
- **Universo:** Trabajadores independientes de Lima Metropolitana que se encuentran en el sector “Servicios”.
- **Tipo de muestreo:** Muestreo por conveniencia. Se encuestaron a 61 *expertos*, de los cuales 33 están ubicados en 4 mercados seleccionados por conveniencia y en 1 centro ferretero, y 28 fueron referidos nuestros.
- **Selección de unidades de análisis:** Selección de *expertos* a entrevistar y encuestar de forma aleatoria.

- **Tamaño de la muestra:** 61 *expertos*.
- **Fecha trabajo de campo:** Durante los meses de octubre y noviembre del 2016.

5.3.4.3. Cobertura geográfica

La muestra incluyó *expertos* de diferentes distritos de Lima Metropolitana, así como también otros ubicados en mercados y un centro ferretero ubicados en 5 distritos, siendo éstos: San Juan de Miraflores, Surquillo, Chorrillos, Lince y Magdalena.

Se escogió los distritos por conveniencia, considerando las referencias que los autores de la tesis pudieron conseguir para las entrevistas.

Tabla 5.1. Cobertura geográfica.

| N° | Zona | Distrito | Ubicación |
|----|--------------|------------------------|--------------------------------|
| 1 | Lima Sur | San Juan de Miraflores | Mercado Primero de Mayo |
| 2 | Lima Sur | Chorrillos | Mercado Santa Rosa |
| 3 | Lima Moderna | Magdalena del Mar | Mercado Municipal de Magdalena |
| 4 | Lima Moderna | Lince | Mercado N° 1 Lobatón |
| 5 | Lima Moderna | Surquillo | Centro Ferretero Marsano |

Elaboración: Autores de la tesis.

5.3.5. Entrevista y Encuesta

5.3.5.1. Entrevista inicial de exploración

En el mes de octubre del 2016 realizamos entrevistas a 5 personas que se desempeñan como trabajadores independientes y que son conocidos de nuestros familiares o amigos. En dichas entrevistas, tuvimos como objetivo conocer el día a día de cada uno y las motivaciones que tienen para realizar dichos trabajos. Sus respuestas fueron de mucha utilidad para elaborar una encuesta orientada a validar si nuestra idea de negocio satisfacía las expectativas de estas personas, además de agregar nuevas ideas al negocio. Esta entrevista está detallada en el Anexo 3 de la presente tesis.

Tabla 5.2. Características de los participantes.

| Participantes | Edad | Ocupación |
|----------------|------|-----------------------------------|
| Participante 1 | 43 | Electricista |
| Participante 2 | 45 | Gasfitero / Electricista / Pintor |
| Participante 3 | 51 | Cerrajero |
| Participante 4 | 59 | Gasfitero |
| Participante 5 | 38 | Carpintero - Melamina |

Elaboración: Autores de la tesis.

La información obtenida en las entrevistas fue clasificada en dos grupos y se realizó de la siguiente forma:

- Grupo I. Análisis del Entorno. ¿Quiénes son y qué hacen? En primer lugar, se obtuvo datos generales del *experto* y de los servicios que ofrece, con el fin de conocer su rutina diaria.
- Grupo II. Validación del negocio. Luego de conocer al *experto* con las preguntas del Grupo I, realizamos una pequeña presentación de la idea de modelo de negocio. A continuación, se realizaron algunas preguntas que validarían la opinión de los *expertos* con respecto a lo expuesto, en cuanto al uso de Smartphones, pago por uso de la plataforma, beneficios, entre otros.

5.3.5.2. Diseño de la Encuesta

Luego de haber realizado las entrevistas, se trabajó en la encuesta que se haría más adelante a *expertos* potenciales. Las respuestas de las entrevistas ayudaron a orientar las preguntas de la encuesta.

La encuesta que sería realizada a *expertos*, está compuesta de 20 preguntas, divididas en los mismos grupos que la entrevista. La encuesta está compuesta por preguntas cerradas de selección múltiple y del tipo dicotómicas, para facilitar la agilidad en el llenado, y de dos preguntas abiertas puntuales. Las preguntas fueron clasificadas según

sus alternativas de selección de la siguiente forma:

- Selección múltiple con única respuesta.
- Selección múltiple con múltiple respuesta.

Esta encuesta está detallada en el Anexo 4 de la presente tesis.

A inicios de noviembre del 2016 realizamos encuestas a 61 *expertos*, de los cuales 33 fueron encuestados en 4 mercados y 1 centro ferretero en diferentes distritos de Lima Metropolitana, y 28 fueron *expertos* referidos de nuestros familiares y amigos.

El trabajo de campo fue realizado por los autores de la Tesis.

5.4. Estudio de mercado: *Usuarios*

5.4.1. Objetivos Específicos

- Determinar el porcentaje de *usuarios* que tienen internet en casa y equipo celular Smartphone.
- Determinar los tipos de reparaciones del hogar que son solicitados con mayor frecuencia por los *usuarios*.
- Conocer las percepciones de *usuarios* en relación a la puntualidad, calidad y satisfacción general del trabajo realizado por *expertos* de oficios actualmente.
- Conocer la forma y la facilidad con las que los *usuarios* contactan a *expertos*.
- Conocer las razones que motivan a los *usuarios* a contratar a *expertos* para realizar reparaciones en el hogar.
- Validar la necesidad de los *usuarios* por una mayor inmediatez en el contacto de *expertos*.
- Validar que el *usuario* conoce modelos de negocio como las plataformas Uber y EasyTaxi.
- Validar la disposición de los *usuarios* a publicar sus requerimientos en

una plataforma *online* y utilizar la característica de urgencias.

- Validar con los *usuarios* la necesidad de realizar una valoración al trabajo del experto.

5.4.2. Fuentes de Información

a. Fuentes Primarias

Resultados obtenidos de dos encuestas realizadas a los usuarios consumidores de servicios para vivienda que solucionan urgencias y reparaciones en sus viviendas.

b. Fuentes Secundarias

Obtuvimos informes estadísticos de Ipsos Apoyo (2016) en relación a la distribución zonal definida para segmentar a Lima Metropolitana, el cual lo segmenta en 6 grupos de distritos. Además se consideran estadísticas de acceso a internet, tenencia de dispositivos móviles y compras a través de internet, los cuales se detallan en la sección 3.1.4 Factores Tecnológicos del análisis PEST.

5.4.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está definido por la cantidad de personas en la ciudad de Lima Metropolitana que personifican el perfil de *usuarios*.

5.4.4. Muestra

5.4.4.1. Criterios para la selección de la muestra

En el caso de los *usuarios*, consideramos que nuestro mercado objetivo está conformado por los hogares de Lima Metropolitana. Utilizando fuentes secundarias (estadísticas IPSOS), determinaremos este universo de *usuarios*.

5.4.4.2. *Detalles de la muestra*

- **Técnica de recogida de información:** Encuestas *online* a través de la red social Facebook.
- **Universo:** Total de hogares en Lima Metropolitana.
- **Tipo de muestreo:** Muestreo por conveniencia.
- **Selección de unidades de análisis:** Selección de *usuarios* aleatoria.
- **Tamaño de la muestra:** 250 *usuarios* en la primera encuesta y 185 *usuarios* en la segunda encuesta.
- **Fecha trabajo de campo:** La primera encuesta se realizó en el mes de setiembre 2016; la segunda encuesta se llevó a cabo en el mes de noviembre del 2016.

5.4.4.3. *Cobertura geográfica*

La muestra incluyó *usuarios* de los distritos de Lima Metropolitana.

5.4.5. *Encuesta online*

Se realizaron dos encuestas *online* a *usuarios* consumidores.

La primera encuesta, detallada en el Anexo 5, fue elaborada con preguntas para conocer el punto de vista con respecto a su experiencia al contratar a trabajadores independientes para solucionar urgencias y reparaciones en sus hogares. Las preguntas planteadas permitirían obtener información de los *usuarios* que utilizan el servicio propuesto pero de manera tradicional. Para ello las preguntas fueron agrupadas en 3 partes:

- Primera parte, para conocer perfil de *usuario* potencial de nuestra plataforma en cuanto a datos personales así como otros relacionados a internet y tenencia de Smartphone. Los datos obtenidos nos permitirían conocer:

- El género y rango de edad de los *usuarios*.
 - El distrito de residencia en Lima Metropolitana.
 - Hábitos de uso de internet en sus hogares.
 - Tenencia de Smartphone por parte de los *usuarios*.
- Segunda parte, para conocer la forma tradicional en la que los *usuarios* recurren a profesionales independientes para solucionar urgencias y reparaciones en sus hogares. Las preguntas nos permitirían conocer:
 - La frecuencia con la que los *usuarios* requieren realizar mejoras o reparaciones en sus hogares.
 - El tipo de reparaciones realizadas en hogares de *usuarios*.
 - Las razones por las que los *usuarios* contactaron a *expertos* para poder realizar dichos trabajos.
 - Fuentes comúnmente utilizadas para contactar a *expertos* para reparaciones, así como el tiempo que le toma hacerlo.
 - Lo que perciben los *usuarios* en relación a la puntualidad y al tiempo que se toma el *experto* para realizar trabajos en sus hogares, así como el nivel de satisfacción de los *usuarios*.
 - Tercera parte, para conocer las preferencias de los *usuarios* sobre los tipos de servicios para el hogar a los que quisieran acceder rápidamente.

Luego de haber obtenido la información acerca del *usuario* con respecto al mercado, se realizó la segunda encuesta, para validar la idea de negocio planteada. Esta encuesta está detallada en el Anexo 6 de la presente tesis.

Esta segunda encuesta tenía por objetivos:

- Validar la experiencia de los usuarios con modelos de negocio *on-demand* como UBER.
- Validar si utilizaría el aplicativo de darse un requerimiento.
- Validar la aceptación de los usuarios en cuanto a la modalidad de servicio de “Atención de urgencias”.
- Validar la aceptación de los usuarios sobre el uso de la geolocalización y el uso de la característica de valoración a los expertos.

5.4.5.1. Diseño de la Encuesta

Ambas encuestas fueron diseñadas a través de Google Forms.

La primera encuesta, constó de preguntas cerradas de selección múltiple y dicotómicas, para facilitar la agilidad en el llenado. La encuesta fue dividida en tres partes:

- Parte I. Datos Generales. Consta de 5 preguntas.
- Parte II. Proyectos de Mejoras y Reparaciones de emergencias en el hogar. Consta de 13 preguntas.
- Parte III. Servicios Adicionales. Consta de 2 preguntas.

La primera encuesta fue enviada a alumnos de las maestrías de ESAN por correo electrónico a través de la coordinadora. Además, fue compartida por los integrantes de esta tesis a través de redes sociales (Facebook). La encuesta estuvo publicada durante 45 días, logrando 240 respuestas.

La segunda encuesta, se realizó para validar el modelo de negocio planteado, fue compartida de la misma forma que la primera encuesta por un par de semanas, logrando obtener 185 respuestas. La cual constó de 6 preguntas cerradas dicotómicas.

El trabajo de campo fue realizado por los autores de la Tesis.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1. Análisis de resultados de fuentes primarias

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas tanto a *usuarios* como a *expertos*.

6.1.1. Mercado de *Usuarios*

6.1.1.1. *Determinación de la demanda*

Según el estudio PERFILES ZONALES Lima Metropolitana de IPSOS en el año 2015, se cuentan los hogares en 2'422,122, que constituyen nuestro mercado objetivo.

Tabla 6.1. Cantidad de hogares en Lima Metropolitana.

| | Lima Norte | Lima Este | Lima Centro | Lima Moderna | Lima Sur | Callao | Total |
|-----------------------------------|------------|-----------|-------------|--------------|-----------|-----------|-----------|
| Total de habitantes | 2,519,656 | 2,450,397 | 742,029 | 1,273,377 | 1,893,851 | 1,013,935 | 9,893,245 |
| % respecto al total de habitantes | 25.50% | 24.80% | 7.50% | 12.90% | 19.10% | 10.20% | 100% |
| Total de hogares | 573,342 | 545,892 | 244,083 | 378,156 | 431,329 | 249,160 | 2,422,122 |

Fuente: IPSOS Apoyo - Perfiles zonales Lima Metropolitana- 2015.

6.1.1.2. *Resultados de encuestas de investigación de mercado*

Hallazgos Encuesta #1:

Parte I: Datos Generales.

Las respuestas a esta parte nos muestran un mercado donde de forma predominante (más de 97%) los *usuarios* encuestados utilizan herramientas de Internet y teléfonos móviles de tipo Smartphone. Estos medios tecnológicos son imprescindibles para que puedan hacer uso de la plataforma y aprovechar al máximo sus ventajas.

Parte II: Proyectos de mejoras y reparaciones en el hogar.

Esta parte, nos permitió identificar los servicios más demandados por los *usuarios* en los últimos 6 meses, que serán los que ofreceremos en la plataforma: Electricidad (68%), Gasfitería (54.2%), Carpintería (24.2%), Albañilería (20%), Cerrajería (16.3%) y Vidriería (15%). El 88.8% de los *usuarios* encuestados realizó hasta 4 reparaciones y mejoras en sus hogares en este lapso de tiempo.

Asimismo, nos confirmó que la confianza en el *experto* es clave para el éxito del negocio. Un 79.2% indicó que suele contratar *expertos* que conoce, o que otros *usuarios* le refieren. Esto nos obliga a considerar las funciones de valoraciones del trabajo de los *expertos*.

Cuando un *experto* realiza un buen trabajo con un *usuario*, se gana su confianza. Y esta confianza ganada es casi garantía de un buen trabajo posterior, ya que los *usuarios* calificaron consecuentemente al *experto* de manera aprobatoria (más de 80%) en materia de: eficiencia y satisfacción general con el trabajo. Dejando de lado el tema de puntualidad y presentación personal, que no es fuerte de los *expertos* actuales: 55.4% y 75% respectivamente.

El proceso de contactar al *experto* resulta siendo regularmente complicado para los *usuarios*. El 40% de ellos tomó más de un día para contactarlos, lo que abre para nosotros la oportunidad de ofrecer “inmediatez de contacto” a través de la plataforma.

Para finalizar la parte II, los *usuarios*, en un 91% manifiestan tener la necesidad de contactar a un *experto* que ayude en las tareas de reparaciones y mantenimiento, en lugar de aventurarse a hacerlo ellos mismos, ya sea por motivos de inexperiencia, falta de tiempo, entre otros.

Parte III: Servicios Adicionales.

En esta parte, el objetivo fue obtener de los *usuarios* la información de qué otros tipos de servicios les gustaría tener más a la mano. De esta forma identificamos que: Limpieza (52.9%), Técnico de Electrodomésticos (37.1%), Técnico de Computadoras (25.4%), Cuidado de niños – ancianos (22.1%), Cocina (21.7%), Planchado de Ropa (20.4%), Lavandera (15.4%) e Inyectables (15.4%), son otros servicios preferidos por los *usuarios* y que deberíamos considerar para incluir en la plataforma, alineándose previamente a nuestra estrategia.

Hallazgos – Encuesta #2:

En esta encuesta, logramos identificar que los *usuarios* han utilizado servicios como Uber o EasyTaxi a través de sus equipos móviles, y con ello nos confirman que un modelo de negocio tecnológico, bajo el mismo principio de inmediatez, sería muy fácil de entender para ellos.

Los *usuarios* además, indicaron que utilizarían el aplicativo (87.6%) para colocar requerimientos y recibir cotizaciones. Inclusive el 91.9% de ellos, indicaron que utilizarían el servicio de urgencia (horario nocturno, domingos y feriados). Sobre este último punto, el 75.3% de ellos utilizarían la geolocalización para ser ubicados rápidamente.

Refrendando el tema de confianza, los *usuarios* en un 96.8%, indicaron que calificarían al experto en el aplicativo.

6.1.1.3. Conclusiones - Mercado de Usuarios

El mercado de *usuarios* actualmente consigue atender sus necesidades de esta índole a través de *expertos* referidos y conocidos.

Considera que el servicio que actualmente reciben puede ser evolucionado y transformado hacia un modelo de negocio que mejore la forma de contactar a los *expertos* para atender sus requerimientos de servicios para sus viviendas.

Ellos no son ajenos a los avances de la tecnología y están dispuestos a usar sus teléfonos celulares como medio para solicitar atención para sus necesidades caseras, como ya lo utilizan con aplicativos como Uber y EasyTaxi. Asimismo, están conscientes que el servicio puede mejorarse a través de valoraciones de los *expertos* que se registren y publiquen en la plataforma.

Finalmente, los encuestados ven con gran aceptación la característica de “atención de urgencias” que podrían utilizar.

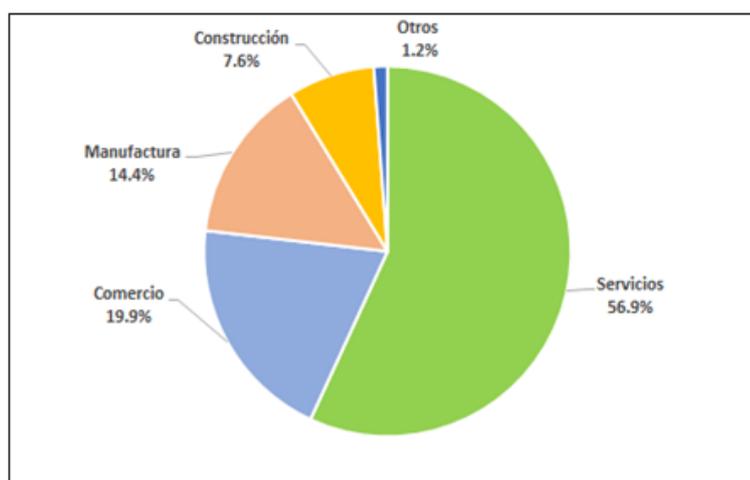
6.1.2. Mercado de *Expertos*

6.1.2.1. Resultados de entrevistas a *Expertos*

Demanda referencial: Según la encuesta permanente de empleo de IPSOS en 2015, 1.58 millones de personas en Lima Metropolitana trabaja de manera independiente.

56.9% de estos trabajadores independientes, aproximadamente 899,020 mil personas, se dedican a realizar actividades de “servicios”. Estas personas serían los referenciales *expertos* que consideramos en nuestra idea de negocio.

Figura 6.1. Encuesta Permanente de Empleo, 2016.



Fuente. INEI.

Demanda potencial: Del total de 899,020 mil referenciales expertos, calculamos el 83.6% que hacen uso de teléfono Smartphone con plan de datos, eso nos da un total de 751,580 de potenciales expertos.

Demanda efectiva: Obtenemos el 75,4% de los 751,580 mil potenciales expertos, que representan a aquellos que pagarían una suscripción por el uso del servicio. Con ello llegamos al número de 566,691 mil que es nuestra demanda efectiva.

6.1.2.2. Resultados de entrevistas a Expertos

Las entrevistas realizadas a *expertos* nos permitieron tener mayor conocimiento del mercado que ellos conforman y de esa forma poder formular y estructurar las preguntas de la encuesta que posteriormente se realizó a *expertos* en sus zonas de trabajo.

Parte I: Datos Generales

Los expertos en su mayoría (83,6%) cuentan con equipo Smartphone con plan de datos de internet y se dedican mayormente a

los servicios de Gasfitería (41%), Electricidad (39.3%), Carpintería (14.8%) y Cerrajería (6.6%).

Los expertos encuestados tienen en su mayoría (90,2%) más de 3 años de experiencia desarrollando actividades de oficios. Ellos estarían dispuestos a atender mayor cantidad de servicios de los que actualmente atienden, esto porque consideran (82%) que algunos días atienden pocos o ningún servicio.

Parte II: Validación del modelo de negocio.

Los expertos manifiestan (78.7%) que conocen de modelos de negocio como Uber o Easy Taxi, sin embargo, previa explicación del modelo de negocio, los expertos en su 98.4% mostraron interés en formar parte de dicho negocio y por ende les interesa acceder a un mercado más amplio de clientes.

De la misma manera, están de acuerdo con que se utilicen las opciones de valoración y que puedan tener beneficios tangibles resultado de estas valoraciones. Los beneficios que los expertos quisieran obtener son: Seguro, Capacitaciones, Gratificaciones, Celular moderno, Viáticos, Herramientas, entre otros.

Asimismo y confirmando la importancia de la confiabilidad, un 86.9% está de acuerdo con que se haga la validación de datos personales.

En cuanto al servicio de urgencia propuesto, los expertos encuestados muestran interés en un 65.6%.

Finalmente y con respecto a la inversión, los expertos (75.4%) están dispuestos a asumir un cargo mensual para beneficiarse del servicio.

6.1.2.3. Conclusiones - Mercado de Expertos

Los resultados mostrados nos permiten afianzar la idea del modelo de negocio. Los encuestados han mostrado en su mayoría, interés en pertenecer a la plataforma y beneficiarse de ella. Asimismo, muchos de los encuestados ya conocen los modelos de negocio de este tipo (Uber o EasyTaxi) y por eso fue más sencillo explicarles y que puedan entender el funcionamiento de nuestro modelo de negocio, obteniendo rápida atención en cada entrevista.

Asimismo, hemos validado que los expertos ya utilizan teléfonos Smartphone y saben que puede ser una herramienta muy útil para generarles más oportunidades de trabajo. Sobre todo en la actualidad, en la que algunos mencionan no tener mucha carga de trabajo y desean incrementar sus ingresos diarios. Ellos están dispuestos a realizar un pago mensual por el servicio.

Una vez que les queda claro el negocio, las demás preguntas con respecto a seguridad, beneficios y datos personales son respondidas positivamente y con mucha expectativa. Muchos de ellos están dispuestos a atender los servicios de urgencia que se han propuesto como parte del negocio.

En los capítulos subsiguientes estaremos abordando en detalle el plan de negocio del Producto - Servicio validado por el mercado.

CAPÍTULO VII: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1. Misión

Propiciar la interacción entre la oferta de profesionales de servicios para viviendas con la demanda de usuarios que requieren de sus servicios, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde actuamos.

7.2. Visión

Ser la plataforma *online* líder para referencia de profesionales de servicios para viviendas en nuestros mercados objetivos, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fortalecer alianzas estratégicas con las principales tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar.

7.3. Valores Institucionales

- **Integridad:** Actuando de manera correcta y manteniendo coherencia en nuestros planes de acción.
- **Innovación:** Promover el uso de tecnología en los procesos de negocio.
- **Orientación al cliente:** Garantizar la satisfacción de las personas que interactúan en el negocio.
- **Transparencia:** Actuar con ética y responsabilidad.

7.4. Análisis FODA

En la presente sección, realizaremos el análisis de los factores internos y externos del negocio, posteriormente realizamos los cruces entre dichos factores. Este resultado será considerado para la construcción de nuestros objetivos estratégicos.

Tabla 7.1. Análisis FODA.

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| 1. El proceso de selección del <i>experto</i> está orientado a brindar seguridad y confianza al <i>usuario</i> . | 1. No contar con infraestructura tecnológica que soporte el incremento repentino de la demanda. |
| 2. Permitir la interacción entre <i>usuarios</i> y <i>expertos</i> a través de una plataforma tecnológica. | 2. Reducida red de expertos confiables que puedan ayudar en los requerimientos y/o urgencias de los usuarios en cualquier momento del día. |
| 3. Empleo de sistema de geolocalización para la búsqueda de <i>expertos</i> cercanos al lugar donde se atenderá urgencia reportada por <i>usuario</i> . | 3. Estructura organizacional insuficiente debido a un crecimiento vertiginoso del negocio. |
| 4. Publicación de requerimientos programables a través de tablón virtual de anuncios. | 4. Resistencia al cambio por parte de los <i>expertos</i> . |
| 5. <i>Expertos</i> que puedan atender servicios en horarios nocturnos o días festivos de acuerdo a disponibilidad. | 5. La idea de negocio de HogarFix es factible de ser copiada. |
| 6. Brindar al <i>experto</i> el acceso a una mayor cantidad de <i>usuarios</i> potenciales para ofrecer sus servicios. | |

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| 1. Modelo de negocio similar es conocido en el mercado peruano gracias a incursiones de Easy Taxi y Uber. | 1. Mercado actual de oficios es predominantemente informal. |
| 2. Existencia de planes del Estado para ampliar cobertura de Internet a nivel nacional (Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica). | 2. Ingreso de competidores nacionales o extranjeros con experiencia en el sector servicios para el hogar. |
| 3. El gobierno ha implementado oficinas centralizadas para la realización de trámites y obtención de certificados para personas y empresas de manera ágil. | 3. Promulgación de leyes de gobierno restrictivas para los negocios basados en economía <i>on-demand</i> (ej. caso Uber). |
| 4. Más de medio millón de personas en Lima Metropolitana son profesionales independientes de oficios (<i>expertos</i>), que son potenciales <i>usuarios</i> del negocio. | 4. Negocios <i>retail</i> del sector mejoramiento del hogar podrían modificar su modelo de negocio, para incluir las funcionalidades del negocio propuesto. |
| 5. Crecimiento del uso de Smartphones en el Perú e incremento de transacciones vía Internet. | 5. Condiciones de ciertos sectores económicos se vean afectados por resultados económicos negativos, por ejemplo: sector construcción afectado por commodities caros y baja oferta de viviendas. |
| 6. Factores ambientales que provoquen daños en viviendas. | 6. Posibilidad de reclamo público ante falla de un experto en la ejecución de su trabajo. |

Elaboración: Autores de la tesis.

7.4.1. Estrategias FO

(F1, O3) Diseño de un proceso de reclutamiento de *expertos* con altos niveles de seguridad, considerando los procesos de validación de identidad y antecedentes policiales y penales de los *expertos* que se enrolan a la plataforma.

(F1, O3) Resaltar como parte de las campañas de lanzamiento, el valor agregado de "seguridad" hacia los *usuarios*, ya que nuestros *expertos* estarán debidamente verificados.

(F2, O1) Desarrollo de aplicación multiplataforma, intuitiva y de fácil uso, similar a las plataformas de Easy Taxi y Uber (aplicaciones ya conocidas en el mercado), para poner en contacto a *expertos* y *usuarios*.

(F2, O2) Analizar la viabilidad de aperturar operaciones en capitales de provincia cuando se generen utilidades anuales sostenidas y previo análisis de nuevos mercados.

(F3, O1) Atender servicios catalogados como “urgencias” en la plataforma, los cuales pueden ser atendidos por *expertos* que se encuentren cerca a la ubicación de los *usuarios* que lo requieran.

(F4, O4) Los potenciales *expertos* en Lima Metropolitana tendrán la posibilidad de interactuar con los *usuarios* a través del tablón de requerimientos y enviar sus cotizaciones.

(F6, O5) Impulsar como parte del plan de negocio, acciones concretas para generar un incremento de *usuarios* en la plataforma y con ello los *expertos* puedan generar mayores ingresos.

(F6, O6) Los *expertos* podrán tener mayor cantidad de trabajo ante eventos de daños en viviendas por factores ambientales.

7.4.2. Estrategias FA

(F1, A1) Sensibilizar al mercado actual de *expertos* para la adopción de

medidas básicas de seguridad de identificación. Posicionarlo en su mente como una ventaja competitiva tomando en cuenta la realidad actual del país en materia de seguridad.

(F2, A2) Crear identidad de marca, haciendo uso de herramientas de merchandising e impulsando el modelo de negocio a través de marketing *online* y *offline*.

(F3, A4) Establecer vínculos con tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar para definir estrategias conjuntas para atender el mercado de *usuarios* aprovechando las ventajas de geolocalización de la plataforma HogarFix.

(F6, A1) Diseñar un plan de captación de *expertos* en el sector informal, mostrándoles las ventajas sobre futuros trabajos que obtendrán al poder acceder a nuestro tablón virtual, y la posibilidad de atender urgencias según localización desde nuestra plataforma.

(F6, A4) Diseñar un programa de retención de *expertos* a mediano plazo basado en beneficios, que permita la sostenibilidad del negocio y su propio bienestar.

7.4.3. Estrategias DO

(D1, O4) Evaluar y utilizar soluciones de infraestructura tecnológica en la nube (Cloud) que nos permita tener escalabilidad y seguridad.

(D2, O1) Definir estrategias de concientización a *expertos* en el uso de Internet, dando a conocer los óptimos resultados de rentabilidad que obtienen modelos de negocio exitosos como Easy Taxi o Uber.

(D2, O4) Ofrecer incentivos a *expertos* que referencien a otros postulantes a *expertos*, para que pasen el proceso de validación respectivo.

7.4.4. Estrategias DA

(D2, A1) Incentivar a *usuarios* que nos envíen referencias de personas de confianza con oficios a través de nuestra plataforma, para poder evaluarlos y considerarlos como un futuro *experto*.

(D2, A5) Se deben realizar campañas de marketing orientadas a potenciar la capacidad de los rubros que no se vean afectados ante un eventual desastre macroeconómico.

(D3, A6) Se debe realizar una estrategia de comunicación efectiva ante una emergencia que ponga en riesgo la imagen de la empresa.

(D4, A1) Iniciar la captación de *expertos*, a través de la red de conocidos de los socios del negocio.

(D4, O5) Mantener estrategias de publicidad del mercado actual para poder acercarnos a más *expertos* y presentarles HogarFix como opción para acceder a más clientes.

7.5. Estrategias genéricas - Porter

Según Porter, estas estrategias fijan una posición defensiva frente a las 5 fuerzas competitivas descritas (Ver 3.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter).

Según las características del mercado y del negocio ya analizadas en el marco contextual y el análisis de mercado, consideramos que la estrategia genérica que se adecúa a nuestra realidad es la de diferenciación.

Buscamos en el negocio propuesto ofrecer un servicio diferenciado a la gama de opciones de este rubro en el mercado limeño. Dicha diferenciación se fundamenta en los siguientes puntos:

- Servicio de atención de urgencias, donde introducimos al mercado el uso de la geolocalización para ubicar a los *expertos* que estén más cercanos y dispuestos a atender una urgencia, incluso en horarios no comunes.
- Servicio de contact center a través de chat en línea (en horario de oficina) o correo electrónico, asegurando el continuo monitoreo de la calidad de servicio y labor de los *expertos*.
- HogarFix no interviene en la negociación entre *experto* y *usuario*, dejando a juicio de ambas partes la adecuada fijación del precio. HogarFix sólo

percibirá el costo por suscripción mensual por parte del experto.

7.6. Objetivos estratégicos

De acuerdo a la visión y misión indicadas al inicio del presente capítulo y en el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, HogarFix S.A. debe definir sus objetivos estratégicos. Luego de un amplio debate entre los socios accionistas se llegó a los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr rentabilidad para los socios inversionistas.
 - KPI: cumplimiento de utilidad proyectada.
- Lograr alcanzar crecimiento de negocio según plan financiero definido.
 - KPI: cumplimiento de meta mensual de ingresos obtenidos.
- Mantener una política de innovación tecnológica constante para estar atentos a las tendencias tecnológicas del mercado y mantener la plataforma siempre disponible y actualizada.
 - KPI: disponibilidad de plataforma online.
- Mantener una política de comunicación efectiva, tanto interna como externamente, de forma que podamos responder clara y oportunamente ante situaciones que se presenten en el entorno.
 - KPI: Número de incidentes reportados y atendidos relacionados a imagen corporativa.
- Realizar esfuerzos orientados a la captación y retención de *usuarios* y *expertos*, para mantener siempre el balance en el ecosistema de la plataforma.
 - KPI: Índice de rotación de *expertos*.
- Posicionar HogarFix en la mente de las personas (lovemark) como medio principal para la búsqueda de trabajadores independientes de servicios.
 - KPI: ocupar primer lugar de marketshare de plataformas online similares.

7.7. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellas pocas cosas que deben ir bien para asegurar el éxito de una organización y, por lo tanto, representan aquellas áreas empresariales o de gestión que deben recibir atención especial y continua para lograr un alto rendimiento. Los FCE incluyen cuestiones vitales para las actividades operativas actuales de una organización y para su éxito futuro (Boynton et al, 1984).

Para que la misión de HogarFix se cumpla efectivamente, deben considerarse los siguientes factores críticos de éxito:

- Asegurar la disponibilidad y continuidad operativa de la plataforma tecnológica que permitirá la interacción entre *usuarios* y *expertos*.
- Formular planes concretos y eficientes para la captación y retención de *expertos* y *usuarios* para que se mantenga el equilibrio funcional de la empresa.
- Mantener una estructura organizacional que soporte el crecimiento de la empresa.
- Mantener un plan de aseguramiento de procesos para evitar crisis que puedan afectar la imagen corporativa.

7.8. Estrategias a corto plazo

Las estrategias de corto plazo son aquellas orientadas al inicio de operaciones del negocio y el cumplimiento del presupuesto asignado, con el fin de lograr las metas mensuales de ingresos y poder sobrevivir al primer año de operación.

- Definir el alcance del producto inicial, considerando la investigación de mercado realizada en Lima Metropolitana.
- Definir una política de optimización de costos de operación.
- Estructurar el plan de Marketing inicial (Lanzamiento).
- Asegurar el óptimo funcionamiento de la plataforma tecnológica que

soportará la operación diaria *online* de la empresa.

7.9. Definición del producto - servicio

HogarFix.com es una plataforma tecnológica *online* que sirva para conectar la oferta de servicios de trabajadores independientes del sector servicios con la demanda requerida por usuarios de viviendas.

7.9.1. Características

Para describir las principales características del producto - servicio, detallamos por separado aquellas que impactan en ambos tipos de clientes del negocio.

Usuarios:

Inmediatez en el servicio a través de geolocalización: la plataforma *online* para la atención de urgencias permitirá detectar a través de geolocalización a aquellos *expertos* que se encuentren disponibles y cerca del lugar para el cual se solicita el servicio. El *usuario* elegirá al *experto* de su conveniencia según evaluación de hoja de vida y valoraciones que tenga el *experto*.

Disponibilidad de algunos *expertos* para atención de urgencias en horario 24x7. La plataforma *online* permitirá contactar a algunos *expertos* que brinden sus servicios a cualquier hora del día.

Tablón virtual de anuncios para atención de requerimientos: A manera de pizarra colaborativa, los *usuarios* podrán disponer de este espacio virtual para publicar requerimientos que posteriormente serán leídos por *expertos* quienes podrán enviar cotizaciones por el servicio.

Verificación de *expertos* en el proceso de reclutamiento para brindar seguridad y confianza: El proceso se realiza con la entrega de documentación personal de cada *experto*, los cuales son validados por personal de HogarFix a través de visitas de verificación domiciliaria, validaciones de DNI *online*, examen psicológico, etc.

Los servicios a brindar a través de la plataforma serán: atención de requerimientos para el hogar y atención de urgencias, dependiendo del tipo de suscripción al que el *experto* se encuentre afiliado.

Según los resultados del estudio de investigación de mercado se decidió iniciar el negocio ofreciendo 8 tipos de servicio en la plataforma, los cuales irán aumentando según evaluación de mercado.

Expertos:

Mayor mercado de clientes: Podrán llegar a un mercado de clientes objetivos (*usuarios*) agrupados en una plataforma. Este mercado irá creciendo a medida que se incrementen los *expertos* y las atenciones que ellos brinden.

Flexibilidad en horario de trabajo: Los *expertos* son libres de elegir el horario de su conveniencia para poder atender servicios requeridos.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

Una vez definidos los objetivos estratégicos de la empresa, en el presente capítulo detallamos las estrategias operativas y procesos para poder alcanzarlos.

8.1. Cadena de Valor

La estructura del plan de operaciones ha sido elaborada en base a la cadena de valor que se muestra a continuación:

Figura 8.1. Cadena de Valor de HogarFix.



Elaboración: Autores de la tesis.

8.1.1. Procesos de soporte al negocio

1. Infraestructura de la empresa.

Se considera un local comercial en Lima Metropolitana en donde funcionarán las oficinas administrativas de HogarFix.

2. Gestión de Recursos Humanos.

Contaremos con un grupo de personas con las que HogarFix desarrollará y ejecutará de manera diligente las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse. Nos encargaremos de

seleccionar al personal más apropiado para la empresa, de acuerdo no sólo a sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido, sino también evaluando otras condiciones y aptitudes personales que impacten de manera positiva en la organización.

3. Soporte Tecnológico.

Las actividades de soporte tecnológico son importantes, ya que brindarán soporte a las operaciones del negocio.

4. Administración y Finanzas.

Las funciones de administración y finanzas estarán a cargo de las actividades de control presupuestal de HogarFix. Asimismo, tendrán a su cargo las actividades backoffice de contabilidad, logística y compras.

8.1.2. Procesos core del negocio

1. Plataforma Tecnológica HogarFix.

Los procesos para mantener la disponibilidad de la plataforma tecnológica constituyen procesos vitales para HogarFix pues se trata de un modelo de negocio con base tecnológica.

2. Captación de *expertos* y *usuarios*.

Estos procesos son importantes para que la plataforma perdure en el tiempo pues la presencia de ambos actores aseguran la oferta y demanda requerida para nuestro modelo de negocio.

3. Atención de urgencias o requerimientos.

Los procesos de atención de urgencias y requerimientos, utilizando las funcionalidades de la plataforma *online*, son las dos modalidades de servicio que se ofrecen y constituyen la base sobre la cual se desarrollan las operaciones de HogarFix S.A.

4. Marketing.

Es importante una adecuada estrategia de posicionamiento de marca que permita que HogarFix esté en la mente de los *expertos* y *usuarios* como la primera plataforma de referencia de *expertos* para atención de requerimientos y urgencias del hogar.

5. Atención post servicio.

Se mantienen canales de comunicación abiertos para brindar asistencia a quejas, reclamos o sugerencias posterior a la atención brindada por el *experto* en el hogar del *usuario*.

8.2. Estrategia de operaciones

8.2.1. Inicio de Operaciones de la empresa

Las actividades relacionadas al inicio de operaciones de la empresa que están descritas en esta sección, deben estar correctamente alineadas a las estrategias de corto plazo definidas y a los objetivos estratégicos de la empresa.

Se iniciará las operaciones ofreciendo 8 servicios: Gasfitería, Electricidad, Carpintería, Técnico de computadores y redes, Técnico de electrodomésticos, Vidriería, Cerrajería, Albañilería, considerando las respuestas de las encuestas realizadas a *usuarios*, donde indicaron los tipos de servicios más solicitados en sus hogares.

Al inicio de operaciones, en los primeros 6 meses, se ofrecerá de manera gratuita el acceso a la plataforma como *Experto Premium* para que *expertos* puedan interactuar con la plataforma aprovechando todas sus funcionalidades y beneficios. Posterior a los seis meses, se iniciará con el cobro por suscripción, cambiando los perfiles a *Experto Basic*. Además, se les animará a suscribirse como *Experto Premium* para que continúen aprovechando todos los beneficios que la plataforma les ofrece. Cabe mencionar, que Hogarfix correrá con los gastos de verificación de

información de todos los expertos suscritos en estos primeros seis meses.

8.2.2. Descripción general

1. La empresa, a través del uso del aplicativo móvil o web, ofrecerá dos modalidades de servicio:
 - *Atención de Requerimientos*: El *usuario* podrá publicar su requerimiento a través de la plataforma con el fin de obtener cotizaciones por parte de los *expertos* y la consecuente atención de dicho requerimiento. A su vez, el usuario podrá escoger al experto de su confianza y solicitarle directamente atención al requerimiento.
 - *Atención de Urgencias*: El *usuario* podrá solicitar el servicio de atención de urgencias y a través de la funcionalidad de geolocalización podrá ubicar al *experto* que se encuentre disponible y a corta distancia del lugar desde donde se solicita. Se contempla además, tener *expertos* con disponibilidad de atender en cualquier horario (incluido domingos, feriados y en horario nocturno).
2. Se ofrecerán dos tipos de suscripciones para los *expertos*.

Experto Basic

- Por el pago de S/.30 mensuales (S/.1 diario), se ofrecerá al *experto* este tipo de suscripción básica en la cual podrá:
 - Acceder a la plataforma para ofrecer un solo tipo servicio (gasfitería, electricidad, carpintería, etc.).
 - Cargar en la plataforma una (1) foto de trabajos anteriores que le permita promocionar los servicios que ofrece.
 - Atender un máximo de 10 servicios por mes.
 - Podrá realizar una sola atención de urgencia (para

permitirle probar el servicio e invitarlo a suscribirse como *Experto Premium*).

Experto Premium

- Por el pago de S/. 45 soles mensuales (S/.1.5 diarios), se ofrecerá al *experto* una suscripción con mayores beneficios en la cual podrá:
 - Acceder a la plataforma para ofrecer más de un tipo de servicio (gasfitería, electricidad, carpintería, etc.).
 - Cargar en la plataforma hasta 10 imágenes de trabajos realizados anteriormente para que pueda promocionar los servicios que ofrece.
 - Atender servicios de forma ilimitada por mes.
 - Agregar 5 referencias propias a su perfil para lograr mejor reputación.
 - Uso ilimitado atendiendo urgencias en el horario que el *experto* decida estar disponible.

Tabla 8.1. Resumen de características de suscripciones.

| Características | Experto Basic | Experto Premium |
|---|---------------|-----------------|
| Costo Mensual | S/. 30 | S/. 45 |
| Tipos de Servicios Suscritos | 1 | Todos |
| Perfil de Experto | Sí | Sí |
| Cargado de Fotos - Trabajos Anteriores | 2 | 10 |
| Atenciones de Requerimientos por mes | 6 | Ilimitados |
| Agregar Referencias | No | 5 por mes |
| Atención de Urgencias (geolocalización) | 1 | Ilimitado |

Elaboración: Autores de la tesis.

3. Con la afiliación de cada *experto* se realizará el proceso de verificación de *información personal* para garantizar la seguridad de los *usuarios* que harán uso de la plataforma:

- Documento Nacional de Identidad (DNI).
 - Verificación de antecedentes policiales.
 - Verificación de antecedentes penales.
 - Verificación domiciliaria.
 - Resultados de la evaluación psicológica.
4. El pago de suscripción por parte del *experto* será mensual, este proceso se llevará a cabo a través de billetera electrónica (BIM) haciendo uso de sus celulares, indicando un número asociado a HogarFix, el cual se les brindará en el momento de la afiliación. Asimismo, se les brindará una breve capacitación en el procedimiento para enviar dinero a través de BIM. A su vez, podría hacer el pago de suscripción mensual directamente en nuestra oficina.
 5. Se establecerá un manual código de conducta, que incluirá lineamientos que debe seguir el *experto* para garantizar un servicio de calidad. Ver Anexo 9 (Manual de Código de Conducta).
 6. El *usuario* convendrá los términos económicos directamente con el *experto* por cada servicio realizado. HogarFix no intervendrá en esas transacciones.

8.3. Gestión de operaciones

8.3.1. Diseño del proceso del servicio

A continuación describiremos los procesos core del servicio brindado, se puede observar en flujogramas cada uno de ellos en el Anexo 10.

8.3.1.1. Captación de Expertos

El proceso de captación de *expertos* se realizará de las siguientes formas:

- Campañas de marketing (detalladas en el Plan de Marketing).

- Establecimiento de canales de contacto:
Los *expertos* que quieran afiliarse a la plataforma podrán comunicarse a través de los siguientes medios de contacto:
 - Llamando al número celular de HogarFix (publicado en la página web y redes sociales).
 - Dejando su número de celular a través de mensaje de texto o WhatsApp, de esta forma HogarFix le devolverá la llamada.
 - Acercándose a la oficina (en horario de oficina, es decir, de 9am a 6pm).
 - A través del chat ofrecido en la página web o dejando sus datos en la plataforma, de esta forma HogarFix se contactará con él lo antes posible.

- En cuanto el *experto* nos contacte, se le explicará los beneficios que ofrecerá el uso de la plataforma *online* y se le indicará todos los documentos requeridos que deberá presentar si desea unirse a nuestra red de *expertos*.

8.3.1.2. Registro de Altas

Evaluación psicológica al *experto*.

Conocer el perfil psicológico del experto es importante para HogarFix porque los *expertos* que encuentran los *usuarios* en la plataforma deben ser de confianza para brindar mayor seguridad al *usuario*, por tal razón, se realizarán evaluaciones psicológicas a los expertos. Estas evaluaciones las realizará un profesional en Psicología, éste servicio será tercerizado.

Registro de Alta de *Experto*.

- El *experto* deberá registrar sus datos personales en el formulario de suscripción y además deberá entregar la siguiente documentación solicitada:
 - Copia de Documento Nacional de Identidad (DNI).
 - Certificado de antecedentes policiales.
 - Certificado de antecedentes penales.
 - Resultados de la evaluación psicológica.
- Una vez entregada la documentación se procederá a programar una fecha para la verificación domiciliaria.
- Después de realizar la verificación domiciliaria se contactará al *experto*, el cual se deberá acercar a las oficinas de HogarFix para completar el registro de afiliación y realizar el pago del primer mes de suscripción mensual (modalidad Basic o Premium). En ese momento se le hará entrega de un documento con el código de conducta, así como el pack inicial HogarFix que consta de un polo y una visera, los cuales poseen el logo de la empresa.
- A continuación, se procederá a realizar la toma de una foto digital. El asistente de Recursos Humanos creará el perfil básico del *experto*, en el cual cargará la foto de perfil, así como algunos datos que obtendrá de los documentos presentados. El perfil creado quedará en estado pendiente, hasta que el *experto* complete los datos de su perfil.
- Una vez superadas todas las etapas de verificación de seguridad, se brindará al *experto* los datos correspondientes de conexión (*usuario* y contraseña).
- El *experto* deberá de descargar gratuitamente el app “HogarFix

Experto” en su celular, ya sea a través del App Store o del Google Play Store. Una vez instalada la app, deberá ingresar al aplicativo ingresando con el usuario y contraseña entregado y completar su perfil para que éste quede activo.

- Se le brindará capacitación en el uso de la plataforma y en la afiliación a BIM y en cómo enviarnos dinero a través de él.

Renovación de suscripción del *Experto*.

- La plataforma mantendrá informado al *experto* sobre sus fechas de pago. En el caso que el *experto* incumpla con el pago mensual en la fecha determinada, tendrá 2 días adicionales de plazo para realizar el pago. Si al finalizar el segundo día de gracia, el *experto* no cumple con el pago, su cuenta será deshabilitada. Una vez deshabilitada la cuenta, HogarFix llamará al *experto* para realizar el feedback correspondiente y lo animará a continuar con el uso de la plataforma.

Registro de Alta de *Usuario*.

- El *usuario* desde la Web o su Smartphone, ya sea a través del App Store o del Google Play Store, podrá descargar gratuitamente el app *Hogarfix Usuario*.
- Una vez instalada la aplicación, deberá de registrarse utilizando una cuenta de Facebook o de un correo electrónico, luego se solicitará datos personales como:
 - Nombres y Apellidos.
 - Número de celular.
- A continuación deberá de ingresar un *usuario* y contraseña, así como aceptar los Términos y condiciones, y la Política de Privacidad cumpliendo con la normativa legal de privacidad de datos según la Ley 29733 Ley de Protección de Datos

Personales.

8.3.1.3. Servicio de atención por Requerimiento

Solicitud de Servicio por Requerimiento (*Usuario*).

- El *usuario* podrá ingresar su requerimiento en la plataforma, describiendo el servicio que requiere y la fecha/hora preferida de atención. De esta forma los *expertos* podrán presentar sus cotizaciones y el *usuario* podrá elegir la cotización que le convenga. Una vez coordinado el servicio con el *experto*, el *usuario* genera una orden de trabajo a través de la plataforma, y el requerimiento se retira del *tablón virtual* (lista de requerimientos).
- El *usuario* también podrá solicitar una cotización o solicitar un servicio directamente a un *experto* específico, generando así una orden de trabajo (OT).
- El *usuario* podrá cancelar una orden de trabajo, indicando el motivo.
- La lista de órdenes de trabajos finalizados se guardarán como historial en el perfil del *usuario*.

Atención de Servicio por Requerimientos (*Experto*).

- El *experto* podrá acceder a un tablón virtual de requerimientos ingresados por los *usuarios*, este tablón presentará las solicitudes separadas por tipo de servicio. El *experto* podrá acceder a cada uno de ellas y presentar una cotización, esperando respuesta del *usuario*.
- Una vez coordinado con el *usuario* se creará una orden de trabajo.

- Una vez atendido el servicio, el *experto* deberá finalizar el servicio en la aplicación, actualizando el status a atendido.
- La lista de órdenes de trabajo a atender se guardará en el perfil del *experto*, indicando el estado: Por atender/atendida/cancelada.
- El *experto* podrá visualizar una lista de requerimientos en los cuales postuló al dar una cotización. Si el *usuario* lo seleccionó para atender el servicio pasa al listado de órdenes de trabajo por atender.

8.3.1.4. Servicio de atención de Urgencias

Solicitud de Servicio de Urgencias (*Usuario*).

- El *usuario* tendrá oportunidad de solicitar atención de servicio de urgencia a través de la aplicación, cuya opción muestra a través de la tecnología de geolocalización a todos los *expertos* que se encuentran cercanos a su ubicación, por lo que deberá compartir su propia ubicación. En ese momento, el *usuario* podrá elegir al *experto* más cercano según conveniencia, revisar su perfil y enviarle un mensaje describiendo su urgencia, acordando con él los detalles del servicio. Luego de coordinar con el *experto*, el *usuario* prosigue a abrir una orden de atención de urgencia (OAU).
- La lista de órdenes de atención de urgencia realizadas se guardará en el perfil del *usuario*.
- En caso el *usuario* envíe un mensaje al *experto activado* para atender servicios de urgencia y éste no responda, podrá utilizar la opción del chat en línea para dar aviso y podrá elegir otro *experto* que esté activado para atender su urgencia.

Atención de Servicio de Urgencias (*Experto*)

Usualmente los *expertos* cobran un porcentaje añadido por horarios de madrugada, por lo que según las encuestas, los *expertos* están interesados en esta opción.

La opción de servicio de Urgencias se encuentra disponible al *experto* una sola vez en la suscripción Experto Basic (para que pueda probar esta característica) y de forma ilimitada en la suscripción Experto Premium.

- La aplicación del *experto* le permite activar la opción “Atender Urgencias”, mostrando a los *usuarios* su ubicación a través de geolocalización cuando éstos lo decidan. Esta opción puede ser activada o desactivada cuando el *experto* lo crea conveniente.
- Una vez coordinado con el *usuario* se creará una orden de atención de urgencia (OAU).
- Una vez atendida la urgencia, el *experto* deberá finalizar el servicio en la plataforma.

8.3.1.5 Servicio al Cliente

Se tiene un asistente de servicio al cliente, quien administrará los reclamos, dudas de *usuarios* y *expertos*, también dará respuesta a las solicitudes y sugerencias de los clientes. Además, ejecutará todos los procesos para mantener una buena relación con ellos.

La interacción con los clientes es importante para mantener el crecimiento de la empresa y para tener a los *usuarios* satisfechos con los servicios ofrecidos por los *expertos* contactados a través de nuestra plataforma tecnológica. Por tal razón, HogarFix utiliza diferentes canales de comunicación: vía telefónica, presencial y por chat a través de la plataforma Whatsapp. Además, tanto los usuarios como los *expertos* podrán contactarse vía online con HogarFix a través del chat

online que está implementada en la plataforma y podrán ser atendidos en horarios de oficina (9am a 6pm).

8.3.2. Aseguramiento de la Calidad del Servicio

Las acciones de aseguramiento de calidad (QA) serán vitales en la operación de la plataforma. Hemos definido las siguientes acciones como parte de los procesos core para mantener un servicio de calidad en la plataforma.

8.3.2.1. Valoraciones por tipo de servicio a expertos

- Posteriormente a la finalización del servicio por parte del *experto*, se activará una alerta en el celular del *usuario* para valorar el servicio, a través de la cual el *usuario* podrá registrar su valoración y colocar observaciones adicionales, de esta manera contribuirá a mantener la calidad del servicio en la plataforma.
- En caso ocurra que por algún motivo el *experto* no dio por concluido el servicio en su aplicación, el *usuario* podrá cerrar el servicio y calificarlo como corresponda.
- HogarFix presentará al *usuario* los listados de *expertos* ordenados según valoración que tengan, dejando abierta la posibilidad al mismo *usuario* de usar otras formas de ordenación. Esto hace importante la valoración que cada *experto* obtiene durante su desempeño en la ejecución del servicio brindado.
- Los *usuarios* al finalizar un servicio proceden a valorar el servicio brindado por el *experto*, con escala de valoración de 1 a 5. Podrá además, ingresar un comentario sobre el mismo.
- Los datos ingresados por el *usuario* serán evaluados por HogarFix y a los *expertos* de más baja valoración se les solicitará acercarse a la oficina para presentar un descargo. En caso sea un comportamiento repetitivo, se le preguntará si desea continuar en la empresa.

- A los *expertos* que obtienen valoración alta continua se les contactará para que nos entreguen feedback para conocer más el perfil de los *usuarios*, lo cual ayudará a mejorar la calidad de servicio.
- Todas las valoraciones de 1 a 5 estrellas tendrán un campo denominado Observaciones, donde el *usuario* podrá detallar sus comentarios respecto al trabajo realizado por el *experto*. Las valoraciones de numeración 4 y 5 tendrán el campo Observaciones como opcional pero para las valoraciones de numeración 1, 2 y 3 el *usuario* deberá llenar el campo Observaciones de manera obligatoria. El llenado del campo Observaciones es importante para que HogarFix tome acciones correctivas para garantizar la calidad del servicio en futuros requerimientos de los *usuarios*.

8.3.2.2. Auditoría de trabajos

Para poder asegurar la calidad de los servicios brindados a los usuarios es importante realizar procesos de auditoría a los trabajos realizados por los expertos. Por tal razón, el asistente de Recursos Humanos dentro de sus funciones tendrá la responsabilidad de seleccionar de manera aleatoria a *usuarios* para llamarlos y preguntar cómo fue el trabajo realizado por el *experto* y comprobar que el *experto* haya realizado los pasos que se indican en el manual de código de conducta.

Además, el asistente de Recursos Humanos listará a los *expertos* que tengan de tres a menos estrellas en sus valoraciones y se contactará con los *usuarios* que hayan requerido el servicio y preguntarle los motivos por los que dio una valoración baja al trabajo del *experto*.

8.3.2.3. Cliente incógnito

Es una técnica utilizada para evaluar y medir la calidad en la

atención al cliente.

- Para ello, una persona, que se hará pasar por un *usuario* real, realizará una solicitud de servicio en ambas modalidades (requerimiento y urgencia) a través de la plataforma.
- Este “cliente incógnito” se encargará de evaluar parámetros predeterminados del *experto(s)*, desde su interacción en la plataforma hasta la solución del requerimiento o urgencia. Se evaluarán parámetros como la imagen del *experto*, el tiempo dedicado, el conocimiento del tipo de servicio y la solución del problema.
- Luego, los datos recogidos por el “cliente incógnito” serán analizados, con lo cual se realizarán propuestas con la finalidad de mejorar el servicio brindado por el *experto*.

Esta evaluación será realizada trimestralmente. Se escogerá a los *expertos* de forma aleatoria.

8.3.2.4. Garantía por servicios prestados de manera deficiente

- En el caso que un servicio haya sido atendido por un *experto* con resultado deficiente, HogarFix enviará un *experto* con alta valoración (brindada por *usuarios*) para que subsane el servicio. HogarFix correrá con los gastos incurridos.

8.4. Gastos de operaciones

Se consideran gastos de operaciones tales como los gastos bancarios (cuenta corriente, telecrédito, pago interbancario, transferencias), economato (útiles de oficina, tóner para impresora, etc.), caja chica y seguro para la oficina comercial los cuales son considerados en el flujo de egresos. En la Tabla 8.2 se detallan los costos mensuales y anuales de las partidas indicadas.

Tabla 8.2. Gastos de operaciones.

| GASTOS | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| | Mensual | Anual |
| Gastos Bancarios | S/. 210.00 | S/. 2,520.00 |
| Economato | S/. 150.00 | S/. 1,800.00 | S/. 200.00 | S/. 2,400.00 | S/. 250.00 | S/. 3,000.00 | S/. 250.00 | S/. 3,000.00 | S/. 250.00 | S/. 3,000.00 |
| Caja Chica | S/. 500.00 | S/. 6,000.00 | S/. 600.00 | S/. 7,200.00 | S/. 700.00 | S/. 8,400.00 | S/. 700.00 | S/. 8,400.00 | S/. 700.00 | S/. 8,400.00 |
| Seguros | S/. 400.00 | S/. 4,800.00 | S/. 500.00 | S/. 6,000.00 | S/. 700.00 | S/. 8,400.00 | S/. 700.00 | S/. 8,400.00 | S/. 700.00 | S/. 8,400.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO IX: PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo describiremos los pasos a seguir para la constitución de la empresa antes de poder iniciar operaciones. También se detallan aspectos relacionados a la estructura organizativa, la contratación de personal, descripción de perfiles y roles de cada puesto de trabajo necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

9.1. Formalización de la empresa

Para el inicio de operaciones se realizará la formalización de la empresa ante las entidades correspondientes. A continuación describiremos los pasos a seguir para constituir la empresa e iniciar las operaciones.

9.1.1. Tipo de Sociedad

La Ley General de sociedades N° 26887, regula a todas las empresas en el Perú, en ésta se establecen todos los lineamientos jurídicos de las sociedades. Además, todas estas sociedades deberán cumplir con adecuar su pacto social y estatuto a las disposiciones de esta Ley.

En el presente plan de negocios se ha considerado constituir una Sociedad Anónima, donde los autores de esta tesis formarán parte de dicha sociedad.

- Nombre de la empresa o razón social: **HogarFix S.A.**
- Nombre comercial: **HogarFix.**
- Modalidad de Persona Jurídica: **Sociedad Anónima.**

Tabla 9.1. Características de una sociedad anónima.

| | |
|------------------------|--|
| CARACTERÍSTICAS | 2 accionistas como mínimo. No existe número máximo. |
| DENOMINACIÓN | La denominación es seguida de las palabras “Sociedad Anónima”, o de las siglas “S.A.” |
| ÓRGANOS | Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia. |
| CAPITAL SOCIAL | Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles. |
| DURACIÓN | Determinado o indeterminado. |
| TRANSFERENCIA | La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad. |

Fuente: www.proinversion.gob.pe

Elaboración: Autores de la tesis.

Los pasos que seguiremos para constituir nuestra empresa de tipo persona jurídica son los siguientes:

- a. Búsqueda y reserva de nombre: Trámite que realizaremos en Sunarp para comprobar que no existan empresas con nombre similar a HogarFix, una vez validado podemos realizar la reserva del nombre.
- b. Minuta de constitución: Documento privado que elaborará el asesor legal, el cual será presentado en notaría para que sea elevado a escritura pública. Contiene información de los socios, el objeto de la sociedad, los estatutos, el aporte de capital por parte de los socios. También se describen los representantes legales y la vigencia de sus cargos.
- c. Apertura de cuenta corriente: Se realizará la apertura de la cuenta corriente en una entidad financiera (BCP) en la cual se hará el depósito de aporte inicial de los socios.
- d. Escritura pública: Documento que se prepara en notaría incluyendo la minuta de constitución y estatutos.
- e. Inscripción en Registros Público: La escritura pública es enviada por Notario Público a Sunarp para su inscripción.

- f. Registro de marca y logotipo: Trámite que se realiza en Indecopi para registrar la marca y signo distintivo de la empresa.
- g. Testimonio de empresa: Luego que el notario haya inscrito la empresa en Sunarp, nos debe entregar copia registral certificada y testimonio de la empresa. Ambos documentos acreditan que la empresa ha sido registrada en Sunarp.
- h. Inscripción de RUC: Trámite que debemos realizar en Sunat para registrarnos como contribuyentes de tributos.
- i. Contrato de trabajadores.
- j. Inscripción de trabajadores en SIS: Los trabajadores que formen parte de la planilla serán inscritos en el Seguro Integral de Salud (SIS) para que tengan cobertura de seguridad social.
- k. Legalización de libros contables: La legalización de libros contables debemos hacerlas ante Notario Público en el momento que la empresa entre en funcionamiento.
- l. Impresión de comprobantes de pago: En caso se requiera la impresión de comprobantes de pago, el trámite se realizará en imprentas autorizadas por Sunat o a través de comprobantes de pago electrónicos.
- m. Licencia de funcionamiento municipal: Debemos tramitar la licencia de funcionamiento que nos permita realizar actividad comercial en el local comercial que alquilemos. Este trámite debemos hacerlo en la municipalidad distrital en donde se encuentre el local.
- n. Autorizaciones y permisos especiales: el local comercial que alquilemos debe pasar por inspección de defensa civil.

Se ha estimado S/2,618.00 como monto de inversión por constitución de la empresa el cual comprende la búsqueda y reserva de nombre en registros públicos, minuta de constitución, apertura de cuenta corriente, escritura pública, registros públicos, legalización de libros contables, licencia de funcionamiento de local comercial, defensa civil, etc. El costo individual de cada uno de ellos se detalla en Anexo 11.

Como gastos bancarios para iniciar operaciones estimamos un costo de S/.150.00 (por apertura de cuenta, entre otros).

A su vez, se ha estimado una inversión por patente de marca de S/.535.00, trámite a realizar en Indecopi.

9.1.2. Socios

La sociedad está conformada por 4 socios, los cuales serán los inversionistas de HogarFix S.A. y son los integrantes de la presente tesis, y aportarán en partes equitativas el capital de trabajo necesario según lo indicado en el Plan Financiero (Ver Capítulo XII).

El aporte de los socios está constituido por dinero que mantienen en sus cuentas de ahorro, saldo disponible en sus cuentas CTS y préstamos familiares.

El aporte de capital de los socios consiste en el costo de capital de trabajo que será el monto necesario para ejecutar operaciones de HogarFix durante los primeros meses hasta que ésta pueda autofinanciarse. A continuación, los detalles de los socios:

Tabla 9.2. Socios de HogarFix S.A.

| N° | Socios | % Participación |
|-----------|--------------------------------|------------------------|
| Socio 1 | Omar Reyes Moggiano | 25% |
| Socio 2 | Rocío Guadalupe Masías | 25% |
| Socio 3 | Fernando Boza González | 25% |
| Socio 4 | Juan César de la Cruz Castillo | 25% |

Elaboración: Autores de la tesis.

9.2. Organización de la empresa y recursos humanos

9.2.1. Organigrama y estructura de dirección

La estructura de recursos humanos de HogarFix está basada en un

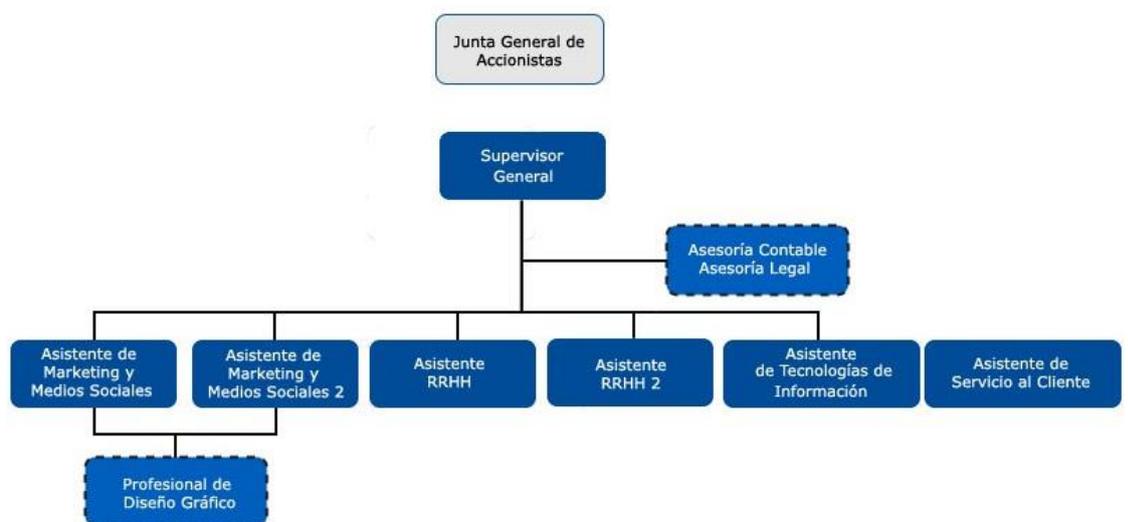
modelo jerárquico y funcional. Iniciaremos operaciones con un Supervisor General, un Asistente de RRHH, un Asistente de Marketing y Medios Sociales, un Asistente de Servicio al Cliente y un Asistente de TI.

Debido al incremento de suscripciones de *expertos* proyectados para el segundo año, se estima contratar a un segundo Asistente de RRHH.

Asimismo, en el tercer año se estima contratar a un segundo Asistente de Marketing y Medios Sociales, y de esta forma seguir con el objetivo de captación y retención de *expertos*.

A continuación el organigrama al tercer año de operaciones:

Figura 9.1. Organigrama desde tercer año de HogarFix S.A.



Elaboración: Autores de la tesis.

9.2.2. Organización del personal

La Junta General de Accionistas la componen los socios (4) inversionistas, los cuales estarán involucrados en la toma de decisiones de HogarFix.

En el siguiente cuadro describimos los roles de cada puesto nombrado en el organigrama precedente.

Tabla 9.3. Descripción de puestos y roles.

| Puesto | Perfil del puesto y descripción de Roles |
|--|--|
| Supervisor General | <p>Responsable de la relación con los inversionistas y de la dirección estratégica del negocio. Representante legal de HogarFix S.A. Deberá ser titulado en Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>Encargado de cumplir con obligaciones tributarias apoyándose en el asesor contable y el asesor legal. También planificará, controlará, analizará las diferentes tareas que se presente en la empresa. Encargado de las relaciones con proveedores, Responsable del control presupuestal y programación de pagos y obligaciones tributarias.</p> |
| Asesoría Contable Asesoría Legal | <p>Estos servicios serán tercerizados, es decir no estarán dentro de la planilla de HogarFix y se contratarán a través de estudios contables y legales, a través del pago de una tarifa plana mensual por los servicios prestados.</p> <p>Los asesores deberán ser profesionales en ciencias contables y derecho; brindarán asesoría contable y legal a la empresa así como la elaboración de documentos y trámites necesarios.</p> |
| Asistente de Recursos Humanos | <p>Encargado de realizar contratos y planillas de personal. A su vez, se encargará de la relación con los <i>expertos</i>, responsable de preparar material y brindar capacitación de la plataforma al momento de su afiliación. Cumplirá funciones de servicio al cliente. Coordinará las visitas domiciliarias (parte de la validación de ingreso del <i>experto</i>). Coordinará la distribución de material publicitario. Responsable de realizar pagos y cobranzas.</p> |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales | <p>Deberá ser egresado de carrera de marketing o carreras afines. Será el responsable de gestionar y administrar la comunidad <i>online</i> a través de</p> |

| | |
|---|--|
| | nuestras cuentas en redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube), así como de monitorear las publicaciones, creando relaciones estables y duraderas con los que nos sigan y se encargará de utilizar mecanismos para incrementar el número de seguidores (cumpliendo rol de Community Manager). Preparará y ejecutará las campañas publicitarias. Además coordinará trabajos de mejoras en el aplicativo con el proveedor encargado de su desarrollo. |
| Asistente de Servicio al Cliente | Encargado de ejecutar todos los procesos sobre relacionamiento con los distintos tipos de clientes que HogarFix tiene. Entre las actividades que desarrollará están las de responder de forma adecuada y oportuna todas las solicitudes, quejas, sugerencias y reclamos de los clientes que interactúan en la plataforma, asegurando de esta forma la calidad del servicio. |
| Profesional de Diseño Gráfico (Tercerizado) | Este servicio será tercerizado, se contratarán a través de pago por recibos de honorarios. Deberá ser profesional en diseño gráfico con experiencia medios sociales. Apoyará al Asistente de Marketing y Medios Sociales en el diseño de material publicitario físico y digital que formará parte de las campañas publicitarias. |
| Asistente de Tecnologías de Información | Deberá ser egresado de la especialidad de Tecnologías de la Información. Será responsable de velar por la disponibilidad de la página web y app. Encargado de coordinar y brindar seguimiento y control en la realización de cambios de la página web y apps realizada por terceros. Supervisará el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio pactados con el proveedor. Prestará labores de soporte tecnológico en general. |

Elaboración: Autores de la tesis.

Es importante precisar que los expertos no forman parte de la planilla de la empresa, HogarFix S.A. únicamente se encarga de ser el medio de contacto entre *expertos* y *usuarios*.

9.2.3. Forma de contratación

La Junta General de Accionistas se encargará de contratar al Supervisor General, quién será además representante legal. Posteriormente él será responsable de las contrataciones de los demás puestos de trabajo, profesionales que cuenten con experiencia para ocupar los puestos descritos en la Tabla 9.3.

La contratación de cada uno de ellos será por el plazo de 1 año renovable automáticamente.

Considerando que HogarFix S.A. estará bajo el régimen de PYME, el personal contratado contará con remuneración básica además de beneficios como 15 días de vacaciones, media gratificación, media CTS y acceso a Seguro Integral de Salud (SIS). En el Anexo 12, se detalla el cálculo de nómina. A su vez, se considera un incremento salarial anual por el orden del 5% en los sueldos de cada trabajador de HogarFix.

En la Tabla 9.4 se detallan los costos mensuales por sueldo básico más beneficios por concepto de nómina durante los primeros 5 años.

Tabla 9.4. Pago de Nóminas mensual por año.

| TRABAJADOR | Pago Mensual | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Supervisor General | S/. 3,989.77 | S/. 4,188.51 | S/. 4,397.18 | S/. 4,616.29 | S/. 4,846.36 |
| Asistente RRHH | S/. 2,854.12 | S/. 2,996.08 | S/. 3,145.13 | S/. 3,301.64 | S/. 3,465.97 |
| Asistente RRHH 2 | S/. 0.00 | S/. 2,854.12 | S/. 2,996.08 | S/. 3,145.13 | S/. 3,301.64 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales | S/. 2,854.12 | S/. 2,996.08 | S/. 3,145.13 | S/. 3,301.64 | S/. 3,465.97 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales 2 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 2,854.12 | S/. 2,996.08 | S/. 3,145.13 |
| Asistente de Servicio al Cliente | S/. 2,286.30 | S/. 2,399.86 | S/. 2,519.10 | S/. 2,644.31 | S/. 2,775.78 |
| Asistente de TI | S/. 2,286.30 | S/. 2,399.86 | S/. 2,519.10 | S/. 2,644.31 | S/. 2,775.78 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Como ha sido mencionado, la asesoría contable, asesoría legal y el profesional de diseño gráfico serán servicios tercerizados.

Además, los socios accionistas aportarán su experiencia en

participaciones semanales para realizar actividades de control, por lo cual recibirán pago por dieta. En la Tabla 9.5 se detallan los costos de los servicios indicados.

Tabla 9.5. Pago de Honorarios de Terceros mensual.

| Honorarios | Mensual |
|-------------------------------|----------------|
| Asesoría Contable | S/. 500.00 |
| Asesoría Legal | S/. 500.00 |
| Profesional de Diseño Gráfico | S/. 600.00 |
| Dieta | S/. 500.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

9.3. Local Comercial, Servicios Generales y Mobiliario

Se alquilará e instalará una oficina para lo cual se dará la garantía correspondiente más un mes de adelanto. Además, se amoblará la oficina con escritorios, sillas, entre otros. A continuación se detallan los costos:

Tabla 9.6. Instalación de Oficina

| Concepto | S/. |
|--|--------------|
| Garantía de Alquiler de oficina y mes adelantado | S/. 4,000.00 |
| Mobiliario (escritorios, sillas, etc.) | S/. 7,000.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

El costo del alquiler mensual el primer año será de S/.2,000, se estima el traslado a un local más grande en el tercer y cuarto año.

Los costos mensuales de servicios generales como agua, luz, internet y limpieza se detallan en Tabla 9.7, en donde se aprecia el incremento en concordancia con el mayor número de personal. A su vez, se muestra la estimación por concepto de servicios generales, como agua, luz, internet y limpieza.

Tabla 9.7. Local Comercial y Servicios Generales.

| LOCAL COMERCIAL | Costo Mensual | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Alquiler local comercial | S/. 2,000.00 | S/. 2,000.00 | S/. 3,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 |
| Servicios Generales (luz-agua-internet-limpieza) | S/. 650.00 | S/. 700.00 | S/. 750.00 | S/. 750.00 | S/. 750.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Del mismo modo, debido al incremento de personal en el segundo y tercer año, se considera la compra de mayor mobiliario (escritorios, sillas, etc.).

Tabla 9.8. Mobiliario.

| LOCAL COMERCIAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------|----------|--------------|--------------|----------|----------|
| | | Mes 13 | Mes 25 | | |
| Mobiliario | S/. 0.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

9.4. Equipamiento tecnológico

9.4.1. Equipamiento tecnológico de oficina

Se requerirá un equipo de cómputo para cada trabajador de la empresa, se iniciará operaciones con cinco (5) trabajadores. En la Tabla 9.9 se detallan los costos:

Tabla 9.9. Compra de equipos tecnológicos.

| Concepto | S/. |
|------------------------------------|--------------|
| 5 equipos de cómputo (S/.1000 c/u) | S/. 5,000.00 |
| 1 impresora | S/. 850.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

A inicios del segundo año se contratará un asistente de RRHH adicional, asimismo al tercer año se contratará un asistente de marketing y medios sociales. Para estos casos se considera la compra de computador tal como se muestra en Tabla 9.10.

Tabla 9.10. Compra de Equipos de cómputo adicional.

| EQUIPOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|----------|--------------|--------------|----------|----------|
| Equipos de cómputo | S/. 0.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Se realizará un mantenimiento preventivo de computadoras e impresora semestralmente. Los costos se detallan en la Tabla 9.11.

Tabla 9.11. Mantenimiento de Equipos de cómputo semestral.

| MANTENIMIENTO | Costo Mensual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| *Mantenimiento por equipo de cómputo | S/. 50.00 | S/. 500.00 | S/. 600.00 | S/. 700.00 | S/. 700.00 | S/. 700.00 |
| *Mantenimiento por impresora | S/. 50.00 | S/. 100.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

9.4.2. Equipamiento por Personal

El costo de Smartphone y plan de datos mensual por cada trabajador será de S/.50.00. En la Tabla 9.12 se detallan los costos anuales por este concepto en función de la cantidad de personal de la empresa.

Tabla 9.12. Equipamiento por Personal.

| EQUIPAMIENTO POR PERSONAL | Costo Mensual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Equipamiento por Personal (smartphone) | S/. 50.00 | S/. 3,000.00 | S/. 3,600.00 | S/. 4,200.00 | S/. 4,200.00 | S/. 4,200.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

9.5. Conclusiones

En este capítulo hemos descrito las actividades que debemos realizar para poder constituir la empresa así como los costos incurridos en ellos.

La estructura organizacional que hemos detallado en este capítulo ha sido diseñada para atender el negocio en su etapa de crecimiento y estabilización.

A su vez, hemos descrito las actividades de instalación de oficina, servicios generales, compra de mobiliario y equipamiento por personal.

CAPÍTULO X: PLAN DE TECNOLOGÍA

Por definición, los modelos de negocio de tipo startup, como el que proponemos, emplean conocimiento tecnológico o científico para resolver un problema (Payette, 2014), esto nos obliga a desarrollar un plan de tecnología detallado que considere todos los aspectos sobre tecnologías de información que afectarán el negocio.

10.1. Infraestructura Tecnológica

Se tienen las opciones de implementar la infraestructura tecnológica de acuerdo a la forma tradicional en servidores locales (on-premise) o adoptar la plataforma Cloud IaaS- Infraestructura como servicio que provee funcionalidades diferenciales en cuanto a escalabilidad, alta disponibilidad y sobre todo un modelo de costos que se ajusta al pago de recursos computacionales utilizados las necesidades requeridas.

Para tomar la mejor decisión hemos evaluado la siguiente matriz (Tabla 10.1) desarrollada por la compañía GFI Software, donde se comparan las características de los ambientes on-premise y cloud.

Basados en las características explicadas en la tabla 10.1 y habiendo evaluado el modelo de negocio y la importancia de brindar una plataforma tecnológica segura, confiable, escalable, personalizable y con niveles de servicio que garanticen alta disponibilidad de la plataforma, se decidió utilizar el modelo Cloud para alojar la infraestructura y aplicativos de HogarFix. Además financieramente no involucra mayor inversión inicial en adquisición de infraestructura sino más bien, al tratarse de suscripciones en periodos mensuales, se consideran como gastos operativos.

Tabla 10.1. Comparación entre modelos On-premise y Cloud.

| Tópico | On-premise | Cloud | Ventaja |
|------------------------------|--|---|---------|
| Expertise | El talento normalmente cuesta más caro. | Los proveedores cloud se especializan en ofrecer staff con experiencia necesaria para varios clientes. | Cloud |
| Soporte y monitoreo 24x7x365 | Los sistemas de monitoreo pueden funcionar 24x7. Pero mantener al staff 24x7 puede ser un costo demasiado caro. | Los proveedores cloud monitorean 24x7, pero pueden no monitorear lo que realmente es importante para el negocio, o pueden no notificarte oportunamente. | On-prem |
| Escalabilidad | Con dinero puedes escalar, sin embargo, en el análisis Costo-Beneficio, ¿esto será conveniente? | Uno de los grandes beneficios del cloud es el "pool de recursos". Ellos pueden ofrecer inmediatez de disponibilidad de recursos a precios de escala. | Cloud |
| Confiabilidad | Si la infraestructura es tuya, sólo tendrás que preocuparte por tu propio negocio. | Tienes que confiar en alguien externo, con el riesgo que esto puede conllevar. | On-prem |
| SLA | Cuando se suscita una caída general del servicio eléctrico, depende de ti el levantar nuevamente los servicios. | La mayoría de servicios Cloud ofrecen excelentes SLA bien financiados. De hecho, sí tienen caídas eléctricas, pero casi imperceptibles y con equipos dedicados a dichos inconvenientes. | Cloud |
| Entendimiento del negocio. | Solo tú puedes entender tu negocio perfectamente. Conoces cuáles son tus áreas críticas y usuarios clave. | Los servicios cloud son buenos equalizadores. Todos los recursos tienen el mismo peso e importancia. | On-prem |
| Seguridad | La seguridad es crítica. El negocio sabe quiénes son sus usuarios críticos y sobre quiénes debe aplicar medidas de seguridad. | La seguridad es compleja, costosa y debe ser mantenida 24x7. Los proveedores de servicios en la nube pueden aprovechar las economías de escala para proporcionar seguridad más allá de todo lo que prácticamente podrías hacer por tu cuenta. | On-prem |
| Personalización | Cuando lo despliegas, puedes hacerlo de la forma que quieras, y puedes personalizar cosas, agregar plug-ins, etc., como mejor te parezca | Los servicios basados en la nube ofrecen muchas opciones y muchas opciones configurables, pero todavía van a estar limitados en lo que puede hacer y pueden no admitir todas las opciones que desees. | On-prem |
| Modelo de Costos | Las soluciones en las instalaciones involucran activos que deben ser comprados, pueden necesitar ser financiados y, en última instancia, deben ser reemplazados. | Las soluciones en la nube son servicios a los que se suscribe y, como tales, se pueden clasificar como gastos operativos (OPEX). Hay grandes beneficios fiscales sobre ello. | Cloud |

Fuente: GFI Software (2014).

Elaboración: Autores de la tesis.

Dentro de los proveedores de servicios Cloud - IaaS, se tienen las ofertas comerciales de productos como IBM Sourcefire, Amazon Web Services o Microsoft Azure. Existen también empresas locales que ofrecen servicios cloud a través de centros de cómputo acondicionados para este fin. Sin embargo, dado que se trata de un negocio con proyecciones de crecimiento que requiere alta disponibilidad, seguridad y personal de soporte especializado, se ha seleccionado la plataforma Microsoft Azure como proveedor de servicios cloud.

10.1.1. Microsoft Azure

Es una colección de servicios de computación en Cloud (también llamados servicios web) que en conjunto forman una plataforma de computación en la nube, ofrecidas a través de Internet por Microsoft.

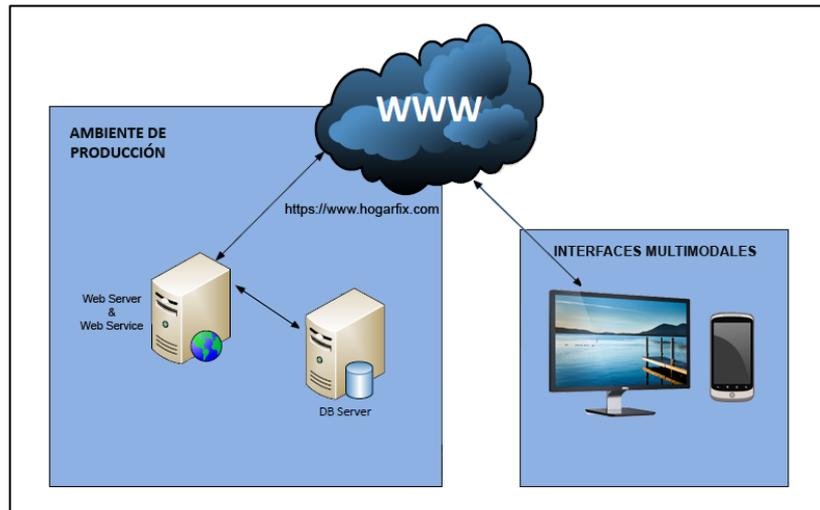
Las ventajas de la tecnología Microsoft Azure que vamos a aprovechar son:

- Elasticidad y capacidad flexible acorde a las capacidades de infraestructura que HogarFix requiera ante crecimiento de la demanda de usuarios y expertos.
- Velocidad y agilidad que permite desarrollar y desplegar la aplicación más rápido en lugar de esperar semanas en caso se utilice hardware on premise comprado.
- Alcance global que permite que la plataforma *online* de HogarFix esté disponible en internet en cuestión de minutos.
- Flexible para poder personalizar la plataforma de servidores de acuerdo a nuestro requerimiento.
- Seguridad y disponibilidad que nos permite tener un ambiente seguro con disponibilidad 24x7.

10.1.2. Microsoft Azure como Proveedor Cloud - IaaS para HogarFix

Hemos definido la siguiente estructura topológica para el aplicativo a desarrollar para HogarFix (ver Figura 10.1 Infraestructura Tecnológica IaaS de HogarFix).

Figura 10.1. Infraestructura Tecnológica IaaS de HogarFix.



Elaboración: Autores de la tesis.

El ambiente productivo consistirá en un servidor virtual con Windows Server como sistema operativo. Sobre este servidor se instalarán servicios web así como un servidor de base de datos con MySQL. También se contratarán capacidades de 200Gb de almacenamiento para la base de datos de la plataforma *online*.

Los servicios Microsoft Azure que se contratarán para poder desplegar la infraestructura son los siguientes: Virtual Machine, Storage, MySQL Database y Cloud Services Support.

El costo de suscripción mensual por servicio de hosting y servicios cloud brindados por Microsoft Azure asciende a S/.300. Se iniciará el pago del hosting y servicios cloud antes de iniciar operaciones para poder realizar las pruebas de software.

En el Anexo 13, se detalla la cotización generada para alojar los aplicativos de HogarFix en la plataforma Microsoft Azure.

10.2. Entorno de aplicaciones de negocio - HogarFix

Para el desarrollo de la plataforma se considera la contratación de una empresa desarrolladora de software que realice un desarrollo a medida. Consideramos que no es conveniente el uso de plantillas dada la particularidad del modelo de negocio. Necesitamos expresar exactamente nuestra idea hacia el mercado objetivo y diseñar la plataforma de acuerdo a ello.

10.2.1. Características técnicas

- Esta plataforma *online* será accedida vía Internet (web) y apps a través de Smartphones (sistemas operativos Android y iOS).
- Será desarrollado en .NET, MySQL y HTML5.
- Hará uso de la tecnología de Geolocalización.

10.2.2. Criterios de evaluación para elegir proveedor

Para elegir la empresa desarrolladora nos guiaremos de los criterios de evaluación enunciados a continuación.

- Experiencia previa del proveedor en desarrollo de apps multiplataforma y tecnología de geolocalización.
- Referencias de empresas a las que hayan desarrollado apps y plataformas de servicios transaccionales (respaldado por cartas de dichas empresas).
- Entendimiento del modelo de negocio y el mercado de prestación de servicios generales.
- Asesoría y Experiencia en posicionamiento SEM y SEO.
- Propuesta económica.
- Soporte post-implementación.

- Experiencia en publicación de aplicaciones en plataformas AppStore y GooglePlay.
- Aceptar la inclusión de cláusulas de incumplimiento en el contrato y firma de un acuerdo de confidencialidad.
- Garantizar la adecuada seguridad de su infraestructura para impedir ataques de delincuentes cibernéticos.

10.2.3. Tiempo de Desarrollo y Costo

El software será desarrollado por un proveedor externo y tendrá un costo aproximado de S/. 35,175 el cual incluye el aplicativo para Android, iOS y entorno web. Se considera contrato de mantenimiento el cual tiene un costo de S/.1,800 anuales.

En el Anexo 14, se detalla el diseño de las pantallas del aplicativo, el cual servirá como requerimiento gráfico para el desarrollo de software.

10.2.4. Gestión del Proyecto

El desarrollador elegido ha propuesto la metodología Scrum (desarrollo ágil), mediante la cual podremos obtener mejores y más rápidos resultados. Para ello se ha definido un cronograma de trabajo y considera tres roles principales: Propietario del Producto, Scrum Master y Miembros del equipo.

El rol de propietario del producto será asumido por nuestro Asistente de Tecnologías de Información, que será el encargado de transmitirles los requerimientos del aplicativo y validará internamente el cumplimiento de los requisitos del mismo. El proveedor estará a cargo de los roles de Scrum Master (para gestionar al equipo) y los miembros del equipo.

Cada aspecto del desarrollo del producto y sus requisitos será revisado continuamente en cada fin de iteración (tiempo aproximado de dos semanas) y se adaptará de acuerdo a los escenarios que vayan presentándose. Las metodologías ágiles ayudan a reducir los costos y

tiempos de desarrollo, de esa forma las posibilidades de éxito en un proyecto se incrementan.

10.2.5. Cronograma del Proyecto

El desarrollo iniciará el 20/06/2017 y se realizará por un periodo de 4.5 meses. Se contemplará las fases de: Preparación Inicial, Análisis de aplicativos a desarrollar, Desarrollo de Prototipo y las respectivas iteraciones.

Tabla 10.2. Cronograma del Proyecto – Parte I

| Task Name | Duración | Comienzo | Fin |
|---|-----------------|---------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> Proyecto - Desarrollo Plataforma HogarFix | 146 días | mar 20/06/17 | mar 09/01/18 |
| <input type="checkbox"/> Preparación Inicial | 5 días | mar 20/06/17 | lun 26/06/17 |
| Reunión Inicial - Levantamiento de Información | 5 días | mar 20/06/17 | lun 26/06/17 |
| Reunión de KickOff | 0 días | lun 26/06/17 | lun 26/06/17 |
| <input type="checkbox"/> Aplicativo Mobile - iOS - Android | 8 días | mar 27/06/17 | jue 06/07/17 |
| Requerimientos Mobile | 5 días | mar 27/06/17 | lun 03/07/17 |
| Casos de Uso - App Mobile | 3 días | mar 04/07/17 | jue 06/07/17 |
| Documento de desarrollo | 3 días | mar 27/06/17 | jue 29/06/17 |
| <input type="checkbox"/> Aplicativo Web | 4 días | vie 30/06/17 | mié 05/07/17 |
| Requerimientos Aplicativo Web | 4 días | vie 30/06/17 | mié 05/07/17 |
| Casos de Uso - Web | 3 días | vie 30/06/17 | mar 04/07/17 |
| Documento de desarrollo | 3 días | vie 30/06/17 | mar 04/07/17 |
| <input type="checkbox"/> Prototipado | 24 días | mié 05/07/17 | lun 07/08/17 |
| Desarrollar primer alcance de prototipos | 24 días | mié 05/07/17 | lun 07/08/17 |
| Revisar opciones de diseño con equipo | 15 días | mié 05/07/17 | mar 25/07/17 |
| Desarrollar / priorizar lista de características | 5 días | mié 05/07/17 | mar 11/07/17 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 10.3. Cronograma del Proyecto – Parte II

| Task Name | Duración | Comienzo | Fin |
|---|----------------|---------------------|---------------------|
| [-] Iteracion #1 | 40 días | mié 12/07/17 | mar 05/09/17 |
| Plan de iteración | 12 días | mié 12/07/17 | jue 27/07/17 |
| Codificar y graficar | 20 días | vie 28/07/17 | jue 24/08/17 |
| Hacer test de Casos de Uso | 8 días | vie 25/08/17 | mar 05/09/17 |
| Pruebas de usabilidad | 8 días | mié 12/07/17 | vie 21/07/17 |
| Resolución de Problemas | 8 días | mié 12/07/17 | vie 21/07/17 |
| Liberación de Iteración 1 | 0 días | vie 21/07/17 | vie 21/07/17 |
| [-] Iteration #2 | 60 días | lun 24/07/17 | vie 13/10/17 |
| Plan de iteración | 15 días | lun 24/07/17 | vie 11/08/17 |
| Resolver dudas en codificación | 40 días | lun 14/08/17 | vie 06/10/17 |
| Codificar y graficar | 40 días | lun 24/07/17 | vie 15/09/17 |
| Pruebas de usabilidad | 10 días | lun 18/09/17 | vie 29/09/17 |
| Resolver problemas | 10 días | lun 02/10/17 | vie 13/10/17 |
| Liberación de Iteración 2 | 0 días | vie 13/10/17 | vie 13/10/17 |
| [-] Iteration #3 | 32 días | lun 16/10/17 | mar 28/11/17 |
| Plan de iteración | 5 días | lun 16/10/17 | vie 20/10/17 |
| Codificar y graficar | 20 días | lun 16/10/17 | vie 10/11/17 |
| Probar casos de uso y usabilidad | 7 días | lun 13/11/17 | mar 21/11/17 |
| Resolver problemas | 5 días | mié 22/11/17 | mar 28/11/17 |
| Liberación de Iteración 3 | 0 días | mar 28/11/17 | mar 28/11/17 |
| [-] Pruebas finales y liberación | 30 días | mié 29/11/17 | mar 09/01/18 |
| Pruebas Beta | 15 días | mié 29/11/17 | mar 19/12/17 |
| Sistema final y pruebas de usabilidad | 10 días | mié 20/12/17 | mar 02/01/18 |

Elaboración: Autores de la tesis.

10.3. Dominio HogarFix.com

El dominio es el nombre único que identificará al sitio web. Se ha realizado la compra de dominio www.hogarfix.com, teniendo costo anual de S/.60.

CAPÍTULO XI: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se detallan las estrategias de marketing alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

11.1. Objetivos

Se definen los siguientes objetivos dentro del plan de marketing:

- Afiliar y fidelizar *expertos* y *usuarios* dentro de la plataforma HogarFix.
- Posicionar en la mente de *usuarios* y *expertos* a HogarFix como una plataforma segura y confiable.

11.2. Estrategia de Posicionamiento

Como lo habíamos mencionado en el Capítulo VII (7.5. Estrategias genéricas de Porter) nos basaremos en una estrategia de Diferenciación en el mercado, para lo cual el *Posicionamiento* es muy importante, a través del cual lograremos que la marca HogarFix se encuentre en la mente de los *usuarios* (*top-of-mind*) cuando tengan la necesidad de solicitar un servicio para su hogar.

11.2.1. Basado en la facilidad de uso

- a. Queremos transmitir a nuestros *usuarios* que la plataforma se encuentra disponible 24x7x365, es accesible vía Internet a través de computadoras y dispositivos móviles, además de ser de fácil acceso. Cuenta con pocas pantallas de diseño simple. Contactar a un *experto* no le tomará más de 5 minutos.
- b. Queremos transmitir a nuestros *expertos* que a través del aplicativo podrán ser contactados para atender urgencias o requerimientos, podrán modificar su estado para mantenerse disponibles para la atención de urgencias en el horario que ellos determinen, publicar cotizaciones a requerimientos publicados por *usuarios*, entre otras funcionalidades de acceso simple y directo.

11.2.2. Basado en las características

- a. Queremos transmitir a nuestros *usuarios* que la plataforma ofrece seguridad, identificación de los *expertos* de oficio afiliados y calidad de servicio según valoraciones brindadas por los *usuarios* atendidos, búsqueda de *expertos* a través de geolocalización en caso de requerir atenciones de urgencia.
- b. Queremos transmitir a nuestros *expertos*, que HogarFix es una empresa formal, confiable y que sus datos personales están seguros en nuestra base de datos y que tendrán una fuente confiable y segura a través de la cual podrán ofrecer diferentes tipos de servicios, ampliar su cartera de clientes y recibir mayores ingresos. Además podrán obtener valoraciones de los *usuarios* a quienes brinden servicios, las cuales servirán de referencia para otros *usuarios* que quieran contactarlos.

11.3. Marca

Es importante que desarrollemos nuestra propia identidad de marca, ya que es esencial para nuestro negocio. Tenemos que tomar en cuenta que la marca no es sólo un logotipo, es una forma de definir a la empresa. Debemos procurar que la marca logre que los *usuarios* y *expertos* se conecten emotivamente con la empresa.

El nombre HOGARFIX, proviene de enlazar las palabras HOGAR (español) y FIX (inglés), y refiere básicamente al “arreglo del hogar”.

Sobre la definición del logotipo, podemos decir que a través de este elemento gráfico el *usuario* y *experto* podrán identificar a HogarFix. El ícono principal mostrado en la Figura 11.1, es el trazo de la representación de un hogar en cuyo interior se observan herramientas que toman la forma de dicho hogar, simbolizando la satisfacción de los requerimientos de los *usuarios*. De la misma

forma el engranaje representa la experiencia del experto y la armonía que logra restablecer en la vivienda que atiende. Finalmente, el color celeste referencia honestidad, tranquilidad y seguridad.

Figura 11.1. Logotipo de HogarFix.



Elaboración: Autores de la tesis.

El slogan de HogarFix, será la frase clave que identificará a la marca:

“La solución que tu hogar merece”.

11.4. Campaña de Lanzamiento

Periodo de Gracia: Los *expertos* que se suscriban a la plataforma durante los primeros 6 meses de operación de la misma, se beneficiarán de una suscripción gratuita bajo las características de Experto Premium, siendo éste un periodo de gracia para darle tiempo al *experto* de usar y “confiar” en la plataforma. Además los costos relacionados a verificación domiciliaria y de trámites de antecedentes penales y policiales serán asumidos por HogarFix como parte del lanzamiento del negocio. En la Tabla 11.1 se detallan los costos indicados.

Tabla 11.1. Reclutamiento de expertos.

| Concepto | S/. por Experto |
|--|-----------------|
| Verificación Domiciliaria | S/. 30.00 |
| Antecedentes Penales (S/.57.50) y antecedentes policiales (S/.17.00) | S/. 74.5 |
| Examen Psicológico | S/. 20.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Para el inicio de operaciones se realizará una campaña de lanzamiento con distribución de volantes, afiches, y demás material publicitario. Además se entregará un pack de *merchandising* a cada experto afiliado, con costos asumidos por HogarFix (primeros 6 meses).

Los costos asociados a la campaña de lanzamiento se presentan a continuación:

Tabla 11.2. Campaña de Lanzamiento.

| Concepto | S/. |
|------------------------------|------------|
| Merchandising | S/. 300.00 |
| Campaña Publicitaria Offline | S/. 500.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

11.5. Marketing Mix

El Marketing Mix es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado objetivo (Kotler, Ang, Leong and Tan, 1999).

A continuación realizaremos un análisis de los cuatro componentes básicos del marketing, a través de los cuales lograremos conseguir nuestros objetivos comerciales.

11.5.1. Producto

A continuación, describiremos el producto haciendo énfasis en sus características distintivas.

En nuestro caso, el producto - servicio está representado por la interacción de *usuarios* y *expertos* a través de la plataforma tecnológica.

11.5.1.1. Componentes del Producto

a. La función básica que desempeña.

La plataforma *online* de HogarFix tiene como función básica poner en contacto a *expertos* y *usuarios*, a fin de resolver los problemas cotidianos del hogar.

b. Los servicios anexos.

Cuando a un producto se le incorpora beneficios adicionales se dice que es un **producto *ampliado* o *aumentado***.

- Garantizamos la seguridad de nuestros *usuarios*, incorporando al proceso de registro de alta de *expertos*, las verificaciones de DNI, verificación domiciliaria, antecedentes penales y policiales pertinentes, así como la evaluación psicológica. Este proceso se encuentra descrito en el Capítulo VIII (Plan de Operaciones).
- **Campaña “Experto de la Semana”**, se creará un programa de beneficios para retener a los *expertos* llamado “Experto de la semana” por categoría, que consiste en elegir semanalmente a los *expertos* a través de conteo de valoraciones brindadas por los *usuarios* por cada trabajo realizado en la semana. Ganará un mes de upgrade a suscripción Premium, para que se beneficien con las características de la plataforma. Esta campaña será permanente a lo largo de la operación de la plataforma.
- **Servicio de atención al cliente:** Se contará con servicio de atención al cliente a través de diversos medios de contacto, detallados en el Capítulo VIII (Plan de

Operaciones).

c. Los valores simbólicos que se atribuyen al producto.

El producto y servicio brindado tiene las siguientes características destacables.

- Inmediatez: El *usuario* contacta al *experto* para una atención de *urgencia* haciendo uso de la tecnología de geolocalización.
- Seguridad: A través de la plataforma *online* de HogarFix, *usuarios* podrán contactarse con *expertos* de manera segura y confiable.
- Simplicidad: HogarFix es una plataforma de fácil uso.
- Escalabilidad: La plataforma de HogarFix permitirá incrementar funcionalidades para ofrecer nuevos tipos de servicios más adelante y podrá expandirse a otras ciudades, incluso países.

11.5.1.2. Atributos del Producto

A continuación los atributos que poseerá nuestra plataforma *online*.

Tabla 11.3. Atributos del Producto.

| ATRIBUTO | DESCRIPCIÓN |
|-----------------|---|
| Funcionalidad | El aplicativo será alojado en un servidor en modalidad hosting y en la nube. Ofreciendo al <i>usuario</i> y <i>experto</i> una experiencia de fácil navegación. |
| Informativo | En la página de inicio, el <i>usuario</i> y <i>experto</i> encontrará los links directos hacia el servicio que está buscando. |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Facilidad de Uso | Las pantallas serán de fácil navegación y bastante intuitivas. Serán desarrolladas de tal forma que permitan mayor facilidad de interacción entre textos e imágenes. |
| Navegación redundante | Se incluye un botón para redirigirse al inicio desde cualquier página interna de la aplicación. |
| Facilidad de contratación | La pantalla de contratación de servicio de <i>experto</i> es también de fácil uso y entendimiento. |
| Funcionalidad en varios navegadores | El website será desarrollado tomando en cuenta los diferentes navegadores (IE, Opera, Firefox, Chrome) y será responsive design (para su uso en móviles iOS y Android). |
| Gráficos simples | El website no tiene sonidos que perturben la navegación del <i>usuario</i> y mantendrá un estándar de calidad, en cuanto a las imágenes que se muestre. |
| Texto legible | El tipo de letra utilizado es legible y guarda contraste adecuado con el diseño de marcos y demás elementos del diseño. |

Elaboración: Autores de la tesis.

11.5.2. Precio

Al ingresar a un mercado el cual ya ofrece servicios *online*, usaremos la estrategia comercial de penetración de mercado, en la que ofreceremos la suscripción *Experto Premium* a un costo cero durante los 6 primeros meses, para luego pasar a un precio de suscripción mensual de 30 o 45 soles según tipo de suscripción (Basic o Premium). Lo anterior está alineado con la estrategia genérica de diferenciación definida en la planeación estratégica.

11.5.2.1. Establecimiento de la política de precios

a. Método de fijación de precio:

Precio de suscripción: El *experto* efectuará un pago mensual, por permitirle acceso a la plataforma *online* y a los beneficios que la plataforma le ofrece. Como lo determinamos

en el Capítulo VIII (8.2.1. Descripción general - Estrategia de operaciones), ofreciendo dos tipos de suscripciones con diferentes beneficios:

- *Experto Basic* S/.30 mensuales (S/.1 diario).
- *Experto Premium* S/.45 mensuales (S/.1.50 diarios).
- Lo anterior fue correctamente validado mediante la investigación de mercado realizada

b. Estrategias o políticas de precios.

Promociones:

- Debido a que nuestro *experto* en algún momento ya tendrá una lista importante de clientes (*usuarios*), tenemos que crear promociones a través de la plataforma *online*, para mantenerlo *fidelizado* a ella. Según la investigación de mercado, los expertos indicaron que querían beneficios adicionales.

➤ **Upgrade a suscripción Premium:** El upgrade a suscripción Premium sin costo por un mes, si un experto logra afiliar a otro experto a la plataforma y éste realiza su primer trabajo.

- Brindar **capacitaciones como reconocimiento al desempeño del *experto*** (resultado de valoración de *usuarios* en la plataforma *online*).

➤ Realizar **alianzas** con tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar para que a través de sus instalaciones y capacitadores, se brinden cursos de capacitación a nuestros *expertos*.

11.5.3. Promoción y Publicidad

Teniendo en cuenta que el impacto social de HogarFix depende en que las personas la conozcan, nos enfocaremos en las siguientes estrategias principales de promoción, haciendo uso de estrategias de marketing, para llegar tanto a *usuarios* como a *expertos*, haciendo lo posible por impactar con información sobre nuestra plataforma en temas como seguridad, usabilidad, entre otros.

11.5.3.1. Estrategias principales de promoción

- **Ingresos por Publicidad:** A partir del séptimo mes (o antes, según la demanda), buscaremos acercamientos a tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar (Maestro, Promart o Sodimac) y/o ferreterías para buscar sinergia, realizar promociones y obtener ingresos por publicidad de sus marcas y ofertas en la plataforma *online*. De esta forma también se podrá negociar descuentos especiales para nuestros *expertos* cuando realicen compras en estos almacenes, por ejemplo, para comprar algún repuesto o herramienta. El ingreso por Publicidad mensual está detallado en el Capítulo XII (Plan Financiero).

A través de publicidad tanto *online* como *offline*, intentaremos llegar a *usuarios* y *expertos*, logrando impactar en su mente, motivando a que hagan uso de la plataforma *online* cuando lo requieran.

- **Campaña de Publicidad:**
 - **Campaña *online*:**
Contaremos con un Asistente de Marketing y Medios Sociales, el cual cumplirá un rol de *Community Manager*

(profesional encargado de gestionar marcas por Internet), el cual será el portavoz de la marca en la comunicación con *usuarios* y *expertos*, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con cualquier *usuario* o *experto* interesado en HogarFix.

Se crearán las siguientes cuentas en las redes sociales, en las cuales el Community Manager será el encargado de mantener la información actualizada y llamativa hacia el *usuario/experto*:

- Facebook.
- Twitter.
- YouTube.

Promoción a través de la página de Facebook: El costo por publicidad en las redes sociales por día es de S/.50.00. A partir del 3er mes se iniciará con una campaña publicitaria *online*, los costos mensuales se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 11.4. Marketing - Campaña *online*.

| MARKETING | Costo Mensual | | | | | |
|----------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Año 1 | | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | Mes 1 - 2 | Mes 3 - 12 | | | | |
| Campaña online | S/. - | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 400.00 | S/. 400.00 | S/. 400.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Se crearán videos de “¿**Cómo funciona?**” (How To) de la plataforma HogarFix para distribuirlo a través de redes sociales, mostrando la facilidad de uso para solicitar un servicio (*usuario*) o atender uno (*experto*), y a su vez, compartir información, documentos, tips al *usuario* sobre distintas soluciones en el hogar.

Se crearán afiches digitales para publicación a través de las redes sociales.

Al inicio de operaciones se enviará publicidad a través de correos masivos (mailing).

A su vez, se optimizará la página de HogarFix.com para posicionarla en buscadores con el objetivo de aumentar el tráfico.

➤ **Campaña offline:**

Como parte de la campaña offline a partir del 3er mes se realizará una publicidad radial a través de radio “Moda”, una de las más conocidas en el mercado, con un spot publicitario de 15 segundos, dos veces al día por 6 meses. El costo por segundo de un spot publicitario es de S/.4.62.

Para posicionar HogarFix en la mente de las personas se utilizarán los mismos medios que se usan en la actualidad por trabajadores independientes por lo que se repartirá publicidad impresa como: afiches o volantes en calles, supermercados, mercados, tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar y centros ferreteros, a vendedores de periódicos para que lo entreguen junto con diarios y revistas, y en puntos estratégicos como estaciones del Metropolitano y Tren eléctrico, entre otros.

En la Tabla 11.5, realizamos una proyección de costos por los conceptos mencionados:

Tabla 11.5. Marketing - Campaña offline.

| MARKETING | Año 1 | | | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Mes 1- 2 | Mes 3- 8 | Mes 9-12 | | | | |
| Campaña offline | | | | | | | |
| Publicidad por radio | S/. 0.00 | S/. 4,158.00 | S/. 0.00 |
| Publicidad impresa | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 450.00 | S/. 400.00 |
| Total Campaña Offline | S/. 500.00 | S/. 4,658.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 450.00 | S/. 400.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Servicio Post Venta:** Se contará con un *Servicio Post Venta* que se encargará de contactar aleatoriamente tanto a *expertos* como a *usuarios*, para obtener información, observaciones y sugerencias sobre el servicio brindado por *expertos* y recibido por *usuarios*. Este proceso será realizado por el Asistente de Servicio al Cliente.
- **Merchandising:** A cada nuevo experto afiliado se le hará entrega de un pack inicial (polo + visera), a su vez se considera otros productos de *merchandising* que serán distribuidos en campañas publicitarias a realizar en centros ferreteros, supermercados, entre otros. Para todo ello se estima un presupuesto mensual de S/. 700.00.

Se distribuirán otros productos como lapiceros, imanes y llaveros con el logo de HogarFix, con el objetivo de hacernos conocidos en el medio.

11.5.4. Plaza o Distribución

El objetivo es buscar el canal más adecuado para que podamos conectar a *expertos* con *usuarios* y viceversa.

- Debido a que la plataforma se encuentra en Internet, y la visión es ser escalable geográficamente y en oferta de servicios. Se atenderá servicios en Lima Metropolitana. Se utilizará una **distribución intensiva** para poder llegar al mayor número de personas posible a través de una presencia constante en redes sociales, mailing y a través de publicidad tradicional.

11.6. Conclusiones

En el plan de Marketing hemos detallado diferentes estrategias de marketing para cada “P” del Marketing Mix, como la campaña de lanzamiento, la campaña *online*, la campaña *offline* y entrega de productos de *merchandising* y publicidad impresa en lugares estratégicos.

Las acciones descritas en el plan tienen como objetivo cumplir con los objetivos estratégicos relacionados a la captación de usuarios y expertos para mantener viva y transaccional a la plataforma.

Todos los montos proyectados en el Plan de Marketing serán considerados en el Plan Financiero que será detallado en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO XII: PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene como objetivo determinar la viabilidad económico-financiera del plan de negocio propuesto. Se determinará la inversión, capital de trabajo, ingresos, egresos, flujo de caja y análisis de escenarios para llevar a cabo este proyecto.

12.1. Metodología

Las principales herramientas que utilizaremos para evaluar el plan de negocio propuesto desde el punto de vista financiero serán el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), tomando en cuenta el Periodo de Recuperación.

El análisis financiero se basará en tres escenarios paralelos, poniendo dos casos extremos (escenario optimista y escenario pesimista), y trabajando principalmente en un escenario promedio para que partiendo de ello podamos determinar la viabilidad del plan de negocio propuesto.

12.2. Esquema de financiamiento

El plan de negocio será totalmente financiado con capital propio de los integrantes de esta tesis, es decir, cada uno aportará el 25% del monto requerido; y mensualmente, hasta el momento que se requiera hacer inyecciones de dinero; el monto requerido será dividido entre los 4 integrantes de esta tesis.

12.3. Horizonte de evaluación

El análisis se realizará en un horizonte de evaluación de 5 años.

12.4. Tasa de descuento

La tasa de descuento es la tasa que se utiliza para determinar el valor del dinero en el tiempo para poder validar si una inversión al día de hoy nos es rentable. Para nuestro caso hemos tomado el 20%, ya que tomando otras opciones de inversión tales como otros negocios, fondos mutuos o depósitos a

plazo en promedio podríamos obtener una tasa de interés promedio de 12%.

12.5. Inversión

12.5.1. Cuadro de Inversión

El siguiente cuadro se detalla los importes de los recursos necesarios para iniciar operaciones, los cuales ascienden a S/56,428.00.

Tabla 12.1. Inversión.

| INVERSIÓN INICIAL | S/. |
|--|----------------------|
| INFRAESTRUCTURA | |
| Desarrollo Site/App | S/. 35,175.00 |
| Mantenimiento Software | S/. - |
| Dominio HogarFix.com | S/. - |
| Hosting + BD (servicios cloud Azure) | S/. 300.00 |
| Total Infraestructura | S/. 35,475.00 |
| LOCAL COMERCIAL | |
| Alquiler local comercial | S/. 4,000.00 |
| Mobiliario | S/. 7,000.00 |
| Servicios Generales (luz-agua-internet-limpieza) | S/. - |
| Total Local Comercial | S/. 11,000.00 |
| EQUIPOS | |
| Equipos de Cómputo | S/. 5,000.00 |
| *Mantenimiento por equipo de cómputo | |
| Impresora | S/. 850.00 |
| *Mantenimiento por impresora | |
| Total Equipos | S/. 5,850.00 |
| Gastos | |
| Constitución empresa (varios) | S/. 2,618.00 |
| Indecopi (Patente de Marca/Nombre Comercial) | S/. 535.00 |
| Gastos Administrativos (reclutamiento 50 expertos) | S/. - |
| Gastos Bancarios | S/. 150.00 |
| Economato | S/. - |
| Caja Chica | S/. - |
| Seguros | S/. - |
| Total gastos | S/. 3,303.00 |
| HONORARIOS | |
| Asesoría Contable | |
| Asesoría Legal | |
| Profesional de Diseño Gráfico | S/. - |
| Nóminas | S/. - |
| Dieta | |
| Total Asesoría y Personal | S/. - |
| EQUIPAMIENTO POR PERSONAL | |
| Equipamiento por Personal (smartphone) | S/. - |
| Total Equipamiento de Personal | S/. - |
| MARKETING | |
| Campaña Online | S/. - |
| Campaña Offline | S/. 500.00 |
| Merchandising | S/. 300.00 |
| Total Marketing | S/. 800.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 56,428.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.6. Egresos

12.6.1. Proyección de Flujos de Egresos

A continuación mostramos un cuadro con la proyección anual de flujos de egresos. En el Anexo 15, se muestra la proyección mensual de flujos de egresos.

Tabla 12.2. Proyección de Flujos de Egresos anual.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INFRAESTRUCTURA | | | | | |
| Desarrollo Site/App | S/. - |
| Mantenimiento Software | S/. 1,350.00 | S/. 1,800.00 | S/. 1,800.00 | S/. 1,800.00 | S/. 1,800.00 |
| Dominio HogarFix.com | S/. 60.00 |
| Hosting + BD (servicios cloud Azure) | S/. 3,600.00 |
| Total Infraestructura | S/. 5,010.00 | S/. 5,460.00 | S/. 5,460.00 | S/. 5,460.00 | S/. 5,460.00 |
| LOCAL COMERCIAL | | | | | |
| Alquiler local comercial | S/. 24,000.00 | S/. 24,000.00 | S/. 36,000.00 | S/. 48,000.00 | S/. 48,000.00 |
| Mobiliario | S/. - | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. - | S/. - |
| Servicios Generales (luz-agua-internet-limpieza) | S/. 7,800.00 | S/. 8,400.00 | S/. 9,000.00 | S/. 9,000.00 | S/. 9,000.00 |
| Total Local Comercial | S/. 31,800.00 | S/. 33,400.00 | S/. 46,000.00 | S/. 57,000.00 | S/. 57,000.00 |
| EQUIPOS | | | | | |
| Equipos de Cómputo | S/. - | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. - | S/. - |
| *Mantenimiento por equipo de cómputo | S/. 500.00 | S/. 600.00 | S/. 700.00 | S/. 700.00 | S/. 700.00 |
| Impresora | S/. - |
| *Mantenimiento por impresora | S/. 100.00 |
| Total Equipos | S/. 600.00 | S/. 1,700.00 | S/. 1,800.00 | S/. 800.00 | S/. 800.00 |
| Gastos | | | | | |
| Constitución empresa (varios) | S/. - |
| Indecopi (Patente de Marca/Nombre Comercial) | S/. - |
| Gastos Administrativos (reclutamiento 50 expertos) | S/. 26,894.49 | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - |
| Gastos Bancarios | S/. 2,520.00 |
| Economato | S/. 1,800.00 | S/. 2,400.00 | S/. 3,000.00 | S/. 3,000.00 | S/. 3,000.00 |
| Caja Chica | S/. 6,000.00 | S/. 7,200.00 | S/. 8,400.00 | S/. 8,400.00 | S/. 8,400.00 |
| Seguros | S/. 4,800.00 | S/. 6,000.00 | S/. 8,400.00 | S/. 8,400.00 | S/. 8,400.00 |
| Total gastos | S/. 42,014.49 | S/. 18,120.00 | S/. 22,320.00 | S/. 22,320.00 | S/. 22,320.00 |
| HONORARIOS | | | | | |
| Asesoría Contable | S/. 6,000.00 |
| Asesoría Legal | S/. 6,000.00 |
| Profesional de Diseño Gráfico | S/. 7,200.00 |
| Nóminas | S/. 171,247.28 | S/. 214,014.09 | S/. 258,910.25 | S/. 271,792.77 | S/. 285,319.40 |
| Dieta | S/. 6,000.00 |
| EQUIPAMIENTO POR PERSONAL | | | | | |
| Equipamiento por Personal (smartphone) | S/. 3,000.00 | S/. 3,600.00 | S/. 4,200.00 | S/. 4,200.00 | S/. 4,200.00 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. 3,000.00 | S/. 3,600.00 | S/. 4,200.00 | S/. 4,200.00 | S/. 4,200.00 |
| MARKETING | | | | | |
| Campaña Online | S/. 5,000.00 | S/. 6,000.00 | S/. 4,800.00 | S/. 4,800.00 | S/. 4,800.00 |
| Campaña Offline | S/. 30,948.00 | S/. 6,000.00 | S/. 6,000.00 | S/. 5,400.00 | S/. 4,800.00 |
| Merchandising | S/. 8,400.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 323,219.77 | S/. 321,894.09 | S/. 383,090.25 | S/. 405,372.77 | S/. 418,299.40 |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.7. Ingresos

Durante el primer año, el presupuesto debe ser analizado en período de corto plazo y cuando se actualiza puede servir para prever la situación financiera cercana de la empresa y comparar el rendimiento real con el actualizado (Krastev, 2014).

Es importante por lo tanto, para un modelo de negocio de tipo startup, enfocarse en presupuestar sus ingresos iniciales tomando como base el mercado y tomando el primer año de operaciones como un reto de sobrevivencia. Es así que combinamos estrategias de precios iniciales asequibles para los suscriptores (*expertos*) y marketing orientado a afiliarlos y atraer *usuarios* a la plataforma.

De esta forma definimos los siguientes parámetros para ser tomados en cuenta en el pronóstico de ingresos:

12.7.1. Ganancias por suscripción Experto Basic y Experto Premium

- Iniciaremos operaciones con 50 *expertos* el primer mes, con un factor de incremento de suscripciones mensual del primer año según el indicado para cada escenario. Durante 6 meses, asumiremos los costos de suscripción como *Experto Premium* de todos los expertos afiliados.
- A partir del séptimo mes los expertos pasarán a la suscripción *Experto Basic* e iniciarán el pago de S/.30 mensuales por concepto de suscripción. También se les ofrecerá la alternativa de suscribirse como *Experto Premium*, para continuar con los beneficios que ya han podido experimentar, a través del pago de S/.45 por suscripción mensual.

12.7.2. Ganancias por publicidad

A partir del séptimo mes de iniciadas las operaciones, la página Web y cuentas de social media (Facebook, Twitter, YouTube) tendrán secciones destinadas a publicitar negocios relacionados a HogarFix como

tiendas *retail* del sector mejoramiento del hogar (Maestro, Promart, Sodimac, etc.). En la Tabla 12.3 se detallan los ingresos mensuales estimados por publicidad a través de social media.

Tabla 12.3. Estrategia de ingresos por Publicidad Mensual.

| Ingresos x Publicidad | Ingreso Mensual | | | | | | |
|-----------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | | | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | Mes 1 - 6 | Mes 7 - 9 | Mes 10 - 12 | | | | |
| Ingresos x Publicidad | S/. 0.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,500.00 | S/. 2,000.00 | S/. 3,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.8. Flujos Projectados (Escenario Promedio)

A continuación se detallan los flujos proyectados para el Escenario Promedio.

12.8.1. Proyección de Flujo de Ingresos

Se considera el costo de suscripción mensual de Experto Basic (S/.30) y Experto Premium (S/.45) con un factor de 34% de incremento mensual de suscriptores durante el primer año. Este factor se ha determinado en base al benchmarking realizado a una empresa líder en Latinoamérica, considerando su crecimiento anual en un país muy parecido al Perú (México). A partir del segundo año se considera un crecimiento moderado de 1% mensual con el fin de mantener el equilibrio de cantidad de expertos suscriptores y clientes.

Tabla 12.4. Factor de incremento de suscripción mensual por año (Escenario Promedio).

| | Escenario Promedio | |
|---|--------------------|---------|
| | Basic | Premium |
| Factor Incremento mensual Suscr 1er año | 34% | 34% |
| Factor Incremento mensual Suscr 2do año | 1% | 1% |
| Factor Incremento mensual Suscr 3er año | 1% | 1% |
| Factor Incremento mensual Suscr 4to año | 1% | 1% |
| Factor Incremento mensual Suscr 5to año | 1% | 1% |

Elaboración: Autores de la tesis.

A su vez, considerando el ingreso obtenido por publicidad, en la Tabla 12.5 se muestra el consolidado anual de Flujos de Ingreso por año. El flujo de ingresos mensual por año se puede encontrar en el Anexo 16 (Flujos de Ingresos mensual por año).

Tabla 12.5. Consolidado anual de Ingresos (Escenario Promedio).

| Escenario Promedio | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 961 | 1020 | 1083 | 1150 | 1221 |
| Cant. Suscriptores Premium | 216 | 229 | 243 | 259 | 274 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 94,011.92 | S/. 357,466.64 | S/. 379,514.40 | S/. 402,922.01 | S/. 427,773.36 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 35,734.24 | S/. 120,512.34 | S/. 127,945.28 | S/. 135,836.66 | S/. 144,214.77 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 7,500.00 | S/. 24,000.00 | S/. 36,000.00 | S/. 48,000.00 | S/. 48,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 137,246.16 | S/. 501,978.98 | S/. 543,459.68 | S/. 586,758.68 | S/. 619,988.14 |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.8.2. Proyección de Flujos de Efectivo (Escenario Promedio)

Los ingresos, egresos, y el crédito fiscal mensual que se obtiene por las operaciones de la empresa, desde que se inicia la inversión hasta cubrir el Horizonte de Evaluación de 5 años, forman parte del Análisis del Flujo de Efectivo, dando como resultado de análisis que la empresa tendrá Crédito Fiscal hasta el mes 29, a partir del mes 30 generamos IGV por Pagar, el cual hacemos pago efectivo a partir del mes 31, tal como se muestra en la Tabla 12.6.

Tabla 12.6. Flujo de Efectivo mensual - Mes 26 a 31 (Escenario Promedio).

| | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 |
|--|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos-Egresos | S/. 12,652.78 | S/. 12,859.50 | S/. 13,067.25 | S/. 13,276.04 | S/. 13,085.87 | S/. 13,696.76 |
| 18% | S/. 2,277.50 | S/. 2,314.71 | S/. 2,352.10 | S/. 2,389.69 | S/. 2,355.46 | S/. 2,465.42 |
| Crédito/Pago | -S/. 7,059.03 | -S/. 4,744.32 | -S/. 2,392.22 | -S/. 2.53 | S/. 2,352.93 | S/. 2,465.42 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. 21,989.31 | S/. 19,918.53 | S/. 17,811.57 | S/. 15,668.26 | S/. 13,088.41 | S/. 11,343.83 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -18,663.31 | S/. 1,255.22 | S/. 19,066.80 | S/. 34,735.05 | S/. 47,823.46 | S/. 59,167.29 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Según los datos proyectados y el análisis realizado, en el siguiente cuadro observamos que en este caso nuestro proyecto tiene Flujos de Efectivos positivos desde el mes 10 (ver Tabla 12.7); con ello se irá cubriendo el Capital de Trabajo brindando durante los meses anteriores en

los cuales el proyecto nos genera pérdidas mes a mes. Cabe señalar que el Capital de Trabajo brindado es devuelto por completo en el mes 27, esto lo podemos ver reflejado en el Flujo de efectivo Acumulado del Proyecto en el cuadro anterior.

Tabla 12.7. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 9 a 12 (Escenario Promedio).

| | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos-Egresos | S/. -5,661.66 | S/. 286.48 | S/. 7,586.99 | S/. 17,069.67 |
| 1.8% | -S/. 1,019.10 | S/. 51.57 | S/. 1,365.66 | S/. 3,072.54 |
| Crédito/Pago | S/. -48,122.05 | S/. -48,070.49 | S/. -46,704.83 | S/. -43,632.29 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. -5,661.66 | S/. 286.48 | S/. 7,586.99 | S/. 17,069.67 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -267,344.73 | S/. -267,058.26 | S/. -259,471.27 | S/. -242,401.61 |

Elaboración: Autores de la tesis.

En el Anexo 17, se detalla la proyección de flujos de efectivo mensual.

12.8.3. Flujo de Capital de Trabajo (Escenario Promedio)

Para obtener el flujo de capital de trabajo se consideran los ingresos, egresos y los gastos no desembolsables, obteniendo de esta forma el saldo mensual y el acumulado.

El Capital de Trabajo necesario proporcionado por los accionistas para que la empresa pueda operar es de S/.268,449.86. Este importe está dividido dentro de los primeros 9 meses de operación, los cuales son necesarios para que la empresa opere adecuadamente dentro del mercado. A partir del mes siguiente este Capital de Trabajo se va devolviendo a los accionistas hasta llegar a S/. 0.

Tabla 12.8. Extracto de Capital de Trabajo (Escenario Promedio).

| Estimación de Ingresos | | | | | |
|---------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 |
| Cant. Suscriptores Basic | 222 | 298 | 399 | 535 | 717 |
| Cant. Suscriptores Premium | 50 | 67 | 90 | 120 | 161 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 6,674.00 | S/. 8,943.17 | S/. 11,983.84 | S/. 16,058.35 | S/. 21,518.19 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 2,250.00 | S/. 3,015.00 | S/. 4,040.10 | S/. 5,413.73 | S/. 7,254.40 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,500.00 | S/. 1,500.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/. 9,924.00 | S/. 12,958.17 | S/. 17,023.94 | S/. 22,972.08 | S/. 30,272.59 |
| Estimación de Egresos | | | | | |
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 |
| Total Local Comercial | S/. 2,650.00 |
| Total Equipos | S/. 0.00 |
| Total Infraestructura | S/. 455.00 |
| Total gastos | S/. 1,260.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/. 16,370.61 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. 250.00 |
| Total Marketing | S/. 5,858.00 | S/. 5,858.00 | S/. 1,700.00 | S/. 1,700.00 | S/. 1,700.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 26,843.61 | S/. 26,843.61 | S/. 22,685.61 | S/. 22,685.61 | S/. 22,685.61 |
| Total Depreciación Mes | S/. 118.33 |
| Total Amortización Mes | S/. 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/. 122.79 |
| DÉFICIT | | | | | |
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 |
| Ingresos | S/. 9,924.00 | S/. 12,958.17 | S/. 17,023.94 | S/. 22,972.08 | S/. 30,272.59 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/. 26,966.40 | S/. 26,966.40 | S/. 22,808.40 | S/. 22,808.40 | S/. 22,808.40 |
| Saldo mensual | -S/. 17,042.39 | -S/. 14,008.23 | -S/. 5,784.46 | S/. 163.69 | S/. 7,464.19 |
| Saldo acumulado | -S/. 248,657.17 | -S/. 262,665.40 | -S/. 268,449.86 | -S/. 268,286.17 | -S/. 260,821.98 |

Capital de Trabajo

Elaboración: Autores de la tesis.

Más detalle sobre la proyección mensual de Capital de Trabajo, podemos encontrarla en el Anexo 19. A su vez, en el Anexo 18, podemos evaluar mes a mes el Flujo de Gastos No Desembolsables.

12.8.4. Flujo de Caja Económico (Escenario Promedio)

Consideramos una inversión inicial de S/.56,428.00 y una tasa de impuesto de 30% para la elaboración del Flujo de Caja Económico.

Luego del análisis realizado para este escenario, obtenemos un VAN de S/. 220,733.43, lo cual representa la ganancia del proyecto bajo los supuestos proyectados considerando una tasa de descuento del 20%, obteniendo una Tasa Interna de Retorno de 70% dentro del Horizonte de Evaluación de 5 años, y un periodo de recuero de 2.35, es decir, a inicios del 3er año.

Tabla 12.9. Flujo de Caja Económico (Escenario Promedio).

| Flujo de Inversiones | | | | | | |
|--|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Flujo de Inversiones | -56,428.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Valor Residual | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Flujo de efectivo por inversiones | -56,428.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

| Flujo Anual y Acumulado | | | | | | |
|------------------------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos - Egresos (Flujo de Caja) | -56,428.00 | -185,973.61 | 180,084.88 | 180,057.66 | 149,034.68 | 165,703.09 |
| Flujo de Caja Acumulado | -56,428.00 | -242,401.61 | -62,316.72 | 117,740.94 | 266,775.63 | 432,478.71 |
| Período de Recupero | | | | 2.35 | | |

| Flujo de Caja Económico | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Flujo de Caja Anual | -56,428.00 | -185,973.61 | 180,084.88 | 180,057.66 | 149,034.68 | 165,703.09 |
| Depreciación + Amortización | | 1,473.50 | 1,702.67 | 1,952.67 | 1,973.50 | 723.50 |
| Escudo Fiscal | | 442.05 | 510.8 | 585.8 | 592.05 | 217.05 |
| Utilidad | -56,428.00 | -186,415.66 | 179,574.08 | 179,471.86 | 148,442.63 | 165,486.04 |
| Impuestos | 0 | 0 | 53,872.23 | 53,841.56 | 44,532.79 | 49,645.81 |
| Flujo Económico | -56,428.00 | -186,415.66 | 233,446.31 | 233,313.42 | 192,975.42 | 215,131.85 |

| | |
|-------------------|-----|
| Tasa de Descuento | 20% |
|-------------------|-----|

| | |
|------------|-------------------|
| VAN | 220,733.43 |
| TIR | 70% |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.9. Análisis de Escenarios

12.9.1. Escenario Optimista

12.9.1.1. Flujo de Ingresos

Se considera el costo de suscripción mensual de Experto Basic (S/.30) y Experto Premium (S/.45) con un factor de 10% de incremento mensual de suscriptores durante los cinco años. Este factor se asume considerando alta credibilidad en la propuesta de valor de HogarFix por parte de usuarios y expertos.

Tabla 12.10. Factor de incremento de suscripción mensual por año.

(Escenario Optimista).

| | Escenario Optimista | |
|---|---------------------|---------|
| | Basic | Premium |
| Factor Incremento mensual Suscr 1er año | 10% | 10% |
| Factor Incremento mensual Suscr 2do año | 10% | 10% |
| Factor Incremento mensual Suscr 3er año | 10% | 10% |
| Factor Incremento mensual Suscr 4to año | 10% | 10% |
| Factor Incremento mensual Suscr 5to año | 10% | 10% |

Elaboración: Autores de la tesis.

En el consolidado anual, consideramos el ingreso obtenido por publicidad, y el flujo de ingresos proyectado para el Escenario Optimista por suscripción de expertos en sus dos modalidades (Basic y Premium) para los 5 años evaluados. En el Anexo 20, se puede observar la proyección de flujos de ingreso mensual.

Tabla 12.11. Consolidado Anual de Ingresos (Escenario Optimista)

| Escenario Optimista | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 47 | 147 | 461 | 1448 | 4549 |
| Cant. Suscriptores Premium | 81 | 253 | 796 | 2500 | 7857 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 6,703.38 | S/. 32,948.37 | S/. 103,539.62 | S/. 325,371.22 | S/. 1,022,472.70 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 29,565.90 | S/. 85,353.69 | S/. 268,222.29 | S/. 842,883.30 | S/. 2,648,744.27 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 7,500.00 | S/. 24,000.00 | S/. 36,000.00 | S/. 48,000.00 | S/. 48,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 43,769.29 | S/. 142,302.06 | S/. 407,761.91 | S/. 1,216,254.52 | S/. 3,719,216.97 |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.9.1.2. Flujos de Efectivo (Escenario Optimista)

Los ingresos, egresos, y el crédito fiscal mensual que se obtiene por las operaciones de la empresa desde que se inicia la inversión hasta cubrir el Horizonte de Evaluación de 5 años forman parte del Análisis del Flujo de Efectivo. En el escenario optimista, analizando el flujo de efectivo, nos da como resultado que la empresa tendrá Crédito Fiscal hasta el mes 45, a partir del mes 46 generamos IGV por Pagar, el cual hacemos pago efectivo a partir del mes 47.

Tabla 12.12. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 43 a 47 (Escenario Optimista).

| | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos-Egresos | S/. 67,062.19 | S/. 76,751.29 | S/. 87,410.45 | S/. 99,136.79 | S/. 112,037.15 |
| 18% | S/. 12,071.19 | S/. 13,815.23 | S/. 15,733.88 | S/. 17,844.62 | S/. 20,166.69 |
| Crédito/Pago | -S/. 32,594.74 | -S/. 18,779.50 | -S/. 3,045.62 | S/. 14,799.00 | S/. 20,166.69 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. 111,728.12 | S/. 109,346.03 | S/. 106,189.96 | S/. 102,182.41 | S/. 97,238.15 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -136,415.94 | S/. -27,069.91 | S/. 79,120.05 | S/. 181,302.46 | S/. 278,540.61 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Según los datos proyectados y el análisis realizado, en el siguiente cuadro observamos que en este caso nuestro proyecto

desde el mes 31 posee Flujos de Efectivos positivos, y con ello vamos cubriendo el Capital de Trabajo brindando durante los meses anteriores en los cuales el proyecto nos generaba pérdidas mes a mes. Cabe señalar que el Capital de Trabajo brindado es devuelto por completo en el mes 45, esto lo podemos ver reflejado en el Flujo de efectivo Acumulado del Proyecto en el cuadro anterior.

Tabla 12.13. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 29 a 32 (Escenario Optimista).

| | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos-Egresos | S/. -3,244.89 | S/. -1,097.28 | S/. 2,105.39 | S/. 5,188.65 |
| 18% | -S/. 584.08 | -S/. 197.51 | S/. 378.97 | S/. 933.96 |
| Crédito/Pago | -S/. 99,871.05 | -S/. 100,068.56 | -S/. 99,689.59 | -S/. 98,755.64 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. -3,244.89 | S/. -1,097.28 | S/. 2,105.39 | S/. 5,188.65 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -554,839.18 | S/. -555,936.46 | S/. -553,831.08 | S/. -548,642.42 |

Elaboración: Autores de la tesis.

En el Anexo 21, se detalla la proyección de flujos de efectivo mensual para el Escenario Optimista.

12.9.1.3. Flujo de Capital de Trabajo (Escenario Optimista)

Para obtener el flujo de capital de trabajo se consideran los ingresos, egresos y los gastos no desembolsables, obteniendo de esta forma el saldo mensual y el acumulado.

El Capital de Trabajo necesario proporcionado por los accionistas para que la empresa pueda operar en el Escenario Optimista sería de S/.560,078.55, este valor está dividido dentro de los primeros 30 meses, los cuales son necesarios para que la empresa opere adecuadamente dentro del mercado. A partir del mes siguiente este Capital de Trabajo se va devolviendo a los accionistas hasta llegar a S/. 0.

Tabla 12.14. Extracto de Capital de Trabajo (Escenario Optimista).

Estimación de Ingresos

| | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 215 | 236 | 260 | 286 | 315 |
| Cant. Suscriptores Premium | 371 | 408 | 449 | 494 | 543 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 6,442.01 | S/. 7,086.97 | S/. 7,796.51 | S/. 8,577.08 | S/. 9,435.80 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 16,688.20 | S/. 18,359.00 | S/. 20,197.07 | S/. 22,219.16 | S/. 24,443.71 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 3,000.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/. 26,130.21 | S/. 28,445.97 | S/. 30,993.57 | S/. 33,796.24 | S/. 36,879.51 |

Estimación de Egresos

| | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Total Local Comercial | S/. 3,750.00 |
| Total Equipos | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 400.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 |
| Total Infraestructura | S/. 455.00 |
| Total gastos | S/. 1,860.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/. 23,675.85 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. 350.00 |
| Total Marketing | S/. 1,600.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 31,690.85 | S/. 31,690.85 | S/. 32,090.85 | S/. 31,690.85 | S/. 31,690.85 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Total Depreciación Mes | S/. 160.00 |
| Total Amortización Mes | S/. 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/. 164.46 |

| DÉFICIT | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | S/. 26,130.21 | S/. 28,445.97 | S/. 30,993.57 | S/. 33,796.24 | S/. 36,879.51 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/. 31,855.31 | S/. 31,855.31 | S/. 32,255.31 | S/. 31,855.31 | S/. 31,855.31 |
| Saldo mensual | -S/. 5,725.10 | -S/. 3,409.35 | -S/. 1,261.74 | S/. 1,940.93 | S/. 5,024.19 |
| Saldo acumulado | -S/. 555,407.46 | -S/. 558,816.81 | -S/. 560,078.55 | -S/. 558,137.62 | -S/. 553,113.42 |

Capital de Trabajo

Elaboración: Autores de la tesis.

Más detalle sobre la proyección mensual de Capital de Trabajo en el Escenario Optimista, podemos encontrarla en el Anexo 22.

12.9.1.4. Flujo de caja económico (Escenario Optimista)

Consideramos una inversión inicial de S/.56,428.00 y una Tasa de impuesto de 30% para la elaboración del Flujo de Caja Económico.

Luego del análisis realizado para este escenario, obtenemos un VAN de S/. 588,305.45, lo cual representa la ganancia del proyecto bajo los supuestos proyectados considerando una Tasa de Descuento del 20%, obteniendo una TIR de 60% dentro del Horizonte de Evaluación de 5 años, siendo el periodo de recupero de 3.14.

Tabla 12.15. Flujo de caja económico (Escenario Optimista).

Escenario Optimista

Flujo de Inversiones

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------------------|---|---|---|---|---|
| Flujo de Inversiones | -56,428.00 | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | |
| Flujo de efectivo por inversiones | -56,428.00 | | | | | |

Flujo Anual y Acumulado

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Ingresos - Egresos (Flujo de Caja) | -56,428.00 | -279,450.48 | -179,592.03 | 24,671.66 | 875,001.86 | 2,766,697.56 |
| Flujo de Caja Acumulado | -56,428.00 | -335,878.48 | -515,470.51 | -490,798.86 | 384,203.00 | 3,150,900.55 |
| Período de Recupero | | | | | 3.14 | |

Flujo de Caja Económico

| | | | | | | |
|-----------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| Flujo de Caja Anual | -56,428.00 | -279,450.48 | -179,592.03 | 24,671.66 | 875,001.86 | 2,766,697.56 |
| Depreciación + Amortización | | 1,473.50 | 1,702.67 | 1,952.67 | 1,973.50 | 723.50 |
| Escudo Fiscal | | 442.05 | 510.80 | 585.80 | 592.05 | 217.05 |
| Utilidad | -56,428.00 | -279,892.53 | -180,102.83 | 24,085.86 | 874,409.81 | 2,766,480.51 |
| Impuestos | | | -54,030.85 | 7,225.76 | 262,322.94 | 829,944.15 |
| Flujo Económico | -56,428.00 | -279,892.53 | -126,071.98 | 16,860.10 | 612,086.86 | 1,936,536.35 |

Tasa de Descuento 20%

| | |
|------------|-------------------|
| VAN | 588,305.45 |
| TIR | 60% |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.9.2. Escenario Pesimista

12.9.2.1. Flujo de Ingresos

Para el escenario pesimista, hemos considerado un costo de suscripción de Expertos de S/.30.00 por Suscripción Experto Basic y S/.45.00 por la Suscripción Experto Premium, las ganancias por publicidad (Ver 12.7.2. Ganancias por publicidad) y el siguiente factor de incremento de suscripción mensual por año:

Tabla 12.16. Factor de incremento de suscripción mensual por año.

(Escenario Pesimista).

| | Escenario Pesimista | |
|---|---------------------|---------|
| | Basic | Premium |
| Factor Incremento mensual Suscr 1er año | 9% | 9% |
| Factor Incremento mensual Suscr 2do año | 9% | 9% |
| Factor Incremento mensual Suscr 3er año | 9% | 9% |
| Factor Incremento mensual Suscr 4to año | 9% | 9% |
| Factor Incremento mensual Suscr 5to año | 9% | 9% |

Elaboración: Autores de la tesis.

En el siguiente consolidado anual, consideramos el ingreso obtenido por publicidad, y el flujo de ingresos proyectado para el Escenario Pesimista por suscripción de expertos en sus dos modalidades (Basic y Premium) para los 5 años evaluados. En el Anexo 23, se puede observar la proyección de flujos de ingreso mensual.

Tabla 12.17. Consolidado Anual de Ingresos (Escenario Pesimista).

| Escenario Pesimista | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 41 | 110 | 295 | 787 | 2103 |
| Cant. Suscriptores Premium | 75 | 201 | 537 | 1434 | 3831 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 6,121.82 | S/. 26,354.39 | S/. 70,385.91 | S/. 187,982.97 | S/. 502,055.03 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 16,728.28 | S/. 72,015.07 | S/. 192,334.06 | S/. 513,675.68 | S/. 1,371,897.95 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 7,500.00 | S/. 24,000.00 | S/. 36,000.00 | S/. 48,000.00 | S/. 48,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 30,350.10 | S/. 122,369.46 | S/. 298,719.96 | S/. 749,658.65 | S/. 1,921,952.98 |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.9.2.2. Flujos de efectivo (Escenario Pesimista)

Los ingresos, egresos, y el crédito fiscal mensual que se obtiene por las operaciones de la empresa desde que se inicia la inversión hasta cubrir el Horizonte de Evaluación de 5 años forman parte del Análisis del Flujo de Efectivo. En el escenario optimista, analizando el flujo de efectivo, nos da como resultado que la empresa tendrá Crédito Fiscal hasta el mes 51, a partir del mes 52 generamos IGV por Pagar, el cual hacemos pago efectivo a partir del mes 53.

Tabla 12.18. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 50 a 53 (Escenario Pesimista)

| | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 |
|--|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Ingresos-Egresos | S/. 73,053.71 | S/. 81,912.48 | S/. 91,526.96 | S/. 101,961.63 |
| 18% | S/. 13,149.67 | S/. 14,744.25 | S/. 16,474.85 | S/. 18,353.09 |
| Crédito/Pago | -S/. 27,173.11 | -S/. 12,428.87 | S/. 4,045.99 | S/. 18,353.09 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. 73,053.71 | S/. 81,912.48 | S/. 91,526.96 | S/. 101,961.63 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -150,961.74 | S/. -69,049.26 | S/. 22,477.70 | S/. 124,439.34 |

Elaboración: Autores de la tesis.

Según los datos proyectados y el análisis realizado, en el siguiente cuadro observamos que en este caso nuestro proyecto desde el mes 35 posee Flujos de Efectivos positivos, y con ello vamos cubriendo el Capital de Trabajo brindando durante los meses anteriores en los cuales el proyecto nos generaba pérdidas mes a mes. Cabe señalar que el Capital de Trabajo brindado es devuelto por completo en el mes 52 (4 años 4 meses), esto lo podemos ver reflejado en el Flujo de efectivo Acumulado del Proyecto en el cuadro anterior.

Tabla 12.19. Extracto del Flujo de Efectivo mensual - Mes 33 a 36
(Escenario Pesimista).

| | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos-Egresos | S/. -2,868.82 | S/. -666.01 | S/. 1,724.72 | S/. 3,919.39 |
| 18% | -S/. 516.39 | -S/. 119.88 | S/. 310.45 | S/. 705.49 |
| Crédito/Pago | -S/. 114,870.72 | -S/. 114,990.60 | -S/. 114,680.16 | -S/. 113,974.67 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. -2,868.82 | S/. -666.01 | S/. 1,724.72 | S/. 3,919.39 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -638,170.68 | S/. -638,836.69 | S/. -637,111.98 | S/. -633,192.59 |

Elaboración: Autores de la tesis.

En el Anexo 24, podremos observar la proyección de flujos de efectivo mensual para el Escenario Pesimista.

12.9.2.3. Flujo de Capital de Trabajo (Escenario Pesimista)

Para obtener el flujo de capital de trabajo se consideran los ingresos, egresos y los gastos no desembolsables, obteniendo de esta forma el saldo mensual y el acumulado.

El Capital de Trabajo necesario proporcionado por los accionistas para que la empresa pueda operar en el Escenario Pesimista sería de S/.643,636.61, este valor está dividido dentro de los primeros 34 meses, los cuales son necesarios para que la empresa opere adecuadamente dentro del mercado. A partir del mes siguiente este Capital de Trabajo se va devolviendo a los accionistas hasta llegar a S/. 0.

Tabla 12.20. Extracto de Capital de Trabajo (Escenario Pesimista).

Estimación de Ingresos

| | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 212 | 231 | 250 | 272 | 295 |
| Cant. Suscriptores Premium | 387 | 420 | 456 | 495 | 537 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 6,374.27 | S/. 6,918.04 | S/. 7,508.20 | S/. 8,148.70 | S/. 8,843.85 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 17,418.10 | S/. 18,904.00 | S/. 20,516.64 | S/. 22,266.86 | S/. 24,166.39 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 3,000.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/. 26,792.37 | S/. 28,822.04 | S/. 31,024.84 | S/. 33,415.57 | S/. 36,010.24 |

Estimación de Egresos

| | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Total Local Comercial | S/. 3,750.00 |
| Total Equipos | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 400.00 |
| Total Infraestructura | S/. 455.00 |
| Total gastos | S/. 1,860.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/. 23,675.85 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. 350.00 |
| Total Marketing | S/. 1,600.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 31,690.85 | S/. 31,690.85 | S/. 31,690.85 | S/. 31,690.85 | S/. 32,090.85 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Total Depreciación Mes | S/. 160.00 |
| Total Amortización Mes | S/. 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/. 164.46 |

| DÉFICIT | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | S/. 26,792.37 | S/. 28,822.04 | S/. 31,024.84 | S/. 33,415.57 | S/. 36,010.24 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/. 31,855.31 | S/. 31,855.31 | S/. 31,855.31 | S/. 31,855.31 | S/. 32,255.31 |
| Saldo mensual | -S/. 5,062.94 | -S/. 3,033.28 | -S/. 830.47 | S/. 1,560.26 | S/. 3,754.93 |
| Saldo acumulado | -S/. 639,772.87 | -S/. 642,806.14 | -S/. 643,636.61 | -S/. 642,076.35 | -S/. 638,321.43 |
| | | | Capital de Trabajo | | |

Elaboración: Autores de la tesis.

Más detalle sobre la proyección mensual de Capital de Trabajo en el Escenario Pesimista, podemos encontrarla en el Anexo 25.

12.9.2.4. Flujo de caja económico (Escenario Pesimista)

Consideramos una inversión inicial de S/.56,428.00 y una Tasa de impuestos de 30% para la realización del siguiente Flujo de caja económico cuya VAN sea 0.00, obteniendo un TIR del 20% y un periodo de recupero de 4.22.

Tabla 12.21. Flujo de caja económico (Escenario Pesimista).

Escenario Pesimista

Flujo de Inversiones

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|------------|---|---|---|---|---|
| Flujo de Inversiones | -56,428.00 | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | |
| Flujo de efectivo por inversiones | -56,428.00 | | | | | |

Flujo Anual y Acumulado

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Ingresos - Egresos (Flujo de Caja) | -56,428.00 | -292,869.66 | -199,524.64 | -84,370.29 | 344,285.88 | 1,325,813.16 |
| Flujo de Caja Acumulado | -56,428.00 | -349,297.66 | -548,822.30 | -633,192.59 | -288,906.71 | 1,036,906.45 |
| Periodo de Recupero | | | | | | 4.22 |

Flujo de Caja Económico

| | | | | | | |
|-----------------------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|--------------|
| Flujo de Caja Anual | -56,428.00 | -292,869.66 | -199,524.64 | -84,370.29 | 344,285.88 | 1,325,813.16 |
| Depreciación + Amortización | | 1,473.50 | 1,702.67 | 1,952.67 | 1,973.50 | 723.50 |
| Escudo Fiscal | | 442.05 | 510.80 | 585.80 | 592.05 | 217.05 |
| Utilidad | -56,428.00 | -293,311.71 | -200,035.44 | -84,956.09 | 343,693.83 | 1,325,596.11 |
| Impuestos | | - | - | - | 103,108.15 | 397,678.83 |
| Flujo Económico | -56,428.00 | -293,311.71 | -200,035.44 | -84,956.09 | 240,585.68 | 927,917.28 |

Tasa de Descuento 20%

| | |
|-----|------|
| VAN | 0.00 |
| TIR | 20% |

Elaboración: Autores de la tesis.

12.10. Conclusiones

Como ha sido mencionado al inicio de este plan, hemos trabajado en tres escenarios paralelos, poniendo dos casos extremos (Escenario Optimista y Escenario Pesimista), y trabajando principalmente en un Escenario Promedio para que partiendo de ello podamos validar la viabilidad del plan de negocio.

Para el **Escenario Promedio** podemos decir que durante los primeros meses hasta el mes 09 tenemos una caja negativa, llegando a tener como pérdida acumulada hasta ese momento un monto de S/. 267,344.73, la cual nos indica que el proyecto se podrá autofinanciar a partir del mes 10, y teniendo utilidades a partir de éste, y disminuyendo la caja acumulada negativa (devolución de Capital de Trabajo a los socios), el acumulado de la caja negativa es revertida a partir del mes 27 (2 años 3 meses). Luego del cálculo correspondiente podemos observar que tenemos como indicador de Período de Recupero de 2.35, lo cual demuestra lo indicado líneas arriba del revertimiento de la caja acumulada del Proyecto. Con respecto al Capital de Trabajo, en nuestro caso el Fondo de Maniobra necesario acumulado para operar será de S/. 268,449.86, el cual va a ir disminuyendo a partir del mes 10.

En un posterior análisis, podemos observar que teniendo los supuestos promedios de incremento de afiliados llegamos a obtener un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 220,733.43 y una Tasa Interna de Retorno de 70%.

Para el **Escenario Pesimista** hemos realizado unos cálculos adicionales, hemos buscado obtener que el Valor Actual Neto sea 0, con lo que diríamos que nuestra inversión es igual a los Flujos actualizados bajo la Tasa de Descuento de 20%, bajo este supuesto diríamos que con el proyecto podríamos tan solo recuperar la inversión, siendo éste el peor de los escenarios para nuestro caso, con ello obtenemos que deberíamos tener como mínimo un crecimiento mensual de 9% en el ingreso de suscripciones (*expertos*) para que el proyecto pueda ser viable bajo este escenario. En este escenario observamos que el proyecto es autosostenible a partir del mes 35 (2 años y 11 meses), teniendo hasta el mes 51 un flujo de caja acumulado negativo, recuperándose el mes siguiente (mes 52).

Finalmente, analizamos el **Escenario Optimista**, el cual tiene un factor de crecimiento más alto frente a los dos anteriores escenarios, en este análisis observaremos un VAN de S/. 588,305.45 y un TIR de 60%, con estos supuestos observaríamos que el proyecto es rentable, sin embargo los factores de crecimiento son bastante altos frente a los estudiados en empresas similares. Para este escenario observamos que el negocio se autosostiene a partir del mes 31 (2 años 7 meses), llegando a recuperar su caja acumulada negativa en el mes 45.

Cabe señalar que los análisis que hemos realizado se han hecho con el cálculo correspondiente del IGV, que se tendría que pagar mes a mes (IGV Ventas-IGV Compras), además de que el pago de Renta de 5ta. Categoría lo estamos incluyendo en el cálculo de la Planilla y el pago dentro del mes, no como el IGV que lo pagamos al siguiente mes, adicionalmente el cálculo realizado se está realizando por truncamiento, por lo que no se está tomando perpetuidades y esto lo hacemos con el afán de hacer una toma de decisión frente a la viabilidad del proyecto dentro del Horizonte estudiado.

CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1. Conclusiones

- Del estudio de investigación de mercado se ha determinado que la demanda efectiva del mercado de expertos es de 566,691 personas que estarían dispuestas a realizar pago por suscripción mensual para acceder a un mayor mercado de clientes. Se considera que estas personas cuentan con Smartphone y estarían dispuestas a usarlo para beneficiarse del servicio.
- Del análisis contextual realizado se ha determinado que son 2.42 millones de hogares en Lima Metropolitana, los cuales corresponden al mercado objetivo de usuarios.
- Del mismo estudio, se determinó que los servicios con mayor demanda por parte de usuarios corresponden a electricidad, gasfitería, carpintería, albañilería, cerrajería y vidriería.
- Se ha determinado que los usuarios aprueban el modelo de negocio, pues actualmente les es difícil contactar un experto por los medios tradicionales (el 40% tarda más de 1 día en conseguir uno), siendo el 93.5% los que estarían dispuestos a contactar un experto a través del aplicativo.
- Del análisis de Fuerzas Competitivas, podemos concluir que la competencia actual local está en fase emergente, tiene oportunidades de mejora y no ha abarcado todo el mercado que nosotros consideramos en nuestro alcance, por tanto, es perfectamente viable nuestro ingreso al mercado pues tenemos oportunidad de competir con éxito y con ello madurar el mercado.
- La estrategia de diferenciación radica en el uso de tecnología de geolocalización para contactar el experto más cercano y disponible, para que pueda atender la urgencia reportada en el menor tiempo posible. Adicionalmente, también se dará por el esquema de cobro al experto, que le permitirá libertar de negociación con el usuario sin que HogarFix regule este tema.

- Del estudio de investigación de mercado realizado, se obtiene que el 91% de hogares tiene la necesidad de contactar a un experto para que les ayude en tareas de mantenimiento y reparación de sus viviendas, en lugar de hacerlo ellos mismos.
- El modelo de negocio propuesto, en un escenario promedio de evaluación con horizonte a 5 años, considera un capital de trabajo de S/.268,449.86 indicando que a partir del mes 10 el negocio es autosostenible, con una inversión inicial de S/.56,428.00, dando como resultado un VAN de S/.220,733.43 y una TIR de 70%, con una tasa de impuesto de 30% y una tasa de descuento del 20%, siendo el periodo de recuperación al inicio del tercer año.

13.2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de HogarFix como resultado del análisis financiero en un escenario promedio.
- Se sugiere evaluar expandir operaciones a capitales de las principales provincias una vez que se consolide la operación en Lima Metropolitana.
- Se recomienda tener alianzas estratégicas con grandes centros ferreteros y empresas del rubro de mejoramiento del hogar que nos permitan crecer en el mercado y cubrir la demanda de los servicios post-venta que no atienden para trabajos de mantenimiento y reparaciones.
- Se recomienda invertir en marketing offline en emisoras de radio para poder captar mayor cantidad de expertos.
- Se recomienda la implementación de un sistema back office y un módulo de CRM para complementar las operaciones de servicio de atención al cliente de HogarFix.

ANEXOS

Anexo 1. Experiencias Locales de Economía *on-demand*

En las siguientes Figuras (elaboración propia) se muestran las principales características de experiencias locales de economía *on-demand*.

Lima Delivery

¿Qué hace? :

Brinda ayuda al consumidor a realizar su pedido online, ofreciendo una lista de los mejores restaurantes de la zona a través de su aplicación móvil o web.

¿Por qué es interesante?:

Ofrece una gran ventaja a los consumidores, ya que pueden escoger entre una gran variedad de locales, ver las cartas de comida, los precios, hacer el pedido vía online y el pago se realiza en casa sin ningún tipo cobro adicional; en comparación al método tradicional es más rápido, seguro y fácil.

Lanzamiento: Año 2014.

Origen: Perú.

Economía On-Demand

Lima Delivery no tiene inventarios, ni stocks, tampoco es un restaurante ni se encarga de producir comida, pero conecta al usuario con su restaurante preferido para que obtenga cualquier tipo de comida que desee en una sola plataforma digital.



Website:

www.limadelivery.com



Urbaner

¿Qué hace? :

Agrupar gran diversidad de mensajeros en distintos medios de movilidad: a pie, motos, automóviles, camiones pero principalmente en bicicleta.

¿Por qué es interesante?:

Plataforma de logística express que utiliza una flota de transporte que emplea el común urbano (Skate, bicicleta, etc.) donde se genera un servicio de entrega tan rápido como el reparto de pizza.

Lanzamiento: Junio 2015.

Origen: Perú.

Economía On-Demand

Urbaner utiliza los medios de transporte cotidianos de las personas como su red de distribución y conecta a los usuarios con el mensajero más cercano al punto de contacto, para que pueda entregar/Enviar en el menor tiempo posible su encomienda.



Website:

www.urbaner.com



Appúntate

¿Qué hace? :

Brinda información y la facilidad de inscripción a los principales eventos empresariales y académicos de cada ciudad del país: congresos, talleres, seminarios, cursos, diplomados, charlas, etc.

¿Por qué es interesante?:

Reduce el tiempo de búsqueda y registro de información para los eventos empresariales de interés de los usuarios, además busca que éstos encuentren eventos que les ayude a lograr sus objetivos y ampliar su red de contactos y conocimientos.

Lanzamiento: Año 2014.

Origen: Perú.

Economía On-Demand

Appúntate brinda información de los principales eventos empresariales y académicos de la ciudad del usuario y le cobra un porcentaje de comisión por cada inscripción que se realiza al evento. Estos precios varían por las características de cada evento y de los organizadores.



Website:

www.appuntate.com



Joinnus

¿Qué hace? :

Brinda al usuario información de todos los eventos sociales o culturales, conocidos o desconocidos, a través de su aplicativo móvil o web, además permite al usuario la compra de las entradas, esté donde esté.

¿Por qué es interesante?:

Permite organizar eventos de manera fácil, ya que cuenta con registros online, difusión en redes sociales, invitaciones por email, generador de tickets, control de asistencia, posibilidad de recolección de dinero con pagos presenciales en bancos y pagos online.

Lanzamiento: Año 2013 - 2014.

Origen: Perú.

Economía On-Demand

Joinnus es una plataforma que conecta personas con intereses similares permitiendo a sus usuarios crear, difundir y gestionar eventos. Joinnus cobrará al usuario un porcentaje de comisión dependiendo el costo del evento.



Website:

www.joinnus.com



Anexo 2. Experiencias Internacionales de Economía *on-demand*

En las siguientes Figuras (elaboración propia) se muestran las principales características de experiencias internacionales de economía *on-demand*.

UBER

¿Qué hace? :

Aplicativo móvil que brinda a los usuarios una red de transporte particular, conecta a los pasajeros con personas que poseen un auto y están registrados en el servicio.

¿Por qué es interesante?:

Los usuarios, a través del aplicativo, puede conseguir un vehículo moderno para trasladarse de manera cómoda a un punto de destino de manera rápida y a un costo menor que un servicio de taxi. Formas de pago efectivo o tarjeta de crédito.

Lanzamiento: Marzo 2009.

Origen: Estados Unidos.

Economía On-Demand

UBER conecta a usuarios que no tienen un automóvil, que no quieren manejar, que buscan viajar con estilo VIP y que buscan servicio de calidad con conductores que tienen un automóvil y buscan otra fuente de ingreso, que les gusta manejar o desean ser socio del propietario de un automóvil. Se cobra un porcentaje del costo del servicio brindado.



Website:

www.uber.com



Trip4real

¿Qué hace? :

Brinda a los turistas la oportunidad de conocer un país a través de actividades originales creadas por personas nativas de ese país.

¿Por qué es interesante?:

Permite a los turistas disfrutar de una gran variedad de experiencias guiadas por personas locales que transmiten sus conocimientos, experiencias, gustos o pasiones por un lugar.

Lanzamiento: Febrero 2013.

Origen: España.

Economía On-Demand

Trip4real le brinda a toda persona que tenga un hobby o pasión la oportunidad compartirlo con turistas en forma de actividades y a cambio percibir un remuneración económica.



Website:

<https://es.trip4real.com/>

trip4real

TaskRabbit

¿Qué hace? :

Plataforma tecnológica que contacta a personas que requieren servicios con proveedores en una misma zona.

¿Por qué es interesante?:

Los trabajos que se publican en esta plataforma son muy dinámicos: desde el recojo de comidas en restaurantes hasta hacer colas varias horas del día para un tipo de evento.

Lanzamiento: Año 2008.

Origen: Estados Unidos.

Economía On-Demand

TaskRabbit es una plataforma móvil y web que terceriza servicios domésticos a personas de confianza del vecindario, generando ingresos por la realización de dichos servicios y a la vez reduce el tiempo de contacto.



Website:

www.taskrabbit.com

 **TaskRabbit**

Heal

¿Qué hace? :

Plataforma que permite encontrar médicos de diferentes especialidades y solicitar atención domiciliaria con la prontitud que uno requiere.

¿Por qué es interesante?:

Puedes encontrar a un médico a un click de distancia con precios muy asequibles para los pacientes (Tarifa plana).

Lanzamiento: Año 2013.

Origen: Estados Unidos.

Economía On-Demand

El servicio funciona en algunas ciudades del estado de California en USA. Trabajan los 7 días de la semana y cobran tarifa plana para médicos de cualquier especialidad sin importar la fecha en que solicita.



Website:

www.heal.com



Clintu

¿Qué hace? :

Plataforma web que permite encontrar servicios de limpieza y planchado realizados por personas de confianza.

¿Por qué es interesante?:

Puedes reservar el servicio los 7 días de la semana desde las 08hrs. hasta las 22hrs. En caso que no tengas los implementos de limpieza, Clintu lo puede llevar al domicilio del usuario.

Lanzamiento: Año 2014.

Origen: España.

Economía On-Demand

Los usuarios que contratan los servicios de Clintu tienen la opción de calificar los servicios que le brindan los limpiadores. Está disponible sólo en algunas ciudades de España habiendo establecido un pago de 9.95 euros por hora de servicio.



Website:

www.clintu.es



Zopa

¿Qué hace? :

Plataforma británica que brinda un servicio de intercambio monetario vía online.

¿Por qué es interesante?:

Permite que las personas puedan prestar o solicitar dinero en modalidad de préstamo sin tener que recurrir a entidades financieras.

Lanzamiento: Año 2005.

Origen: Reino Unido.

Economía On-Demand

Zopa evalúa a las personas que solicitan dinero como las evaluaría un banco, cobrando un por ciento (1%) del importe de cada operación de préstamo.



Website:

www.zopa.com



Iguanafix

¿Qué hace? :

Plataforma que brinda una guía para la búsqueda de profesionales dedicados a brindar soluciones para el hogar y servicio técnico.

¿Por qué es interesante?:

Permite a usuarios contactar a personas que les puedan ayudar con algún inconveniente en algún servicio para el hogar las 24 horas, realizar cotizaciones on-line, las personas que realizan el trabajo son de confianza y pueden ser calificadas por el usuario.

Lanzamiento: Año 2013.

Origen: Argentina.

Economía On-Demand

En Iguanafix los usuarios tienen acceso a todos los datos de contacto de los profesionales independientes y empresas; información, fotos y comentarios sobre los trabajos que han realizado. Con esta información podrán elegir a quien consideren más adecuado.



Website:

www.iguanafix.com

Cronoshare

¿Qué hace? :

Plataforma que permite que quien solicita un servicio fije el importe que está dispuesto a pagar, mientras la plataforma le brinda una lista de candidatos de confianza.

¿Por qué es interesante?:

No sólo permite contactar con personas que puedan ayudar a lo usuarios con algún problema de los servicios generales del hogar sino también de cualquier tipo de tareas como profesores a domicilio entre otros.

Lanzamiento: Año 2012.

Origen: España.

Economía On-Demand

Cronoshare sirve como un punto de contacto entre personas dependientes e independientes que ofrecen servicios, cobrando una comisión por las horas de trabajo que se realice con cada cliente.



Website:

www.cronoshare.com

cronoshare

Anexo 3. Entrevista para *expertos*

Parte I - Análisis del Entorno

¿Quiénes son y qué hacen?

- ¿Qué servicios realiza, en cuál se especializa?
- ¿Cuéntame cuáles son los problemas más comunes que tienes en el trabajo?
- ¿Cómo resuelves ese problema?
- ¿Qué solución te gustaría que hubiera para solucionar este problema?
- ¿Consideras que tienes mucho trabajo?
- ¿Crees que es suficiente la cantidad de servicios que atiende al día?
- ¿Qué te impide generar más ingresos?
- ¿Atiende a clientes que le han llegado por recomendación?

Parte II - Validación del negocio

Descripción del negocio.

- ¿Considera que el negocio presentado le sería de utilidad, ayudándole a conseguir más clientes?
- ¿Qué le gusta más del negocio?
- ¿Usaría su smartphone para acceder al servicio? Si no lo tuviera, ¿estaría dispuesto a comprar uno? ¿Estaría dispuesto a usar la aplicación desde una computadora?
- ¿Estaría dispuesto a pagar algo de dinero por tener más clientes?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?
- ¿Estaría dispuesto a pagar 1 sol diario para ganar más clientes?
- ¿Crees que podrían haber más personas interesadas a las que recomendarías el negocio?
- ¿Qué no le parece adecuado del negocio presentado?
- ¿Estaría dispuesto a trabajar en horario nocturno sabiendo que el pago es mayor?
- ¿Cómo da a conocer o promocionar sus servicios?

- ¿Le incomodaría brindar sus datos personales como requisito para entrar en el negocio? (como antecedentes penales, etc.)
- ¿Te gustaría que tu trabajo sea calificado y recomendado, y que tengas beneficios por ello?
- ¿Has escuchado o trabajado para una empresa que te ofrezca algo parecido?
- ¿Qué otros beneficios te gustaría recibir?

Anexo 4. Encuesta para *expertos*

Encuesta para el *Experto*.

Parte I: Datos Generales y Análisis del Entorno.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - a) Menos de 25.
 - b) Entre 25 y 30.
 - c) Entre 30 y 35.
 - d) Entre 35 a 45.
 - e) 45 a más.

2. ¿En qué distrito vive?

3. ¿Tienes smartphone con plan de datos?
 - a) Sí.
 - b) No.

4. ¿Te dedicas a alguno(s) de los siguientes oficios?
 - a) Gasfitería.
 - b) Electricidad.
 - c) Cerrajería.
 - d) Otros: _____

5. Los oficios indicados, ¿son tu fuente primaria de ingresos?
 - a) Sí.
 - b) No.

6. Generalmente, ¿tus clientes nuevos llegan recomendados por otros clientes antiguos?
 - a) Sí.
 - b) No.

7. ¿Realiza algún tipo de publicidad para conseguir más clientes?
 - a) Sí. ¿Cómo? _____
 - b) No.

8. ¿Considera que atiende la suficiente cantidad de servicios al día?
 - a) Sí.
 - b) No.

9. ¿Cuántos años de experiencia de trabajo tiene?
- a) Menos de 1 año.
 - b) De 1 a 3 años.
 - c) De 3 a 6 años.
 - d) De 6 a más.

Parte II: Validación del modelo de negocio.

1. ¿Conoce negocios como Easy Taxi o Uber?
- a) Sí.
 - b) No.
2. ¿Le gustaría formar parte de un modelo de negocio similar en donde se ofrezcan sus servicios?
- a) Sí.
 - b) No.
3. ¿Usaría una aplicación en tu celular para que los clientes te contacten por ese medio?
- a) Sí.
 - b) No.
4. ¿Le gustaría acceder a un mercado más amplio donde te puedan contactar más clientes?
- a) Sí.
 - b) No.
5. ¿Le gustaría que tu trabajo sea calificado *online* por tus clientes y sea mostrado a muchas personas?
- a) Sí.
 - b) No.
6. ¿Le gustaría tener beneficios (descuentos en supermercados ferreteros, entre otros) por tener buenas calificaciones de tus clientes?
- a) Sí.
 - b) No.
7. ¿Estaría dispuesto a atender servicios de emergencia en horario nocturno (a tarifa diferenciada)?
- a) Sí.
 - b) No.

8. El ingreso al negocio requiere una validación de datos personales (antecedentes penales y policiales). ¿Eso sería un inconveniente para usted?
- a) Sí.
 - b) No.
9. ¿Estaría dispuesto a pagar S/. 1 diario por los beneficios indicados?
- a) Sí.
 - b) No.
10. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría recibir por participar en el negocio?
-
11. ¿Aprobaría que sus datos personales y foto aparezcan en nuestra página web?
- a) Sí.
 - b) No.

Anexo 5. Encuesta para *usuarios* (1)

PARTE I: DATOS GENERALES.

1. ¿Cuál es tu género?
 - a) Masculino.
 - b) Femenino.

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - a) Entre 18 y 25 años.
 - b) Entre 26 y 35 años.
 - c) Entre 36 y 45 años.
 - d) 46 años a más.

3. ¿En qué distrito vive? _____

4. ¿Utiliza Internet en casa?
 - a) Muy frecuentemente.
 - b) Frecuentemente.
 - c) Para estudios.
 - d) Sólo para entretenimiento.
 - e) Casi nunca.

5. ¿Cuenta con un teléfono inteligente (Smartphone)?
 - a) Sí.
 - b) No.

PARTE II: PROYECTOS DE MEJORAS Y REPARACIONES DE EMERGENCIA EN EL HOGAR

Mejora / Servicio: Instalaciones de luminarias, tarrajeo de una pared, colocación de pisos, sembrado de jardín, etc.

Reparaciones de emergencia: Cortocircuitos, rotura de cañerías, pérdida de llaves, rotura de vidrios, daño de computadora y desperfectos de último minuto en general.

1. ¿Cuántas veces durante los últimos 6 meses ha realizado mejoras y reparaciones en su hogar?
 - a) 1 a 2 veces.
 - b) 3 a 4 veces.
 - c) 5 a 6 veces.
 - d) 7 a más veces.

2. ¿De qué tipo han sido dichas mejoras o reparaciones?
 - a) Gasfitería.
 - b) Electricidad/Luminarias.
 - c) Cerrajería.
 - d) Vidrios/Lunas.
 - e) Albañilería.
 - f) Carpintería
 - g) Otro: _____

3. ¿Qué fuente utiliza para ubicar un EXPERTO que realice la mejora o solucione la emergencia?
 - a) Referencias de amigos.
 - b) Ya conozco a un EXPERTO.
 - c) Aviso publicado en diarios/revistas.
 - d) A través de redes sociales (Facebook por ej.).
 - e) Tablones de anuncios en tiendas o supermercados.
 - f) Normalmente lo hago yo mismo.
 - g) Otro: _____

4. De haber tomado el servicio de un EXPERTO, en promedio, ¿cuánto tiempo le tomó contactarlo para que le pueda realizar la mejora o solucionar la emergencia?
 - a) Menos de 2 horas.
 - b) Entre 2 y 4 horas.
 - c) Todo 1 día.
 - d) Más de 1 día.
 - e) Otro: _____

5. ¿En promedio, cuánto tardó el EXPERTO en realizar la mejora o realizar la reparación? (desde que el EXPERTO se presenta en su hogar).
 - a) Medio día.
 - b) 1 día.
 - c) 2 días.
 - d) 3 días o más.

6. Consideras que el proceso para contactar un EXPERTO para realizar las mejoras o reparaciones es:
 - a) Fácil.
 - b) Difícil.
 - c) Imposible.

7. ¿El EXPERTO que ingresó a tu hogar fue CONFIABLE?
 - a) Sí.
 - b) No.

8. ¿El EXPERTO que ingresó a tu hogar fue EFICIENTE con el tiempo empleado en realizar el trabajo?
 - a) Sí.
 - b) No.

9. ¿El EXPERTO que ingresó a tu hogar fue PUNTUAL?
 - a) Sí.
 - b) No.

10. En relación a la presentación personal del EXPERTO (vestimenta, limpieza), ¿considera que fue?
 - a) Adecuada.
 - b) Inadecuada.

11. ¿El trabajo realizado fue satisfactorio?
 - a) Sí.
 - b) No.

12. ¿Considera que el EXPERTO cobró el precio justo por su trabajo?
 - a) Sí.
 - b) No.

13. Finalmente, ¿Porque contrataría a un EXPERTO en lugar de hacerlo usted mismo?
 - a) No tengo tiempo de hacerlo.
 - b) Un EXPERTO realizaría un mejor acabado.
 - c) Son cosas complicadas que debe hacer un EXPERTO.
 - d) No tengo las herramientas necesarias para hacerlo.
 - e) Realmente siempre busco hacerlo yo mismo. Tendría que ser muy complicado para llamarlos.
 - f) Otro: _____

Parte III: Servicios Adicionales.

1. ¿Qué tipo de servicios le gustaría tener más a la mano y que sean de fácil búsqueda?
 - a) Limpieza.
 - b) Cocina.
 - c) Planchado de ropa.

- d) Lavandera/o.
- e) Paseo de perros.
- f) Cuidado de niños – ancianos.
- g) Inyectables.
- h) Personal Trainer.
- i) Profesor a domicilio.
- j) Maquilladoras.
- k) Técnico de Computadora.
- l) Técnico de electrodomésticos
- m) Otro: _____

Anexo 6. Encuesta para *usuarios* (2)

USO DE PLATAFORMA *ONLINE* PARA CONTACTAR EXPERTOS DE SERVICIOS PARA EL HOGAR.

Este estudio nos ayuda a validar el modelo de negocio para el uso de una plataforma a través del celular e Internet que te permita contactar y contratar *expertos* de oficios para la atención de urgencias o requerimientos del hogar. Ejemplo: Gasfiteros, Carpinteros, Electricistas, Albañiles, Pintores, Técnicos de Electrodomésticos, etc.

VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

1. ¿Alguna vez ha utilizado aplicaciones como EasyTaxi o Uber? Estas apps conectan tu necesidad de transporte con el servicio que ellos ofrecen.
 - a) Sí.
 - b) No.

2. ¿Utilizaría una aplicación gratuita en su celular (app) para contactar y contratar expertos de servicios generales para su hogar, sabiendo que el experto tiene buenas referencias?
 - a) Sí.
 - b) No.

3. Digamos que necesita realizar reparaciones en su hogar y tiene un presupuesto asignado para ello. ¿Publicaría su requerimiento en el app (incluyendo foto más descripción) para recibir cotizaciones de expertos y tomar la más conveniente?
 - a) Sí.
 - b) No.

4. Sabemos que algunas emergencias de este tipo suceden en horarios complicados. De ser necesario, ¿Estaría dispuesto a contactar a un experto a través del aplicativo en horario nocturno o en día feriado?
 - a) Sí.
 - b) No.

5. ¿Estaría dispuesto a compartir su ubicación a través de la app para que muestre los expertos que se encuentran cerca para atender la urgencia reportada?
 - a) Sí.
 - b) No.

6. ¿Usaría la app para calificar el servicio brindado por el experto en su hogar? Esto ayudará a mantener la calidad de servicio de los expertos.
 - a) Sí.
 - b) No.

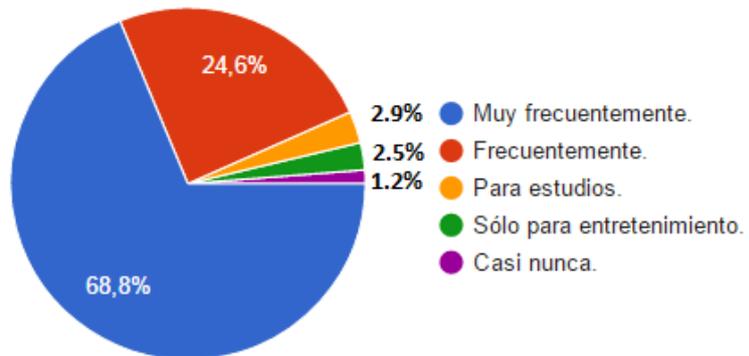
Anexo 7. Respuestas a encuestas de usuarios

Encuesta #1

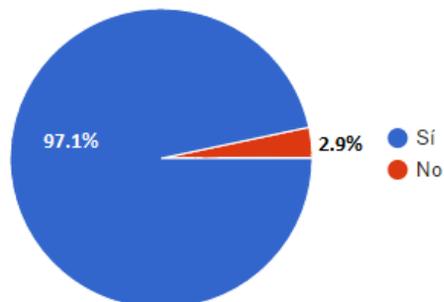
Los resultados obtenidos de la primera encuesta realizada a 240 *usuarios* en forma *online* se analizan a continuación:

Parte 1: Datos Generales:

a. Pregunta: ¿Utiliza Internet en casa?

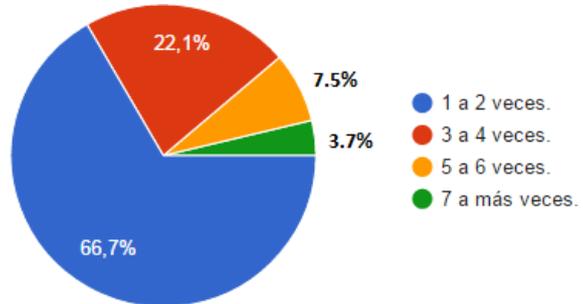


b. Pregunta: ¿Cuenta con un teléfono inteligente (Smartphone)?



Parte 2: Proyectos de mejoras y reparaciones en el hogar.

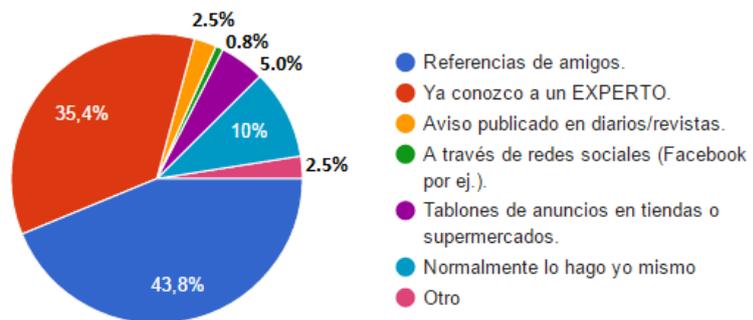
a. ¿Cuántas veces durante los últimos 6 meses ha realizado mejoras y reparaciones en su hogar?



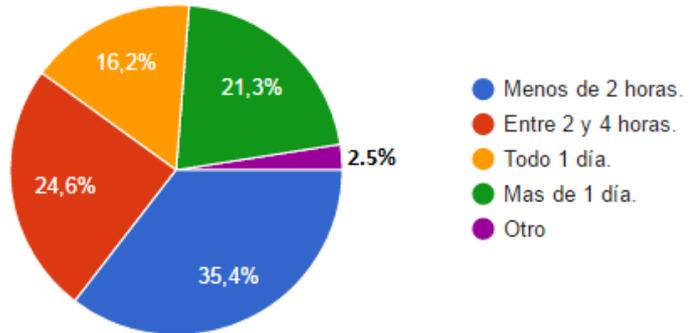
b. ¿De qué tipo han sido dichas mejoras o reparaciones?

| Mejoras / Reparaciones | |
|-------------------------|--------|
| Electricidad/Luminarias | 68.00% |
| Gasfitería | 54.20% |
| Carpintería | 24.20% |
| Albañilería | 20.00% |
| Cerrajería | 16.30% |
| Vidrios/Lunas | 15.00% |
| Otro | 12.90% |

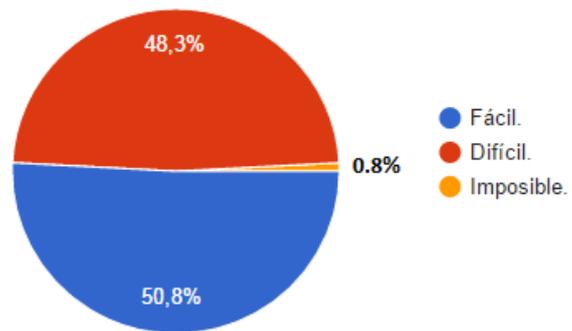
c. Pregunta: ¿Qué fuente utiliza para ubicar un *experto* que realice la mejora o solucione la emergencia?



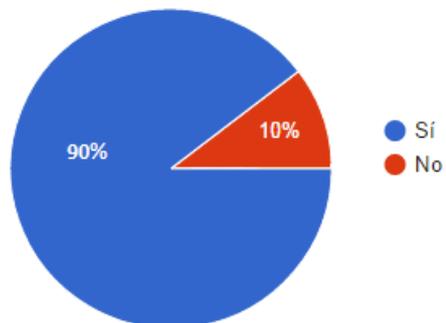
d. Pregunta: De haber tomado el servicio de un *experto*, en promedio, ¿cuánto tiempo le tomó contactarlo para que le pueda realizar la mejora o solucionar la emergencia?



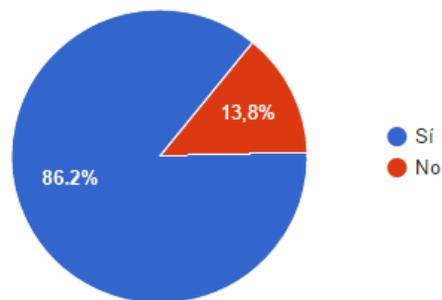
e. Pregunta: Consideras que el proceso para contactar un *experto* para realizar las mejoras o reparaciones es:



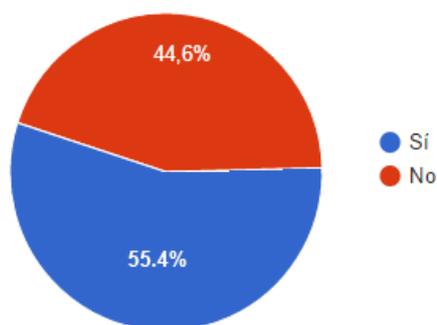
f. Pregunta: ¿El *experto* que ingresó a tu hogar fue CONFIABLE?



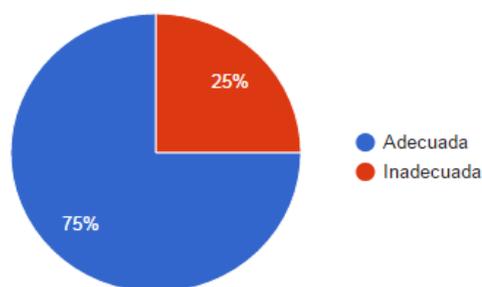
g. Pregunta: ¿El *experto* que ingresó a tu hogar fue EFICIENTE con el tiempo empleado en realizar el trabajo?



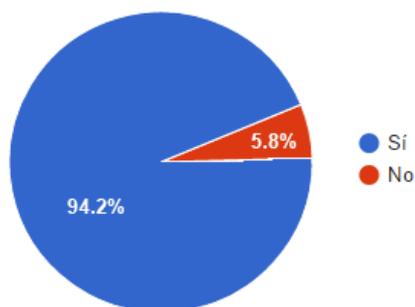
h. Pregunta: ¿El *experto* que ingresó a tu hogar fue PUNTUAL?



i. Pregunta: En relación a la presentación personal del *experto* (vestimenta, limpieza), ¿considera que fue ...?



j. Pregunta: ¿El trabajo realizado fue satisfactorio?



k. Pregunta: Finalmente, ¿Por qué contrataría a un *experto* en lugar de hacerlo usted mismo?



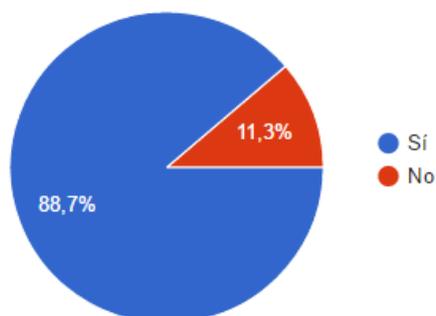
Parte III: Servicios Adicionales:

a. Pregunta: ¿Qué tipo de servicios le gustaría tener más a la mano y que sean de fácil búsqueda?

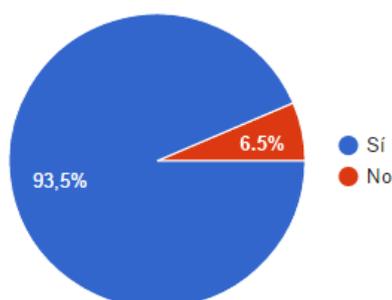
| Servicios | |
|------------------------------|--------|
| Limpieza | 52.90% |
| Técnico de Electrodomésticos | 37.10% |
| Técnico de Computadoras | 25.40% |
| Cuidado de niños - ancianos | 22.10% |
| Cocina | 21.70% |
| Planchado de ropa | 20.40% |
| Lavandera/o | 15.40% |
| Inyectables | 15.40% |
| Profesor a domicilio | 9.60% |
| Personal Trainer | 8.80% |
| Maquilladoras | 8.80% |
| Paseo de perros | 7.90% |
| Otro | 7.10% |

Encuestas de validación del modelo de negocio

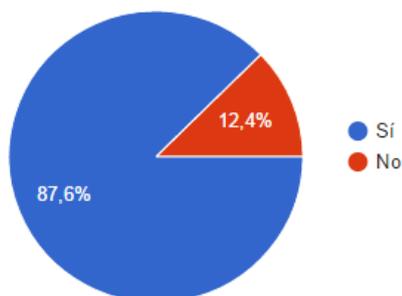
- a. Pregunta: ¿Alguna vez ha utilizado aplicaciones como EasyTaxi o Uber? Estas apps conectan tu necesidad de transporte con el servicio que ellos ofrecen.



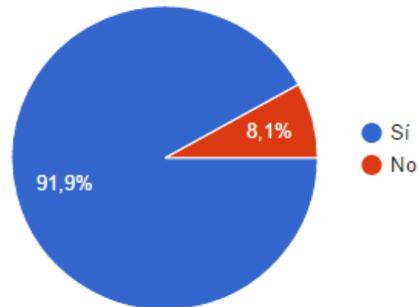
- b. Pregunta: ¿Utilizaría una aplicación gratuita en su celular (app) para contactar y contratar *expertos* de servicios generales para su hogar, sabiendo que el *experto* tiene buenas referencias?



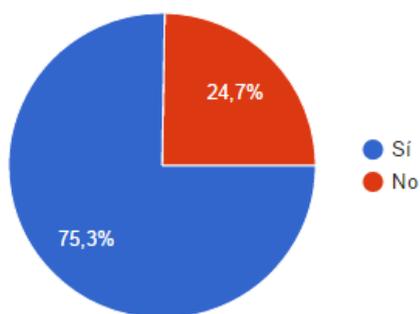
- c. Pregunta: Digamos que necesita realizar reparaciones en su hogar y tiene un presupuesto asignado para ello. ¿Publicaría su requerimiento en el app (incluyendo foto más descripción) para recibir cotizaciones de *expertos* y tomar la más conveniente?



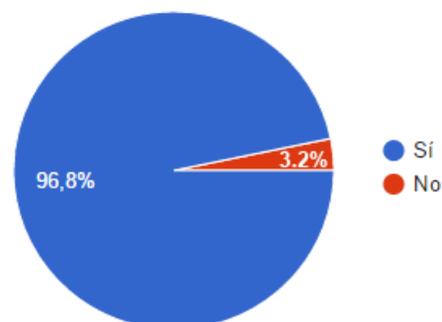
- d. Pregunta: Sabemos que algunas emergencias de este tipo suceden en horarios complicados. De ser necesario, ¿Estaría dispuesto a contactar a un *experto* a través del aplicativo en horario nocturno o en día feriado?



- e. Pregunta: ¿Estaría dispuesto a compartir su ubicación a través de la app para que muestre los *expertos* que se encuentran cerca para atender la urgencia reportada?



- f. Pregunta: ¿Usaría la app para calificar el servicio brindado por el *experto* en su hogar? Esto ayudará a mantener la calidad de servicio de los *expertos*.



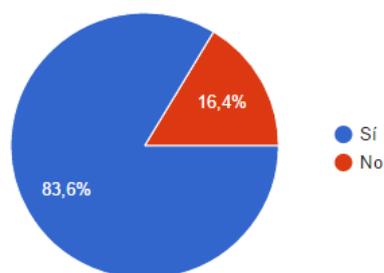
Anexo 8. Resultados de encuestas de validación del modelo de negocio

A continuación se presentan los resultados de la encuesta de campo realizada a 61 expertos:

a. Pregunta: ¿En qué distrito vive?

| Distritos | |
|-------------------------|----|
| Ancón | 1 |
| Ate | 1 |
| Callao | 2 |
| Cercado | 4 |
| Chorrillos | 5 |
| Comas | 3 |
| El Agustino | 1 |
| La Victoria | 3 |
| Lince | 5 |
| Lurin | 1 |
| Magdalena | 4 |
| Miraflores | 10 |
| Santa Anita | 2 |
| Surco | 5 |
| Surquillo | 6 |
| Villa Maria del Triunfo | 7 |
| Villa El Salvador | 1 |

b. Pregunta: ¿Tiene smartphone con plan de datos?



El 83% de encuestados indicó contar con equipo Smartphone con plan de datos para acceder a internet.

c. Pregunta: ¿Se dedica a alguno(s) de los siguientes oficios?

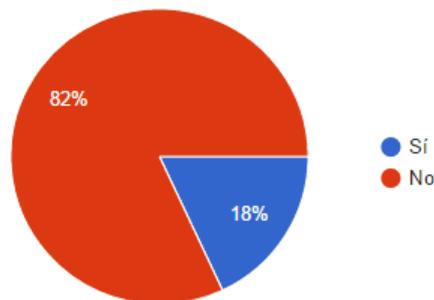
| Oficios | | |
|--------------|----|--------|
| Gasfitería | 25 | 41.00% |
| Electricidad | 24 | 39.30% |
| Carpintería | 9 | 14.80% |
| Cerrajería | 4 | 6.60% |
| Otros | 15 | 24.60% |

Esta es una pregunta de respuesta múltiple en donde los encuestados pudieron seleccionar una o más alternativas de respuesta.

La respuesta “otros” permite al encuestado a detallar el tipo de servicio que ofrece, entre las respuestas registradas están: Pintura, Mantenimiento de cocinas industriales, Limpieza, Cocina, Albañilería, Instalación de mayólicas y pisos, Maestro en pisos (Mayólica, porcelanato, laminados), Servicios Generales.

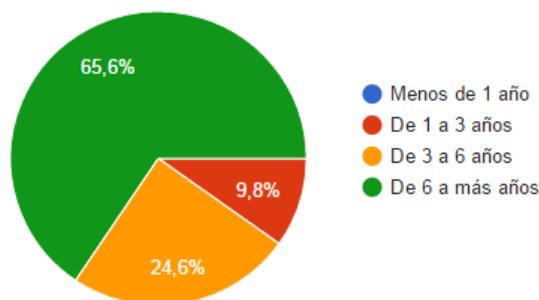
En la encuesta realizada vemos que la mayoría de servicios ofrecidos por los encuestados son gasfitería, electricidad y carpintería.

d. Pregunta: ¿Considera que atiende la suficiente cantidad de servicios al día?



El 82% de encuestados indicó que no atiende la suficiente cantidad de servicios por día. Ellos sienten la necesidad de atender una mayor cantidad de servicios.

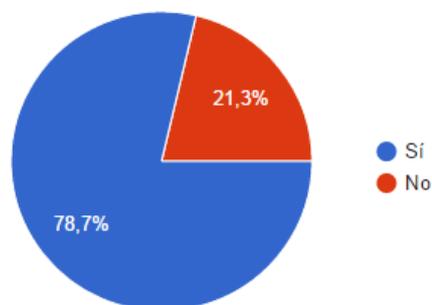
e. Pregunta: ¿Cuántos años de experiencia de trabajo tiene?



Más de la mitad de encuestados (65.6%) indicó tener más de 6 años de experiencia en las labores que realizan. Esto contribuye a tener una oferta de *expertos* experimentados, con menor incidencia de errores, en la atención de servicios en hogares.

A continuación, se detalla la segunda parte de la encuesta con preguntas formuladas para validar el modelo de negocio propuesto:

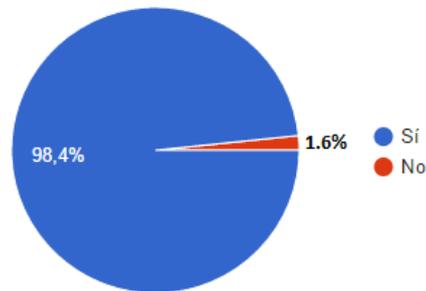
f. Pregunta: ¿Conoce negocios como Easy Taxi o Uber?



Se les hizo esta pregunta a los encuestados para saber si conocían modelos de negocio exitosos que conectan oferta con demanda. El 78.7% indicó que si conocían negocios como Uber o Easy Taxi.

El 21.3% de encuestados que no conocía estos negocios eran en su mayoría personas mayores de 35 años (62%) que, a pesar que no conocen esos negocios, si les interesaría participar en negocios similares, tal como se muestra en la siguiente pregunta.

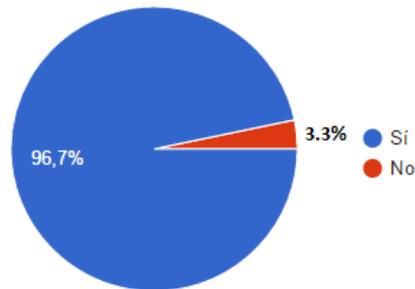
- g. Pregunta: ¿Le gustaría formar parte de un modelo de negocio similar (EasyTaxi / Uber) en donde se ofrezcan sus servicios?



Previo a la formulación de esta pregunta, se explicó a los encuestados que no conocían del servicio de Easy Taxi o Uber, el funcionamiento de un modelo de negocio de ese tipo.

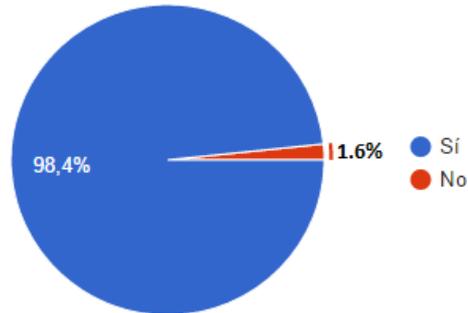
Con la explicación anterior, el 98.4% de *expertos* encuestados mostró interés en participar en modelos de negocio que les permita ser contactados a través de un aplicativo móvil.

- h. Pregunta: ¿Usaría una aplicación en su celular para que los clientes lo contacten por ese medio?



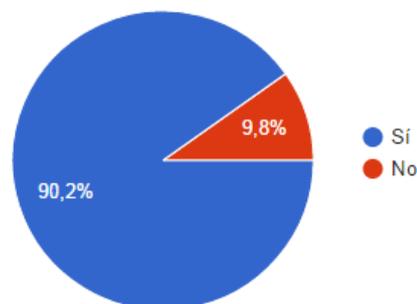
El 96.7% de *expertos* está dispuesto a instalar un aplicativo en su celular para poder ser contactados por más clientes de los que tienen actualmente.

- i. Pregunta: ¿Le gustaría acceder a un mercado más amplio donde lo puedan contactar más clientes?



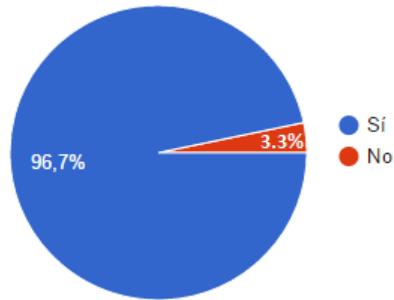
Con las respuestas afirmativas obtenidas (98.4%) se concluye que los encuestados tienen el deseo de ganar más promoción para sus servicios a través del modelo de negocio sugerido. Estas respuestas se complementan con la mencionada anteriormente que indicaba que el 82% de encuestados no atendía la suficiente cantidad de servicios al día; las respuestas de todos ellos (100%) reflejaban la necesidad de acceder a un mercado donde puedan ser contactados por más clientes.

- j. Pregunta: ¿Le gustaría que tu trabajo sea calificado online por sus clientes y sea mostrado a muchas personas?



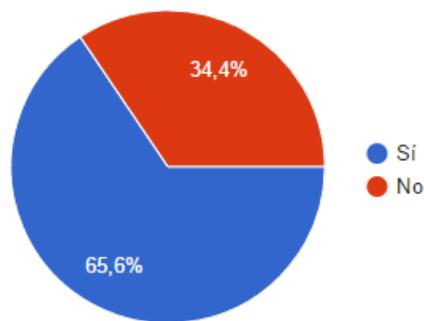
90,2% de encuestados están de acuerdo con una de las funcionalidades clave del modelo de negocio, la valoración (calificación).

- k. Pregunta: ¿Le gustaría tener beneficios (descuentos en supermercados ferreteros, entre otros) por tener buenas calificaciones de sus clientes?



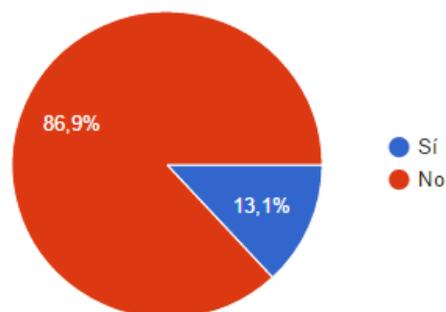
Los encuestados continúan validando los temas de reputación y además están (en un 96%) conformes con la idea de obtener beneficios a partir de las valoraciones (calificación).

- l. Pregunta: ¿Estaría dispuesto a atender servicios de emergencia en horario nocturno (a tarifa diferenciada)?



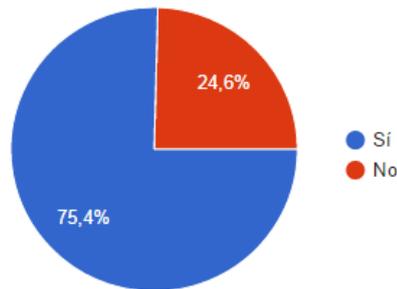
Un 65.6% de encuestados muestra interés en atender servicios de emergencia en horario nocturno.

- m. Pregunta: El ingreso al negocio requiere una validación de datos personales (antecedentes penales y policiales). ¿Eso sería un inconveniente para usted?



Una vez introducidos completamente a la idea del negocio, a los encuestados se les hizo una pregunta clave, sobre sus antecedentes y la posibilidad de indagar datos. 86.9% no tiene problemas con estas validaciones.

- n. Pregunta: ¿Estaría dispuesto a pagar S/. 1 diario por los beneficios indicados?



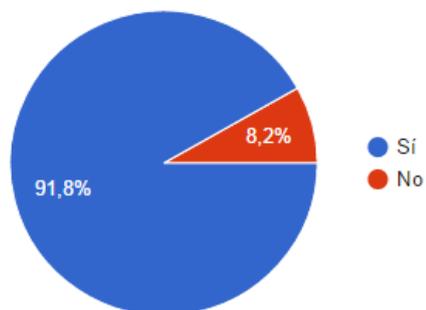
El 75.4% de encuestados están dispuestos a invertir 30 soles mensuales para beneficiarse del modelo de negocio. Esta será nuestra tarifa básica para ingresar al negocio.

- o. Pregunta: ¿Qué beneficios adicionales le gustaría recibir por participar en el negocio?

| Respuestas: |
|--|
| Seguro |
| Capacitaciones |
| Seguridad al realizar el servicio |
| Gratificaciones |
| Celular moderno / Plan de datos |
| Más trabajo |
| Continuidad de brindar servicios diariamente |
| Trabajar con empresas |
| Celular nuevo |
| Herramientas |
| Pasajes |

Con estas respuestas logramos obtener ideas de lo que entienden por beneficios los *expertos* encuestados.

p. Pregunta: ¿Aprobaría que sus datos personales y foto aparezcan en nuestra página web?



Casi todos los encuestados (91.8%) indicaron estar de acuerdo en que sus datos personales (incluida fotografía) se muestren en la plataforma online.

Anexo 9. Manual de Código de Conducta

HogarFix

Lima, febrero 2017

Estimado Experto,

En la actualidad estamos viviendo en una época donde la inseguridad ciudadana cada día está ganando más terreno en las calles y viviendas de los distintos distritos de las provincias de nuestro país, generando un ambiente de desconfianza en las personas que necesitan algún servicio de reparación o mantenimiento en sus viviendas siendo muy cuidados en abrir las puertas de sus hogares a personas que no pertenecen a sus círculos familiares o de amistades, haciendo que nuestros sectores de trabajo sean más difíciles de ingresar. Por tal razón, es importante que tengamos una adecuada conducta de trabajo reflejando los principios y valores de cada uno de nosotros.

Nosotros tenemos la dicha de representar a HogarFix, empresa que posee buena reputación basada en una cultura de integridad y conducta ética. HogarFix se formó en base a la confianza, integridad y reputación de su comunidad. Todo esto influye en la forma en la que las personas valoran los servicios que brindamos dentro de sus viviendas, generando mayor demanda de los mismos y ampliando el mercado para los expertos de HogarFix.

Actuar día a día con honestidad e integridad no sólo es proteger la imagen y reputación de nuestra empresa sino también es sostener una empresa donde cada uno de nosotros estamos orgullosos de representar.

El Manual de Código de Conducta nos dirige hacia una conducta adecuada dentro de las viviendas de las personas que requieren nuestros servicios. En este manual encontraremos las formas de actuar bien, garantizando que todos hagamos lo correcto. Tenga siempre cerca de usted este manual y consúltelo frecuentemente. Con su apoyo, HogarFix seguirá teniendo la confianza de las personas que requieran de nuestros servicios.

Atentamente,

HogarFix

Manual de Código de Conducta de HogarFix

Ser íntegro

Haz lo correcto, esto reflejará positivamente la integridad y reputación de HogarFix en los servicios que brinda.

Ser honesto

Nuestros actos deben estar vinculados con la verdad y la transparencia.

Ser justo

Cumplir las normas y principios en el lugar donde nos encontremos.

Ser leal

Cuida los beneficios, imagen, patrimonio e información de HogarFix.

Ser respetuoso

Pon en práctica el respeto mutuo y los buenos modales en el entorno laboral y social.

La importancia de ser íntegro:

HogarFix posee una buena reputación por cumplir con honestidad e integridad sus compromisos con sus clientes, debido a que sus expertos cumplen con una conducta ética organizacional. Para tener una adecuada conducta ética organizacional el experto debe:

- Desempeñarse en el lugar de trabajo sin involucrar los beneficios, la honestidad e integridad de HogarFix.
- Respetar la cultura y reglas que tienen los usuarios en sus viviendas.
- Evitar problemas de conflictos de intereses personales con los laborales.
- Promover una cultura en donde el cumplimiento de los compromisos, el respeto y la responsabilidad personal sean valorados, fomentados y reconocidos.
- Tener un lugar de trabajo seguro y proteger el medioambiente.

La importancia de ser honesto

Los expertos de HogarFix deben considerar los siguientes puntos:

- Los expertos de HogarFix NO deben dar, generar ni aceptar ningún tipo de trabajos que no estén registrados en la plataforma online. El incumplimiento de este principio es causa de pérdida de beneficios que brinda HogarFix.
- Evitar realizar servicios no registrados de usuarios obtenidos en la plataforma online de HogarFix.
- Evitar hacer acuerdos con otros expertos en subir los precios en las cotizaciones sobre los costos normales del mercado.
- No hablar ni negociar con otros expertos para dejar de hacer un servicio con ciertos clientes.
- Respetar y cuidar las pertenencias y/o bienes que se encuentran en las viviendas de los usuarios a quien le brindamos servicios.
- No compartir material ni información confidencial acerca de HogarFix.
- Los expertos deben comunicar con honestidad los servicios de HogarFix.

La importancia de ser justo

Los expertos de HogarFix deben considerar los siguientes puntos:

- HogarFix respeta los derechos de nuestros expertos en participar en el proceso de selección de otra empresa, siempre y cuando utilizando su propio tiempo y sus recursos.
- Ser honesto y preciso en la elaboración de cotizaciones para los usuarios que requieran algún tipo de servicio.
- No participar en actividades desleales y/o engañosas.

La importancia de ser leal

La reputación de HogarFix y su éxito son gracias a la lealtad de los expertos que forman parte de la plataforma online, ya que priorizan los intereses de HogarFix cuando ejecutan sus servicios sin permitir que sus intereses personales sobresalgan de los intereses de HogarFix. Los expertos deben:

- Evitar las circunstancias en la que los intereses personales influyan de forma inadecuada su perfil e integridad laboral.
- No compartir ni distribuir información confidencial con ninguna persona que no sea parte de HogarFix.
- HogarFix respeta la privacidad e información de sus expertos, usuarios, socios estratégicos y de todos aquellos que compartan sus datos personales en nuestra plataforma online.
- Respetar la información no pública de la empresa.

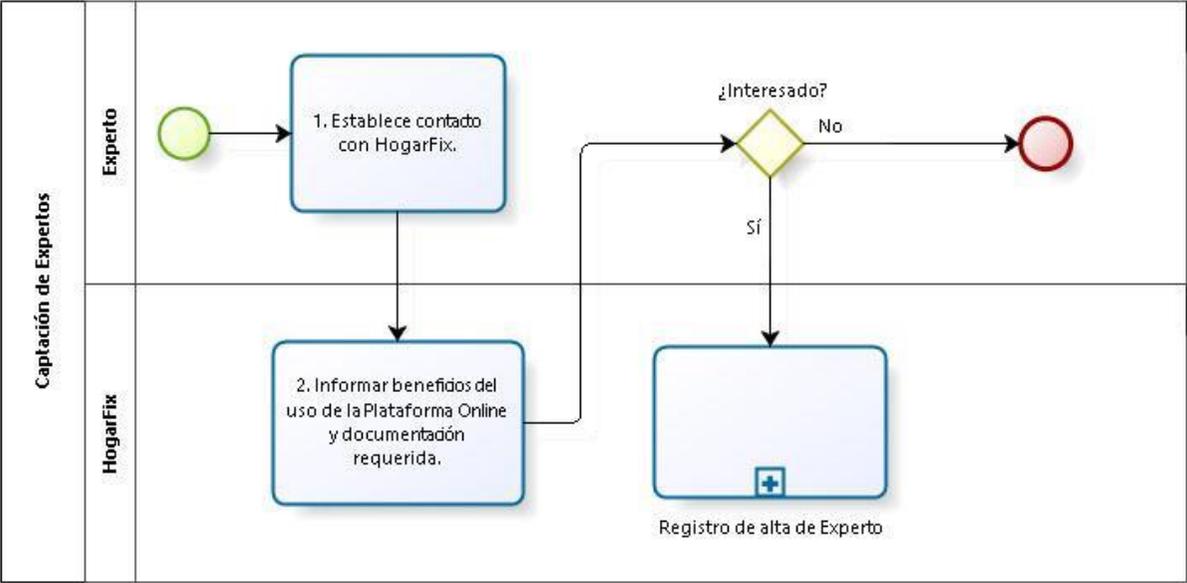
¿Qué significa ser respetuoso?

Los expertos de HogarFix siempre deben de poner en práctica el respeto mutuo y las buenas conductas ante la sociedad. Los expertos que van a realizar servicios deben tratar con respeto a las personas con quien interactúan, siempre protegiendo la salud, la seguridad y el medioambiente.

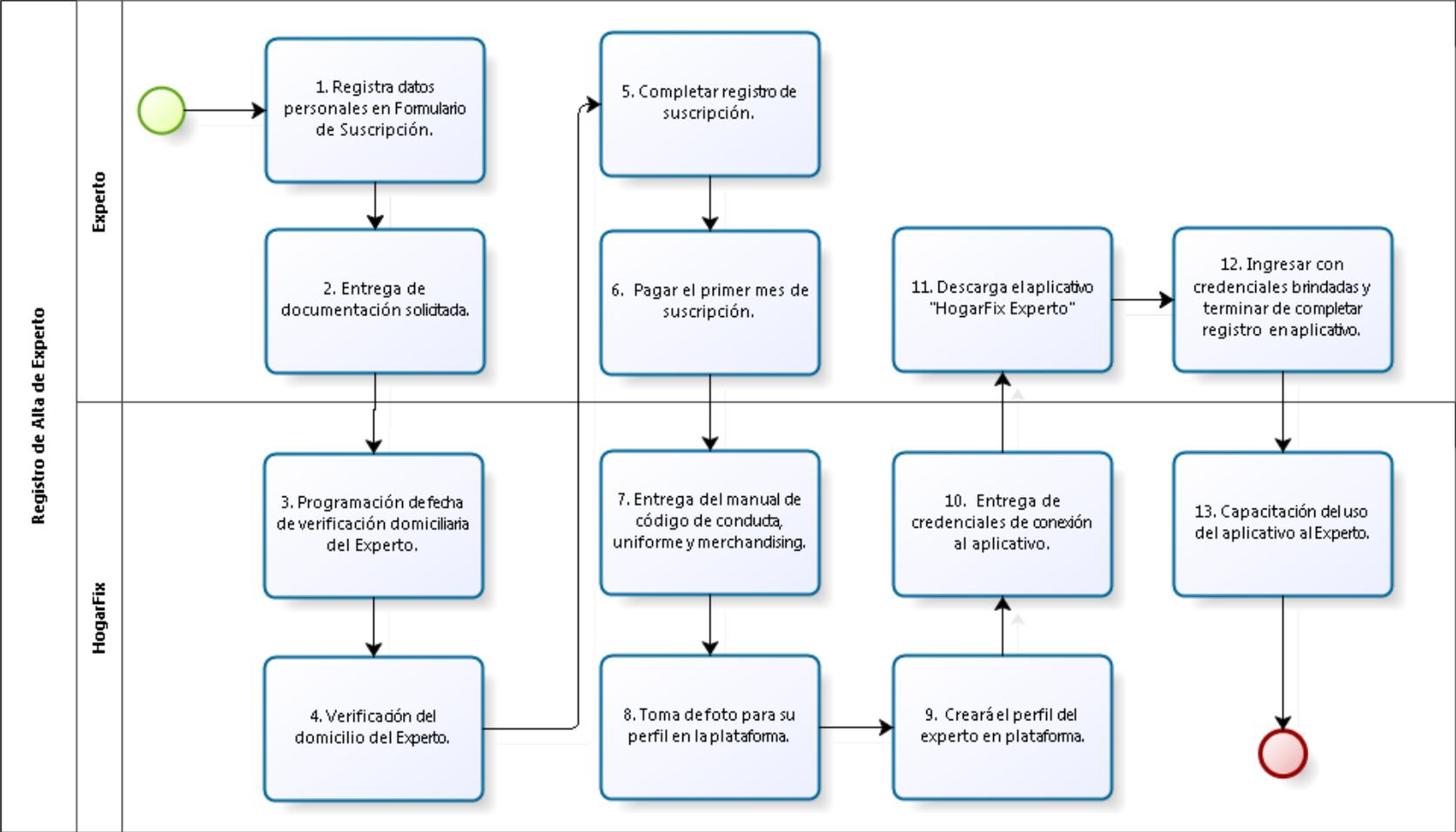
- Los expertos tienen la libertad de resolver sus dudas y formular preguntas sin temer las represarías.
- No se tolerará ningún tipo de acoso, comportamiento inadecuado ni falta de profesionalismo que interfiera con los intereses de HogarFix.
- Los jefes y supervisores de HogarFix son responsables de brindar una plataforma online justa donde predomine el respeto y que las quejas se manejen de manera rápida y eficiente.
- Los empleados de HogarFix deben informar y responder de manera oportuna cualquier queja o duda de los usuarios.

Anexo 10. Flujogramas de Procesos

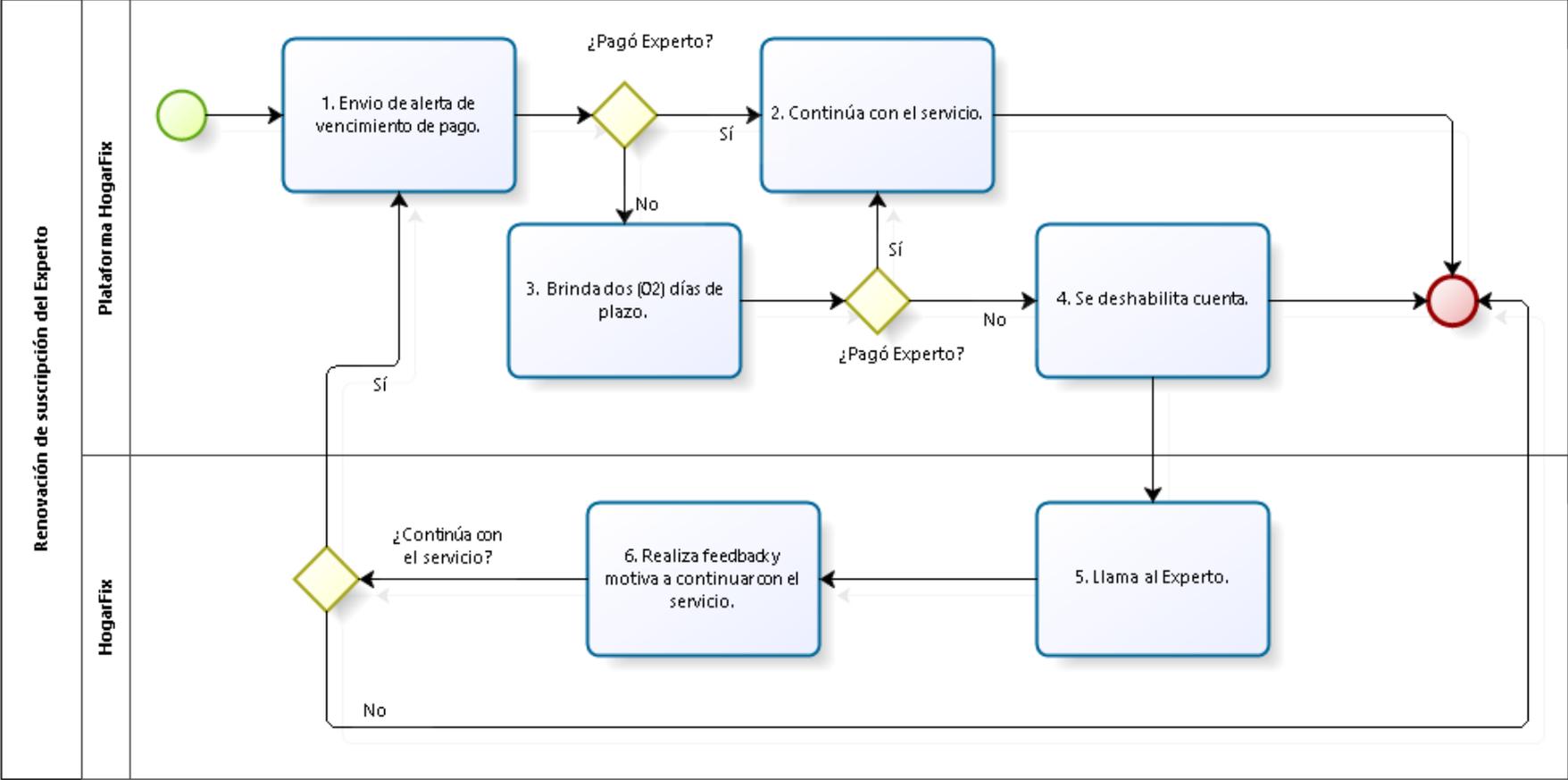
Captación de Expertos



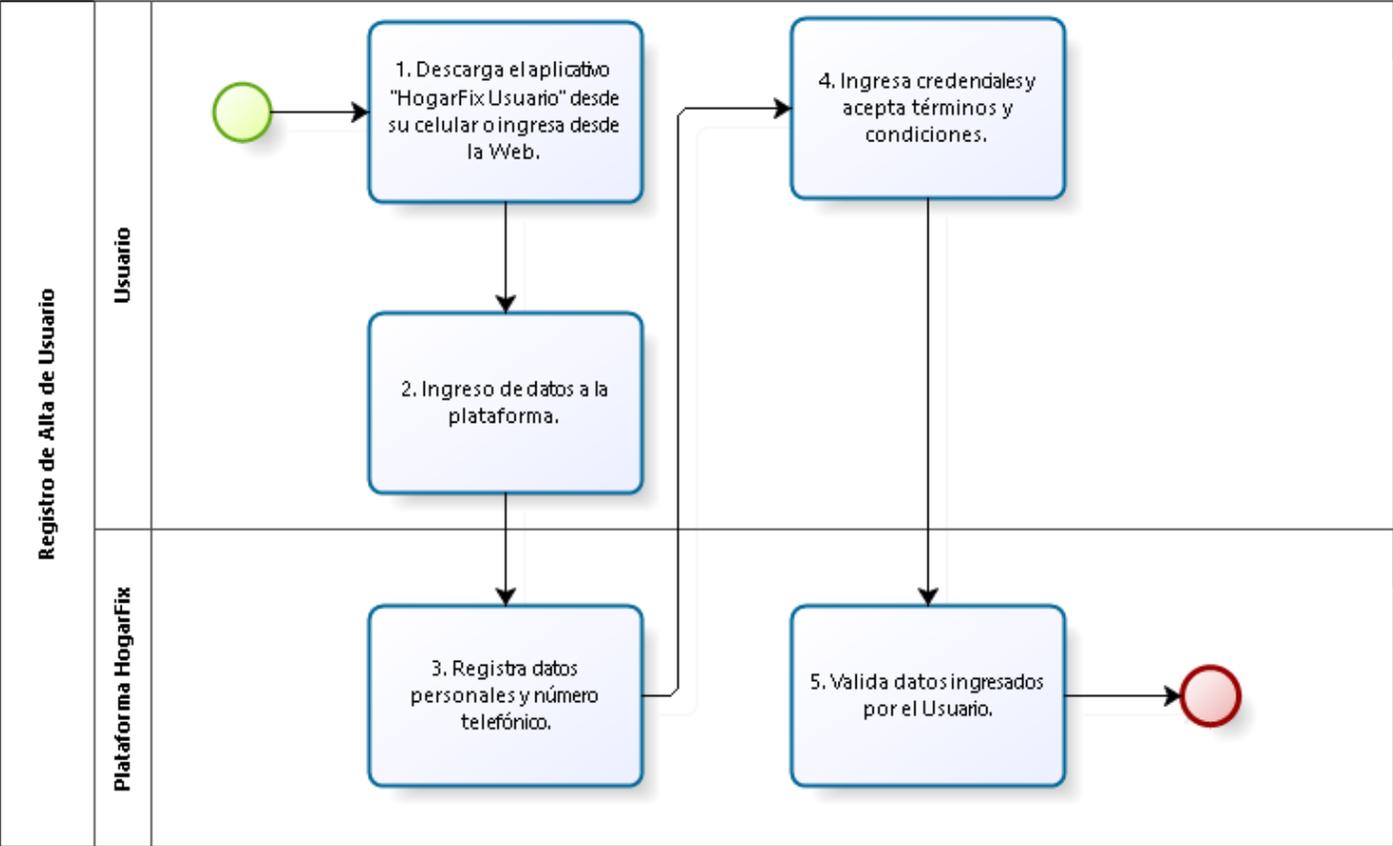
Registro de Alta de Expertos



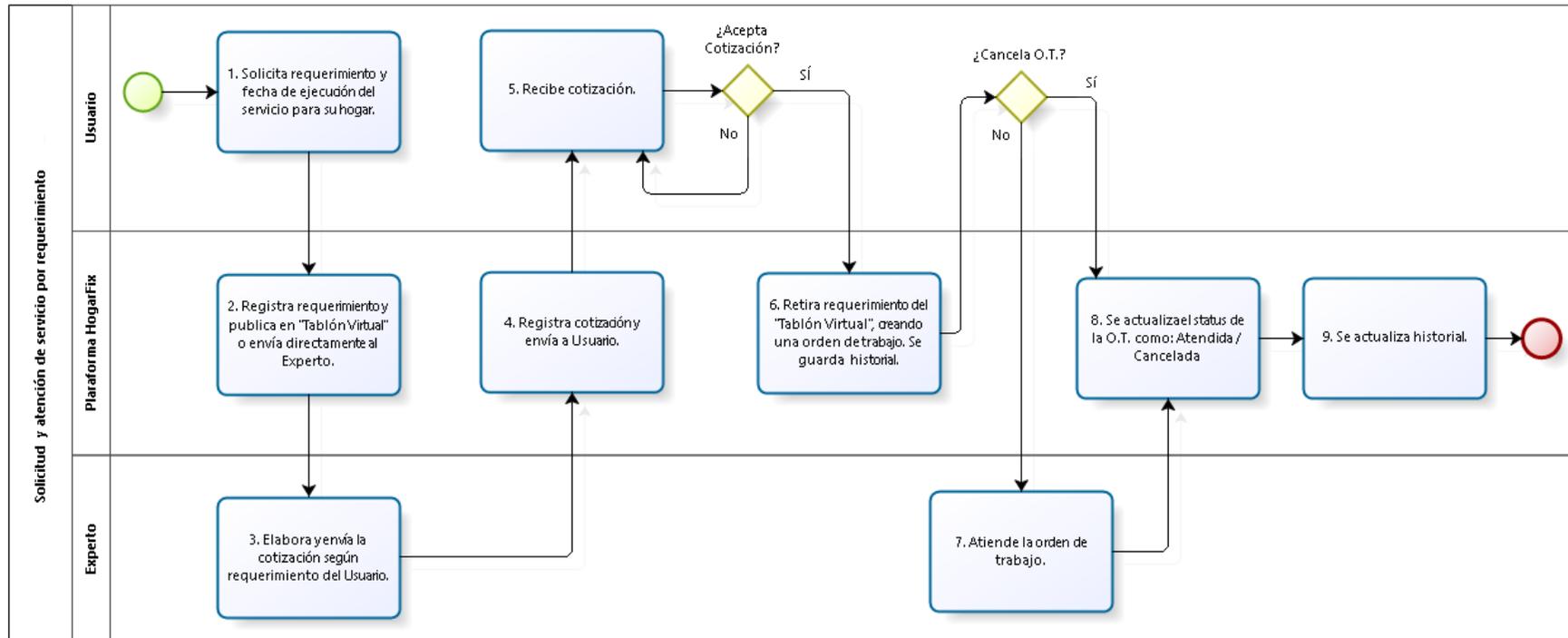
Renovación de suscripción de Expertos



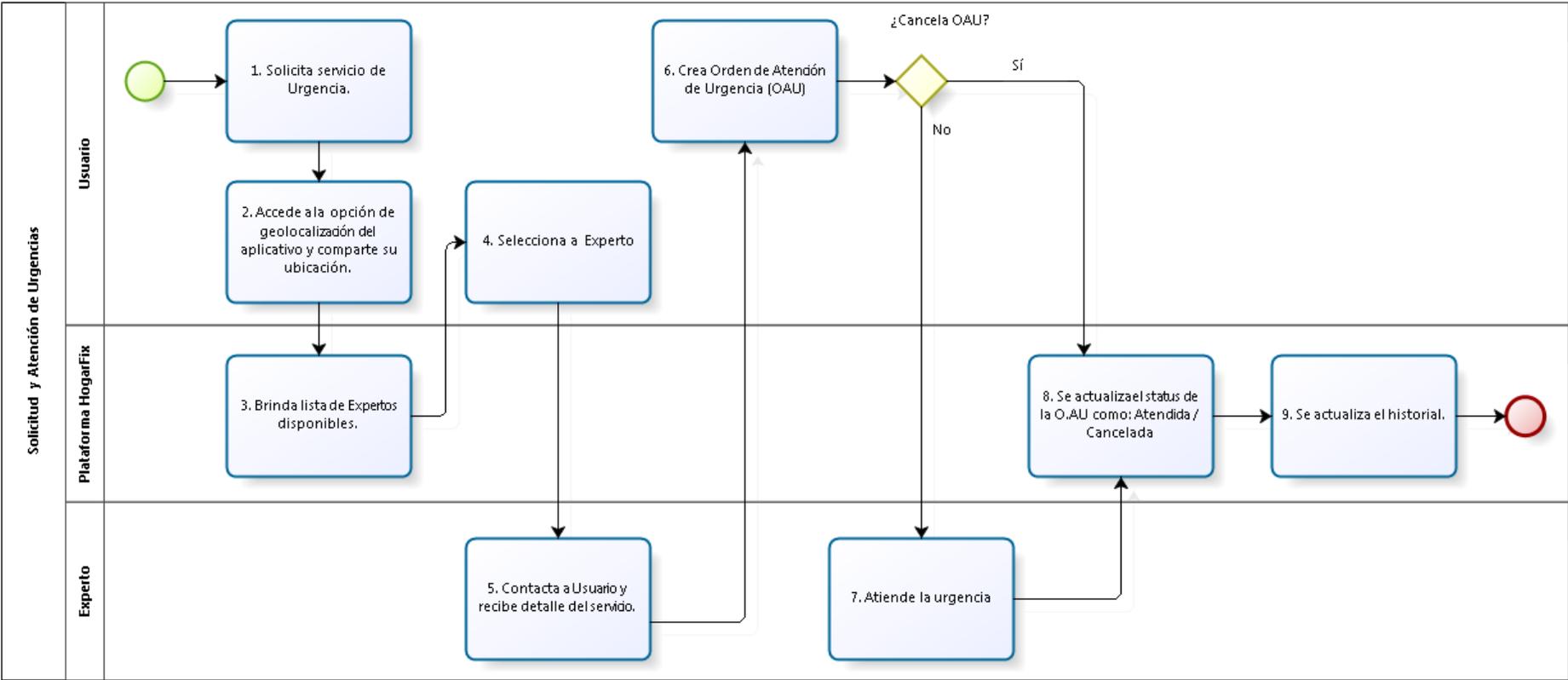
Registro de Alta de Usuarios



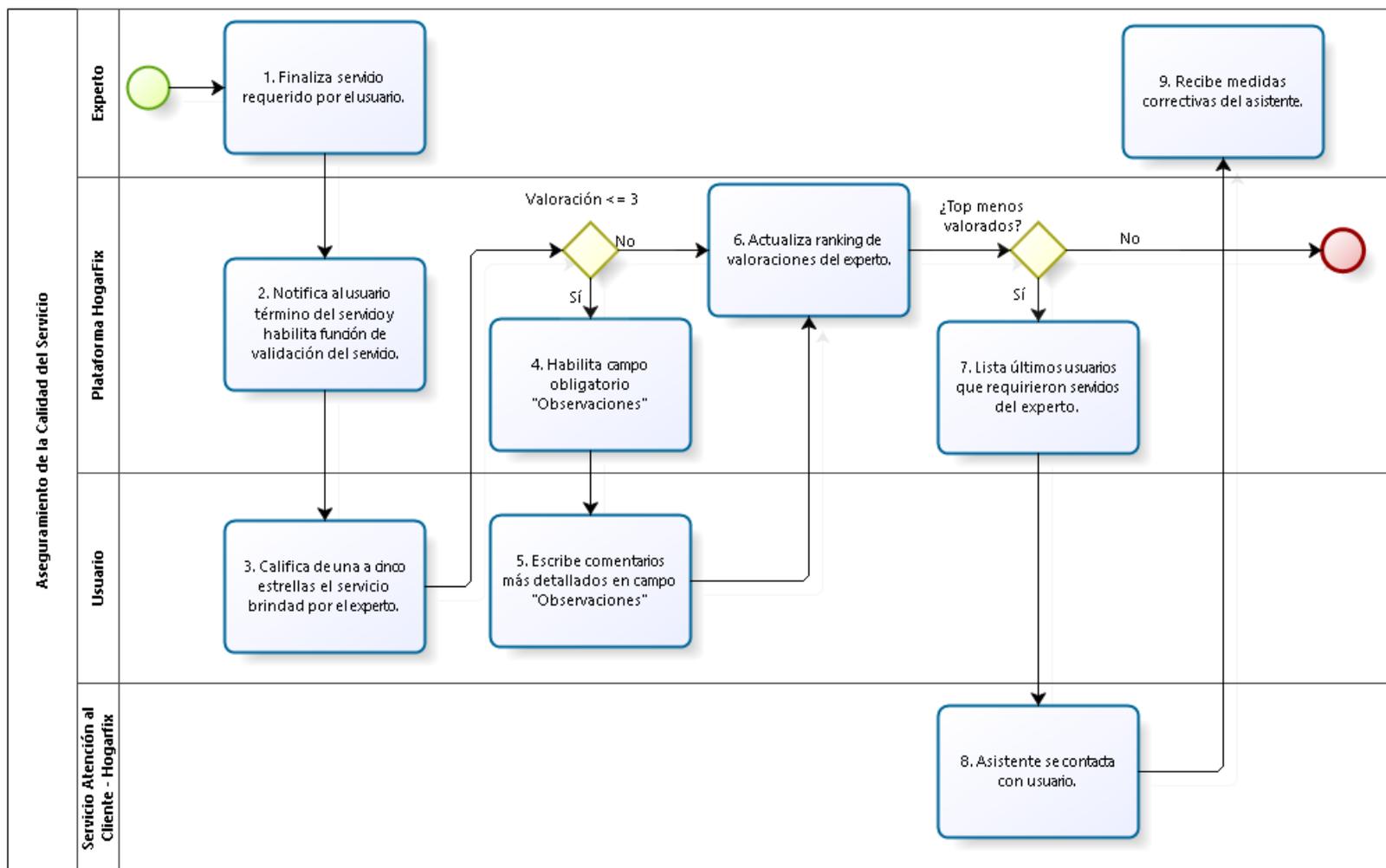
Solicitud y atención de servicio por requerimiento



Solicitud y atención de servicio por urgencia



Aseguramiento de la Calidad del Servicio



Anexo 11. Costo detallado de constitución de empresa

| Concepto | S/. | Entidad |
|---|--------------|---------------------------|
| Búsqueda y reserva de nombre en registros públicos. | S/. 23.00 | Sunarp |
| Elaboración de minuta de constitución. | S/. 250.00 | Asesor legal |
| Apertura de cuenta corriente. | S/. 0.00 | Banco |
| Aportes de dinero. | S/. 1,000.00 | Aporte de capital inicial |
| Escritura pública. | S/. 150.00 | Notaría |
| Inscripción en registros públicos. | S/. 90.00 | Sunarp |
| Inscripción en Sunat - Obtención de RUC. | S/. 0.00 | Sunat |
| Legalización de libros contables. | S/.150.00 | Notaría |
| Impresión de comprobantes de pago. | S/. 0.00 | Facturación Electrónica |
| Elaboración contrato de trabajadores. | S/. 250.00 | Asesor legal |
| Licencia de funcionamiento municipal. | S/. 205.00 | Municipalidad |
| Inspecciones y otras autorizaciones | S/. 500.00 | Indeci, otros |

Anexo 12. Cálculo de Nóminas

| | |
|------------------|----|
| Incremento Anual | 5% |
|------------------|----|

Año 1:

| Trabajador | Remuneración | | Vacaciones | Gratificaciones | Bonif. | CTS | Essalud | Costo | |
|--|------------------|------------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|------------------|-------------------|
| | Basica | Bruta | | | | | | Mes | Anual |
| Supervisor General | S/. 3,500.00 | 3,500.00 | 145.78 | 145.78 | 13.12 | 170.10 | 15.00 | 3,989.77 | 47,877.24 |
| Asistente RRHH | S/. 2,500.00 | 2,500.00 | 104.13 | 104.13 | 9.37 | 121.50 | 15.00 | 2,854.12 | 34,249.46 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales | S/. 2,500.00 | 2,500.00 | 104.13 | 104.13 | 9.37 | 121.50 | 15.00 | 2,854.12 | 34,249.46 |
| Asistente de Servicio al Cliente | S/. 2,000.00 | 2,000.00 | 83.30 | 83.30 | 7.50 | 97.20 | 15.00 | 2,286.30 | 27,435.56 |
| Asistente de TI | S/. 2,000.00 | 2,000.00 | 83.30 | 83.30 | 7.50 | 97.20 | 15.00 | 2,286.30 | 27,435.56 |
| TOTAL | 12,500.00 | 12,500.00 | 520.63 | 520.63 | 46.86 | 607.50 | 75.00 | 14,270.61 | 171,247.28 |

Año 2:

| Trabajador | Remuneración | | Vacaciones | Gratificaciones | Bonif. | CTS | Essalud | Costo | |
|--|------------------|------------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|------------------|-------------------|
| | Basica | Bruta | | | | | | Mes | Anual |
| Supervisor General | S/. 3,675.00 | 3,675.00 | 153.06 | 153.06 | 13.78 | 178.61 | 15.00 | 4,188.51 | 50,262.10 |
| Asistente RRHH | S/. 2,625.00 | 2,625.00 | 109.33 | 109.33 | 9.84 | 127.58 | 15.00 | 2,996.08 | 35,952.93 |
| Asistente RRHH 2 | S/. 2,500.00 | 2,500.00 | 104.13 | 104.13 | 9.37 | 121.50 | 15.00 | 2,854.12 | 34,249.46 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales | S/. 2,625.00 | 2,625.00 | 109.33 | 109.33 | 9.84 | 127.58 | 15.00 | 2,996.08 | 35,952.93 |
| Asistente de Servicio al Cliente | S/. 2,100.00 | 2,100.00 | 87.47 | 87.47 | 7.87 | 102.06 | 15.00 | 2,399.86 | 28,798.34 |
| Asistente de TI | S/. 2,100.00 | 2,100.00 | 87.47 | 87.47 | 7.87 | 102.06 | 15.00 | 2,399.86 | 28,798.34 |
| TOTAL | 15,625.00 | 15,625.00 | 650.78 | 650.78 | 58.57 | 759.38 | 90.00 | 17,834.51 | 214,014.09 |

Año 3:

| Trabajador | Remuneración | | Vacaciones | Gratificaciones | Bonif. | CTS | Essalud | Costo | |
|--|------------------|------------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|------------------|-------------------|
| | Basica | Bruta | | | | | | Mes | Anual |
| Supervisor General | S/. 3,858.75 | 3,858.75 | 160.72 | 160.72 | 14.46 | 187.54 | 15.00 | 4,397.18 | 52,766.20 |
| Asistente RRHH | S/. 2,756.25 | 2,756.25 | 114.80 | 114.80 | 10.33 | 133.95 | 15.00 | 3,145.13 | 37,741.57 |
| Asistente RRHH 2 | S/. 2,625.00 | 2,625.00 | 109.33 | 109.33 | 9.84 | 127.58 | 15.00 | 2,996.08 | 35,952.93 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales | S/. 2,756.25 | 2,756.25 | 114.80 | 114.80 | 10.33 | 133.95 | 15.00 | 3,145.13 | 37,741.57 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales 2 | S/. 2,500.00 | 2,500.00 | 104.13 | 104.13 | 9.37 | 121.50 | 15.00 | 2,854.12 | 34,249.46 |
| Asistente de Servicio al Cliente | S/. 2,205.00 | 2,205.00 | 91.84 | 91.84 | 8.27 | 107.16 | 15.00 | 2,519.10 | 30,229.26 |
| Asistente de TI | S/. 2,205.00 | 2,205.00 | 91.84 | 91.84 | 8.27 | 107.16 | 15.00 | 2,519.10 | 30,229.26 |
| TOTAL | 18,906.25 | 18,906.25 | 787.45 | 787.45 | 70.87 | 918.84 | 105.00 | 21,575.85 | 258,910.25 |

Año 4:

| Trabajador | Remuneración | | Vacaciones | Gratificaciones | Bonif. | CTS | Essalud | Costo | |
|--|------------------|------------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|------------------|-------------------|
| | Basica | Bruta | | | | | | Mes | Anual |
| Supervisor General | S/. 4,051.69 | 4,051.69 | 168.75 | 168.75 | 15.19 | 196.91 | 15.00 | 4,616.29 | 55,395.51 |
| Asistente RRHH | S/. 2,894.06 | 2,894.06 | 120.54 | 120.54 | 10.85 | 140.65 | 15.00 | 3,301.64 | 39,619.65 |
| Asistente RRHH 2 | S/. 2,756.25 | 2,756.25 | 114.80 | 114.80 | 10.33 | 133.95 | 15.00 | 3,145.13 | 37,741.57 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales | S/. 2,894.06 | 2,894.06 | 120.54 | 120.54 | 10.85 | 140.65 | 15.00 | 3,301.64 | 39,619.65 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales 2 | S/. 2,625.00 | 2,625.00 | 109.33 | 109.33 | 9.84 | 127.58 | 15.00 | 2,996.08 | 35,952.93 |
| Asistente de Servicio al Cliente | S/. 2,315.25 | 2,315.25 | 96.43 | 96.43 | 8.68 | 112.52 | 15.00 | 2,644.31 | 31,731.72 |
| Asistente de TI | S/. 2,315.25 | 2,315.25 | 96.43 | 96.43 | 8.68 | 112.52 | 15.00 | 2,644.31 | 31,731.72 |
| TOTAL | 19,851.56 | 19,851.56 | 826.82 | 826.82 | 74.41 | 964.79 | 105.00 | 22,649.40 | 271,792.77 |

Año 5:

| Trabajador | Remuneración | | Vacaciones | Gratificaciones | Bonif. | CTS | Essalud | Costo | |
|--|------------------|------------------|---------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|------------------|-------------------|
| | Basica | Bruta | | | | | | Mes | Anual |
| Supervisor General | S/. 4,254.27 | 4,254.27 | 177.19 | 177.19 | 15.95 | 206.76 | 15.00 | 4,846.36 | 58,156.29 |
| Asistente RRHH | S/. 3,038.77 | 3,038.77 | 126.56 | 126.56 | 11.39 | 147.68 | 15.00 | 3,465.97 | 41,591.64 |
| Asistente RRHH 2 | S/. 2,894.06 | 2,894.06 | 120.54 | 120.54 | 10.85 | 140.65 | 15.00 | 3,301.64 | 39,619.65 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales | S/. 3,038.77 | 3,038.77 | 126.56 | 126.56 | 11.39 | 147.68 | 15.00 | 3,465.97 | 41,591.64 |
| Asistente de Marketing y Medios Sociales 2 | S/. 2,756.25 | 2,756.25 | 114.80 | 114.80 | 10.33 | 133.95 | 15.00 | 3,145.13 | 37,741.57 |
| Asistente de Servicio al Cliente | S/. 2,431.01 | 2,431.01 | 101.25 | 101.25 | 9.11 | 118.15 | 15.00 | 2,775.78 | 33,309.31 |
| Asistente de TI | S/. 2,431.01 | 2,431.01 | 101.25 | 101.25 | 9.11 | 118.15 | 15.00 | 2,775.78 | 33,309.31 |
| TOTAL | 20,844.14 | 20,844.14 | 868.16 | 868.16 | 78.13 | 1,013.03 | 105.00 | 23,776.62 | 285,319.40 |

Anexo 13. Cotización - Servicios Microsoft Azure

Su cálculo

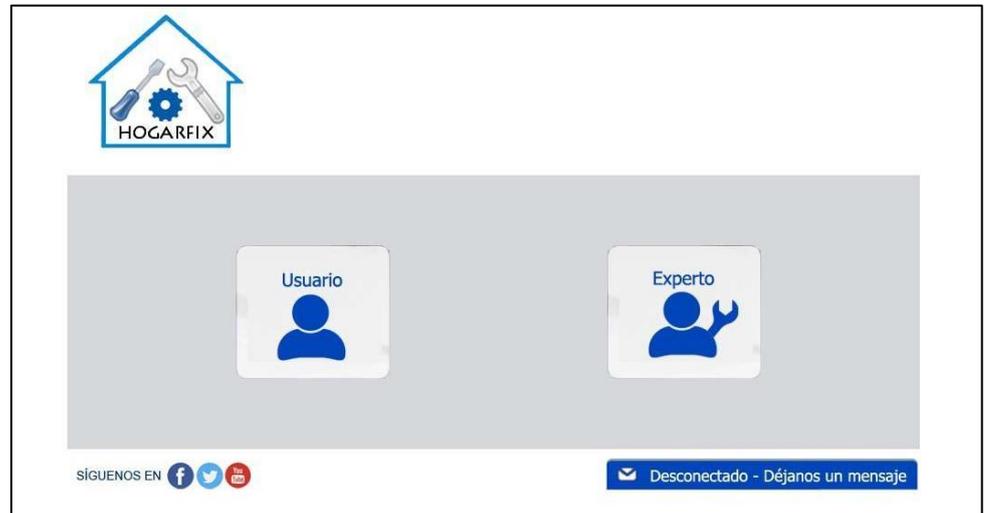
| Service type | Custom name | Region | Description | Estimated Cost |
|----------------------|----------------------|---------|--|-------------------|
| Virtual Machines | Máquinas virtuales | West US | 1 Estándar máquinas virtuales, tamaño A1 (1 núcleos, 1.75 GB de RAM, 70 GB en disco, \$0.090/h): 744 horas | \$66.96 |
| Storage | Almacenamiento | West US | 200 GB de almacenamiento de tipo Blob en bloques. Nivel Basic, redundancia LRS, 1 x 100 000 transacciones | \$4.80 |
| SQL Database | Base de datos SQL | East US | 2 standard bases de datos 744 horas, tamaño: s0 | \$30.06 |
| Cloud Services | Servicios en la nube | East US | 1 instancias, 744 horas, a0 de tamaño | \$14.88 |
| Support | | | Support | \$0.00 |
| Monthly Total | | | | \$116.70 |
| Annual Total | | | | \$1,400.41 |

Disclaimer

All prices shown are in US Dollar (\$). This is a summary estimate, not a quote. For up to date pricing information please visit <https://azure.microsoft.com/pricing/calculator/>
This estimate was created at 2/1/2017 3:01:01 AM UTC.

Anexo 14. Requerimiento gráfico (prototipo web - app) para los desarrolladores de las aplicaciones

Inicio de Sesión



Registro de Altas

Registro de Alta de *Experto*



ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN



Podrás:

Nombres:

Apellidos:

(*)Teléfono:

Tipos de Servicio:

Electricidad Gasfitería Carpintería

DNI

e-Mail:

(*)Nueva Contraseña:

(*)Confirmar Contraseña:

Estoy de acuerdo con los [Términos y Condiciones](#) y la [Política de Privacidad](#).

SÍGUENOS EN   

 [Desconectado - Déjanos un mensaje](#)

Registro de Alta de Usuario



REGISTRO

Usuario



Podrás:

(*) Nombres:

(*) Apellidos:

(*) Teléfono/
Celular:

(*) e-Mail:

(*) Contraseña:

(*) Confirmar
contraseña:

Estoy de acuerdo con los [Términos y Condiciones](#)
y la [Política de Privacidad](#).

[Regístrate >>](#)

O

[REGÍSTRATE CON FACEBOOK](#)

SÍGUENOS EN   

 [Desconectado - Déjanos un mensaje](#)

Perfiles

Perfil de *Experto*

The desktop profile page features the HOGARFIX logo (a house with a gear and wrench) in the top left. A navigation menu on the left includes: Mis órdenes, Urgencias, Tablón de Requerimientos, Editar perfil, Novedades, and Imprimir Historial de Trabajo. The main content area is blue and displays: 'Experto en Electricidad, con 12 años de experiencia.', 'Disponible para Atención de Urgencias.' with an urgency icon, and a 'BALANCE SEMANAL:' section with four colored boxes: 12 red boxes for 'ÓRDENES DE TRABAJO REALIZADAS', 9 blue boxes for 'VALORACIONES ALTAS', 1 orange box for 'URGENCIAS ATENDIDAS', and 27 green boxes for 'MENSAJES COMPARTIDOS CON USUARIOS'. At the bottom, there are social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube, and a 'Déjanos un mensaje' button.

 **Bienvenido José Pérez**



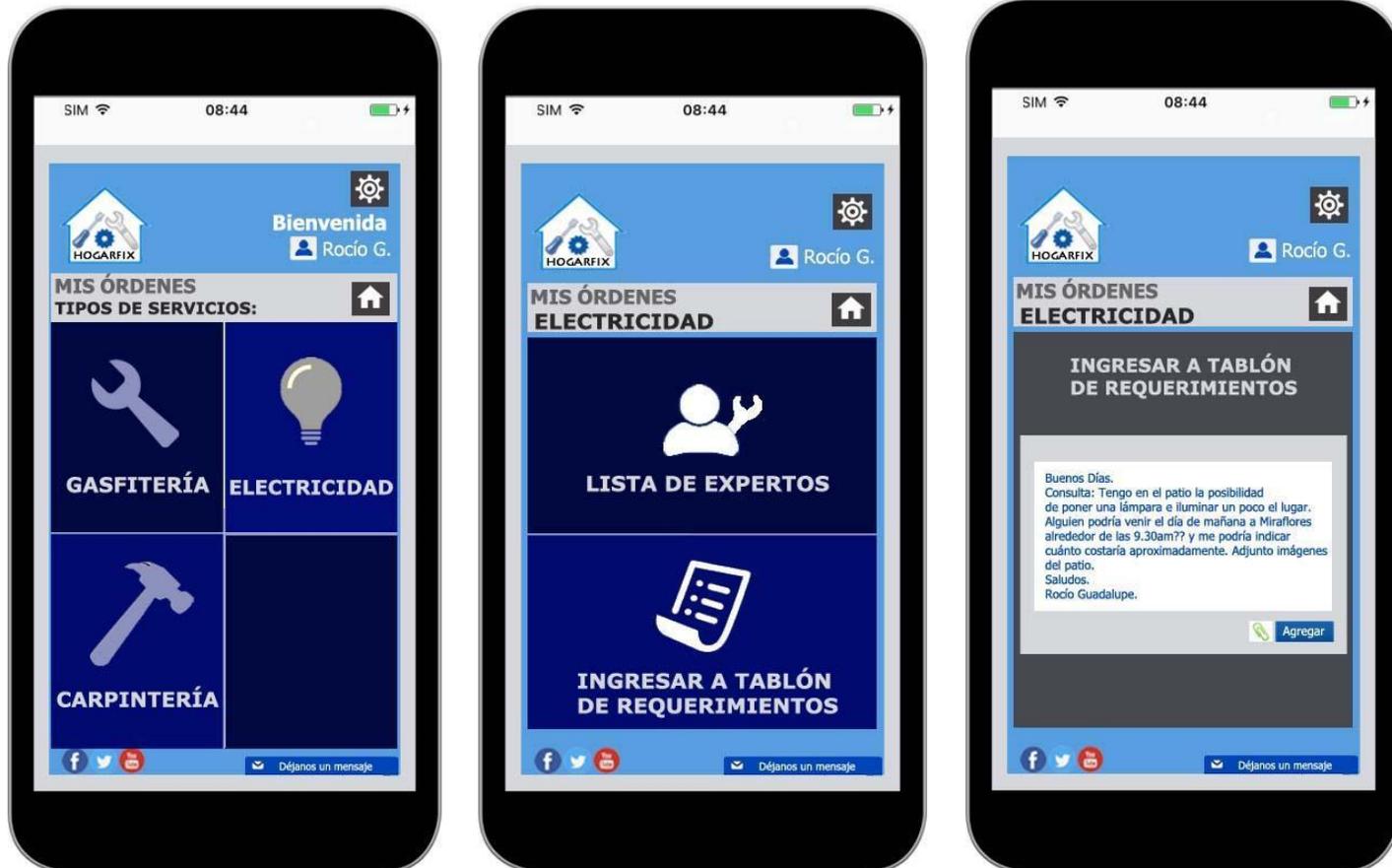
Perfil de *Usuario*

The desktop interface features a header with the HOGARFIX logo (a house with tools) on the left and the user's name 'Rocío Guadalupe' on the right. A left sidebar contains navigation links: 'Mis órdenes', 'Urgencias', 'Mis cotizaciones', 'Mis valoraciones', and 'Editar perfil'. The main content area is titled 'BALANCE SEMANAL:' and displays four statistics in colored boxes: 2 'ÓRDENES DE TRABAJO SOLICITADAS' (red), 1 'CALIFICACIONES REALIZADAS' (light blue), 1 'URGENCIAS SOLICITADAS' (orange), and 5 'MENSAJES COMPARTIDOS CON EXPERTOS' (green). At the bottom, there are social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube, and a 'Déjanos un mensaje' button.

The mobile interface shows the HOGARFIX logo and a 'Bienvenida Rocío G.' greeting at the top. Below are four large, dark buttons with icons and text: 'MIS ÓRDENES' (document icon), 'URGENCIAS' (Wi-Fi with wrench icon), 'MIS COTIZACIONES' (calendar with checkmark icon), and 'MIS VALORACIONES' (star icon). A bottom bar includes social media icons and a 'Déjanos un mensaje' button. The status bar at the top shows 'SIM', signal strength, '08:44', and battery level.

Servicio por Requerimiento

Solicitud de Servicio por Requerimiento (*Usuario*)



Atención de Servicio por Requerimientos (*Experto*)



Servicio de Urgencias

Solicitud de Servicio de Urgencias (*Usuario*)



Atención de Servicio de Urgencias (*Experto*)



Valoración del Servicio prestado por el Experto (Usuario)



Anexo 15. Proyección de Flujos de Egresos mensual

Año 1:

| | Año 1 | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| INFRAESTRUCTURA | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo Site/App | S/. - |
| Mantenimiento Software | S/. - | S/. - | S/. - | S/. 150.00 |
| Dominio HogarFix.com | S/. 5.00 |
| Hosting + BD (servicios cloud Azure) | S/. 300.00 |
| Total Infraestructura | S/. 305.00 | S/. 305.00 | S/. 305.00 | S/. 455.00 |
| LOCAL COMERCIAL | | | | | | | | | | | | |
| Alquiler local comercial | S/. 2,000.00 |
| Mobiliario | S/. - |
| Servicios Generales (luz-agua-internet-limpieza) | S/. 650.00 |
| Total Local Comercial | S/. 2,650.00 |
| EQUIPOS | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de Cómputo | S/. - |
| *Mantenimiento por equipo de cómputo | S/. - | S/. 250.00 | S/. - | S/. 250.00 |
| Impresora | S/. - |
| *Mantenimiento por impresora | S/. - | S/. 50.00 | S/. - | S/. 50.00 |
| Total Equipos | S/. - | S/. 300.00 | S/. - | S/. 300.00 |
| Gastos | | | | | | | | | | | | |
| Constitución empresa (varios) | S/. - |
| Indecopi (Patente de Marca/Nombre Comercial) | S/. - |
| Gastos Administrativos (reclutamiento 50 expertos) | S/. 6,225.00 | S/. 2,116.50 | S/. 2,836.11 | S/. 3,800.39 | S/. 5,092.52 | S/. 6,823.98 | S/. - |
| Gastos Bancarios | S/. 210.00 |
| Economato | S/. 150.00 |
| Caja Chica | S/. 500.00 |
| Seguros | S/. 400.00 |
| Total Gastos | S/. 7,485.00 | S/. 3,376.50 | S/. 4,096.11 | S/. 5,060.39 | S/. 6,352.52 | S/. 8,083.98 | S/. 1,260.00 |
| HONORARIOS | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría Contable | S/. 500.00 |
| Asesoría Legal | S/. 500.00 |
| Profesional de Diseño Gráfico | S/. 600.00 |
| Nóminas | S/. 14,270.61 |
| Dieta | S/. 500.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/. 16,370.61 |
| EQUIPAMIENTO POR PERSONAL | | | | | | | | | | | | |
| Equipamiento por Personal (smartphone) | S/. - | S/. - | S/. - | S/. 250.00 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. - | S/. - | S/. - | S/. 250.00 |
| MARKETING | | | | | | | | | | | | |
| Campaña Online | S/. - | S/. - | S/. 500.00 |
| Campaña Offline | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 4,658.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 | S/. 500.00 |
| Merchandising | S/. 700.00 |
| Total Marketing | S/. 1,200.00 | S/. 1,200.00 | S/. 5,858.00 | S/. 1,700.00 | S/. 1,700.00 | S/. 1,700.00 | S/. 1,700.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 28,010.61 | S/. 23,902.11 | S/. 29,279.72 | S/. 30,644.00 | S/. 31,936.13 | S/. 33,967.59 | S/. 26,843.61 | S/. 26,843.61 | S/. 22,685.61 | S/. 22,685.61 | S/. 22,685.61 | S/. 22,985.61 |

Año 2:

| | Año 2 | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
| INFRAESTRUCTURA | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo Site/App | S/. - |
| Mantenimiento Software | S/. 150.00 |
| Dominio HogarFix.com | S/. 5.00 |
| Hosting + BD (servicios cloud Azure) | S/. 300.00 |
| Total Infraestructura | S/. 455.00 |
| LOCAL COMERCIAL | | | | | | | | | | | | |
| Alquiler local comercial | S/. 2,000.00 |
| Mobiliario | S/. 1,000.00 | S/. - |
| Servicios Generales (luz-agua-internet-limpieza) | S/. 700.00 |
| Total Local Comercial | S/. 3,700.00 | S/. 2,700.00 |
| EQUIPOS | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de Cómputo | S/. 1,000.00 | S/. - |
| *Mantenimiento por equipo de cómputo | S/. - | S/. 300.00 | S/. - | S/. 300.00 |
| Impresora | S/. - |
| *Mantenimiento por impresora | S/. - | S/. 50.00 | S/. - | S/. 50.00 |
| Total Equipos | S/. 1,000.00 | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | S/. 350.00 | S/. - | S/. 350.00 |
| Gastos | | | | | | | | | | | | |
| Constitución empresa (varios) | S/. - |
| Indecopi (Patente de Marca/Nombre Comercial) | S/. - |
| Gastos Administrativos (reclutamiento 50 expertos) | S/. - |
| Gastos Bancarios | S/. 210.00 |
| Economato | S/. 200.00 |
| Caja Chica | S/. 600.00 |
| Seguros | S/. 500.00 |
| Total Gastos | S/. 1,510.00 |
| HONORARIOS | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría Contable | S/. 500.00 |
| Asesoría Legal | S/. 500.00 |
| Profesional de Diseño Gráfico | S/. 600.00 |
| Nóminas | S/. 17,834.51 |
| Dieta | S/. 500.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/. 19,934.51 |
| EQUIPAMIENTO POR PERSONAL | | | | | | | | | | | | |
| Equipamiento por Personal (smartphone) | S/. 300.00 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. 300.00 |
| MARKETING | | | | | | | | | | | | |
| Campaña Online | S/. 500.00 |
| Campaña Offline | S/. 500.00 |
| Merchandising | S/. 700.00 |
| Total Marketing | S/. 1,700.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 28,599.51 | S/. 26,599.51 | S/. 26,599.51 | S/. 26,599.51 | S/. 26,599.51 | S/. 26,949.51 | S/. 26,599.51 | S/. 26,949.51 |

Año 3:

| | Año 3 | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 | |
| INFRAESTRUCTURA | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo Site/App | S/. - |
| Mantenimiento Software | S/. 150.00 |
| Dominio HogarFix.com | S/. 5.00 |
| Hosting + BD (servicios cloud Azure) | S/. 300.00 |
| Total Infraestructura | S/. 455.00 |
| LOCAL COMERCIAL | | | | | | | | | | | | | |
| Alquiler local comercial | S/. 3,000.00 |
| Mobiliario | S/. 1,000.00 | S/. - |
| Servicios Generales (luz-agua-internet-limpieza) | S/. 750.00 |
| Total Local Comercial | S/. 4,750.00 | S/. 3,750.00 |
| EQUIPOS | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de Cómputo | S/. 1,000.00 | S/. - |
| *Mantenimiento por equipo de cómputo | S/. - | S/. 350.00 |
| Impresora | S/. - |
| *Mantenimiento por impresora | S/. - | S/. 50.00 |
| Total Equipos | S/. 1,000.00 | S/. - | S/. 400.00 | S/. - | S/. 400.00 |
| Gastos | | | | | | | | | | | | | |
| Constitución empresa (varios) | S/. - |
| Indecopi (Patente de Marca/Nombre Comercial) | S/. - |
| Gastos Administrativos (reclutamiento 50 expertos) | S/. - |
| Gastos Bancarios | S/. 210.00 |
| Economato | S/. 250.00 |
| Caja Chica | S/. 700.00 |
| Seguros | S/. 700.00 |
| Total Gastos | S/. 1,860.00 |
| HONORARIOS | | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría Contable | S/. 500.00 |
| Asesoría Legal | S/. 500.00 |
| Profesional de Diseño Gráfico | S/. 600.00 |
| Nóminas | S/. 21,575.85 |
| Dieta | S/. 500.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/. 23,675.85 |
| EQUIPAMIENTO POR PERSONAL | | | | | | | | | | | | | |
| Equipamiento por Personal (smartphone) | S/. 350.00 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. 350.00 |
| MARKETING | | | | | | | | | | | | | |
| Campaña Online | S/. 400.00 |
| Campaña Offline | S/. 500.00 |
| Merchandising | S/. 700.00 |
| Total Marketing | S/. 1,600.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 33,690.85 | S/. 31,690.85 | S/. 32,090.85 | S/. 31,690.85 | S/. 32,090.85 |

Año 4:

| | Año 4 | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
| INFRAESTRUCTURA | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo Site/App | S/. - |
| Mantenimiento Software | S/. 150.00 |
| Dominio HogarFix.com | S/. 5.00 |
| Hosting + BD (servicios cloud Azure) | S/. 300.00 |
| Total Infraestructura | S/. 455.00 |
| LOCAL COMERCIAL | | | | | | | | | | | | |
| Alquiler local comercial | S/. 4,000.00 |
| Mobiliario | S/. - |
| Servicios Generales (luz-agua-internet-limpieza) | S/. 750.00 |
| Total Local Comercial | S/. 4,750.00 |
| EQUIPOS | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de Cómputo | S/. - |
| *Mantenimiento por equipo de cómputo | S/. - | S/. 350.00 | S/. - | S/. 350.00 |
| Impresora | S/. - |
| *Mantenimiento por impresora | S/. - | S/. 50.00 | S/. - | S/. 50.00 |
| Total Equipos | S/. - | S/. 400.00 | S/. - | S/. 400.00 |
| Gastos | | | | | | | | | | | | |
| Constitución empresa (varios) | S/. - |
| Indecopi (Patente de Marca/Nombre Comercial) | S/. - |
| Gastos Administrativos (reclutamiento 50 expertos) | S/. - |
| Gastos Bancarios | S/. 210.00 |
| Economato | S/. 250.00 |
| Caja Chica | S/. 700.00 |
| Seguros | S/. 700.00 |
| Total Gastos | S/. 1,860.00 |
| HONORARIOS | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría Contable | S/. 500.00 |
| Asesoría Legal | S/. 500.00 |
| Profesional de Diseño Gráfico | S/. 600.00 |
| Nóminas | S/. 22,649.40 |
| Dieta | S/. 500.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/. 24,749.40 |
| EQUIPAMIENTO POR PERSONAL | | | | | | | | | | | | |
| Equipamiento por Personal (smartphone) | S/. 350.00 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. 350.00 |
| MARKETING | | | | | | | | | | | | |
| Campaña Online | S/. 400.00 |
| Campaña Offline | S/. 450.00 |
| Merchandising | S/. 700.00 |
| Total Marketing | S/. 1,550.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 33,714.40 | S/. 34,114.40 | S/. 33,714.40 | S/. 34,114.40 |

Año 5:

| | Año 5 | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
| INFRAESTRUCTURA | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo Site/App | S/. - |
| Mantenimiento Software | S/. 150.00 |
| Dominio HogarFix.com | S/. 5.00 |
| Hosting + BD (servicios cloud Azure) | S/. 300.00 |
| Total Infraestructura | S/. 455.00 |
| LOCAL COMERCIAL | | | | | | | | | | | | |
| Alquiler local comercial | S/. 4,000.00 |
| Mobiliario | S/. - |
| Servicios Generales (luz-agua-internet-limpieza) | S/. 750.00 |
| Total Local Comercial | S/. 4,750.00 |
| EQUIPOS | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de Cómputo | S/. - |
| *Mantenimiento por equipo de cómputo | S/. - | S/. 350.00 | S/. - | S/. 350.00 |
| Impresora | S/. - |
| *Mantenimiento por impresora | S/. - | S/. 50.00 | S/. - | S/. 50.00 |
| Total Equipos | S/. - | S/. 400.00 | S/. - | S/. 400.00 |
| Gastos | | | | | | | | | | | | |
| Constitución empresa (varios) | S/. - |
| Indecopi (Patente de Marca/Nombre Comercial) | S/. - |
| Gastos Administrativos (reclutamiento 50 expertos) | S/. - |
| Gastos Bancarios | S/. 210.00 |
| Economato | S/. 250.00 |
| Caja Chica | S/. 700.00 |
| Seguros | S/. 700.00 |
| Total Gastos | S/. 1,860.00 |
| HONORARIOS | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría Contable | S/. 500.00 |
| Asesoría Legal | S/. 500.00 |
| Profesional de Diseño Gráfico | S/. 600.00 |
| Nóminas | S/. 23,776.62 |
| Dieta | S/. 500.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/. 25,876.62 |
| EQUIPAMIENTO POR PERSONAL | | | | | | | | | | | | |
| Equipamiento por Personal (smartphone) | S/. 350.00 |
| Total Equipamiento de Personal | S/. 350.00 |
| MARKETING | | | | | | | | | | | | |
| Campaña Online | S/. 400.00 |
| Campaña Offline | S/. 400.00 |
| Merchandising | S/. 700.00 |
| Total Marketing | S/. 1,500.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/. 34,791.62 | S/. 35,191.62 | S/. 34,791.62 | S/. 35,191.62 |

Anexo 16. Proyección de Flujos de Ingresos mensual por año (Escenario Promedio)

Año 1:

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 222 | 298 | 399 | 535 | 717 | 961 |
| Cant. Suscriptores Premium | 50 | 67 | 90 | 120 | 161 | 216 | 50 | 67 | 90 | 120 | 161 | 216 |
| Ingresos x suscripción Basic | 0 | 0 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 6,674.00 | S/. 8,943.17 | S/. 11,983.84 | S/. 16,058.35 | S/. 21,518.19 | S/. 28,834.37 |
| Ingresos x suscripción Premium | 0 | 0 | S/. 4,040.10 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 2,250.00 | S/. 3,015.00 | S/. 4,040.10 | S/. 5,413.73 | S/. 7,254.40 | S/. 9,720.90 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,500.00 | S/. 1,500.00 | S/. 1,500.00 |
| Total Ingresos | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 4,040.10 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 0.00 | S/. 9,924.00 | S/. 12,958.17 | S/. 17,023.94 | S/. 22,972.08 | S/. 30,272.59 | S/. 40,055.27 |

Año 2:

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 966 | 971 | 976 | 981 | 985 | 990 | 995 | 1000 | 1005 | 1010 | 1015 | 1020 |
| Cant. Suscriptores Premium | 217 | 218 | 219 | 220 | 221 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 28,978.54 | S/. 29,123.44 | S/. 29,269.05 | S/. 29,415.40 | S/. 29,562.48 | S/. 29,710.29 | S/. 29,858.84 | S/. 30,008.13 | S/. 30,158.17 | S/. 30,308.97 | S/. 30,460.51 | S/. 30,612.81 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 9,769.51 | S/. 9,818.35 | S/. 9,867.44 | S/. 9,916.78 | S/. 9,966.37 | S/. 10,016.20 | S/. 10,066.28 | S/. 10,116.61 | S/. 10,167.19 | S/. 10,218.03 | S/. 10,269.12 | S/. 10,320.46 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 2,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 40,748.05 | S/. 40,941.79 | S/. 41,136.50 | S/. 41,332.18 | S/. 41,528.84 | S/. 41,726.49 | S/. 41,925.12 | S/. 42,124.74 | S/. 42,325.37 | S/. 42,526.99 | S/. 42,729.63 | S/. 42,933.28 |

Año 3:

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 1026 | 1031 | 1036 | 1041 | 1046 | 1051 | 1057 | 1062 | 1067 | 1073 | 1078 | 1083 |
| Cant. Suscriptores Premium | 230 | 232 | 233 | 234 | 235 | 236 | 237 | 239 | 240 | 241 | 242 | 243 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 30,765.88 | S/. 30,919.71 | S/. 31,074.31 | S/. 31,229.68 | S/. 31,385.83 | S/. 31,542.75 | S/. 31,700.47 | S/. 31,858.97 | S/. 32,018.27 | S/. 32,178.36 | S/. 32,339.25 | S/. 32,500.94 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 10,372.07 | S/. 10,423.93 | S/. 10,476.05 | S/. 10,528.43 | S/. 10,581.07 | S/. 10,633.97 | S/. 10,687.14 | S/. 10,740.58 | S/. 10,794.28 | S/. 10,848.25 | S/. 10,902.50 | S/. 10,957.01 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 3,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 44,137.94 | S/. 44,343.63 | S/. 44,550.35 | S/. 44,758.10 | S/. 44,966.89 | S/. 45,176.73 | S/. 45,387.61 | S/. 45,599.55 | S/. 45,812.55 | S/. 46,026.61 | S/. 46,241.74 | S/. 46,457.95 |

Año 4:

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 1089 | 1094 | 1100 | 1105 | 1111 | 1116 | 1122 | 1127 | 1133 | 1139 | 1144 | 1150 |
| Cant. Suscriptores Premium | 245 | 246 | 247 | 248 | 250 | 251 | 252 | 253 | 255 | 256 | 257 | 259 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 32,663.45 | S/. 32,826.77 | S/. 32,990.90 | S/. 33,155.85 | S/. 33,321.63 | S/. 33,488.24 | S/. 33,655.68 | S/. 33,823.96 | S/. 33,993.08 | S/. 34,163.05 | S/. 34,333.86 | S/. 34,505.53 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 11,011.79 | S/. 11,066.85 | S/. 11,122.19 | S/. 11,177.80 | S/. 11,233.69 | S/. 11,289.85 | S/. 11,346.30 | S/. 11,403.04 | S/. 11,460.05 | S/. 11,517.35 | S/. 11,574.94 | S/. 11,632.81 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 4,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 47,675.24 | S/. 47,893.62 | S/. 48,113.09 | S/. 48,333.65 | S/. 48,555.32 | S/. 48,778.10 | S/. 49,001.99 | S/. 49,227.00 | S/. 49,453.13 | S/. 49,680.40 | S/. 49,908.80 | S/. 50,138.34 |

Año 5:

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 1156 | 1162 | 1168 | 1173 | 1179 | 1185 | 1191 | 1197 | 1203 | 1209 | 1215 | 1221 |
| Cant. Suscriptores Premium | 260 | 261 | 262 | 264 | 265 | 266 | 268 | 269 | 270 | 272 | 273 | 274 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 34,678.06 | S/. 34,851.45 | S/. 35,025.71 | S/. 35,200.84 | S/. 35,376.84 | S/. 35,553.72 | S/. 35,731.49 | S/. 35,910.15 | S/. 36,089.70 | S/. 36,270.15 | S/. 36,451.50 | S/. 36,633.76 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 11,690.98 | S/. 11,749.43 | S/. 11,808.18 | S/. 11,867.22 | S/. 11,926.56 | S/. 11,986.19 | S/. 12,046.12 | S/. 12,106.35 | S/. 12,166.88 | S/. 12,227.72 | S/. 12,288.85 | S/. 12,350.30 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 4,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 50,369.04 | S/. 50,600.88 | S/. 50,833.89 | S/. 51,068.05 | S/. 51,303.40 | S/. 51,539.91 | S/. 51,777.61 | S/. 52,016.50 | S/. 52,256.58 | S/. 52,497.87 | S/. 52,740.35 | S/. 52,984.06 |

Anexo 17. Proyección de Flujos de Efectivo mensual (Escenario Promedio)

Año 0 y 1:

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos-Egresos | S/ -56,428.00 | S/ -28,260.61 | S/ -24,152.11 | S/ -25,489.62 | S/ -30,643.99 | S/ -31,936.13 | S/ -33,967.58 | S/ -16,919.60 | S/ -13,885.44 | S/ -5,661.66 | S/ 286.48 | S/ 7,586.99 | S/ 17,069.67 |
| 18% | S/ -10,157.04 | S/ -5,086.91 | S/ -4,347.38 | S/ -4,588.13 | S/ -5,515.92 | S/ -5,748.50 | S/ -6,114.16 | S/ -3,045.53 | S/ -2,499.38 | S/ -1,019.10 | S/ 51.57 | S/ 1,365.66 | S/ 3,072.54 |
| Crédito/Pago | S/ -10,157.04 | S/ -15,243.95 | S/ -19,591.33 | S/ -24,179.46 | S/ -29,695.38 | S/ -35,443.88 | S/ -41,558.05 | S/ -44,603.57 | S/ -47,102.95 | S/ -48,122.05 | S/ -48,070.49 | S/ -46,704.83 | S/ -43,632.29 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ -56,428.00 | S/ -28,260.61 | S/ -24,152.11 | S/ -25,489.62 | S/ -30,643.99 | S/ -31,936.13 | S/ -33,967.58 | S/ -16,919.60 | S/ -13,885.44 | S/ -5,661.66 | S/ 286.48 | S/ 7,586.99 | S/ 17,069.67 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ -56,428.00 | S/ -84,688.61 | S/ -108,840.71 | S/ -134,330.33 | S/ -164,974.32 | S/ -196,910.45 | S/ -230,878.03 | S/ -247,797.63 | S/ -261,683.07 | S/ -267,344.73 | S/ -267,058.26 | S/ -259,471.27 | S/ -242,401.61 |

Año 2:

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos-Egresos | S/ 12,148.54 | S/ 14,342.28 | S/ 14,536.99 | S/ 14,732.67 | S/ 14,929.33 | S/ 14,776.98 | S/ 15,325.61 | S/ 15,525.24 | S/ 15,725.86 | S/ 15,927.49 | S/ 16,130.12 | S/ 15,983.77 |
| 18% | S/ 2,186.74 | S/ 2,581.61 | S/ 2,616.66 | S/ 2,651.88 | S/ 2,687.28 | S/ 2,659.86 | S/ 2,758.61 | S/ 2,794.54 | S/ 2,830.65 | S/ 2,866.95 | S/ 2,903.42 | S/ 2,877.08 |
| Crédito/Pago | S/ -41,445.55 | S/ -38,863.94 | S/ -36,247.28 | S/ -33,595.40 | S/ -30,908.12 | S/ -28,248.27 | S/ -25,489.66 | S/ -22,695.11 | S/ -19,864.46 | S/ -16,997.51 | S/ -14,094.09 | S/ -11,217.01 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ 12,148.54 | S/ 14,342.28 | S/ 14,536.99 | S/ 14,732.67 | S/ 14,929.33 | S/ 14,776.98 | S/ 15,325.61 | S/ 15,525.24 | S/ 15,725.86 | S/ 15,927.49 | S/ 16,130.12 | S/ 15,983.77 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ -230,253.06 | S/ -215,910.78 | S/ -201,373.79 | S/ -186,641.12 | S/ -171,711.78 | S/ -156,934.81 | S/ -141,609.20 | S/ -126,083.96 | S/ -110,358.10 | S/ -94,430.61 | S/ -78,300.49 | S/ -62,316.72 |

Año 3:

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Ingresos-Egresos | S/ 10,447.09 | S/ 12,652.78 | S/ 12,859.50 | S/ 13,067.25 | S/ 13,276.04 | S/ 13,085.87 | S/ 13,696.76 | S/ 13,908.70 | S/ 14,121.69 | S/ 14,335.76 | S/ 14,550.89 | S/ 14,367.10 |
| 18% | S/ 1,880.48 | S/ 2,277.50 | S/ 2,314.71 | S/ 2,352.10 | S/ 2,389.69 | S/ 2,355.46 | S/ 2,465.42 | S/ 2,503.57 | S/ 2,541.90 | S/ 2,580.44 | S/ 2,619.16 | S/ 2,586.08 |
| Crédito/Pago | S/ -9,336.53 | S/ -7,059.03 | S/ -4,744.32 | S/ -2,392.22 | S/ -2.53 | S/ 2,352.93 | S/ 2,465.42 | S/ 2,503.57 | S/ 2,541.90 | S/ 2,580.44 | S/ 2,619.16 | S/ 2,586.08 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ 21,664.10 | S/ 21,989.31 | S/ 19,918.53 | S/ 17,811.57 | S/ 15,668.26 | S/ 13,088.41 | S/ 11,343.83 | S/ 11,443.28 | S/ 11,618.13 | S/ 11,793.85 | S/ 11,970.45 | S/ 11,747.94 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ -40,652.62 | S/ -18,663.31 | S/ 1,255.22 | S/ 19,066.80 | S/ 34,735.05 | S/ 47,823.46 | S/ 59,167.29 | S/ 70,610.57 | S/ 82,228.70 | S/ 94,022.55 | S/ 105,993.01 | S/ 117,740.94 |

Año 4:

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos-Egresos | S/ 13,960.85 | S/ 14,179.22 | S/ 14,398.69 | S/ 14,619.26 | S/ 14,840.92 | S/ 14,663.70 | S/ 15,287.59 | S/ 15,512.60 | S/ 15,738.74 | S/ 15,966.00 | S/ 16,194.40 | S/ 16,023.95 |
| 18% | S/ 2,512.95 | S/ 2,552.26 | S/ 2,591.76 | S/ 2,631.47 | S/ 2,671.37 | S/ 2,639.47 | S/ 2,751.77 | S/ 2,792.27 | S/ 2,832.97 | S/ 2,873.88 | S/ 2,914.99 | S/ 2,884.31 |
| Crédito/Pago | S/ 2,512.95 | S/ 2,552.26 | S/ 2,591.76 | S/ 2,631.47 | S/ 2,671.37 | S/ 2,639.47 | S/ 2,751.77 | S/ 2,792.27 | S/ 2,832.97 | S/ 2,873.88 | S/ 2,914.99 | S/ 2,884.31 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ 11,374.77 | S/ 11,666.27 | S/ 11,846.43 | S/ 12,027.49 | S/ 12,209.46 | S/ 11,992.33 | S/ 12,648.12 | S/ 12,760.83 | S/ 12,946.47 | S/ 13,133.03 | S/ 13,320.52 | S/ 13,108.95 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ 129,115.71 | S/ 140,781.98 | S/ 152,628.41 | S/ 164,655.90 | S/ 176,865.36 | S/ 188,857.69 | S/ 201,505.82 | S/ 214,266.65 | S/ 227,213.12 | S/ 240,346.15 | S/ 253,666.67 | S/ 266,775.63 |

Año 5:

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos-Egresos | S/ 15,577.42 | S/ 15,809.26 | S/ 16,042.27 | S/ 16,276.44 | S/ 16,511.78 | S/ 16,348.30 | S/ 16,985.99 | S/ 17,224.88 | S/ 17,464.97 | S/ 17,706.25 | S/ 17,948.74 | S/ 17,792.44 |
| 18% | S/ 2,803.94 | S/ 2,845.67 | S/ 2,887.61 | S/ 2,929.76 | S/ 2,972.12 | S/ 2,942.69 | S/ 3,057.48 | S/ 3,100.48 | S/ 3,143.69 | S/ 3,187.12 | S/ 3,230.77 | S/ 3,202.64 |
| Crédito/Pago | S/ 2,803.94 | S/ 2,845.67 | S/ 2,887.61 | S/ 2,929.76 | S/ 2,972.12 | S/ 2,942.69 | S/ 3,057.48 | S/ 3,100.48 | S/ 3,143.69 | S/ 3,187.12 | S/ 3,230.77 | S/ 3,202.64 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ 12,693.11 | S/ 13,005.33 | S/ 13,196.60 | S/ 13,388.83 | S/ 13,582.02 | S/ 13,376.18 | S/ 14,043.30 | S/ 14,167.40 | S/ 14,364.49 | S/ 14,562.55 | S/ 14,761.61 | S/ 14,561.67 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ 279,468.73 | S/ 292,474.06 | S/ 305,670.66 | S/ 319,059.49 | S/ 332,641.51 | S/ 346,017.69 | S/ 360,060.99 | S/ 374,228.39 | S/ 388,592.88 | S/ 403,155.43 | S/ 417,917.05 | S/ 432,478.71 |

Año 5:

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| GASTOS NO DESEMBOLSABLES | | | | | | | | | | | | |
| DEPRECIACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 5 Equipos de cómputo (1er año) | S/. - |
| >Depreciación | S/. - |
| 1 Equipo de cómputo (2do año) | S/. 20.83 |
| >Depreciación | S/. 20.83 |
| 1 Equipo de cómputo (3er año) | S/. 20.83 |
| >Depreciación | S/. 20.83 |
| 1 Impresora | S/. 14.17 |
| >Depreciación | S/. 14.17 |
| Total Depreciación Mes | S/. 55.83 |
| AMORTIZACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Indecopi (Patente de Marca/Nombre Comercial) | S/. 4.46 |
| Total Amortización Mes | S/. 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/. 60.29 |

Anexo 19. Flujo de Capital de Trabajo mensual (Escenario Promedio)

Año 0 y 1:

Estimación de Ingresos

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 222 | 298 | 399 | 535 | 717 | 961 |
| Cant. Suscriptores Premium | 0 | 50 | 67 | 90 | 120 | 161 | 216 | 50 | 67 | 90 | 120 | 161 | 216 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 6.674,00 | S/ 8.943,17 | S/ 11.983,84 | S/ 16.058,35 | S/ 21.518,19 | S/ 28.834,37 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 4.040,10 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 2.250,00 | S/ 3.015,00 | S/ 4.040,10 | S/ 5.413,73 | S/ 7.254,40 | S/ 9.720,90 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.500,00 | S/ 1.500,00 | S/ 1.500,00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 4.040,10 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 9.924,00 | S/ 12.958,17 | S/ 17.023,94 | S/ 22.972,08 | S/ 30.272,59 | S/ 40.055,27 |

Estimación de Egresos

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total Local Comercial | S/ 11.000,00 | S/ 2.650,00 |
| Total Equipos | S/ 5.850,00 | S/ 0,00 | S/ 300,00 | S/ 0,00 | S/ 300,00 |
| Total Infraestructura | S/ 35.475,00 | S/ 305,00 | S/ 305,00 | S/ 305,00 | S/ 455,00 |
| Total gastos | S/ 3.303,00 | S/ 7.485,00 | S/ 3.374,50 | S/ 4.096,11 | S/ 5.060,39 | S/ 6.352,32 | S/ 8.083,98 | S/ 1.260,00 |
| Total Asesoría y Personal | S/ 0,00 | S/ 16.370,61 |
| Total Equipamiento de Personal | S/ 0,00 | S/ 250,00 |
| Total Marketing | S/ 800,00 | S/ 1.200,00 | S/ 1.200,00 | S/ 858,00 | S/ 1.700,00 | S/ 1.700,00 | S/ 1.700,00 | S/ 1.700,00 |
| TOTAL EGRESOS | S/ 56.428,00 | S/ 28.260,61 | S/ 24.152,11 | S/ 29.529,72 | S/ 30.645,99 | S/ 31.936,13 | S/ 33.967,58 | S/ 26.843,61 | S/ 26.843,61 | S/ 22.685,61 | S/ 22.685,61 | S/ 22.685,61 | S/ 22.685,61 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Total Depreciación Mes | S/ 0,00 | S/ 118,33 |
| Total Amortización Mes | S/ 0,00 | S/ 4,46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/ 0,00 | S/ 122,79 |

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|----------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| DÉFICIT | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 4.040,10 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 9.924,00 | S/ 12.958,17 | S/ 17.023,94 | S/ 22.972,08 | S/ 30.272,59 | S/ 40.055,27 |
| Ingresos | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 4.040,10 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 9.924,00 | S/ 12.958,17 | S/ 17.023,94 | S/ 22.972,08 | S/ 30.272,59 | S/ 40.055,27 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/ 56.428,00 | S/ 28.383,40 | S/ 24.274,90 | S/ 29.652,51 | S/ 30.766,79 | S/ 32.058,92 | S/ 34.090,37 | S/ 26.966,40 | S/ 26.966,40 | S/ 22.808,40 | S/ 22.808,40 | S/ 22.808,40 | S/ 23.108,40 |
| Saldo mensual | S/ -56.428,00 | S/ -28.383,40 | S/ -24.274,90 | S/ -25.612,41 | S/ -30.766,79 | S/ -32.058,92 | S/ -34.090,37 | S/ -17.042,39 | S/ -14.008,23 | S/ -5.784,46 | S/ 163,69 | S/ 1.464,19 | S/ 16.948,87 |
| Saldo acumulado | S/ -56.428,00 | S/ -84.811,40 | S/ -109.086,30 | S/ -134.698,70 | S/ -165.465,49 | S/ -197.524,41 | S/ -231.614,78 | S/ -248.657,17 | S/ -262.655,40 | S/ -268.286,17 | S/ -268.286,17 | S/ -260.821,98 | S/ -243.875,11 |

Capital de Trabajo

Año 2:

Estimación de Ingresos

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 966 | 971 | 976 | 981 | 985 | 990 | 995 | 1000 | 1005 | 1010 | 1015 | 1020 |
| Cant. Suscriptores Premium | 217 | 218 | 219 | 220 | 221 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 28.978,54 | S/ 29.123,44 | S/ 29.269,05 | S/ 29.415,40 | S/ 29.562,48 | S/ 29.710,29 | S/ 29.858,84 | S/ 30.008,13 | S/ 30.158,17 | S/ 30.308,97 | S/ 30.460,51 | S/ 30.612,81 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 9.769,51 | S/ 9.818,35 | S/ 9.867,44 | S/ 9.916,78 | S/ 9.966,37 | S/ 10.016,20 | S/ 10.066,28 | S/ 10.116,61 | S/ 10.167,19 | S/ 10.218,03 | S/ 10.269,12 | S/ 10.320,46 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 2.000,00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 40.748,05 | S/ 40.941,79 | S/ 41.136,50 | S/ 41.332,18 | S/ 41.528,84 | S/ 41.726,49 | S/ 41.925,12 | S/ 42.124,74 | S/ 42.325,37 | S/ 42.526,99 | S/ 42.729,63 | S/ 42.933,28 |

Estimación de Egresos

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total Local Comercial | S/ 3.700,00 | S/ 2.700,00 |
| Total Equipos | S/ 1.000,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 350,00 | S/ 0,00 | S/ 350,00 |
| Total Infraestructura | S/ 455,00 |
| Total gastos | S/ 1.510,00 |
| Total Asesoría y Personal | S/ 19.934,51 |
| Total Equipamiento de Personal | S/ 300,00 |
| Total Marketing | S/ 1.700,00 |
| TOTAL EGRESOS | S/ 28.599,51 | S/ 26.599,51 | S/ 26.599,51 | S/ 26.599,51 | S/ 26.599,51 | S/ 26.949,51 | S/ 26.599,51 | S/ 26.949,51 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Total Depreciación Mes | S/ 118,33 | S/ 139,17 |
| Total Amortización Mes | S/ 4,46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/ 122,79 | S/ 143,63 |

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| DÉFICIT | S/ 40.748,05 | S/ 40.941,79 | S/ 41.136,50 | S/ 41.332,18 | S/ 41.528,84 | S/ 41.726,49 | S/ 41.925,12 | S/ 42.124,74 | S/ 42.325,37 | S/ 42.526,99 | S/ 42.729,63 | S/ 42.933,28 |
| Ingresos | S/ 40.748,05 | S/ 40.941,79 | S/ 41.136,50 | S/ 41.332,18 | S/ 41.528,84 | S/ 41.726,49 | S/ 41.925,12 | S/ 42.124,74 | S/ 42.325,37 | S/ 42.526,99 | S/ 42.729,63 | S/ 42.933,28 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/ 28.722,30 | S/ 26.743,13 | S/ 26.743,13 | S/ 26.743,13 | S/ 26.743,13 | S/ 27.093,13 | S/ 26.743,13 | S/ 26.743,13 | S/ 26.743,13 | S/ 26.743,13 | S/ 26.743,13 | S/ 27.093,13 |
| Saldo mensual | S/ 12.025,75 | S/ 14.198,66 | S/ 14.393,37 | S/ 14.588,05 | S/ 14.782,71 | S/ 14.977,36 | S/ 15.181,99 | S/ 15.386,61 | S/ 15.591,24 | S/ 15.795,86 | S/ 15.999,50 | S/ 16.204,14 |
| Saldo acumulado | S/ -231.849,36 | S/ -217.650,70 | S/ -203.257,33 | S/ -188.668,29 | S/ -173.882,58 | S/ -159.249,22 | S/ -144.067,24 | S/ -128.685,63 | S/ -113.103,39 | S/ -97.319,53 | S/ -81.333,03 | S/ -65.492,89 |

Año 3:

Estimación de Ingresos

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 1026 | 1031 | 1036 | 1041 | 1046 | 1051 | 1057 | 1062 | 1067 | 1073 | 1078 | 1083 |
| Cant. Suscriptores Premium | 230 | 232 | 233 | 234 | 235 | 236 | 237 | 239 | 240 | 241 | 242 | 243 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 30.765,88 | S/ 30.919,71 | S/ 31.074,31 | S/ 31.229,68 | S/ 31.385,83 | S/ 31.542,75 | S/ 31.700,47 | S/ 31.858,97 | S/ 32.018,27 | S/ 32.178,36 | S/ 32.339,25 | S/ 32.500,94 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 10.372,07 | S/ 10.423,93 | S/ 10.476,05 | S/ 10.528,43 | S/ 10.581,07 | S/ 10.633,97 | S/ 10.687,14 | S/ 10.740,58 | S/ 10.794,28 | S/ 10.848,25 | S/ 10.902,50 | S/ 10.957,01 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 3.000,00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 44.137,94 | S/ 44.343,63 | S/ 44.550,35 | S/ 44.758,10 | S/ 44.966,89 | S/ 45.176,73 | S/ 45.387,61 | S/ 45.599,55 | S/ 45.812,55 | S/ 46.026,61 | S/ 46.241,74 | S/ 46.457,95 |

Estimación de Egresos

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total Local Comercial | S/ 4.750,00 | S/ 3.750,00 |
| Total Equipos | S/ 1.000,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | | | | | | | |

Año 4:

Estimación de Ingresos

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 1089 | 1094 | 1100 | 1105 | 1111 | 1116 | 1122 | 1127 | 1133 | 1139 | 1144 | 1150 |
| Cant. Suscriptores Premium | 245 | 246 | 247 | 248 | 250 | 251 | 252 | 253 | 255 | 256 | 257 | 259 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 32.663.45 | S/ 32.826.77 | S/ 32.990.90 | S/ 33.155.85 | S/ 33.321.63 | S/ 33.488.24 | S/ 33.655.68 | S/ 33.823.96 | S/ 33.993.08 | S/ 34.163.05 | S/ 34.333.86 | S/ 34.505.53 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 11.011.79 | S/ 11.066.85 | S/ 11.122.19 | S/ 11.177.80 | S/ 11.233.69 | S/ 11.289.85 | S/ 11.346.30 | S/ 11.403.04 | S/ 11.460.05 | S/ 11.517.35 | S/ 11.574.94 | S/ 11.632.81 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 4.000.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 47.675.24 | S/ 47.893.62 | S/ 48.113.09 | S/ 48.333.65 | S/ 48.555.32 | S/ 48.778.10 | S/ 49.001.99 | S/ 49.227.00 | S/ 49.453.13 | S/ 49.680.40 | S/ 49.908.80 | S/ 50.138.34 |

Estimación de Egresos

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Total Local Comercial | S/ 4.750.00 |
| Total Equipos | S/ 0.00 | S/ 400.00 | S/ 0.00 | S/ 400.00 |
| Total Infraestructura | S/ 455.00 |
| Total gastos | S/ 1.860.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/ 24.749.40 |
| Total Equipamiento de Personal | S/ 350.00 |
| Total Marketing | S/ 1.550.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/ 33.714.40 | S/ 34.114.40 | S/ 33.714.40 | S/ 34.114.40 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Total Depreciación Mes | S/ 160.00 |
| Total Amortización Mes | S/ 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/ 164.46 |

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| DÉFICIT | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | S/ 47.675.24 | S/ 47.893.62 | S/ 48.113.09 | S/ 48.333.65 | S/ 48.555.32 | S/ 48.778.10 | S/ 49.001.99 | S/ 49.227.00 | S/ 49.453.13 | S/ 49.680.40 | S/ 49.908.80 | S/ 50.138.34 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/ 33.878.86 | S/ 34.278.86 | S/ 33.878.86 | S/ 34.278.86 |
| Saldo mensual | S/ 13.796.39 | S/ 14.014.76 | S/ 14.234.23 | S/ 14.454.80 | S/ 14.676.47 | S/ 14.499.24 | S/ 15.123.13 | S/ 15.348.14 | S/ 15.574.28 | S/ 15.801.54 | S/ 16.029.94 | S/ 15.859.49 |
| Saldo acumulado | S/ 106,720.26 | S/ 120,735.02 | S/ 134,969.25 | S/ 149,424.05 | S/ 164,100.51 | S/ 178,599.75 | S/ 193,722.89 | S/ 209,071.03 | S/ 224,645.31 | S/ 240,446.85 | S/ 256,476.79 | S/ 272,336.28 |

Año 5:

Estimación de Ingresos

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 1156 | 1162 | 1168 | 1173 | 1179 | 1185 | 1191 | 1197 | 1203 | 1209 | 1215 | 1221 |
| Cant. Suscriptores Premium | 260 | 261 | 262 | 264 | 265 | 266 | 268 | 269 | 270 | 272 | 273 | 274 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 34.678.06 | S/ 34.851.45 | S/ 35.025.71 | S/ 35.200.84 | S/ 35.376.84 | S/ 35.553.72 | S/ 35.731.49 | S/ 35.910.15 | S/ 36.089.70 | S/ 36.270.15 | S/ 36.451.50 | S/ 36.633.76 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 11.690.98 | S/ 11.749.43 | S/ 11.808.18 | S/ 11.867.22 | S/ 11.926.56 | S/ 11.986.19 | S/ 12.046.11 | S/ 12.106.33 | S/ 12.166.88 | S/ 12.227.72 | S/ 12.288.85 | S/ 12.350.30 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 4.000.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 50,369.04 | S/ 50,600.88 | S/ 50,833.89 | S/ 51,068.05 | S/ 51,303.40 | S/ 51,539.91 | S/ 51,777.61 | S/ 52,016.50 | S/ 52,256.58 | S/ 52,497.87 | S/ 52,740.35 | S/ 52,984.06 |

Estimación de Egresos

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Total Local Comercial | S/ 4.750.00 |
| Total Equipos | S/ 0.00 | S/ 400.00 | S/ 0.00 | S/ 400.00 |
| Total Infraestructura | S/ 455.00 |
| Total gastos | S/ 1.860.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/ 25,876.62 |
| Total Equipamiento de Personal | S/ 350.00 |
| Total Marketing | S/ 1,500.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/ 34,791.62 | S/ 35,191.62 | S/ 34,791.62 | S/ 35,191.62 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Total Depreciación Mes | S/ 55.83 |
| Total Amortización Mes | S/ 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/ 60.29 |

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| DÉFICIT | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | S/ 50,369.04 | S/ 50,600.88 | S/ 50,833.89 | S/ 51,068.05 | S/ 51,303.40 | S/ 51,539.91 | S/ 51,777.61 | S/ 52,016.50 | S/ 52,256.58 | S/ 52,497.87 | S/ 52,740.35 | S/ 52,984.06 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/ 34,851.91 | S/ 35,251.91 | S/ 34,851.91 | S/ 35,251.91 |
| Saldo mensual | S/ 15,517.13 | S/ 15,748.97 | S/ 15,981.98 | S/ 16,216.15 | S/ 16,451.49 | S/ 16,288.00 | S/ 16,925.70 | S/ 17,164.59 | S/ 17,404.67 | S/ 17,645.96 | S/ 17,888.45 | S/ 17,732.15 |
| Saldo acumulado | S/ 287,853.41 | S/ 303,602.38 | S/ 319,584.36 | S/ 335,800.50 | S/ 352,251.99 | S/ 368,539.99 | S/ 385,465.70 | S/ 402,630.29 | S/ 420,034.96 | S/ 437,880.92 | S/ 455,569.36 | S/ 473,301.51 |

Anexo 20. Proyección de Flujos de Ingresos mensual por año (Escenario Optimista)

Año 1:

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 29 | 32 | 35 | 39 | 42 | 47 |
| Cant. Suscriptores Premium | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 76 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 105 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 868.55 | S/ 955.51 | S/ 1,051.17 | S/ 1,156.41 | S/ 1,272.19 | S/ 1,399.56 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 2,686.42 | S/ 2,915.60 | S/ 3,164.32 | S/ 3,434.26 | S/ 2,250.00 | S/ 2,475.27 | S/ 2,723.09 | S/ 2,995.72 | S/ 3,295.64 | S/ 3,625.60 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 1,000.00 | S/ 1,000.00 | S/ 1,000.00 | S/ 1,500.00 | S/ 1,500.00 | S/ 1,500.00 |
| Total Ingresos | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 2,686.42 | S/ 2,915.60 | S/ 3,164.32 | S/ 3,434.26 | S/ 4,118.55 | S/ 4,430.77 | S/ 4,774.26 | S/ 5,652.13 | S/ 6,067.83 | S/ 6,525.15 |

Año 2:

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 51 | 56 | 62 | 68 | 75 | 83 | 91 | 100 | 110 | 121 | 133 | 147 |
| Cant. Suscriptores Premium | 89 | 98 | 107 | 118 | 130 | 143 | 157 | 173 | 190 | 209 | 230 | 253 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 1,539.68 | S/ 1,693.83 | S/ 1,863.41 | S/ 2,049.98 | S/ 2,255.22 | S/ 2,481.00 | S/ 2,729.40 | S/ 3,002.66 | S/ 3,303.28 | S/ 3,634.00 | S/ 3,997.83 | S/ 4,398.09 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 3,988.58 | S/ 4,387.91 | S/ 4,827.23 | S/ 5,310.52 | S/ 5,842.20 | S/ 6,427.11 | S/ 7,070.58 | S/ 7,778.48 | S/ 8,557.24 | S/ 9,413.98 | S/ 10,356.49 | S/ 11,393.36 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 2,000.00 | S/ 2,000.00 | S/ 2,000.00 | S/ 2,000.00 | S/ 2,000.00 | S/ 2,000.00 | S/ 2,000.00 | S/ 2,000.00 |
| Total Ingresos | S/ 7,528.26 | S/ 8,081.75 | S/ 8,690.64 | S/ 9,360.49 | S/ 10,097.41 | S/ 10,908.11 | S/ 11,799.98 | S/ 12,781.14 | S/ 13,860.52 | S/ 15,047.98 | S/ 16,354.32 | S/ 17,791.45 |

Año 3:

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 161 | 177 | 195 | 215 | 236 | 260 | 286 | 315 | 346 | 381 | 419 | 461 |
| Cant. Suscriptores Premium | 279 | 306 | 337 | 371 | 408 | 449 | 494 | 543 | 598 | 657 | 723 | 796 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 4,838.41 | S/ 5,322.83 | S/ 5,855.74 | S/ 6,442.01 | S/ 7,086.97 | S/ 7,796.51 | S/ 8,577.08 | S/ 9,435.80 | S/ 10,380.50 | S/ 11,419.77 | S/ 12,563.10 | S/ 13,820.90 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 12,534.05 | S/ 13,788.94 | S/ 15,169.46 | S/ 16,688.20 | S/ 18,359.00 | S/ 20,197.07 | S/ 22,219.16 | S/ 24,443.71 | S/ 26,890.97 | S/ 29,583.25 | S/ 32,545.07 | S/ 35,803.43 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 3,000.00 |
| Total Ingresos | S/ 20,372.46 | S/ 22,111.76 | S/ 24,025.20 | S/ 26,130.21 | S/ 28,445.97 | S/ 30,999.57 | S/ 33,796.24 | S/ 36,879.51 | S/ 40,271.47 | S/ 44,003.02 | S/ 48,108.17 | S/ 52,624.33 |

Año 4:

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 507 | 558 | 613 | 675 | 742 | 817 | 898 | 988 | 1087 | 1196 | 1316 | 1448 |
| Cant. Suscriptores Premium | 875 | 963 | 1059 | 1165 | 1282 | 1410 | 1552 | 1707 | 1878 | 2066 | 2273 | 2500 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 15,204.62 | S/ 16,726.88 | S/ 18,401.55 | S/ 20,243.88 | S/ 22,270.67 | S/ 24,500.37 | S/ 26,953.30 | S/ 29,651.82 | S/ 32,620.51 | S/ 35,886.42 | S/ 39,479.30 | S/ 43,431.90 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 39,388.00 | S/ 43,331.46 | S/ 47,669.73 | S/ 52,442.35 | S/ 57,692.78 | S/ 63,468.89 | S/ 69,823.28 | S/ 76,813.87 | S/ 84,504.34 | S/ 92,964.77 | S/ 102,272.25 | S/ 112,511.57 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 |
| Total Ingresos | S/ 58,592.63 | S/ 64,058.35 | S/ 70,071.29 | S/ 76,686.23 | S/ 83,963.45 | S/ 91,969.25 | S/ 100,776.58 | S/ 110,465.69 | S/ 121,124.85 | S/ 132,851.19 | S/ 145,751.55 | S/ 159,943.47 |

Año 5:

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 1593 | 1752 | 1928 | 2121 | 2333 | 2566 | 2823 | 3106 | 3417 | 3759 | 4135 | 4549 |
| Cant. Suscriptores Premium | 2751 | 3026 | 3329 | 3662 | 4029 | 4432 | 4876 | 5364 | 5901 | 6492 | 7142 | 7857 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 47,780.23 | S/ 52,563.91 | S/ 57,826.51 | S/ 63,616.00 | S/ 69,965.13 | S/ 76,991.92 | S/ 84,700.22 | S/ 93,180.26 | S/ 102,509.31 | S/ 112,772.36 | S/ 124,062.94 | S/ 136,483.91 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 123,776.03 | S/ 136,168.27 | S/ 149,801.21 | S/ 164,799.05 | S/ 181,298.45 | S/ 199,449.73 | S/ 219,418.30 | S/ 241,386.08 | S/ 265,553.24 | S/ 292,139.98 | S/ 321,388.53 | S/ 353,565.40 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 4,000.00 |
| Total Ingresos | S/ 175,556.26 | S/ 192,732.18 | S/ 211,627.72 | S/ 232,415.05 | S/ 255,263.58 | S/ 280,441.66 | S/ 308,118.52 | S/ 338,566.34 | S/ 372,062.55 | S/ 408,912.34 | S/ 449,451.47 | S/ 494,049.30 |

Anexo 21. Flujos de Efectivo mensual por año (Escenario Optimista)

Año 0 y 1:

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos-Egresos | S/. -56,428.00 | S/. -28,260.61 | S/. -24,152.11 | S/. -26,843.29 | S/. -27,728.40 | S/. -28,771.81 | S/. -30,533.32 | S/. -22,725.06 | S/. -22,412.83 | S/. -17,911.35 | S/. -17,033.48 | S/. -16,617.77 | S/. -16,460.45 |
| 18% | S/. -10,157.04 | S/. -5,086.91 | S/. -4,347.38 | S/. -4,831.79 | S/. -4,991.11 | S/. -5,178.93 | S/. -5,496.00 | S/. -4,090.51 | S/. -4,034.31 | S/. -3,224.04 | S/. -3,066.03 | S/. -2,991.20 | S/. -2,962.88 |
| Crédito/Pago | S/. -10,157.04 | S/. -15,243.95 | S/. -19,591.33 | S/. -24,423.12 | S/. -29,414.23 | S/. -34,593.16 | S/. -40,089.16 | S/. -44,179.67 | S/. -48,213.98 | S/. -51,438.02 | S/. -54,504.05 | S/. -57,495.25 | S/. -60,458.13 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. -56,428.00 | S/. -28,260.61 | S/. -24,152.11 | S/. -26,843.29 | S/. -27,728.40 | S/. -28,771.81 | S/. -30,533.32 | S/. -22,725.06 | S/. -22,412.83 | S/. -17,911.35 | S/. -17,033.48 | S/. -16,617.77 | S/. -16,460.45 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -56,428.00 | S/. -84,688.61 | S/. -108,840.71 | S/. -135,684.00 | S/. -163,412.40 | S/. -192,184.21 | S/. -222,717.53 | S/. -245,442.59 | S/. -267,855.43 | S/. -285,766.78 | S/. -302,800.25 | S/. -319,418.03 | S/. -335,878.48 |

Año 2:

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos-Egresos | S/. -21,071.24 | S/. -18,517.76 | S/. -17,908.87 | S/. -17,239.01 | S/. -16,502.09 | S/. -16,041.39 | S/. -14,799.53 | S/. -13,818.37 | S/. -12,738.98 | S/. -11,551.53 | S/. -10,245.19 | S/. -9,158.06 |
| 18% | S/. -3,792.82 | S/. -3,333.20 | S/. -3,223.60 | S/. -3,103.02 | S/. -2,970.38 | S/. -2,887.45 | S/. -2,663.92 | S/. -2,487.31 | S/. -2,293.02 | S/. -2,079.28 | S/. -1,844.13 | S/. -1,648.45 |
| Crédito/Pago | S/. -64,250.95 | S/. -67,584.15 | S/. -70,807.74 | S/. -73,910.77 | S/. -76,881.14 | S/. -79,768.59 | S/. -82,432.51 | S/. -84,919.82 | S/. -87,212.83 | S/. -89,292.11 | S/. -91,136.24 | S/. -92,784.69 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. -21,071.24 | S/. -18,517.76 | S/. -17,908.87 | S/. -17,239.01 | S/. -16,502.09 | S/. -16,041.39 | S/. -14,799.53 | S/. -13,818.37 | S/. -12,738.98 | S/. -11,551.53 | S/. -10,245.19 | S/. -9,158.06 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -356,949.72 | S/. -375,467.49 | S/. -393,376.36 | S/. -410,615.37 | S/. -427,117.46 | S/. -443,158.86 | S/. -457,958.39 | S/. -471,776.76 | S/. -484,515.74 | S/. -496,067.27 | S/. -506,312.46 | S/. -515,470.51 |

Año 3:

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos-Egresos | S/. -13,318.39 | S/. -9,579.09 | S/. -7,665.65 | S/. -5,560.65 | S/. -3,244.89 | S/. -1,097.28 | S/. 2,105.39 | S/. 5,188.65 | S/. 8,580.61 | S/. 12,312.17 | S/. 16,417.32 | S/. 20,533.47 |
| 18% | S/. -2,397.31 | S/. -1,724.24 | S/. -1,379.82 | S/. -1,000.92 | S/. -584.08 | S/. -197.51 | S/. 378.97 | S/. 933.96 | S/. 1,544.51 | S/. 2,216.19 | S/. 2,955.12 | S/. 3,696.02 |
| Crédito/Pago | S/. -95,182.00 | S/. -96,906.24 | S/. -98,286.06 | S/. -99,286.97 | S/. -99,871.05 | S/. -100,068.56 | S/. -99,689.59 | S/. -98,755.64 | S/. -97,211.13 | S/. -94,994.94 | S/. -92,039.82 | S/. -88,343.79 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. -13,318.39 | S/. -9,579.09 | S/. -7,665.65 | S/. -5,560.65 | S/. -3,244.89 | S/. -1,097.28 | S/. 2,105.39 | S/. 5,188.65 | S/. 8,580.61 | S/. 12,312.17 | S/. 16,417.32 | S/. 20,533.47 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -528,788.91 | S/. -538,367.99 | S/. -546,033.65 | S/. -551,594.29 | S/. -554,839.18 | S/. -555,936.46 | S/. -553,831.08 | S/. -548,642.42 | S/. -540,061.81 | S/. -527,749.65 | S/. -511,332.33 | S/. -490,798.86 |

Año 4:

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos-Egresos | S/. 24,878.23 | S/. 30,343.95 | S/. 36,356.89 | S/. 42,971.83 | S/. 50,249.05 | S/. 57,854.86 | S/. 67,062.19 | S/. 76,751.29 | S/. 87,410.45 | S/. 99,136.79 | S/. 112,037.15 | S/. 125,829.07 |
| 18% | S/. 4,478.08 | S/. 5,461.91 | S/. 6,544.24 | S/. 7,734.93 | S/. 9,044.83 | S/. 10,413.87 | S/. 12,071.19 | S/. 13,815.23 | S/. 15,733.88 | S/. 17,844.62 | S/. 20,166.69 | S/. 22,649.23 |
| Crédito/Pago | S/. 83,865.71 | S/. 78,403.80 | S/. 71,859.56 | S/. 64,124.63 | S/. 55,079.80 | S/. 44,665.93 | S/. 32,594.74 | S/. 18,779.50 | S/. 3,045.62 | S/. 14,799.00 | S/. 20,166.69 | S/. 22,649.23 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. 24,878.23 | S/. 30,343.95 | S/. 36,356.89 | S/. 42,971.83 | S/. 50,249.05 | S/. 57,854.86 | S/. 67,062.19 | S/. 76,751.29 | S/. 87,410.45 | S/. 99,136.79 | S/. 112,037.15 | S/. 125,829.07 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. -465,920.63 | S/. -435,576.68 | S/. -399,219.79 | S/. -356,247.96 | S/. -305,998.91 | S/. -248,144.05 | S/. -136,415.94 | S/. -27,069.91 | S/. 79,120.05 | S/. 181,302.46 | S/. 278,540.61 | S/. 384,203.00 |

Año 5:

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos-Egresos | S/. 140,764.65 | S/. 157,940.56 | S/. 176,836.11 | S/. 197,623.44 | S/. 220,491.96 | S/. 245,250.04 | S/. 273,326.90 | S/. 303,774.73 | S/. 337,270.93 | S/. 374,120.72 | S/. 414,659.85 | S/. 458,857.69 |
| 18% | S/. 25,337.64 | S/. 28,429.30 | S/. 31,830.50 | S/. 35,572.22 | S/. 39,688.55 | S/. 44,145.01 | S/. 49,198.84 | S/. 54,679.45 | S/. 60,708.77 | S/. 67,341.73 | S/. 74,638.77 | S/. 82,594.38 |
| Crédito/Pago | S/. 25,337.64 | S/. 28,429.30 | S/. 31,830.50 | S/. 35,572.22 | S/. 39,688.55 | S/. 44,145.01 | S/. 49,198.84 | S/. 54,679.45 | S/. 60,708.77 | S/. 67,341.73 | S/. 74,638.77 | S/. 82,594.38 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/. 118,115.41 | S/. 132,602.93 | S/. 148,406.80 | S/. 165,792.94 | S/. 184,919.74 | S/. 205,561.49 | S/. 229,181.90 | S/. 254,575.88 | S/. 282,591.48 | S/. 313,411.95 | S/. 347,318.12 | S/. 384,218.91 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/. 502,318.41 | S/. 634,921.34 | S/. 783,328.14 | S/. 949,121.08 | S/. 1,134,040.82 | S/. 1,339,602.30 | S/. 1,568,784.20 | S/. 1,823,360.08 | S/. 2,105,951.56 | S/. 2,419,365.52 | S/. 2,766,681.64 | S/. 3,150,900.55 |

Anexo 22. Flujo de Capital de Trabajo mensual (Escenario Optimista)

Año 0 y 1:

| Estimación de Ingresos | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Cant. Suscriptores Basic | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 29 | 32 | 35 | 39 | 42 | 47 |
| Cant. Suscriptores Premium | 0 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 76 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | 105 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 868.55 | S/ 955.51 | S/ 1,051.17 | S/ 1,156.41 | S/ 1,272.19 | S/ 1,399.56 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 2,686.42 | S/ 2,915.60 | S/ 3,164.32 | S/ 3,434.26 | S/ 3,725.00 | S/ 4,036.27 | S/ 4,368.04 | S/ 4,720.31 | S/ 5,094.08 | S/ 5,489.35 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 1,000.00 | S/ 1,000.00 | S/ 1,000.00 | S/ 1,500.00 | S/ 1,500.00 | S/ 1,500.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 2,686.42 | S/ 2,915.60 | S/ 3,164.32 | S/ 3,434.26 | S/ 4,118.55 | S/ 4,480.77 | S/ 4,774.26 | S/ 5,652.13 | S/ 6,067.83 | S/ 6,525.15 |
| Estimación de Egresos | | | | | | | | | | | | | |
| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Total Local Comercial | S/ 11,000.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 | S/ 2,650.00 |
| Total Equipos | S/ 5,850.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 300.00 | S/ 0.00 | S/ 300.00 |
| Total Infraestructura | S/ 35,475.00 | S/ 305.00 | S/ 305.00 | S/ 305.00 | S/ 305.00 | S/ 455.00 |
| Total gastos | S/ 3,303.00 | S/ 7,485.00 | S/ 3,376.50 | S/ 4,096.11 | S/ 5,060.39 | S/ 6,352.52 | S/ 8,083.98 | S/ 12,600.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/ 0.00 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 | S/ 16,370.61 |
| Total Equipamiento de Personal | S/ 0.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 | S/ 250.00 |
| Total Marketing | S/ 800.00 | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 | S/ 5,858.00 | S/ 1,700.00 | S/ 1,700.00 | S/ 1,700.00 | S/ 1,700.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/ 56,428.00 | S/ 28,260.61 | S/ 24,152.11 | S/ 29,529.72 | S/ 30,643.99 | S/ 31,936.13 | S/ 33,967.58 | S/ 26,843.61 | S/ 26,843.61 | S/ 22,685.61 | S/ 22,685.61 | S/ 22,685.61 | S/ 22,985.61 |
| Total Depreciación Mes | S/ 0.00 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 | S/ 118.33 |
| Total Amortización Mes | S/ 0.00 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 | S/ 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/ 0.00 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 | S/ 122.79 |
| DÉFICIT | | | | | | | | | | | | | |
| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Ingresos | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 2,686.42 | S/ 2,915.60 | S/ 3,164.32 | S/ 3,434.26 | S/ 4,118.55 | S/ 4,480.77 | S/ 4,774.26 | S/ 5,652.13 | S/ 6,067.83 | S/ 6,525.15 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/ 56,428.00 | S/ 28,383.40 | S/ 24,274.90 | S/ 29,652.51 | S/ 30,766.79 | S/ 32,058.92 | S/ 34,090.37 | S/ 26,966.40 | S/ 26,966.40 | S/ 22,808.40 | S/ 22,808.40 | S/ 22,808.40 | S/ 23,108.40 |
| Saldo mensual | -S/ 56,428.00 | -S/ 28,383.40 | -S/ 24,274.90 | -S/ 26,966.08 | -S/ 27,851.19 | -S/ 28,894.60 | -S/ 30,656.12 | -S/ 22,847.85 | -S/ 22,535.63 | -S/ 18,034.14 | -S/ 17,156.27 | -S/ 16,740.57 | -S/ 16,583.24 |
| Saldo acumulado | -S/ 56,428.00 | -S/ 84,811.40 | -S/ 109,086.30 | -S/ 136,052.38 | -S/ 163,903.57 | -S/ 192,798.17 | -S/ 223,454.28 | -S/ 246,302.13 | -S/ 268,837.76 | -S/ 286,671.90 | -S/ 304,028.17 | -S/ 320,768.74 | -S/ 337,351.98 |

Año 2:

| Estimación de Ingresos | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
| Cant. Suscriptores Basic | 51 | 56 | 62 | 68 | 75 | 83 | 91 | 100 | 110 | 121 | 133 | 147 |
| Cant. Suscriptores Premium | 89 | 98 | 107 | 118 | 130 | 143 | 157 | 173 | 190 | 209 | 230 | 253 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 1,539.68 | S/ 1,693.83 | S/ 1,863.41 | S/ 2,049.98 | S/ 2,255.22 | S/ 2,481.00 | S/ 2,729.40 | S/ 3,002.66 | S/ 3,303.28 | S/ 3,634.00 | S/ 3,997.83 | S/ 4,398.09 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 3,988.58 | S/ 4,387.91 | S/ 4,827.23 | S/ 5,310.52 | S/ 5,842.20 | S/ 6,427.11 | S/ 7,070.58 | S/ 7,778.48 | S/ 8,557.24 | S/ 9,413.98 | S/ 10,356.49 | S/ 11,393.36 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 2,000.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 7,528.26 | S/ 8,081.75 | S/ 8,690.64 | S/ 9,360.49 | S/ 10,097.41 | S/ 10,908.11 | S/ 11,799.98 | S/ 12,781.14 | S/ 13,860.52 | S/ 15,047.98 | S/ 16,354.32 | S/ 17,791.45 |
| Estimación de Egresos | | | | | | | | | | | | |
| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
| Total Local Comercial | S/ 3,700.00 | S/ 2,700.00 |
| Total Equipos | S/ 1,000.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 350.00 | S/ 0.00 | S/ 350.00 |
| Total Infraestructura | S/ 455.00 |
| Total gastos | S/ 1,510.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/ 19,934.51 |
| Total Equipamiento de Personal | S/ 300.00 |
| Total Marketing | S/ 1,700.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/ 28,599.51 | S/ 26,599.51 | S/ 26,599.51 | S/ 26,599.51 | S/ 26,599.51 | S/ 26,949.51 | S/ 26,599.51 | S/ 26,949.51 |
| Total Depreciación Mes | S/ 118.33 | S/ 139.17 |
| Total Amortización Mes | S/ 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/ 122.79 | S/ 143.63 |
| DÉFICIT | | | | | | | | | | | | |
| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
| Ingresos | S/ 7,528.26 | S/ 8,081.75 | S/ 8,690.64 | S/ 9,360.49 | S/ 10,097.41 | S/ 10,908.11 | S/ 11,799.98 | S/ 12,781.14 | S/ 13,860.52 | S/ 15,047.98 | S/ 16,354.32 | S/ 17,791.45 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/ 28,722.30 | S/ 26,743.13 | S/ 26,743.13 | S/ 26,743.13 | S/ 26,743.13 | S/ 27,093.13 | S/ 26,743.13 | S/ 27,093.13 |
| Saldo mensual | -S/ 21,194.03 | -S/ 18,661.39 | -S/ 18,052.49 | -S/ 17,382.64 | -S/ 16,645.72 | -S/ 16,185.02 | -S/ 14,943.15 | -S/ 13,962.00 | -S/ 12,882.61 | -S/ 11,695.15 | -S/ 10,388.81 | -S/ 9,301.68 |
| Saldo acumulado | -S/ 358,546.02 | -S/ 377,207.40 | -S/ 395,259.90 | -S/ 412,642.54 | -S/ 429,288.25 | -S/ 445,473.27 | -S/ 460,416.43 | -S/ 474,378.43 | -S/ 487,261.03 | -S/ 498,956.19 | -S/ 509,345.00 | -S/ 518,646.68 |

Año 3:

Estimación de Ingresos

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 161 | 177 | 195 | 215 | 236 | 260 | 286 | 315 | 346 | 381 | 419 | 461 |
| Cant. Suscriptores Premium | 279 | 306 | 337 | 371 | 408 | 449 | 494 | 543 | 598 | 657 | 723 | 796 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 4,838.41 | S/ 5,322.83 | S/ 5,855.74 | S/ 6,442.01 | S/ 7,086.97 | S/ 7,796.51 | S/ 8,577.08 | S/ 9,435.80 | S/ 10,380.50 | S/ 11,419.77 | S/ 12,563.10 | S/ 13,820.90 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 12,534.05 | S/ 13,788.94 | S/ 15,169.46 | S/ 16,688.20 | S/ 18,359.00 | S/ 20,197.07 | S/ 22,219.16 | S/ 24,443.71 | S/ 26,890.97 | S/ 29,583.25 | S/ 32,545.07 | S/ 35,803.43 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 3,000.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 20,372.46 | S/ 22,111.76 | S/ 24,025.20 | S/ 26,130.21 | S/ 28,445.97 | S/ 30,993.57 | S/ 33,796.24 | S/ 36,879.51 | S/ 40,271.47 | S/ 44,003.02 | S/ 48,108.17 | S/ 52,624.33 |

Estimación de Egresos

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Total Local Comercial | S/ 4,750.00 |
| Total Equipos | S/ 1,000.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 400.00 | S/ 0.00 | S/ 400.00 |
| Total Infraestructura | S/ 455.00 |
| Total gastos | S/ 1,860.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/ 23,675.85 |
| Total Equipamiento de Personal | S/ 350.00 |
| Total Marketing | S/ 1,600.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/ 33,690.85 | S/ 31,690.85 | S/ 31,690.85 | S/ 31,690.85 | S/ 31,690.85 | S/ 32,090.85 | S/ 31,690.85 | S/ 32,090.85 |
| Total Depreciación Mes | S/ 139.17 | S/ 160.00 |
| Total Amortización Mes | S/ 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/ 143.63 | S/ 164.46 |

| DÉFICIT | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos | S/ 20,372.46 | S/ 22,111.76 | S/ 24,025.20 | S/ 26,130.21 | S/ 28,445.97 | S/ 30,993.57 | S/ 33,796.24 | S/ 36,879.51 | S/ 40,271.47 | S/ 44,003.02 | S/ 48,108.17 | S/ 52,624.33 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/ 33,834.48 | S/ 31,855.31 | S/ 31,855.31 | S/ 31,855.31 | S/ 31,855.31 | S/ 32,255.31 | S/ 31,855.31 | S/ 32,255.31 |
| Saldo mensual | -S/ 13,462.02 | -S/ 9,743.55 | -S/ 7,830.11 | -S/ 5,725.10 | -S/ 3,409.35 | -S/ 1,261.74 | S/ 1,940.93 | S/ 5,024.19 | S/ 8,416.15 | S/ 12,147.71 | S/ 16,252.86 | S/ 20,369.01 |
| Saldo acumulado | -S/ 532,108.70 | -S/ 541,852.24 | -S/ 549,682.36 | -S/ 555,407.46 | -S/ 558,816.81 | -S/ 560,078.55 | -S/ 558,137.62 | -S/ 553,113.42 | -S/ 544,697.27 | -S/ 532,549.56 | -S/ 516,296.70 | -S/ 495,927.69 |
| | | | | | | | | | | | | Capital de Trabajo |

Año 4:

Estimación de Ingresos

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 507 | 558 | 613 | 675 | 742 | 817 | 898 | 988 | 1087 | 1196 | 1316 | 1448 |
| Cant. Suscriptores Premium | 875 | 963 | 1059 | 1165 | 1282 | 1410 | 1552 | 1707 | 1878 | 2066 | 2273 | 2500 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 15,204.62 | S/ 16,726.88 | S/ 18,401.55 | S/ 20,243.88 | S/ 22,270.67 | S/ 24,500.37 | S/ 26,953.30 | S/ 29,651.82 | S/ 32,620.51 | S/ 35,886.42 | S/ 39,479.50 | S/ 43,431.90 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 39,388.00 | S/ 43,331.46 | S/ 47,669.73 | S/ 52,442.35 | S/ 57,692.78 | S/ 63,468.89 | S/ 69,823.28 | S/ 76,813.87 | S/ 84,504.34 | S/ 92,964.77 | S/ 102,272.25 | S/ 112,511.57 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 58,592.63 | S/ 64,058.35 | S/ 70,071.29 | S/ 76,686.23 | S/ 83,963.45 | S/ 91,969.25 | S/ 100,776.58 | S/ 110,465.69 | S/ 121,124.85 | S/ 132,851.19 | S/ 145,751.55 | S/ 159,943.47 |

Estimación de Egresos

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Total Local Comercial | S/ 4,750.00 |
| Total Equipos | S/ 0.00 | S/ 400.00 | S/ 0.00 | S/ 400.00 |
| Total Infraestructura | S/ 455.00 |
| Total gastos | S/ 1,860.00 |
| Total Asesoría y Personal | S/ 24,749.40 |
| Total Equipamiento de Personal | S/ 350.00 |
| Total Marketing | S/ 1,550.00 |
| TOTAL EGRESOS | S/ 33,714.40 | S/ 34,114.40 | S/ 33,714.40 | S/ 34,114.40 |
| Total Depreciación Mes | S/ 160.00 |
| Total Amortización Mes | S/ 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | S/ 164.46 |

| DÉFICIT | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos | S/ 58,592.63 | S/ 64,058.35 | S/ 70,071.29 | S/ 76,686.23 | S/ 83,963.45 | S/ 91,969.25 | S/ 100,776.58 | S/ 110,465.69 | S/ 121,124.85 | S/ 132,851.19 | S/ 145,751.55 | S/ 159,943.47 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | S/ 33,878.86 | S/ 34,278.86 | S/ 33,878.86 | S/ 33,878.86 | S/ 33,878.86 | S/ 33,878.86 | S/ 33,878.86 | S/ 34,278.86 |
| Saldo mensual | S/ 24,713.77 | S/ 30,179.49 | S/ 36,192.43 | S/ 42,807.37 | S/ 50,084.59 | S/ 57,690.40 | S/ 66,897.73 | S/ 76,586.83 | S/ 87,245.99 | S/ 98,972.33 | S/ 111,872.69 | S/ 125,664.61 |
| Saldo acumulado | -S/ 471,213.92 | -S/ 441,034.43 | -S/ 404,842.00 | -S/ 362,034.63 | -S/ 311,950.03 | -S/ 254,259.63 | -S/ 187,361.91 | -S/ 110,775.07 | -S/ 23,529.08 | S/ 75,443.26 | S/ 187,315.95 | S/ 312,980.56 |

Año 5:

Estimación de Ingresos

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 1593 | 1752 | 1928 | 2121 | 2333 | 2566 | 2823 | 3106 | 3417 | 3759 | 4135 | 4549 |
| Cant. Suscriptores Premium | 2751 | 3026 | 3329 | 3662 | 4029 | 4432 | 4876 | 5364 | 5901 | 6492 | 7142 | 7857 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/ 47,780.23 | S/ 52,563.91 | S/ 57,826.51 | S/ 63,616.00 | S/ 69,985.13 | S/ 76,991.92 | S/ 84,700.22 | S/ 93,180.26 | S/ 102,509.31 | S/ 112,772.36 | S/ 124,062.94 | S/ 136,483.91 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/ 123,776.03 | S/ 136,168.27 | S/ 149,801.21 | S/ 164,799.05 | S/ 181,298.45 | S/ 199,449.73 | S/ 219,418.30 | S/ 241,388.08 | S/ 265,553.24 | S/ 292,139.98 | S/ 321,388.53 | S/ 353,565.40 |
| Ingresos x Publicidad | S/ 4,000.00 |
| TOTAL INGRESOS | S/ 175,556.26 | S/ 192,732.18 | S/ 211,627.72 | S/ 232,415.05 | S/ 255,283.58 | S/ 280,441.66 | S/ 308,118.52 | S/ 338,566.34 | S/ 372,062.55 | S/ 408,912.34 | S/ 449,451.47 | S/ 494,049.30 |

Estimación de Egresos

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total Local Comercial | S/ 4,750.00 |
| Total Equipos | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0. | | | | | | | |

Anexo 23. Proyección de Flujos de Ingresos mensual por año (Escenario Pesimista)

Año 1:

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 30 | 32 | 35 | 38 | 41 |
| Cant. Suscriptores Premium | 50 | 54 | 59 | 64 | 69 | 75 | 50 | 54 | 59 | 64 | 69 | 75 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 0.00 | S/. 823.40 | S/. 893.64 | S/. 969.88 | S/. 1,052.62 | S/. 1,142.41 | S/. 1,239.87 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 0.00 | S/. 2,250.00 | S/. 2,441.94 | S/. 2,650.26 | S/. 2,876.34 | S/. 3,121.72 | S/. 3,388.02 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 0.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,500.00 | S/. 1,500.00 | S/. 1,500.00 |
| Total Ingresos | S/. 0.00 | S/. 4,073.40 | S/. 4,335.59 | S/. 4,620.14 | S/. 5,428.96 | S/. 5,764.13 | S/. 6,127.89 |

Año 2:

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 45 | 49 | 53 | 57 | 62 | 68 | 73 | 80 | 86 | 94 | 102 | 110 |
| Cant. Suscriptores Premium | 82 | 89 | 96 | 104 | 113 | 123 | 134 | 145 | 157 | 171 | 185 | 201 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 1,345.64 | S/. 1,460.43 | S/. 1,585.02 | S/. 1,720.23 | S/. 1,866.98 | S/. 2,026.25 | S/. 2,199.10 | S/. 2,386.70 | S/. 2,590.30 | S/. 2,811.27 | S/. 3,051.10 | S/. 3,311.38 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 3,677.04 | S/. 3,990.72 | S/. 4,331.16 | S/. 4,700.64 | S/. 5,101.64 | S/. 5,536.85 | S/. 6,009.18 | S/. 6,521.81 | S/. 7,078.17 | S/. 7,681.99 | S/. 8,337.32 | S/. 9,048.55 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 2,000.00 | S/. 2,000.00 | S/. 2,000.00 | S/. 2,000.00 | S/. 2,000.00 | S/. 2,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 7,022.68 | S/. 7,451.16 | S/. 7,916.18 | S/. 8,420.87 | S/. 8,968.62 | S/. 9,563.09 | S/. 10,208.28 | S/. 10,908.51 | S/. 11,668.47 | S/. 12,493.26 | S/. 13,388.41 | S/. 14,359.93 |

Año 3:

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 120 | 130 | 141 | 153 | 166 | 180 | 196 | 212 | 231 | 250 | 272 | 295 |
| Cant. Suscriptores Premium | 218 | 237 | 257 | 279 | 303 | 329 | 357 | 387 | 420 | 456 | 495 | 537 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 3,593.86 | S/. 3,900.44 | S/. 4,233.18 | S/. 4,594.30 | S/. 4,986.23 | S/. 5,411.59 | S/. 5,873.24 | S/. 6,374.27 | S/. 6,918.04 | S/. 7,508.20 | S/. 8,148.70 | S/. 8,843.85 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 9,820.46 | S/. 10,658.21 | S/. 11,567.44 | S/. 12,554.23 | S/. 13,625.19 | S/. 14,787.52 | S/. 16,049.01 | S/. 17,418.10 | S/. 18,904.00 | S/. 20,516.64 | S/. 22,266.86 | S/. 24,166.39 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 3,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 16,414.32 | S/. 17,558.66 | S/. 18,800.62 | S/. 20,148.53 | S/. 21,611.42 | S/. 23,199.11 | S/. 24,922.24 | S/. 26,792.37 | S/. 28,822.04 | S/. 31,024.84 | S/. 33,415.57 | S/. 36,010.24 |

Año 4:

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 320 | 347 | 377 | 409 | 444 | 482 | 523 | 567 | 616 | 668 | 725 | 787 |
| Cant. Suscriptores Premium | 583 | 633 | 687 | 745 | 809 | 878 | 953 | 1034 | 1122 | 1218 | 1322 | 1434 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 9,598.29 | S/. 10,417.10 | S/. 11,305.75 | S/. 12,270.22 | S/. 13,316.96 | S/. 14,452.99 | S/. 15,685.94 | S/. 17,024.06 | S/. 18,476.34 | S/. 20,052.51 | S/. 21,763.13 | S/. 23,619.69 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 26,227.96 | S/. 28,465.40 | S/. 30,893.71 | S/. 33,529.17 | S/. 36,389.45 | S/. 39,493.74 | S/. 42,862.84 | S/. 46,519.35 | S/. 50,487.80 | S/. 54,794.77 | S/. 59,469.17 | S/. 64,542.33 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 4,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 39,826.26 | S/. 42,882.50 | S/. 46,199.46 | S/. 49,799.38 | S/. 53,706.41 | S/. 57,946.73 | S/. 62,548.78 | S/. 67,543.42 | S/. 72,964.13 | S/. 78,847.28 | S/. 85,232.30 | S/. 92,162.01 |

Año 5:

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 854 | 927 | 1006 | 1092 | 1186 | 1287 | 1396 | 1516 | 1645 | 1785 | 1937 | 2103 |
| Cant. Suscriptores Premium | 1557 | 1689 | 1834 | 1990 | 2160 | 2344 | 2544 | 2761 | 2996 | 3252 | 3529 | 3831 |
| Ingresos x suscripción Basic | S/. 25,634.62 | S/. 27,821.44 | S/. 30,194.81 | S/. 32,770.65 | S/. 35,566.23 | S/. 38,600.29 | S/. 41,893.17 | S/. 45,466.97 | S/. 49,345.63 | S/. 53,555.18 | S/. 58,123.83 | S/. 63,082.22 |
| Ingresos x suscripción Premium | S/. 70,048.26 | S/. 76,023.89 | S/. 82,509.28 | S/. 89,547.93 | S/. 97,187.02 | S/. 105,477.79 | S/. 114,475.82 | S/. 124,241.44 | S/. 134,840.15 | S/. 146,343.00 | S/. 158,827.13 | S/. 172,376.25 |
| Ingresos x Publicidad | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 | S/. 4,000.00 |
| Total Ingresos | S/. 99,682.88 | S/. 107,845.33 | S/. 116,704.10 | S/. 126,318.58 | S/. 136,753.25 | S/. 148,078.08 | S/. 160,368.99 | S/. 173,708.41 | S/. 188,185.78 | S/. 203,898.18 | S/. 220,950.96 | S/. 239,458.46 |

Anexo 24. Flujos de Efectivo mensual por año (Escenario Pesimista)

Año 0 y 1:

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos-Egresos | S/ -56,428.00 | S/ -28,260.61 | S/ -24,152.11 | S/ -29,529.72 | S/ -30,643.99 | S/ -31,936.13 | S/ -33,967.58 | S/ -22,770.20 | S/ -22,508.02 | S/ -18,065.47 | S/ -17,256.65 | S/ -16,921.48 | S/ -16,857.72 |
| 18% | S/ -10,157.04 | S/ -5,086.91 | S/ -4,347.38 | S/ -5,315.35 | S/ -5,515.92 | S/ -5,748.50 | S/ -6,114.16 | S/ -4,098.64 | S/ -4,051.44 | S/ -3,251.78 | S/ -3,106.20 | S/ -3,045.87 | S/ -3,034.39 |
| Crédito/Pago | S/ -10,157.04 | S/ -15,243.95 | S/ -19,591.33 | S/ -24,906.68 | S/ -30,422.60 | S/ -36,171.10 | S/ -42,285.26 | S/ -46,383.90 | S/ -50,435.34 | S/ -53,687.13 | S/ -56,793.32 | S/ -59,839.19 | S/ -62,873.58 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ -56,428.00 | S/ -28,260.61 | S/ -24,152.11 | S/ -29,529.72 | S/ -30,643.99 | S/ -31,936.13 | S/ -33,967.58 | S/ -22,770.20 | S/ -22,508.02 | S/ -18,065.47 | S/ -17,256.65 | S/ -16,921.48 | S/ -16,857.72 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ -56,428.00 | S/ -84,688.61 | S/ -108,840.71 | S/ -138,370.43 | S/ -169,014.42 | S/ -200,950.55 | S/ -234,918.13 | S/ -257,688.33 | S/ -280,196.35 | S/ -298,261.82 | S/ -315,518.47 | S/ -332,439.95 | S/ -349,297.66 |

Año 2:

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos-Egresos | S/ -21,576.82 | S/ -19,148.35 | S/ -18,683.33 | S/ -18,178.64 | S/ -17,630.89 | S/ -17,386.41 | S/ -16,391.23 | S/ -15,691.00 | S/ -14,931.04 | S/ -14,106.25 | S/ -13,211.10 | S/ -12,589.58 |
| 18% | S/ -3,883.83 | S/ -3,446.70 | S/ -3,363.00 | S/ -3,272.15 | S/ -3,173.56 | S/ -3,129.55 | S/ -2,950.42 | S/ -2,824.36 | S/ -2,687.59 | S/ -2,539.12 | S/ -2,378.00 | S/ -2,266.12 |
| Crédito/Pago | S/ -66,757.41 | S/ -70,204.11 | S/ -73,567.11 | S/ -76,839.27 | S/ -80,012.83 | S/ -83,142.38 | S/ -86,092.80 | S/ -88,917.18 | S/ -91,604.77 | S/ -94,143.89 | S/ -96,521.89 | S/ -98,788.01 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ -21,576.82 | S/ -19,148.35 | S/ -18,683.33 | S/ -18,178.64 | S/ -17,630.89 | S/ -17,386.41 | S/ -16,391.23 | S/ -15,691.00 | S/ -14,931.04 | S/ -14,106.25 | S/ -13,211.10 | S/ -12,589.58 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ -370,874.49 | S/ -390,022.84 | S/ -408,706.17 | S/ -426,884.81 | S/ -444,515.69 | S/ -461,902.11 | S/ -478,293.34 | S/ -493,984.34 | S/ -508,915.38 | S/ -523,021.62 | S/ -536,232.72 | S/ -548,822.30 |

Año 3:

| | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos-Egresos | S/ -17,276.54 | S/ -14,132.20 | S/ -12,890.24 | S/ -11,542.33 | S/ -10,079.43 | S/ -8,891.74 | S/ -6,768.61 | S/ -4,898.48 | S/ -2,868.82 | S/ -666.01 | S/ 1,724.72 | S/ 3,919.39 |
| 18% | S/ -3,109.78 | S/ -2,543.80 | S/ -2,320.24 | S/ -2,077.62 | S/ -1,814.30 | S/ -1,600.51 | S/ -1,218.35 | S/ -881.73 | S/ -516.39 | S/ -119.88 | S/ 310.45 | S/ 705.49 |
| Crédito/Pago | S/ -101,897.79 | S/ -104,441.59 | S/ -106,761.83 | S/ -108,839.45 | S/ -110,653.75 | S/ -112,254.26 | S/ -113,472.61 | S/ -114,354.34 | S/ -114,870.72 | S/ -114,990.60 | S/ -114,680.16 | S/ -113,974.67 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ -17,276.54 | S/ -14,132.20 | S/ -12,890.24 | S/ -11,542.33 | S/ -10,079.43 | S/ -8,891.74 | S/ -6,768.61 | S/ -4,898.48 | S/ -2,868.82 | S/ -666.01 | S/ 1,724.72 | S/ 3,919.39 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ -566,098.84 | S/ -580,231.03 | S/ -593,121.27 | S/ -604,663.60 | S/ -614,743.03 | S/ -623,634.77 | S/ -630,403.38 | S/ -635,301.87 | S/ -638,170.68 | S/ -638,836.69 | S/ -637,111.98 | S/ -633,192.59 |

Año 4:

| | Mes 37 | Mes 38 | Mes 39 | Mes 40 | Mes 41 | Mes 42 | Mes 43 | Mes 44 | Mes 45 | Mes 46 | Mes 47 | Mes 48 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos-Egresos | S/ 6,111.86 | S/ 9,168.10 | S/ 12,485.06 | S/ 16,084.99 | S/ 19,992.01 | S/ 23,832.33 | S/ 28,834.38 | S/ 33,829.02 | S/ 39,249.74 | S/ 45,132.88 | S/ 51,517.90 | S/ 58,047.62 |
| 18% | S/ 1,100.13 | S/ 1,650.26 | S/ 2,247.31 | S/ 2,895.30 | S/ 3,598.56 | S/ 4,289.82 | S/ 5,190.19 | S/ 6,089.22 | S/ 7,064.95 | S/ 8,123.92 | S/ 9,273.22 | S/ 10,448.57 |
| Crédito/Pago | S/ -112,874.53 | S/ -111,224.27 | S/ -108,976.96 | S/ -106,081.67 | S/ -102,483.10 | S/ -98,193.28 | S/ -93,003.10 | S/ -86,913.87 | S/ -79,848.92 | S/ -71,725.00 | S/ -62,451.78 | S/ -52,003.21 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ 6,111.86 | S/ 9,168.10 | S/ 12,485.06 | S/ 16,084.99 | S/ 19,992.01 | S/ 23,832.33 | S/ 28,834.38 | S/ 33,829.02 | S/ 39,249.74 | S/ 45,132.88 | S/ 51,517.90 | S/ 58,047.62 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ -627,080.73 | S/ -617,912.63 | S/ -605,427.57 | S/ -589,342.59 | S/ -569,350.58 | S/ -545,518.25 | S/ -516,683.87 | S/ -482,854.85 | S/ -443,605.11 | S/ -398,472.23 | S/ -346,954.32 | S/ -288,906.71 |

Año 5:

| | Mes 49 | Mes 50 | Mes 51 | Mes 52 | Mes 53 | Mes 54 | Mes 55 | Mes 56 | Mes 57 | Mes 58 | Mes 59 | Mes 60 |
|--|----------------|----------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Ingresos-Egresos | S/ 64,891.26 | S/ 73,053.71 | S/ 81,912.48 | S/ 91,526.96 | S/ 101,961.63 | S/ 112,896.46 | S/ 125,577.37 | S/ 138,916.79 | S/ 153,394.16 | S/ 169,106.56 | S/ 186,159.34 | S/ 204,366.84 |
| 18% | S/ 11,680.43 | S/ 13,149.67 | S/ 14,744.25 | S/ 16,474.85 | S/ 18,353.09 | S/ 20,319.56 | S/ 22,603.93 | S/ 25,005.02 | S/ 27,610.95 | S/ 30,439.18 | S/ 33,508.68 | S/ 36,768.03 |
| Crédito/Pago | S/ -40,322.78 | S/ -27,173.11 | S/ -12,428.87 | S/ 4,045.99 | S/ 18,353.09 | S/ 20,319.56 | S/ 22,603.93 | S/ 25,005.02 | S/ 27,610.95 | S/ 30,439.18 | S/ 33,508.68 | S/ 36,768.03 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) | S/ 64,891.26 | S/ 73,053.71 | S/ 81,912.48 | S/ 91,526.96 | S/ 101,961.63 | S/ 112,896.46 | S/ 125,577.37 | S/ 138,916.79 | S/ 153,394.16 | S/ 169,106.56 | S/ 186,159.34 | S/ 204,366.84 |
| Ingresos-Egresos (Incluido IGV) Acumulado | S/ -224,015.45 | S/ -150,961.74 | S/ -69,049.26 | S/ 22,477.70 | S/ 124,439.34 | S/ 218,972.70 | S/ 324,230.51 | S/ 440,543.38 | S/ 568,932.52 | S/ 710,428.13 | S/ 866,148.29 | S/ 1,036,906.45 |

Anexo 25. Flujo de Capital de Trabajo mensual (Escenario Pesimista)

Año 0 y 1:

Estimación de Ingresos

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 30 | 32 | 35 | 38 | 41 |
| Cant. Suscriptores Premium | 0 | 50 | 54 | 59 | 64 | 69 | 75 | 80 | 86 | 92 | 99 | 107 | 115 |
| Ingresos x suscripción Basic | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 823.40 | \$/ 893.64 | \$/ 969.88 | \$/ 1,052.62 | \$/ 1,142.41 | \$/ 1,239.87 |
| Ingresos x suscripción Premium | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 2,250.00 | \$/ 2,441.94 | \$/ 2,650.26 | \$/ 2,876.34 | \$/ 3,121.72 | \$/ 3,388.02 |
| Ingresos x Publicidad | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 1,000.00 | \$/ 1,000.00 | \$/ 1,000.00 | \$/ 1,500.00 | \$/ 1,500.00 | \$/ 1,500.00 |
| TOTAL INGRESOS | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 4,073.40 | \$/ 4,335.59 | \$/ 4,620.14 | \$/ 5,428.96 | \$/ 5,764.13 | \$/ 6,127.89 |

Estimación de Egresos

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Local Comercial | \$/ 11,000.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 | \$/ 2,650.00 |
| Total Equipos | \$/ 5,850.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 300.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 |
| Total Infraestructura | \$/ 35,475.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 | \$/ 3,305.00 |
| Total gastos | \$/ 3,303.00 | \$/ 7,485.00 | \$/ 3,376.50 | \$/ 4,096.11 | \$/ 5,060.39 | \$/ 6,352.52 | \$/ 8,083.98 | \$/ 1,260.00 | \$/ 1,260.00 | \$/ 1,260.00 | \$/ 1,260.00 | \$/ 1,260.00 | \$/ 1,260.00 |
| Total Asesoría y Personal | \$/ 0.00 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 | \$/ 16,370.61 |
| Total Equipamiento de Personal | \$/ 0.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 | \$/ 250.00 |
| Total Marketing | \$/ 800.00 | \$/ 1,200.00 | \$/ 1,200.00 | \$/ 5,858.00 | \$/ 5,858.00 | \$/ 5,858.00 | \$/ 5,858.00 | \$/ 5,858.00 | \$/ 5,858.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 |
| TOTAL EGRESOS | \$/ 56,428.00 | \$/ 28,260.61 | \$/ 24,152.11 | \$/ 29,529.72 | \$/ 30,648.99 | \$/ 31,936.13 | \$/ 33,967.58 | \$/ 26,848.61 | \$/ 26,848.61 | \$/ 22,685.61 | \$/ 22,685.61 | \$/ 22,685.61 | \$/ 22,685.61 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Total Depreciación Mes | \$/ 0.00 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 | \$/ 118.33 |
| Total Amortización Mes | \$/ 0.00 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | \$/ 0.00 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 | \$/ 122.79 |

| DÉFICIT | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|----------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 4,073.40 | \$/ 4,335.59 | \$/ 4,620.14 | \$/ 5,428.96 | \$/ 5,764.13 | \$/ 6,127.89 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | \$/ 56,428.00 | \$/ 28,383.40 | \$/ 24,274.90 | \$/ 29,652.51 | \$/ 30,766.79 | \$/ 32,058.92 | \$/ 34,090.37 | \$/ 26,966.40 | \$/ 26,966.40 | \$/ 22,808.40 | \$/ 22,808.40 | \$/ 22,808.40 | \$/ 23,108.40 |
| Saldo mensual | \$/ 56,428.00 | \$/ 28,383.40 | \$/ 24,274.90 | \$/ 29,652.51 | \$/ 30,766.79 | \$/ 32,058.92 | \$/ 34,090.37 | \$/ 22,893.00 | \$/ 22,630.81 | \$/ 18,188.26 | \$/ 17,379.44 | \$/ 17,044.27 | \$/ 16,980.51 |
| Saldo acumulado | \$/ 56,428.00 | \$/ 84,811.40 | \$/ 109,086.30 | \$/ 138,738.80 | \$/ 169,505.59 | \$/ 201,564.51 | \$/ 235,654.88 | \$/ 258,547.88 | \$/ 281,178.69 | \$/ 299,366.95 | \$/ 316,746.39 | \$/ 333,790.66 | \$/ 350,771.16 |

Año 2:

Estimación de Ingresos

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cant. Suscriptores Basic | 45 | 49 | 53 | 57 | 62 | 68 | 73 | 80 | 86 | 94 | 102 | 110 |
| Cant. Suscriptores Premium | 82 | 89 | 96 | 104 | 113 | 123 | 134 | 145 | 157 | 171 | 185 | 201 |
| Ingresos x suscripción Basic | \$/ 1,345.64 | \$/ 1,460.43 | \$/ 1,585.02 | \$/ 1,720.23 | \$/ 1,866.98 | \$/ 2,026.25 | \$/ 2,199.10 | \$/ 2,386.70 | \$/ 2,590.30 | \$/ 2,811.27 | \$/ 3,051.10 | \$/ 3,311.38 |
| Ingresos x suscripción Premium | \$/ 3,677.04 | \$/ 3,990.72 | \$/ 4,331.16 | \$/ 4,700.64 | \$/ 5,101.64 | \$/ 5,536.85 | \$/ 6,009.18 | \$/ 6,521.81 | \$/ 7,078.17 | \$/ 7,681.99 | \$/ 8,337.32 | \$/ 9,048.55 |
| Ingresos x Publicidad | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 |
| TOTAL INGRESOS | \$/ 7,022.68 | \$/ 7,451.16 | \$/ 7,916.18 | \$/ 8,420.87 | \$/ 8,968.62 | \$/ 9,563.09 | \$/ 10,208.28 | \$/ 10,908.51 | \$/ 11,668.47 | \$/ 12,493.26 | \$/ 13,388.41 | \$/ 14,359.93 |

Estimación de Egresos

| | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Local Comercial | \$/ 3,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 | \$/ 2,700.00 |
| Total Equipos | \$/ 1,000.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 350.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 | \$/ 0.00 |
| Total Infraestructura | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 | \$/ 455.00 |
| Total gastos | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 | \$/ 1,510.00 |
| Total Asesoría y Personal | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 | \$/ 19,934.51 |
| Total Equipamiento de Personal | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 | \$/ 300.00 |
| Total Marketing | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 | \$/ 1,700.00 |
| TOTAL EGRESOS | \$/ 28,599.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,949.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,599.51 | \$/ 26,949.51 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Total Depreciación Mes | \$/ 118.33 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 | \$/ 139.17 |
| Total Amortización Mes | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 | \$/ 4.46 |
| TOTAL GASTOS NO DESEMBOLSABLES | \$/ 122.79 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 | \$/ 143.63 |

| DÉFICIT | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | \$/ 7,022.68 | \$/ 7,451.16 | \$/ 7,916.18 | \$/ 8,420.87 | \$/ 8,968.62 | \$/ 9,563.09 | \$/ 10,208.28 | \$/ 10,908.51 | \$/ 11,668.47 | \$/ 12,493.26 | \$/ 13,388.41 | \$/ 14,359.93 |
| Egresos + Depr. + Amortiz. | \$/ 28,722.30 | \$/ 26,743.13 | \$/ 26,743.13 | \$/ 26,743.13 | \$/ 26,743.13 | \$/ 27,093.13 | \$/ 26,743.13 | \$/ 26,743.13 | \$/ 26,743.13 | \$/ 26,743.13 | \$/ 26,743.13 | \$/ 27,093.13 |
| Saldo mensual | \$/ 21,699.62 | \$/ 19,291.98 | \$/ 18,826.95 | \$/ 18,322.26 | \$/ 17,774.51 | \$/ 17,530.04 | \$/ 16,534.85 | \$/ 15,834.63 | \$/ 15,074.66 | \$/ 14,249.87 | \$/ 13,354.72 | \$/ 12,733.21 |
| Saldo acumulado | \$/ 372,470.78 | \$/ 391,762.76 | \$/ 410,589.71 | \$/ 428,911.97 | \$/ 446,686.49 | \$/ 464,216.53 | \$/ 480,751.38 | \$/ 496,586.00 | \$/ 511,660.67 | \$/ 525,910.54 | \$/ 539,265.26 | \$/ 551,998.47 |

BIBLIOGRAFÍA

- Encuesta Permanente de Empleo - EPE. (Enero 17, 2017). Notas de Prensa. 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-tendria-9-millones-111-mil-habitantes-9531/>
- Instituto Nacional de Estadística (2015). Perú: Síntesis Estadística 2015. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Producción y Empleo informal en el Perú. Cuenta satélite de la economía informal 2007-2015. http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/economia_informal_peru.pdf
- Jaconi, M. (2014). *The 'On-Demand Economy' Is Revolutionizing Consumer Behavior*. <http://www.businessinsider.com/the-on-demand-economy-2014-7>
- Ipsos (2016). *Hábitos hacia Internet*. Game Changers. (Junio 2016). Hábitos hacia Internet. IPSOS, 14p.
- Ipsos (2016). *Hábitos y usos del teléfono celular*. https://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf REPORTE INTUIT 2020.
- Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT. (2015). *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO*. ADAPT University Press - ISSN 2282-2313, 3, 279.
- Colby, C.; Bell, K. (14 Abril 2016). *The On-Demand Economy Is Growing, and Not Just for the Young and Wealthy*. Harvard Business Review, 6p.
- Padulla, M. (Abril, 2016). *Work-Life balance: ya nada será lo que fue*. 2017, de

Staffing América Latina. <http://staffingamericalatina.com/work-life-balance-ya-nada-sera-lo-que-fue/>

- Isaac M. O'Bannon. (2016). How the Gig Economy is Reshaping the Work Week. 2016, de CPA Practice Advisor.
- Cimoli, M. (Septiembre 2016). *Economía a demanda (on demand): innovación digital y pymes*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 12p.
- Steinmetz, K. (Junio 30, 2016). Exclusive Survey: *The Future of Work in America*. 2017, de TIME <http://time.com/4388733/gig-economy-uber-lyft-employment-survey/>
- Bruce, J.; Conor, M. (Enero 7, 2016). *What Do On-Demand Economy Workers Want? We Asked Them*. 2017, de The Aspen Institute. <https://www.aspeninstitute.org/blog-posts/time-magazine-gig-economy-future-of-work-aspen-institute/>
- Warner, M.; Daniels, M. (Diciembre 16, 2015). *The Future of Work*. 2017, de Medium Corporation. <https://medium.com/@SenMarkWarner/the-future-of-work-51d72f296b78#.slxd4fimp>
- Enríquez, E. (DR © 2002). *Administración de recursos materiales en el sector público*. Enfoque introductorio. Km. 14.5 Carretera México-Toluca Cuajimalpa, México, de D.F: Instituto Nacional de Administración Pública. <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1439>
- Aguado, J.; Martínez, I.; Cañete-Sanz, L. (Nov./Dic. 2015). *Tendencias evolutivas del contenido digital en aplicaciones móviles. El Profesional de la Información*, Vol. 24 Issue 6, p787-795. 9p.

- Novarese, C. (Junio 2015). *Qué app necesito para mi negocio y qué apps quieren los consumidores*. IEEM Revista de Negocios, jun2015, p54-55. 2p.
- Laudon, K.; Guercio, C. (2013). *E-commerce. Negocios, tecnología, sociedad*. Estado de México: Pearson.
- Tiongson, J. (2015). *Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps*. 2017, de Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-app-marketing-insights.html>
Documento:
<https://think.storage.googleapis.com/docs/mobile-app-marketing-insights.pdf>
- Enríquez, J.; Casas, S. (2013). *Usabilidad en aplicaciones móviles*. 2017, de Universidad Nacional de la Patagonia Austral. <http://secyt.unpa.edu.ar/journal/index.php/ICTUNPA/article/view/ICT-UNPA-62-2013/62>
- Nielsen. (2014). *Smartphones: So Many Apps, So Much Time*. 2017, de The Nielsen Company. <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/smartphones-so-many-apps--so-much-time.html>
- López, Y. (2013). *Características para que tu app sea un éxito en el mercado*. 2016, de Innopro Advanced. <http://www.innopro.es/caracteristicas-app-exito-mercado/>
- Semana Económica. (Oct. 2015). *Apps en el Perú: ¿qué buscan los usuarios y qué ofrecen las empresas?*. 2017, de Semana Económica. <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/tecnologia/172119-aplicaciones-peru-que-buscan-los-usuarios-y-que-ofrecen-las-empresas/>

- Ilaria Maselli, Karolien Lenaerts & Miroslav Beblavý. (mayo 08, 2016). Five things we need to know about the *on-demand* economy. 2017, de CEPS ESSAY <https://www.ceps.eu/system/files/CEPS%20Essay%20No%2021%20On%20Demand%20Economy.pdf>
- Bertranau, F. (2007). *Economía Informal, Trabajadores Independientes y Cobertura de la Seguridad Social en Argentina, Chile y Uruguay*. 2017, de Oficina Internacional del Trabajo. http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/meetingdocument/wcms_125982.pdf
- Velarde, J. (Diciembre 2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 - 2018*. 2017, de Banco Central de Reserva del Perú (BCR). <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>
- Partido político - Peruanos Por el Cambio (PPK). (2016). *Plan de Gobierno 2016 - 2021*. 2017, de Partido político - Peruanos Por el Cambio (PPK). <http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>
- Kotler, P., Ang, S.H., Leong, S.M. and Tan, C.T. (1999), *Marketing Management -An Asian Perspective*, 2nd Ed., Prentice Hall.
- Departamento de Estudios Económicos. (Octubre 24, 2016). *Sector mejoramiento del hogar recuperará dinamismo en el 2017*. Scotiabank: Reporte Semanal, 2.
- Miniwatts Marketing Group. (Diciembre 5, 2016). *South America - Usage and Population Statistics*. 2017, de Internet World Stats. <http://www.internetworldstats.com/south.htm>
- Cepedes, F; Eisenmann, T; Miguel, M; Urdapilleta, L. (Noviembre 10, 2016). *IguanaFix*. Harvard Business School, 1, 22. 2017, De Harvard Business School Base de datos.