



“Plan de negocios para la prestación de servicios no calificados mediante una plataforma virtual mandaditos.com”

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Alvarado Alejos Deyven Manuel _____

Asencio Reyes Noelia Jacqueline _____

Cruz Condormango Alan Gabriel _____

Fayad Sam Niego Yebel Angel _____

Sánchez Plasencia Josecarlos Edilberto _____

**Programa de Maestría en Administración
a tiempo parcial Trujillo 14**

Lima, 15 de abril del 2019

Esta tesis

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS
NO CALIFICADOS MEDIANTE UNA PLATAFORMA VIRTUAL
MANDADITOS.COM”**

ha sido aprobada.

Otto Regalado Pezúa, PhD (Jurado)

Richard Moarri Nohra, MBA (Jurado)

Eddy Alberto Morris Abarca, PhD (c) (Asesor)

Universidad ESAN
2019

En primer lugar quiero agradecer al creador por brindarme la vida y velar por el bien
de mis seres amados.

A mi compañera de vida Nely y mi bendición Zoe por quienes a diario salgo a buscar
nuevas oportunidades para salir adelante.

A mi madre Luz y a mis tíos Edgar y Lourdes a quienes agradeceré toda mi vida por
estar siempre conmigo y enseñarme lo que es la vida, gracias de todo corazón.

Alvarado Alejos Deyven Manuel

Gracias a Dios, por permitirme estar vivo.

A mis padres y tíos por ser un ejemplo para mí, también agradecer infinitamente a mi
abuela en el cielo que siempre es un ejemplo para mí.

A mi hermano que me brindó su apoyo.

Cruz Condormango Alan Gabriel

Esta Tesis se la dedico a Dios, quién me cuidó, guío y acompañó en este camino de
aprendizaje durante estos dos años, permitiéndome conocer a nuevas y grandes
personas, dirigiéndome siempre por el camino correcto.

A mi Madre y Hermana que con su constante apoyo y preocupación me brindaron
todas las herramientas que hicieron posible culminar este MBA. Gracias ellas y sus
consejos me incentivaron a seguir creciendo profesionalmente.

Asencio Reyes Noelia Jacqueline

A Dios, porque él sabe muy bien los planes que tiene para nosotros.

Gracias por haberme permitido cumplir mis objetivos.

A mi esposa e hija por su apoyo constante, su amor incondicional y su paciencia.

Gracias que este nuevo logro es en gran parte por ustedes.

Fayad Sam Nieto Yebel Angel

Dedico esta tesis a toda mi familia, a mi esposa e hija quienes han estado a mi lado
todo este tiempo en dándome fuerzas para avanzar.

A mis compañeros que han sido un pilar de formación durante estos tres años.

Sanchez Plasencia Josecarlos Edilberto

ii. ÍNDICE GENERAL

i.	DEDICATORIA	iii
ii.	ÍNDICE GENERAL	iv
iii.	ÍNDICE DE FIGURAS	viii
iv.	ÍNDICE DE TABLAS	ix
v.	ÍNDICE DE ANEXOS	xii
vi.	RESUMEN EJECUTIVO.....	xxix
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....		1
1.1	Título del trabajo.....	1
1.2	Objetivo generales y específicos	1
1.3	Alcances	2
1.4	Justificación	2
1.5	Contribución.....	6
1.6	Limitaciones.....	6
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL		7
2.1	Emprendimiento en el Perú y en el mundo	7
2.2	La Innovación en las organizaciones.....	7
2.3	Tecnología en el Perú	8
2.4	Las Startup a nivel local, en el Perú y el mundo	9
2.5	Modelo de negocio	10
2.6	Modelo de negocio Canvas.....	11
2.7	Determinación de un modelo de negocio tecnológico.....	11
2.8	Trabajadores y actividades no calificadas	15
2.9	Economía colaborativa.....	15
2.10	Aplicaciones híbridas	16
CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL		17
3.1	Macroentorno - SEPTTE	17

3.2	Cinco fuerzas de Porter.....	28
3.3	Dinamismo de la industria	34
3.4	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	35
3.5	Estrategias, metas y acciones – Matriz PEYEA	40
CAPITULO IV. OPORTUNIDAD E IDEA DE NEGOCIO		43
4.1	Idea de negocio (Modelo Canvas).....	43
4.2	El modelo Canvas inicial.....	43
4.3	Detalles del modelo Canvas	44
CAPITULO V. BENCHMARKING		48
5.1	Descripción de empresas para benchmarking.....	49
5.2	Factores de comparación	52
CAPITULO VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		53
6.1	Objetivo.....	54
6.2	Esquema del estudio de mercados.....	54
6.3	Expertos de aplicaciones de e-commerce, diseño, desarrollo y administración	54
6.4	Estudio de mercados: Proveedor de servicios (Oferente)	57
6.5	Estudio de mercados: Usuario de servicios (Demandante).....	61
CAPITULO VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		67
7.1	Selección del perfil de los expertos:.....	68
7.2	Entrevista a expertos.....	68
7.3	Resultados: Proveedor de servicios (Ofereentes)	75
7.4	Resultados: Usuarios de servicio (Demandantes).....	77
7.5	Modelo Canvas mejorado	86
CAPITULO VIII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		87
8.1	Visión:	88
8.2	Misión:	88
8.3	Valores institucionales	88
8.4	Análisis y estrategias FODA:.....	89

8.5	Estrategias genéricas Porter	90
8.6	Objetivos estratégicos.....	91
8.7	Factores críticos de éxito.....	92
8.8	Estrategias a corto plazo	92
8.9	Definición del producto – servicio	93
CAPÍTULO IX. PLAN DE MARKETING		94
9.1	Objetivos de marketing.....	95
9.2	Estrategia de segmentación	95
9.3	Estrategia de posicionamiento	97
9.4	Marketing mix	98
9.5	Presupuesto de marketing	109
9.6	Indicadores de control.....	109
9.7	Experiencia del usuario.....	110
CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES.....		111
10.1	Cadena de valor	112
10.2	Estrategia de operaciones	115
10.3	Inicio de operaciones de la empresa	115
10.4	Gestión de operaciones.....	117
10.5	Gastos de operaciones	127
10.6	Acciones frente a los factores de riesgo de la plataforma	128
CAPÍTULO XI. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS		129
HUMANOS.....		129
11.1	Formalización de la empresa	130
11.2	Organización de la empresa y recursos	137
11.3	Local comercial, servicios generales y mobiliarios.....	144
11.4	Equipamiento tecnológico.....	145
11.5	Equipamiento tecnológico.....	146

11.6	Conclusiones.....	146
CAPÍTULO XII. PLAN DE TECNOLOGÍA		147
12.1	Introducción.....	147
12.2	Requerimientos de la plataforma web	147
12.3	Descripción de los servicios web.....	151
12.4	Infraestructura tecnológica a utilizar en la implementación del modelo de negocio.....	153
CAPÍTULO XIII. PLAN FINANCIERO		157
13.1	Metodología	158
13.2	Esquema de financiamiento.....	158
13.3	Horizonte de evaluación del proyecto	158
13.4	Tasa de descuento.....	158
13.5	Inversión total del proyecto	159
13.6	Proyecciones.....	160
13.7	Estado de ganancias y pérdidas proyectadas	164
13.8	Análisis financiero	165
13.9	Análisis de escenarios.....	166
CAPÍTULO XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		168
14.1	Conclusiones	169
14.2	Recomendaciones	170
BIBLIOGRAFÍA.....		171
ANEXOS.....		¡Error! Marcador no definido.

iii. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1: Perú, distribución de la población urbana y rural por departamento

Figura N° 1.2: Perú, estructura socioeconómica de personas según departamentos
(Urbano + Rural) 2017

Figura N° 2.1: Startup, LifeMiles, el programa de fidelización de Avianca y que según CB Insights tiene una valoración de US\$1.150 millones, en Colombia

Figura N° 2.2: “Estructura y desarrollo del modelo de negocio Canvas”

Figura N° 3.1: Distribución de la Clase Media

Figura N° 3.2: Número de alumnos matriculados en universidades privadas y públicas

Figura N° 3.3: Pronósticos para los países de América Latina

Figura N° 3.4: Proyección de inflación 2015 al 2019

Figura N° 3.5: Tasa de interés de nivel de referencia 2013 al 2019

Figura N° 3.6: Encuesta de expectativas de tipo de cambios

Figura N° 3.7: Networked readiness index-Peru

Figura N° 3.8: Matriz PEYEA

Figura N° 5.1: Reserva en Housekip

Figura N° 6.1: Esquema de estudio de investigación de mercados

Figura N° 6.2: Tasa de crecimiento anual promedio Trujillo

Figura N° 6.3: NSE según departamentos

Figura N° 7.1: Servicios no calificados

Figura N° 9.1: Perú, estructura socioeconómica de personas según departamentos
(Urbano) 2017

Figura N° 9.2: Logotipo de Mandaditos.com

Figura N° 10.1: Cadena de valor del plan de negocios “mandaditos.com”

Figura N° 11.1: Solicitud de reserva en SUNARP

Figura N° 11.2: Solicitud de inscripción en SUNARP

Figura N° 11.3: Registro de personas jurídicas

Figura N° 12.1: Modelo tecnológico

Figura N° 12.2: Diagrama de la infraestructura tecnológica

iv. ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla N° 3.1: Determinantes de la rivalidad entre competidores
- Tabla N° 3.2: Determinantes del poder de negociación de los proveedores
- Tabla N° 3.3: Determinantes del poder de negociación de los clientes
- Tabla N° 3.4: Determinantes de la amenaza de ingreso de productos sustitutos
- Tabla N° 3.5: Matriz EFE, evaluación de factores externos
- Tabla N° 3.6: Calificación de la matriz EFE
- Tabla N° 3.7: Muestra para cada posición estratégica sus determinadas variables a fin de poder elaborar la matriz
- Tabla N° 3.8: Muestra el resultado obtenido de las estrategias y acciones a tomar para una mejor planificación
- Tabla N° 4.1: Modelo de negocio Canvas inicial del negocio
- Tabla N° 5.1: Cuadro comparativo de características generales
- Tabla N° 5.2: Factores de Comparación
- Tabla N° 6.1: Expertos de aplicaciones de e-commerce, diseño, desarrollo y administración
- Tabla N° 6.2: Estudiantes universitarios por género
- Tabla N° 6.3: Distribución de encuestas por universidad
- Tabla N° 6.4: Ubicación geográfica universidades
- Tabla N° 6.5: Población total por distrito provincia de Trujillo 2017
- Tabla N° 6.6: Población total de los distritos de Trujillo y Víctor Larco 2018
- Tabla N° 6.7: Población total por NSE AB Trujillo y Víctor Larco 2018
- Tabla N° 6.8: Distribución de encuestas por distrito
- Tabla N° 6.9: Urbanizaciones por distrito y NSE
- Tabla N° 7.1: Afiliación a “mandaditos.com”
- Tabla N° 7.2: Frecuencia de servicios anual a “mandaditos.com”
- Tabla N° 7.3: Demanda presente (En N° de servicios al año)
- Tabla N° 7.4: Demanda proyectada a 5 años (En servicios al año)
- Tabla N° 7.5: Ayuda en los quehaceres del hogar
- Tabla N° 7.6: Mercado potencial (En servicios al año)
- Tabla N° 7.7: Aplicación gratuita
- Tabla N° 7.8: Mercado disponible (En servicios al año)
- Tabla N° 7.9: Afiliación a la aplicación

Tabla N° 7.10: Mercado efectivo (En servicios al año)

Tabla N° 7.11: Reservación anticipada

Tabla N° 7.12: Mercado meta (En servicios al año)

Tabla N° 7.13: Modelo de negocio Canvas mejorado

Tabla N° 9.1: Estrategia de segmentación

Tabla N° 9.2: Atributos del servicio

Tabla N° 9.3: Servicio de limpieza precio de competidores en Trujillo (por hora en soles)

Tabla N° 9.4: Servicio de paseo de perros precio de competidores en Trujillo (por hora en soles)

Tabla N° 9.5: Reforzamiento escolar precio de competidores en Trujillo (por hora en soles)

Tabla N° 9.6: Servicios de lavado de carros precio de competidores en Trujillo (por hora en soles)

Tabla N° 9.7: Servicio de limpieza (en soles)

Tabla N° 9.8: Servicio de paseo de perros (en soles)

Tabla N° 9.9: Reforzamiento escolar (en soles)

Tabla N° 9.10: Servicios de lavado de carros (en soles)

Tabla N° 9.11: Acciones de marketing directo

Tabla N° 9.12: Acciones de marketing digital

Tabla N° 9.13: Presupuesto de marketing (en soles)

Tabla N° 10.1: Trabajos no calificados con más demanda del mercado y oferta laboral

Tabla N° 10.2: Detalle de gastos fijos operacionales (Soles)

Tabla N° 10.3: Gastos fijos operacionales por mes y anualizados (Soles)

Tabla N° 11.1: Staff de colaboradores

Tabla N° 11.2: Características generales de mandaditos.com

Tabla N° 11.3: Socios de mandaditos.com

Tabla N° 11.4: Organigrama de mandaditos.com

Tabla N° 11.5: Descripción de puestos y roles

Tabla N° 11.6: Pagos mensuales con un incremento del 5% anual (Soles)

Tabla N° 11.7: Costo mensual de servicios tercerizados (Soles)

Tabla N° 11.8: Instalación de oficinas (Soles)

Tabla N° 11.9: Alquileres (Soles)

Tabla N° 11.10: Compra de equipos (Soles)

Tabla N° 11.11: Renovación de equipos (Soles)

Tabla N° 11.12: Mantenimiento mensual de equipos (Soles)

Tabla N° 11.13: Equipamiento de smartphone

Tabla N° 12.1: Plan de implementación de la plataforma web mandaditos.com

Tabla N° 12.2: Presupuesto para la implementación

Tabla N° 13.1: Inversión Inicial

Tabla N° 13.2: Tipo de actividades y precio promedio

Tabla N° 13.3: Determinación del precio unitario por actividad

Tabla N° 13.4: Consolidado anual de Ingresos por actividad

Tabla N° 13.5: Costo del Servicio

Tabla N° 13.6: Egresos anuales

Tabla N° 13.7: Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla N° 13.8: Flujo de caja económico del proyecto

Tabla N° 13.9: Flujo de caja económico del proyecto - optimista

Tabla N° 13.10: Flujo de caja económico del proyecto - pesimista

v. ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Encuesta de investigación oferentes universitarios para cubrir servicios de trabajo a domicilio.
- Anexo 2. Encuesta de investigación demandantes del servicio
- Anexo 3. Resultados de encuestas a oferentes universitarios
- Anexo 4. Resultados de encuestas a demandantes del servicio
- Anexo 5. Requerimiento gráfico (prototipo web) para los desarrolladores
- Anexo 6. Cotización para la implementación de la plataforma web mandaditos.com
- Anexo 7. Trabajos no calificados brindados a través de la plataforma OLX, paseo de perros.com y Tus clases
- Anexo 8. Manual de Puestos de la Empresa Mandaditos.com
- Anexo 9. Beneficios Laborales de los trabajadores de una pequeña empresa dentro del Régimen laboral REMYPE
- Anexo 10. Evaluación de Desempeño
- Anexo 11. Pago por la afiliación VISA y renovación anual
- Anexo 11. Pago por la afiliación VISA y renovación anual
- Anexo 12. Registro en Google Ads

A nuestros docentes de ESAN, universidad de Pekín, universidad La Salle y la Universidad Tecnológico de Monterrey por brindarnos conocimientos, experiencias aprendiendo nuevas culturas que fueron piezas claves para la elaboración de este documento y para continuar con nuestra vida profesional.

A nuestro asesor Eddy, por enseñarnos el mejor camino para el desarrollo de nuestra tesis.

ALVARADO ALEJOS DEYVEN MANUEL

Ingeniero de Sistemas con más de 16 años de experiencia en el área Comercial y de Logística, en empresas multinacionales líderes en consumo masivo. Gestión estratégica con foco en expansión de mercados y desarrollo de oportunidades de negocio que impactan positivamente los resultados. Experiencia en reestructuraciones y optimización de procesos para lograr eficiencias. Hábil negociador y líder formador de equipos de alto desempeño.

FORMACIÓN

2016 - 2019	Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN Maestría en Administración de Negocios, con Mención en Dirección General.
2015 - 2015	Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Título Profesional de Ingeniero de Sistemas
2011 - 2014	Universidad Católica los Ángeles, Chimbote. Grado Académico Bachiller en Ingeniería de Sistemas
2000 - 2002	Instituto Superior Tecnológico Carlos Salazar Romero, Chimbote. Título de Profesional Técnico en Computación e Informática.

EXPERIENCIA

2007 – Actualidad	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. Trujillo Coordinador de Logística.
2011 – 2007	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. Trujillo. Supervisor de administración de los centros de distribución Trujillo, Chimbote y Pacasmayo.

2006 – 2010	San Ignacio S.A. Chimbote, Subsidiaria de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. Jefe de Servicios de la información.
2003 – 2005	Distribuidora Central del Norte. Chimbote, Subsidiaria de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. Asistente Administrativo.

FORMACIÓN ADICIONAL

- 2016, Enero – Seguridad y salud ocupacional y física
Certificado por SGS - Société Générale de Surveillance.
- 2015, Agosto – Salesfoce, Software CRM y Cloud Computing para Social Enterprise
Certificado por SAB Miller plc.
- 2014, Enero – Conversaciones Constructivas
Certificado por Quantic Development.
- 2013, Noviembre – MS Excel 2010 Nivel Avanzado
Certificado por ISIL.
- 2013, Marzo – Coaching por Resultados
Certificado por Global Challenge.
- 2013, Febrero – Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos
Certificado por la Organización Iberoamericana de Seguridad.
- 2008, Septiembre – Liderazgo Efectivo
Certificado por Tecsup.
- 2005, Octubre – Especialista Master Web Developer
Certificado por Universidad Cesar Vallejo.
- 2005, Marzo – Oracle Enterprise Manager 9i
Certificado por Oracle Corporation.
- 2002, Marzo – Especialización en Computación e Informática
Certificado por IST Carlos Salazar Romero
- 2001, Junio – Estadística Aplicada en la Investigación

Certificado por el Instituto Superior Tecnológico Santa María la Católica.

- Inglés: Lectura: Intermedio, Escritura: Intermedio, Conversación: Intermedio.

ASENCIO REYES NOELIA JACQUELINE

Excelente profesional altamente capacitado con 11 años de experiencia en control de procesos administrativos y operativos en el Sector Financiero. Alto sentido de responsabilidad y dinamismo, facilidad para comunicarme y negociar en diferentes niveles.

FORMACIÓN

2016 - 2019	Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN Maestría en Administración con mención en “Dirección General”.
2014 - 2014	Diplomado en “Habilidades Directivas”- ESAN.
2006 - 2011	Universidad Privada Cesar Vallejo Titulado Contador Público.

EXPERIENCIA

2014 - Actualidad	Banco de Crédito del Perú (BCP) Funcionario de Negocios Banca Exclusiva. <ul style="list-style-type: none">• Brindar asesoría en productos y servicios financieros para clientes del segmento personas.• Responsable de administrar la relación comercial de 366 clientes del Segmento Personas Banca Exclusiva.• Incrementar la Rentabilidad de mi cartera y fidelizar a mis clientes a través de una gestión personalizada y la comunicación de la propuesta de valor del segmento.• Planifico mensualmente los contactos con los clientes de mi cartera.• Realizo los contactos planificados con los clientes de mi cartera.
-------------------	--

- Realizo labores transaccionales, de mantenimiento y seguimiento.

2011 – 2014 Banco de Crédito BCP

Asesor de Ventas y Servicios.

- Atiendo a los clientes que visitan nuestra agencia, ofreciendo la combinación de los productos y servicios según sus necesidades.
- Realizo transacciones de venta.
- Hago seguimiento según sea necesario, para concretar las transacciones de los clientes.
- Cumpló con las responsabilidades administrativas que se me asignan.

2017 – 2011 Banco de Crédito BCP

Promotor de Ventas y Servicios.

- Interactuar con los clientes de acuerdo a las pautas establecidas por el BCP.
- Procesos transaccionales.
- Ofrecer, vender y/o derivar a unidades especializadas en productos.
- Mantener los niveles de efecto dentro del rango especificado.
- Ejecutar los procedimientos operativos normados para la atención en ventanilla, manteniendo estándares de calidad y productividad adecuada.
- Promover el uso de canales alternativos (Agente BCP, ATM, Web ViaBCP), para contribuir a la reducción del tráfico en oficinas, la atención más ágil y reducción de costos.
- Venta de Seguros y cambio de moneda extranjera, contribuyendo a la consecución de metas comerciales de la Agencia.

FORMACIÓN ADICIONAL

- Programa de Especialización en Banca (PEB). (Marzo-abril 2012).
- Productos Activos y Pasivos - Gestión Comercial.
- Control de Procesos Operativos.
- Servicio al Cliente.
- Prevención de Lavado de Activos.
- Transparencia de Información.
- Análisis Financiero – Univ. César Vallejo Trujillo. Setiembre–Octubre 2010.
- Cursos de Microsoft: Word, PowerPoint – Nivel Intermedio - Instituto Superior Leonardo Da Vinci 2008
- Excel Básico, Intermedio y Avanzado – Instituto Superior Leonardo Da Vinci 2008.
- Inglés – Nivel Intermedio.

CRUZ CONDORMANGO ALAN GABRIEL

Ingeniero Industrial con experiencia liderando procesos en Cadena de Suministros, fundamentalmente enfocado en el Análisis de Indicadores KPIs Logísticos. Dentro de mi experiencia he logrado participar en la implementación de proyectos de Supply Chain Management (SCM), integración del software Warehouse Management System (WMS) con los procesos de Producción, almacenamiento, Planificación de despachos y Control de Stock.

FORMACIÓN

2016 - 2019	Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN Maestría en Administración con mención en Dirección General.
2005 - 2010	Universidad Nacional de Trujillo. Bachiller en Ingeniería Industrial.

EXPERIENCIA

2016 – Actualidad	Corporación Lindley S.A. – Planta Santa Rosa. Gestor de Almacén Automatizado de Producto Terminado. <ul style="list-style-type: none">• Manejo y Análisis de indicadores de gestión Logística KPIS (Calidad en la preparación de pedido, Nivel de entregas a tiempo, Porcentaje de ocupación de almacén, Exactitud de inventarios, Porcentaje de productos fuera del Estándar de Edad, Porcentaje de utilización de Equipos).• Supervisión de actividades (Abastecimiento de insumos, Despacho, Recepción de producto terminado y Recepción de Devoluciones de producto terminado).• Análisis de Eficiencia Operativa diaria, mediante data del WMS.
-------------------	---

- Planificar y cumplir con los requerimientos de stock para las atenciones a los Centros de Distribución y Canal Moderno.
- Control Diario de Inventarios de Producto Terminado.
- Coordinar con Proveedores trabajos a realizar en el área.
- Implementación de proyectos de mejora continua y ahorro de gastos operativos para el área.

2013 – 2016

Corporación Lindley S.A. – Planta Santa Rosa

Supervisor de Picking

- Manejo y Análisis de indicadores de gestión Logística KPIS (Calidad en la preparación de pedido, Nivel de entregas a tiempo, Productividad Hora -Hombre, Eficiencia en el tiempo de armado de pedidos).
- Planificar la cantidad de unidades masivas requeridas.
- Coordinar despacho a clientes según canal y realizar el seguimiento.
- Supervisión del Despacho y Preparación de Pedidos (Abastecimiento, Procesamiento y Avance de Preparación de Pedidos), Modulo WMS-Voice Picking.
- Manejo de personal: 34 Ayudantes de Picking, 3 Asistentes de Picking, 4 operarios de Terceros, 5 montacarguistas de Terceros y 2 Supervisores de Terceros.
- Implementación de proyectos de mejora continua y ahorro de gastos operativos para el área.

2012 – 2013

Corporación Lindley S.A. – Planta Santa Rosa

Asistente de Expedición y Almacenes

- Supervisión de despachos mediante el Modulo WMS- Gestión de Unidades Distribución Primaria, para el abastecimiento a los Centro de Distribución Autorizados del Norte de País.
- Manejo de personal a cargo (10 Montacarguistas y 8 Ayudantes de Almacén) y planificación de actividades de armado de cargas manuales.

- Elaboración diaria de Reportes de Inventarios, Tiempos de Atención de Unidades, KPIs Distribución.
- Gestión de Guías de Devoluciones y de Producto Termina

YEBEL ANGEL FAYAD SAM NIEGO

Economista, con más de 15 años de experiencia en el sector Bancario. Especializado en el área de Banca Empresas para otorgar asesoría personalizada en los riesgos del negocio y del capital.

FORMACIÓN

2016 - 2019	Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN Maestría en Administración de Negocios, con Mención en Dirección General.
1997 - 2003	Universidad Ricardo Palma Economista. Perteneciente al Quinto Superior.

EXPERIENCIA

2017 - Actualidad	<p>Banco Scotiabank Perú S.A.A</p> <p>Pertenece al Grupo Scotiabank a nivel mundial con el respaldo de The Bank of Nova Scotia (BNS) una de las instituciones financieras líderes de Norteamérica y el conglomerado financiero de Canadá</p> <p>Funcionario de Banca Empresa</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsable de una cartera de clientes del segmento empresas (con ventas anuales desde S/2.5MM hasta los S/20MM).• Desarrollo permanentemente una gestión comercial con empresas, buscando la rentabilidad, crecimiento de la cartera y la contribución a los objetivos financieros y no financieros. a través de la evaluación de propuestas, asesorándolos financieramente y ofreciéndoles los diversos
-------------------	--

productos y servicios del banco, aplicando la política de prevención de lavado de activos.

- Analizo e interpreto los Estados Financieros de las empresas, utilizando herramientas contables y financieras.
- Evaluó el desempeño de mis clientes identificando futuras necesidades y riesgos, generando relaciones a largo plazo, buscando la fidelización, para el alcance de mis metas.
- Reviso y doy seguimiento a labores de recuperación y cobranza de forma inmediata, según los parámetros de gestión de cobranza establecidos.

2016 - 2017

Consultor Financiero - Independiente

- Asesoría personalizada y especializada para empresas a fin de ayudar a administrar los riesgos del negocio y del capital.
- Asesoría en la toma de decisiones, especializado en la elaboración del diagnóstico financiero del negocio (descubrir, analizar y detallar el problema); propuesta de alternativas de solución económico-financieras; y la implementación de estrategias de fondeo.
- Asesoría a empresas de carácter privado o público, en sus diversos sectores o actividades.

2013 – 2016

Banco GNB PERÚ S.A.

Pertenece al Grupo Banco GNB Sudameris que cuenta con una trayectoria de más de 95 años en el mercado financiero colombiano, y es reconocido como una de las entidades con mayor desempeño en el mercado financiero de Colombia.

Funcionario de Banca Empresa

- Responsable de una cartera de clientes del segmento empresas (con ventas anuales desde S/2MM hasta los S/200MM), a los cuales otorgo asesoría económica-financiera relacionado a líneas de crédito. Analizo e interpreto los Estados Financieros de las empresas, utilizando herramientas contables y financieras. Además, de

contar con técnicas de venta, negociación y seguimiento constante de la cartera.

2016 – 2003

BBVA Continental S.A.

Es una subsidiaria del holding Continental S.A, empresa peruana formada por el Grupo Breca (50%) de capital peruano, y por el Grupo BBVA (50%) de capital español.

Funcionario de Banca Empresa

- Responsable de una cartera de clientes del segmento empresas (con ventas anuales desde S/2MM hasta los S/80MM), a los cuales otorgo asesoría económica-financiera relacionado a líneas de crédito. Analizo e interpreto los Estados Financieros de las empresas, utilizando herramientas contables y financieras. Además, de contar con técnicas de venta, negociación y seguimiento constante de la cartera.

FORMACIÓN ADICIONAL

- Nivel de inglés: Intermedio

SANCHEZ PLASENCIA JOSECARLOS EDILBERTO

Agrónomo, con más de 9 años de experiencia, capacitado para organizar y administrar eficientemente fundos o empresas del sector, formular y ejecutar proyectos de inversión productiva en diversos sectores, analizar y diseñar tecnologías para problemas de cultivos, evaluación de mercados, liderar equipos técnicos y de ventas en diferentes sectores agrícolas.

Con conocimiento en las áreas de: buenas prácticas agrícolas, Global Gap, manejo de costos, manejo de indicadores de gestión, evaluación y formulación de presupuestos, bases de datos , manejo de suelos, manejo integrado de plagas, instalación y formulación de proyecto de riego tecnificado, nutrición vegetal , manejo de desarrollo productivo y dirección de ventas.

FORMACIÓN

2016 - 2019	Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN Maestría en Administración con mención en Dirección General.
2005 - 2010	Universidad Privada Antenor Orrego Bachiller en Ingeniería Agrónoma

EXPERIENCIA

2019 – Actualidad	AgroLATAM Gerente de Operaciones Agrícola <ul style="list-style-type: none">• Encargado de presentar el presupuesto proyectado anual de la compañía.• Encargado de administrar y controlar la ejecución del presupuesto de todas las áreas.• Encargado de supervisar y verificar que durante los procesos productivos y administrativos de la empresa se cumplan con la optimización de los recursos.
-------------------	--

- Encargado de aprobar el Plan de Auditorías Internas del Sistema Integrado y de Auditoría Interna.
- Encargado de atender a clientes, proveedores y visitas programadas por la Gerencia General.

2016 – 2018

Montana S.A.

Coordinador Técnico Perú - Bolivia

- Encargado de la coordinación del trabajo del equipo agronómico enfocado en cultivos extensivos.
- Responsable de elaborar junto a las demás áreas el Plan Estratégico de la compañía
- Responsable del desarrollo de programas fitosanitarios para los cultivos clave en el norte del Perú y Bolivia.
- Encargado de liderar técnicamente y en equipo junto al área de marketing las campañas de ventas de soluciones fitosanitarias y nutricionales en los cultivos clave.
- Responsable de desarrollar el plan anual de actividades de capacitación, difusión técnica e introducción de nuevos productos.
- Encargado de programar las visitas y la interacción con los líderes globales y regionales.
- Encargado de capacitar técnicamente a los Consultores Comerciales y Agrónomos.
- Responsable de evaluar las propuestas de nuevos productos, los ensayos respectivos y los resultados obtenidos en su aplicación.

2012 – 2015

Inversiones y servicios FabriSAC

Jefe de Fundo

- Encargado de elaborar el presupuesto anual del fundo (110 Has de Capsicum para exportación y 100 has de maíz amarillo duro) por cultivo, variedad y área.

- Responsable de la planificación, organización y control del manejo agrícola en los diferentes procesos del cultivo .
- Determinar y establecer en coordinación con los responsables de las diferentes áreas, los programas de recopilación de información necesaria para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, logísticos, materiales y herramientas financieras.
- Responsable de planificar las estrategias a seguir mediante la identificación, elaboración y gestión de indicadores.
- Garantizar y evaluar los presupuestos y objetivos de producción.

vi. RESUMEN EJECUTIVO



Maestría en:	Magíster en Administración de Empresas
Título de la Tesis:	Plan de negocio para la prestación de servicios no calificados mediante una plataforma virtual mandaditos.com.
Autor(es):	Alvarado Alejos, Deyven Manuel. Asencio Reyes, Noelia Jacqueline. Cruz Condormango, Alan Gabriel. Fayad Sam Niego, Yebel Ángel Sánchez Plasencia, José Carlos Edilberto.

Hoy en día los servicios a domicilio no son algo nuevo y menos son exclusivos de las comidas rápidas. La tecnología acompañada con la falta de tiempo en la vida de las personas, está permitiendo que se demanden productos y servicios desde cualquier plataforma conectada al internet. Es por esta razón, que el mercado se viene adaptando cada vez más a las nuevas oportunidades de negocio con el fin de satisfacer las necesidades reales de los consumidores.

El presente plan de negocio tiene como principal objetivo determinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la implementación de la plataforma web mandaditos.com donde puedes contratar servicios no calificados a domicilio. Se ofrece servicios de limpieza del hogar, paseo de perros, reforzamiento escolar y lavado de carros realizado por estudiantes universitarios en la ciudad de Trujillo para viviendas del segmento socioeconómico AB, en donde se asegura la calidad y confianza de los servicios brindados.

La idea de negocio nace para mitigar uno de los principales problemas que afrontan los universitarios, que es la deserción estudiantil, ya que diversos estudios indican que los universitarios se retiran de la universidad principalmente por una falta de orientación vocacional o por falta de recursos económicos.

Mandaditos.com impulsado por la economía colaborativa y digital es un modelo de negocio basado en la intermediación entre la oferta de servicios no calificados realizado por universitarios y la demanda de estos servicios, principalmente del segmento socioeconómico AB mediante una plataforma virtual. Una particularidad del presente plan de negocio es que los servicios son realizados por universitarios que disponen de tiempo libre para realizar trabajos no calificados y generar ingresos.

Con la finalidad de sustentar el plan de negocios se utilizaron fuentes secundarias que ayudaron a segmentar el público objetivo, teniendo en cuenta el nivel socioeconómico, la zona en donde viven, el acceso a internet y la edad promedio. Cabe resaltar, que la idea del negocio se puede extrapolar a todo el Perú y luego ser exportada a países de similar situación.

De acuerdo al estudio de mercado, la demanda potencial que les gustaría recibir ayuda en su hogar mediante una plataforma web representó el 86%, según la encuesta realizada en la ciudad de Trujillo, en los distritos de Trujillo (Urb. San Andrés, La Merced, Primavera y Las Quintanas) y en Víctor Larco Herrera (Urb. El Golf, Fátima, California y Santa Edelmira). Y por el lado de la oferta potencial que les gustaría formar parte de la base de datos de la plataforma web representó el 79,4%, según la encuesta realizada en la ciudad de Trujillo, en 8 universidades autorizadas por la SUNEDU (UPN, UPAO, UCV, UCT, ULADESH, LDV, UPRIT y UNT está última pública) Se reforzó la investigación de mercado con la entrevista a cinco expertos de diversas especialidades a fin de validar la propuesta de valor.

Luego de la investigación de mercado, se desarrolló el plan estratégico y operativo. Por el lado estratégico mediante el análisis FODA y 5 fuerzas de Porter con el fin de formular los objetivos estrategias necesarias y los factores críticos de éxito para el mercado potencial; y por el lado operativo mediante el diseño del servicio, los KPIs y el prototipo de la plataforma.

Para la financiación del presente plan de negocio se consideró el aporte total requerido con capital propio de los cinco integrantes en partes iguales. La evaluación financiera se realizó en moneda nacional, con un horizonte de 5 años y tomando en

consideración el análisis de los tres escenarios posibles (optimista, moderado y pesimista). Se obtuvo como resultado final un VAN de S/190,190.54 y una TIR de 144,53%, considerando una tasa de descuento del 20%.

Finalmente, como conclusiones se puede mencionar que el modelo de negocio propuesto cumple con los objetivos planteados demostrando su viabilidad comercial, operativa y económica, recomendando su puesta en marcha.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presenta el plan de negocios a desarrollar, detallando el objetivo general y específicos de la iniciativa, los cuales están alineados a determinar la viabilidad del negocio. Otros puntos que se desarrollan en este capítulo son el alcance del proyecto y su respectiva justificación, así como su contribución y limitaciones identificadas.

1.1 Título del trabajo

“Plan de Negocios para la prestación de servicios no calificados mediante una plataforma virtual mandaditos.com”.

1.2 Objetivo generales y específicos

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un modelo y plan de negocios que permita determinar la viabilidad de la plataforma virtual mandaditos.com.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar los servicios no calificados requeridos por los potenciales demandantes.
- Realizar un estudio de mercado para determinar la potencial demanda que requiera el servicio de intermediación.
- Determinar la oferta de estudiantes universitarios.
- Elabora un modelo de negocios que canalice la oferta de trabajos no calificados por parte de universitarios con la demanda para maximizar ingresos.
- Diseñar los planes y estrategias marketing, operaciones y finanzas de la empresa para la evaluación y puesta en marcha.

1.3 Alcances

El alcance del proyecto es solo dentro de la provincia de Trujillo, ciudad que cuenta con una población de 799,550 habitantes según dato estadístico del INEI, esta propuesta llega a todos los posibles usuarios principalmente personas del nivel socioeconómico A y B, con limitaciones de tiempo en su vida diaria, que necesiten servicios diversos que pueden ofrecer jóvenes universitarios a los cuales se contactaría a través de una plataforma virtual de forma gratuita.

Por otra parte, en la ciudad de Trujillo tenemos 8 universidades licenciadas por SUNEDU, con alta cantidad de estudiantes de diversos niveles de ingresos, los cuales pueden tener un ingreso adicional, estos brindan sus servicios no calificados a quién lo requiere teniendo como punto de contacto con sus posibles consumidores a través de la plataforma virtual mandaditos.com.

1.4 Justificación

La aplicación cumple la función de intermediario, atendiendo a dos sectores, por una parte, a personas con demanda de servicios no calificados; y por otra parte a estudiantes universitarios que necesitan un ingreso adicional para culminar sus estudios. Cabe señalar, que uno de los principales problemas de la deserción de los universitarios se debe a la falta de dinero, principalmente en estudiantes de universidades privadas.

Hoy en día, la tecnología digital la cual ha venido transformando radicalmente las costumbres y hábitos; tanto en el trabajo como en la forma de vivir, comunicarnos, entretenernos, etc. Es a través de (Smartphone, aplicativos, ordenadores, chats, blogs, etc.) que se logra relacionar con los demás, así como adquirir productos y servicios que requieren en un determinado momento, y hasta entablar relaciones de negocios.

La presencia de los instrumentos digitales permite satisfacer las necesidades de una manera más simple y cómoda, permitiendo acceder a una serie de servicios y productos con una simple manipulación. Definitivamente todo este boom

tecnológico digital, brinda una serie de oportunidades y ventajas que facilita las labores del día a día (ahorro de tiempo, reducción de costos), y abundante información sobre temas de interés particular.

Según el Diario el Comercio, “La penetración de Smartphone llegó al 73% al cierre del 2017. En el segmento A y B la cifra crece a un 95% y baja en un 60% para los estratos de bajo poder adquisitivo D y E y un 82% en caso de los Millennials quienes tienen una penetración del 74% del uso de internet”.

Asimismo, el Diario el Comercio afirmó: “Para todos ellos el equipo es visto como una herramienta de trabajo, un medio de entretenimiento y como la principal vía de acceso para la información, de hecho, uno de cada tres lo emplea para buscar información sobre los productos que está buscando, de esa manera consiguen lo que necesitan de una manera más fácil, cómoda y eficiente”.

Por otro lado, el crecimiento exponencial de la población de las zonas urbanas y el tráfico han hecho que realizar labores tan simples como las compras en el supermercado, pasear al perro, enviar encomiendas, limpieza del hogar, enseñanza de las tareas escolares, etc. resten el poco tiempo libre que tiene la gente, el cual deber ser utilizado principalmente para descansar y pasar momentos en familia. Estos cambios de hábitos de la población han originado una gran demanda de servicios no calificados poco atendidos.

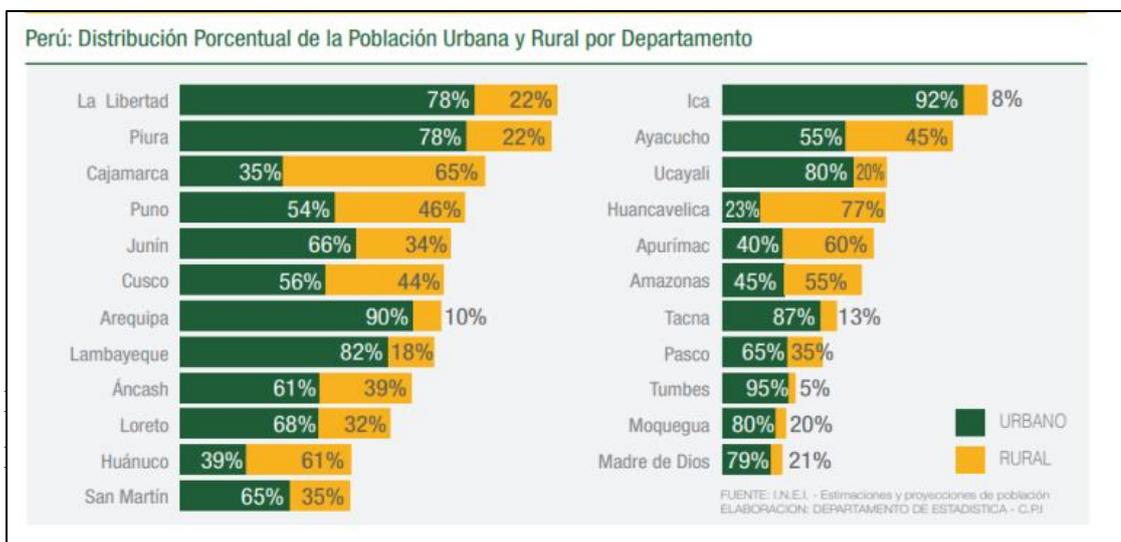
Actualmente los hogares peruanos para suplir esta necesidad contratan a una empleada doméstica, sin embargo, estas personas se encargan de realizar múltiples funciones, y no todos cuentan con presupuesto necesario para costear dichos servicios.

Según un estudio realizado por APEIM, quién determina “Que en el sector socioeconómico A, un 76 % contaban con servicio doméstico remunerado, en el sector socioeconómico B un 31.3 % y en el sector socioeconómico C un 7%”. Este número se debe principalmente por buscar a la persona idónea, y se vuelve un poco complejo ya que sólo lo puede costear los hogares con altos ingresos, debido a los altos costos que significa contratar a una empleada doméstica a tiempo completo,

por los derechos laborales que últimamente están muy controlados por las autoridades competentes. Los problemas que surgen en estos servicios son diversos, tales como: las faltas de garantía que no tienen los empleadores por parte de las agencias de trabajos, hurtos por parte de estas personas, falta de compromiso, inexistente capacitación y poca seriedad en sus labores, todo esto origina una alta rotación lo que a su vez genera que los empleadores estén en una búsqueda constante de nuevas empleadas domésticas.

Por lo antes explicado, existe una necesidad de contratación de servicios de labores pequeñas no calificadas, tales como: Compras en supermercados, envío de paquetería, servicios de limpieza, trámites, paseo de mascotas, etc. También “llamadas mandaditos” por parte de hogares y empresas que puedan atenderse de manera ágil, seria, flexible y garantizada. Por lo que se creyó indispensable crear una aplicación fácil y sencilla que logre atender estas necesidades y/o nicho de mercado aún no atendido. Por tal motivo pretendemos crear el Aplicativo “Mandaditos.com” para lo cual contaremos con la prestación de dichos servicios de Jóvenes Universitarios debidamente capacitados e identificados con limitaciones de ingresos y con tiempo libre la cuál puedan brindar estos servicios que les sirve como fuente de ingreso extra, que les permite costearse, o servir de ayuda económica en el pago de sus estudios. Los estudiantes están disponibles según sus tiempos libres y pueden ser contactados mediante la plataforma virtual de acuerdo a su disposición según su ubicación por distrito.

Figura N° 1.1: Perú, distribución de la población urbana y rural por departamento



En el cuadro de distribución de la población urbana y rural por departamento observamos que la distribución porcentual de la población en el departamento de la Libertad, el 78% pertenece el Sector Urbano y el 22% al Sector Rural.

Figura N° 1.2: Perú, estructura socioeconómica de personas según departamentos (Urbano + Rural) 2017

PERÚ: ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DE PERSONAS SEGÚN DEPARTAMENTOS (URBANO + RURAL) 2017					
DEPARTAMENTOS	PERÚ PERSONAS	ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)			
		AB	C	D	E
	MLS	%	%	%	%
Amazonas	425.0	2.8	10.6	18.9	67.7
Áncash	1,160.5	7.7	21.1	24.7	46.5
Apurímac	462.8	3.3	7.4	15.0	74.3
Arequipa	1,315.5	19.8	31.8	30.9	17.5
Ayacucho	703.6	3.4	8.0	17.4	71.2
Cajamarca	1,537.2	3.4	10.7	16.5	69.4
Cusco	1,331.8	8.7	12.9	20.3	58.1
Huancavelica	502.1	0.9	5.8	10.3	83.0
Huánuco	872.5	4.4	11.9	17.0	66.7
Ica	802.6	13.8	38.2	34.6	13.4
Junín	1,370.3	7.6	17.2	26.6	48.6
La Libertad	1,905.3	9.0	17.3	26.2	47.5
Lambayeque	1,280.8	10.5	23.8	30.7	35.0
Lima	11,181.7	24.8	41.1	24.8	9.3
Loreto	1,058.9	4.5	14.1	15.4	66.0
Madre De Dios	143.7	4.9	16.9	33.3	44.9
Moquegua	184.2	22.0	32.9	25.4	19.7
Pasco	308.5	2.8	16.0	31.4	49.8
Piura	1,873.0	6.8	19.4	28.0	45.8
Puno	1,442.9	6.4	12.1	17.1	64.4
San Martín	862.8	4.8	16.8	24.3	55.0
Tacna	350.1	16.2	31.7	34.2	17.9
Tumbes	243.4	7.9	22.8	37.2	32.1
Ucayali	506.9	4.9	13.0	30.9	51.2
TOTAL PERÚ	31,826.1	13.6	25.8	24.2	36.4

Fuente: INEI- Proyecciones y Estimaciones de la Población.

Elaboración: Departamento de Estadística- CPI.

En el cuadro se puede observar la estructura socioeconómica de personas según departamento (Urbano + Rural) 2017.

1.5 Contribución

Con el presente plan de negocios, se brinda un servicio que ayude a los hogares en diferentes labores para que estos puedan tener más tiempo libre para disfrutar en familia.

Esta aplicación fomenta la contratación de servicios a través de la plataforma virtual.

Contribuir con un ingreso extra para los estudiantes universitarios que mitiga en parte la deserción universitaria.

1.6 Limitaciones

No se cuenta con la información verídica suficiente, para evaluar la realidad del estudiante universitario, dado que esto varía según su ubicación geográfica y de su nivel socioeconómico, por ello realizaremos un estudio para evaluar al estudiante de las diferentes universidades de Trujillo que estarían dispuestos a brindar estos servicios.

Falta de información, puesto que es un modelo de servicios nuevos en el país.

Limitado uso de pagos y compras por internet, comparado a otros países de la región.

No se tiene información sobre los tipos de hogares de los sectores A y B a los cuales se dirigiría la aplicación (Número de hijos, tipo de vivienda, madre o padre soltero, etc.), para esto se realizó encuestas para determinar qué tipo de familias son las que pueden adquirir los servicios vía el portal.

No se tiene información de los servicios más demandados por los hogares de los sectores socioeconómicos A y B, para ello realizaremos encuestas que ayuda a identificar e implementar el plan de negocio.

Un factor limitante importante es la percepción de seguridad en el servicio, para mitigar este impacto negativo, implementando para ello evaluaciones y entrevistas a los usuarios y conocer el desempeño de los estudiantes brindando confiabilidad para el uso del portal.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se describe algunos conceptos relevantes que va a servir como herramienta para realizar un análisis detallado de la tesis, tanto de los factores internos como externos.

2.1 Emprendimiento en el Perú y en el mundo

El emprendimiento, se ha convertido en los últimos años en un elemento clave que promueve el desarrollo económico de los países en Latinoamérica y también a nivel mundial está en aumento generando nuevos empleos.

Según el informe del prestigioso estudio a nivel mundial de emprendimiento (GEM) define emprendimiento como “Cualquier intento de crear nuevos negocios o nuevas empresas, como, por ejemplo, el autoempleo, la creación de una organización empresarial, o la expansión de un negocio existente; llevados a cabo por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido”. (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

Así mismos investigadores de innovación en el Perú opinan sobre la situación actual en el país donde señalan que “4 de cada 10 peruanos piensan en formar empresa, sin embargo, existe falta de planificación por lo que es necesario la educación para percibir mejores oportunidades en el mercado”. (Borda, 2016).

2.2 La Innovación en las organizaciones

Joseph A. Schumpeter (1942) plantea el termino innovación como: “La introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua y sobre todo, orientados al cliente, consumidor o usuario”.

En el Perú tenemos algunos autores que sostienen: “La innovación es la interacción entre las oportunidades del mercado y el conocimiento base de la

empresa y sus capacidades; implica la creación, desarrollo, uso y difusión de un nuevo producto, proceso o servicio y los cambios tecnológicos significativos de los mismos. Implica también cambios en las formas de organización y administración: métodos de organización, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, control de calidad, etc.” (Díaz & Kuramoto, 2010).

2.3 Tecnología en el Perú

Se define la tecnología, como el conocimiento del hombre para mejorar su calidad de vida. El desarrollo de la misma es uno de los principales motores de la sociedad, ya que se puede estar informado de lo que pasa en el mundo en tiempo real. Según indica OSIPTEL “más de 5 millones de hogares peruanos cuentan con conexión a Internet fijo o móvil al 2016. El incremento de los teléfonos inteligentes pasó de encontrarse en 13,8% de las familias peruanas en el año 2012, a estar en 66,3% de hogares en el año 2016, lo que representa un incremento importante de penetración de mercado. Es decir, que 4 de cada 6 hogares peruanos ya cuentan por lo menos con un Smartphone”.¹ Esta información otorga un panorama más amplio de lo que sucede en el Perú a nivel tecnológico, al poder decir que tenemos la “información a la mano”.

Según el profesor de ESAN PhD (c) Eddy Morris en su artículo “El Perú encaminado hacia un salto tecnológico” indica que, como estrategia nacional ya debería existir un Ministerio de Tecnologías de Información. Las ciudades están creciendo de la mano con la tecnología y debemos pensar en impulsar nuevas maneras de generar empleo. “Las empresas peruanas deben trabajar en una estrategia digital, replantear los canales digitales de relación con los clientes, transformar sus procesos e incorporar talento humano que conozca de tecnología”.²

¹ Redacción EC. (2017). Osiptel: Más del 66% de hogares en Perú ya accede a Internet. Marzo 27, 2018, de Diario El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/peru/osiptel-66-hogares-peru-acceso-internet-fijo-movil-noticia-466461>

² Morris, Eddy. (2017). El Perú encaminado hacia el salto tecnológico. Marzo 27, 2018, de Conexión ESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>

La inversión en tecnología en el Perú representa el 2% del PBI, el cual está por encima del promedio en Latinoamérica. Gran parte de esa inversión se realiza en el sector de telecomunicaciones principalmente destinada a Smartphone; y en los sectores de comercio y servicios.

2.4 Las Startup a nivel local, en el Perú y el mundo

Una de las definiciones de mayor aceptación por la comunidad es la de Steve Black (2012) donde afirma que “Una Startup es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable, repetitivo y rentable”.

De esta definición se puede concluir lo que es una Startup:

1. Organización Temporal, es un estado temporal pues luego se convierte en empresa.
2. En búsqueda de un modelo de negocio, al inicio no está claro cuál es su modelo de negocio pues se plantean servicios y productos en mercados no existentes.
3. Escalable y replicable, es necesario que tenga alto potencial de crecimiento y replicable a otros escenarios geográficos.

“Las Startup en el Perú incrementa en un 60% el año 2018” según la agencia peruana de noticias. En el 2017 ocupábamos el puesto 7 de 24 países en América Latina y el Caribe al evaluar la promoción del emprendimiento y uso de la tecnología, pero esto no es alentador mirando los avances de los últimos años en Chile, Argentina y Colombia entre otros que cuentan incluso en la actualidad con Startup Unicornios cuyo valor supera los mil millones de dólares como LifeMiles en Colombia y decolar.com en Argentina. Si bien es cierto que en la actualidad el Perú cuenta con un número pequeño de desarrolladores de Startups también gozan de un interesante crecimiento comparado con otros países de América Latina.

Las Startup se han convertido en uno de los mercados con más posibilidades de crecimiento en los próximos años, debido al incremento de la oferta de equipos

Según Chailan establece que “Un modelo de negocio tiene dos objetivos que son la creación de valor y la captación del valor. Estos objetivos se hacen operativos a través de cuatro componentes: los recursos y las competencias por el lado de la creación de valor; y la propuesta de valor al consumidor y una fórmula de ganancia o beneficio, por el lado de la captación de valor”. (Chailan, 2016)

Habla de la creación de valor como consecuencia de los recursos de la empresa y la propuesta de valor debe diferenciar el producto o servicio de los ya presentes en el mercado y además buscar siempre una ganancia.

2.6 Modelo de negocio Canvas

Este modelo fue creado por Alexander Osterwalder, donde señala “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”. (Alexander Osterwalder, 2011, p.16)

Figura N° 2.2: “Estructura y desarrollo del modelo de negocio Canvas”



Fuente: Adaptación de Osterwalder y Pigneur (2011).

Elaboración: Universidad de Antioquia, Colombia

2.7 Determinación de un modelo de negocio tecnológico

El modelo de negocio describe la manera que las empresas crear y producen valor a sus clientes y obtienen beneficio por ello. Es necesario inicialmente encontrar la forma como atraer a los clientes en base a la diferenciación.

Los tipos de modelo de negocios se pueden agrupar por patrones, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011) describen cinco patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial:

2.7.1 Modelo de negocio desagregado

El modelo de empresa desagregado sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Ejemplo: Industria de telecomunicaciones móviles, sector banca privada.

1. **Innovación de productos:** Implica una entrada temprana en el mercado, lo que permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. Se centra en el talento, por lo que la competencia está basada en los empleados, principalmente se buscan talentos creativos.
2. **Gestión de relaciones con clientes:** La competencia se basa en una orientación a servicios, donde el cliente es lo primero. En este caso, el costo de captación de clientes es elevado, con una elevada cuota de gasto. Por lo cual es esencial contar con una economía de campo.
3. **Gestión de infraestructura:** La competencia de la empresa se centra en los costos, con hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia. El elevado costo fijo requiere de grandes volúmenes para conseguir un costo por unidad bajo, por lo que es esencial contar con una economía de escala.

3

³ Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio (Edición Digital). España: Deusto.

2.7.2 Modelos de negocio de larga cola

El principio es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados, que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. Este modelo de negocio requiere de costos de inventario bajos y plataformas patentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados. Ejemplos: Netflix, YouTube, Facebook.

2.7.3 Plataformas multilaterales

Estas reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor. Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos también están presentes. Por lo que, para crear valor, la plataforma debe atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como “efecto red”. Ejemplos: Visa, Google, EBay.

2.7.4 Modelo de negocios gratis

En este modelo, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Una parte del modelo o un segmento del mercado financian los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento. Los productos gratuitos siempre han sido una propuesta de valor atractiva. Las ofertas gratuitas han aumentado en los últimos años, especialmente en internet. Hay varios patrones que posibilitan la integración de productos y servicios gratuitos en un modelo de negocio. Ejemplo: Skype, Google, teléfonos móviles gratuitos. A continuación, se desarrolla tres patrones diferentes para conseguir un modelo de negocio gratis viable:

1. Oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad): La publicidad es una fuente de ingresos que hace posible la existencia de ofertas gratuitas. Así, las ofertas gratis están subvencionadas con publicidad. De un lado de la plataforma, el objetivo es atraer a los usuarios con un contenido,

producto o servicio gratuito, mientras que en el otro se generan ingresos mediante la venta de espacio a los anunciantes.

2. Servicios básicos gratuitos con servicios Premium opcionales (modelo freemium): Este término se refiere a un modelo basado principalmente en internet, que combina servicios básicos gratuitos con servicios premium de pago. Se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita. Quedó demostrado que la mayoría de ellos no se convierten luego en clientes de pago. Lo habitual es que un porcentaje inferior se suscriba a los servicios premium. Este pequeño porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita. El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un costo marginal muy bajo. Por lo que, en estos modelos, hay que tener en cuenta los siguientes parámetros: el costo medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben apagar los usuarios para disfrutar de los servicios pagos.
3. Modelo del cebo y el anzuelo: Hace referencia a un modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. Esta oferta inicial fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro. También se lo conoce como modelo de “reclamo publicitario”, donde una oferta inicial subvencionada, busca generar beneficios con las compras relacionadas posteriores.

2.7.5 Modelo de negocios abiertos

Estos modelos se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Puede hacerse “de afuera adentro”; aprovechando las ideas externas de la empresa, o “de dentro afuera”; proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa. Este término hace referencia a la apertura del proceso de investigación de una empresa a terceros. Se defiende que, en un mundo caracterizado por el conocimiento distribuido, las empresas pueden crear más valor si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su

trabajo de innovación. A su vez, los productos, tecnologías, conocimientos y objetos de propiedad intelectual que no se utilizan en la empresa se pueden poner a disposición de terceros, para rentabilizarlos. Ejemplo: P&G, Innocentive.

La propuesta del modelo de negocio para Mandaditos.com se fundamenta en un modelo de negocios de plataforma multilateral, donde Mandaditos.com es el canal de interacción entre demandantes de los trabajos no calificados y quienes desean desarrollarlos realizando un cobro por ello (trabajadores no calificados).

2.8 Trabajadores y actividades no calificadas

Según la organización internacional del trabajo OIT “ los trabajadores no calificados realizan tareas sencillas y rutinarias que requieren principalmente la utilización de herramientas manuales y, a menudo, cierto esfuerzo físico. Las tareas realizadas por los trabajadores no calificados consisten normalmente en vender mercancías en la calle, lugares públicos o de puerta en puerta; prestar diversos servicios ambulantes; limpiar, lavar y planchar; brindar servicios de portería, vigilancia y guardia en hoteles, oficinas, fábricas y otros edificios: limpiar ventanales y otras superficies de vidrio de los edificios; llevar mensajes o bultos; portear equipajes: prestar servicios de conserjería y vigilancia de propiedades; reaprovisionar los depósitos de máquinas de venta automática, recoger las monedas acumuladas o leer estados de medidores y ponerlos a cero; recoger basura; barrer las calles y otros lugares; ejecutar diversas tareas simples relacionadas con la agricultura, la pesca y la caza; ejecutar tareas simples relacionadas con la minería, la construcción y las obras públicas y la industria de transformación, incluidos la clasificación de productos y el ensamblado simple de piezas a mano; empaquetar a mano; manipular mercancías para la expedición conducir vehículos de pedales, tirados a mano o de tracción animal, para transportar pasajeros y mercancías. Puede estar incluida la supervisión de otros trabajadores”.

2.9 Economía colaborativa

Según el Diario el Económico, “La economía de plataforma (sharing economy) es una forma de organizar y controlar el trabajo, tanto en la producción

como en el consumo gestionado por medio de plataformas digitales, todo ello gracias a la irrupción de las nuevas tecnologías que con sus redes digitales y la facilidad que ofrecen en el proceso de comunicación con una plataforma global y el auge de las aplicaciones móviles, permite la creación de estrategias y nuevos negocios en los que la flexibilidad y multiplicidad de estas actividades dan a cualquier persona la posibilidad de disponer de unos ingresos compartiendo sus bienes y prestando servicios, facilitando la colaboración entre las personas y también actividades empresariales”.

Ricardo Urías, Director General Global de Forward. Ponente en "En el ágora con El Marketing del futuro" en The Place by The Valley. Ricardo apuesta por las plataformas de economía compartida como candidata a la tendencia 2019.

2.10 Aplicaciones híbridas

Las aplicaciones híbridas son aplicaciones móviles diseñadas en un lenguaje de programación web que permite adaptar la vista web a cualquier vista de un dispositivo móvil. En otras palabras, no son más que una aplicación construida para ser utilizada o implementada en distintos sistemas operativos móviles, tales como, iOS, Android o Windows Phone, evitándonos la tarea de crear una aplicación para cada sistema operativo. De esta manera, una aplicación híbrida puede ser adaptada a múltiples plataformas móviles sin crear nuevos códigos, pero ajustándose a algunos cambios operacionales para cada uno de ellos⁴.

⁴ APLICACIONES HÍBRIDAS: ¿QUÉ SON Y CÓMO USARLAS?, next_u, 2019, <https://www.nextu.com/blog/aplicaciones-hibridas-que-son-y-como-usarlas/>

CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL

A continuación se describen los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que influyen en la organización. Asimismo las cinco fuerzas de Porter, matriz EFE y matriz PEYEA con el fin de determinar con mayor precisión aquellos aspectos externos que puedan afectar a la plataforma web.

3.1 Macroentorno - SEPTE

3.1.1 Factores socioculturales

Se analiza las tendencias del consumidor peruano basados en el estudio de la Empresa dedicada a la consultoría e investigación de marketing en el Perú “Arellano Marketing”:

3.1.1.1 “Hay una nueva clase media y está consolidada”

La nueva clase media cuyo origen se dio durante el crecimiento económico del Perú, motivado en gran medida por lo que se conoció como el “boom” de los minerales en el Perú se ha consolidado. La nueva clase media presente no solo en las capitales sino también en las provincias.

Así mismo se identificaron 4 estilos de vida que muestran a un consumidor cada vez más exigente.

⁵Según el estudio realizado por Arellano Marketing tenemos:

“Los progresistas: varones que trabajan mucho a fin de conseguir mejores productos.

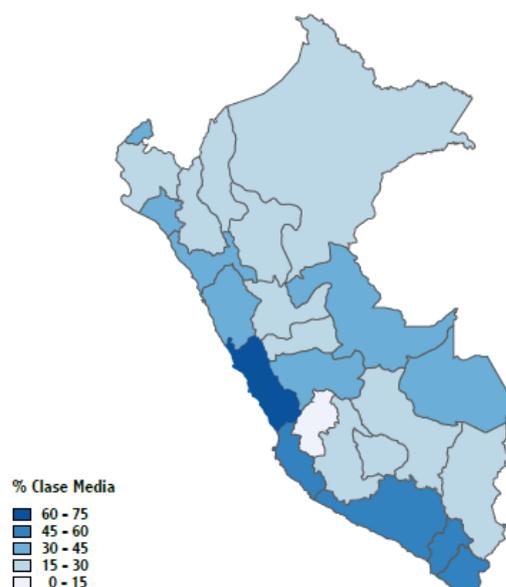
Los formalistas: presentan mayor aversión al riesgo, pero al ver el buen impacto del cambio, se adaptan y optan por seguirlos.

Las modernas: aspiran tanto a velar por su familia como a invertir en su desarrollo personal.

Las conservadoras: mucho más arraigadas a la vinculación familiar y con una gran preocupación por demostrar su esfuerzo y sacrificio en favor de su hogar”

⁵ Arellano Consultora e Investigación. (2017). Estilos de Vida .Recuperado: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Figura N° 3.1: Distribución de la Clase Media



Fuente: INEI

Elaboración: INEI

Según INEI en el gráfico “En el Perú en el 2017 el 42.1% de la población nacional formo parte de la clase media. Se estima que en función del porcentaje de la población se forma 3 bloques, encabeza la ciudad de lima con un 62.2% de la población que pertenece a la clase media, luego le sigue las regiones de Tacna, Moquegua, Ica y Arequipa donde la clase media representa el 45% y 60% de sus poblaciones, luego viene Cusco, Madre de Dios, Junín, Ancash, La Libertad y Tumbes donde la clase media oscila entre 30% y 45% y las restantes de regiones son concentran entre 15% y 30% de sus poblaciones”.

Asimismo, según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de comercio de Lima que realizó un estudio donde se evaluó la relación entre el crecimiento económico y la clase media peruana, se pudo apreciar que existe una relación positiva entre estas dos variables, en la mayoría de casos concluyen que la expansión de la clase media impulsa el PBI y la demanda interna.

3.1.1.2 “Hay nuevas mujeres”

El estilo de vida de las mujeres orientadas a ser independientes, ya que tienen más educación y liderazgo.

Esta tendencia es en gran parte ocasionada por el menor número de integrantes de la familia y por qué prefieren realizar un alto gasto fuera del hogar.

3.1.1.3 “Los jóvenes y los nuevos jóvenes siguen siendo la fuerza del Perú”

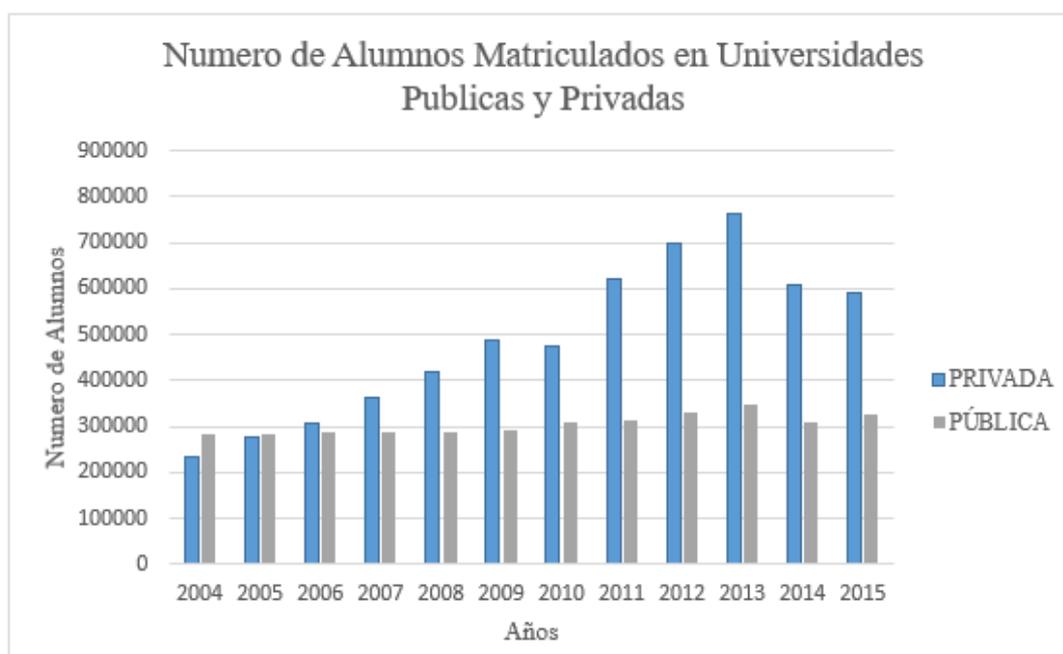
Según Arellano Marketing “Tenemos un bono demográfico y lo seguiremos teniendo por lo menos hasta el 2030”.

El bono demográfico es una situación en la cual un país la población en edad de trabajar supera a la población dependiente (niños y adultos mayores).

Según Arellano Marketing, “no son los típicos ‘millennials’ sino que tienen mezcla con el espíritu de la Generación X, en el sentido de que el 65% de ellos tiene como objetivo crecer económicamente y afirman que deben trabajar duro para conseguir sus objetivos”. Existe una tendencia en la cual hay más jóvenes trabajadores dependientes que independientes.

Cada vez existen más jóvenes en el Perú que acceden a la Universidad, esto se ve reflejado en el aumento de alumnos matriculados en universidades particulares, según la firma Penta Analytics, en el Perú el 27% de los ingresantes a universidades privadas abandonan su carrera en el primer año, entre las principales causas están: bajo rendimiento académico, problemas financieros, dudas vocacionales y problemas emocionales.

Figura N° 3.2: Número de alumnos matriculados en universidades privadas y públicas



Fuente: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) - Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el gráfico muestra una tendencia de crecimiento en el número de alumnos matriculados. Según el estudio realizado por el INEI, desde el año 2007 hasta el 2013 pero posterior a este año tanto 2014 y 2015 existe una disminución en el número de alumnos matriculados.

3.1.1.4 “Hay nuevas provincias”

Existe un aumento en la conectividad ya que ahora existen mejor calidad en carreteras, mayor número de vuelos en el interior del país, eso sumado a que los ingresos económicos siguen aumentando en provincias más que en Lima.

3.1.1.5 “La relación con internet es fuerte”.

Según el estudio realizado por Arellano Marketing, llama la atención según el estudio realizado “entre los jóvenes, el 86% está conectado; y que no sería raro que haya sectores en que las empresas que se dirigen a jóvenes encuentren que el 100% de sus clientes está conectado”.

3.1.1.6 “Los nuevos ricos”.

Existe una clase emergente en crecimiento es por ello que el mercado peruano se está volviendo atractivo para marcas reconocidas abriendo locales en diversos puntos del país.

3.1.2 Factores económicos

3.1.2.1 Producto bruto interno (PBI)

Según el Banco Central de Reserva “en el año 2018 el Perú cerró con un PBI del 4%.

Figura N° 3.3: Pronósticos para los países de América Latina



Fuente: Reporte de Inflación marzo 2019

Elaboración: Banco Central de Reserva

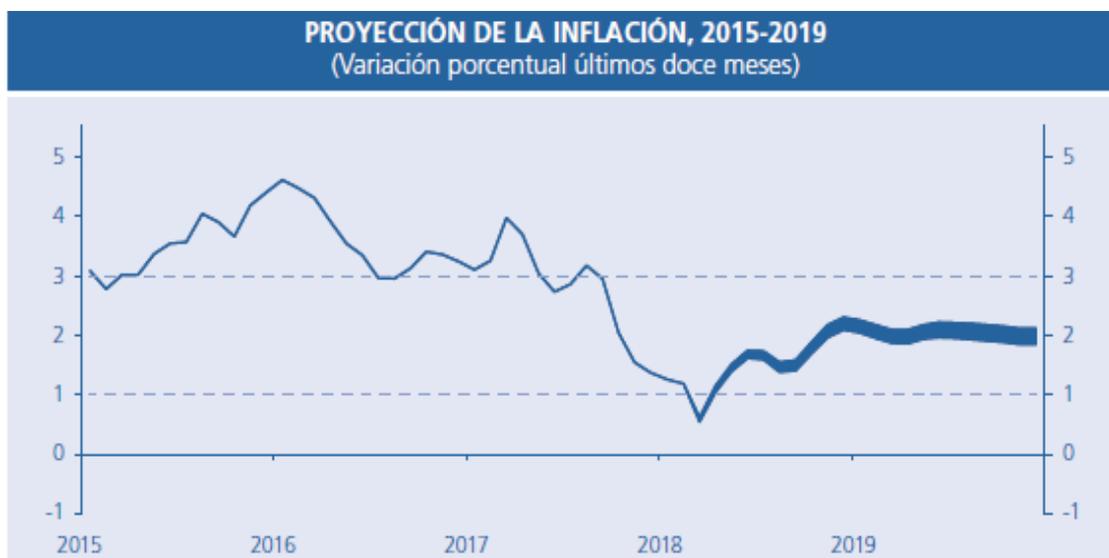
Según el cuadro de los pronósticos del PBI elaborado por el Banco Central de Reserva, entre los países de Sudamérica, Perú es él tiene la mayor proyección de PBI llegando a 4.0 en el 2020, durante el 2019 se espera un crecimiento de 4.0, sin embargo, para el 2019 el crecimiento lo lidera Bolivia con un 4.2.

3.1.2.2 Inflación

Según el reporte de inflación emitido por el Banco Central de Reserva indica que la inflación ha disminuido de 1.54 % en noviembre del 2017 a

1.18% en febrero del 2018, debido a la reversión del choque de oferta que el año pasado fue afectado por los fenómenos del niño costero.

Figura N° 3.4: Proyección de inflación 2015 al 2019



Fuente: Reporte de Inflación marzo 2018

Elaboración: Banco Central de Reserva

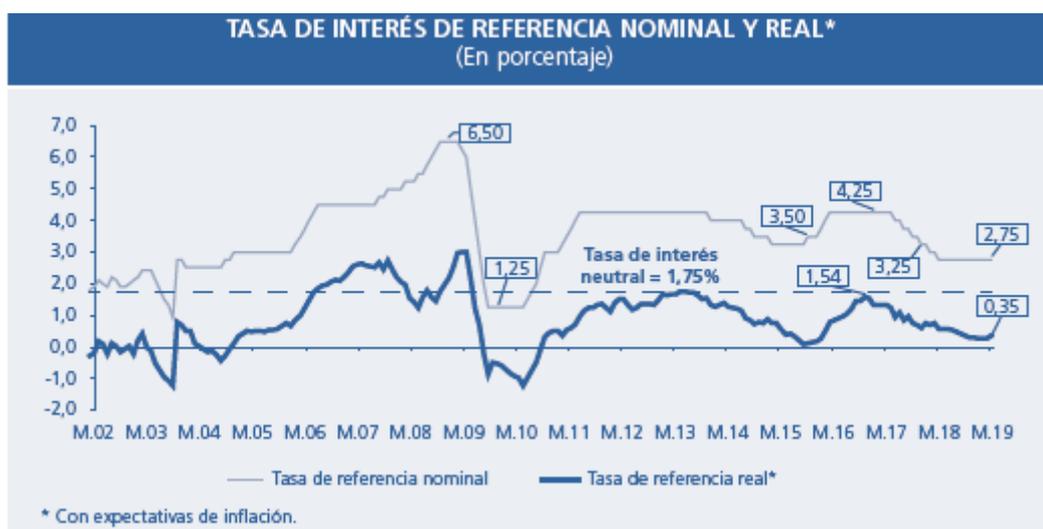
El gráfico indica que, según proyecciones del Banco Central de Reserva espera que la inflación se ubique al finalizar el año 2018 por debajo del 2% como resultado de la reversión de los choques económicos de la oferta. Al inicio del 2017 se posicionaron alrededor del 4%.

3.1.2.3 Tasa de interés

En el mes de marzo del 2018 el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) redujo su tasa de interés de referencia de 3.00% a 2.75% con el objetivo de que los créditos en el sistema financiero sean más baratos.

Motivado por una disminución en la inflación manteniéndose en el rango inferior de inflación entre 1% y el 3%, además según el BCR, existe un menor crecimiento de la economía local, mientras que a nivel mundial los indicadores son muy positivos sin embargo existe en los mercados financieros cierto grado de incertidumbre.

Figura N° 3.5: Tasa de interés de nivel de referencia 2013 al 2019



Fuente: Reporte de Inflación marzo 2019

Elaboración: Banco Central de Reserva

En el gráfico se puede inferir que durante el 2019 la tasa de interés real se posiciona en 0.35% (marzo). Puede dar una perspectiva que el gobierno está aplicando una política monetaria expansiva, además la inflación se mantiene alrededor del 2%.

3.1.2.4 Tipo de cambio

En febrero de 2018, según el Banco Central de Reserva indica que “la evolución del sol estuvo afectada por la mayor aversión al riesgo en los mercados internacionales. A inicios de dicho mes se registró un período de mayor volatilidad originado por la corrección de las bolsas de Estados Unidos que reaccionaron a las expectativas de mayores tasas de interés en dólares. Esta volatilidad se extendió al resto de mercados financieros. Esto último ha venido disminuyendo, y con ello la volatilidad del sol. Entre diciembre de 2017 y febrero de 2018, el sol pasó de S/ 3,23 a S/ 3,27 por dólar, lo que implicó una depreciación de 1,0 por ciento”.

Figura N° 3.6: Encuesta de expectativas de tipo de cambios

Cuadro 47 ENCUESTA DE EXPECTATIVAS DE TIPO DE CAMBIO (Soles por US Dólar)					
	RI Mar. 18	RI Jun. 18	RI Set. 18	RI Dic. 18	RI Mar. 19*
Sistema Financiero					
2019	3,25	3,27	3,30	3,35	3,30
2020				3,35	3,33
Analistas Económicos					
2019	3,35	3,33	3,35	3,41	3,33
2020				3,44	3,36
Empresas No Financieras					
2019	3,35	3,32	3,33	3,35	3,35
2020				3,40	3,38

* Encuesta realizada el 28 de febrero.

Fuente: Reporte de Inflación marzo 2019

Elaboración: Banco Central de Reserva

En el gráfico explica que las expectativas del tipo de cambio oscilan entre 3.30 y 3.38, observando que desde diciembre 2018 hay un aumento en el tipo de cambio y en los primeros meses del 2019 hay una tendencia a la baja.

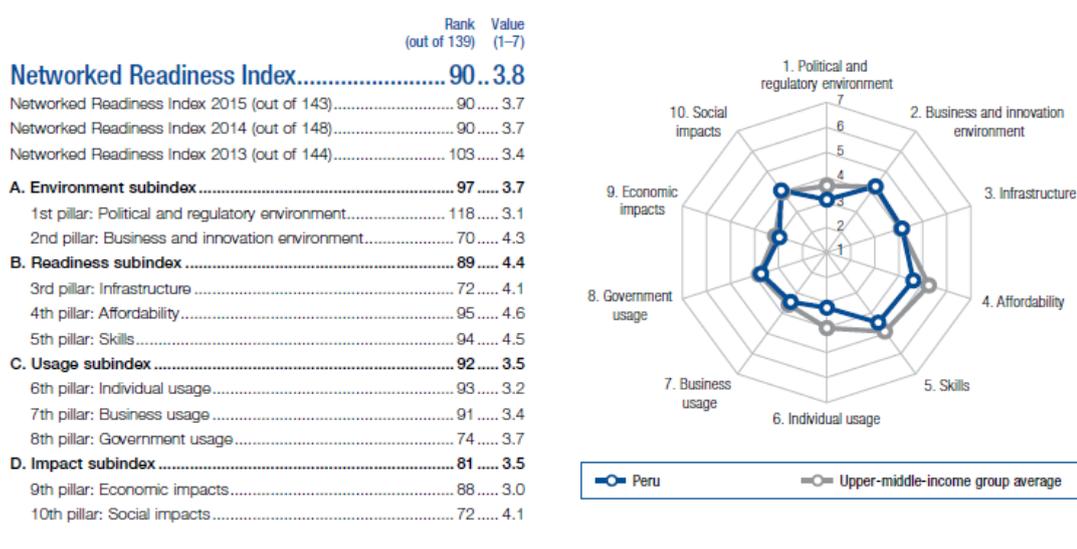
3.1.3 Factores tecnológicos

Según el Informe Global de Tecnología de la Información 2016 (GTI), “revela que los países están aumentando la capacidad de innovar en todos los ámbitos, aunque pocos han tenido éxito hasta ahora en la traducción significativa de estas inversiones y en el impacto económico o social”.

Este ranking a nivel mundial fue realizado en el 2016, en donde el Perú mantiene la misma posición que el año 2015, posición 90. En resumen, a continuación, se detalla los aspectos más significativos que arrojó en este estudio, teniendo como aspecto positivo el tener una buena cobertura de red móvil (1). Su desarrollo se ve limitado por una baja calidad del sistema educativo (Puesto 129), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (136), falta de eficacia de los órganos legislativos (138) y poca eficiencia del sistema legal en la solución de conflictos (129).

Figura N° 3.7: Networked readiness index-Peru

Peru



Fuente: Informe Global de Tecnología de la Información 2016.

Elaboración: World Economic Forum.

Según el grafico se puede apreciar los Índices de Preparación en Red para Perú, en el cual se aprecia el puesto que ocupa y su valoración.

En el Perú las compras a través diferentes dispositivos, a través de dispositivos móviles tales como el smartphone se están haciendo más frecuentes.

Según la Consultora Ipsos Perú (2018), “el 42% de la población en el país utiliza el servicio de internet y el dispositivo más común de uso es el smartphone”. Esta tendencia genera que las empresas inviertan en plataformas compatibles con los Smartphone, donde ofrecer sus productos y utilizar pasarelas de pagos por ejemplo Visa net, a través del cual el consumidor puede pagar.

3.1.3.1 Inteligencia de datos

Hoy en día generamos mucha información a través de la interacción en Internet, por lo que esta información analizada través de herramientas como “Bigdata”, que permite analizar el patrón de compras de los consumidores y es capaz de predecir tendencias futuras.

3.1.3.2 Innovaciones tecnológicas

Según la Cámara de Comercio de Lima, las nuevas tecnológicas tienen un papel importante en el desarrollo del comercio electrónico:

- La inteligencia artificial, que permite a los usuarios realizar compras a través de distintos asistentes virtuales.
- La realidad aumentada, que permite a los usuarios, por ejemplo, ver como un mueble se vería puesto en un lugar determinado del hogar.
- Otra tendencia, que puede llegar al Perú a finales del 2017, es el uso de drones para entregar pedidos. (Diario Gestión ,2017)

3.1.4 Factores político-legales

3.1.4.1 Derechos de Propiedad Intelectual

Indecopi señala, “en el Perú es necesario para poder tener un negocio en internet poder registrar su marca Indecopi así ninguna persona o empresa puede utilizarlo”.

3.1.4.2 Comercio electrónico (e-commerce)

En Perú se cuenta con la Ley N° 27291, que modifica el Código Civil “que permite la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica”.

3.1.4.3 Control de contenidos

La Ley N° 28119, “ley que prohíbe el acceso de menores de edad a páginas web de contenido pornográfico”.

3.1.4.4 Protección de datos y privacidad.

Constitución Política de 1993, art. 2. La Ley N° 27489, “que regula las centrales privadas de información de riesgos y de protección al titular de la Información”. Ley N° 29733, de Protección de Datos Personales.

3.1.4.5 Convenio sobre la ciberdelincuencia

Resolución Legislativa N° 30913, Diario oficial el Peruano, Peru,13 de febrero del 2019, “donde el Perú aprueba el convenio sobre la Ciber delincuencia adoptado en Budapest, cuyo objetivo enfrentar los delitos informáticos y de internet, así mismo se impone a los Estados a investigar, procesar y sancionar los delitos que se pueden cometer en la red”.

3.1.5 Factores ecológicos

3.1.5.1 Cambio climático

Según la principal organización de conservación global WWF Perú, sostiene que “el Perú sufre desde hace 10 años el cambio climático y, aunque en la costa aún no se sienten mucho, en la sierra han cambiado los ciclos de lluvias ya se han alterado y los agricultores ya no saben cuándo cosechar. Además, mientras en el Altiplano, las heladas cada vez son más frecuentes y obligan a los pobladores a probar nuevas especies, la nieve de los glaciares sigue retrocediendo”.

Esto es debido a que la temperatura promedio en el planeta es de 15° y ahora está subiendo a 16°, este cambio de temperatura provoca una serie de cambios en la tierra, como más intensidad en los fenómenos naturales y mayor frecuencia, esta variabilidad causa tener una menor capacidad de predicción, como por ejemplo en el caso del niño costero.

Es así que recién en el año 2018 se dio un paso adelante en este tema, con la aprobación del proyecto de “Ley Marco de Cambio Climático” convirtiéndose el Perú en el primer país de Sudamérica en contar con una Ley Marco, esto trae beneficios tal es el caso ,para el ciudadano ,de manera que la población tome medidas y se adapte ante los cambios climáticos, para la empresa , a través de promover el desarrollo de tecnologías verdes y uso eficiente de los recursos, para el estado mediante la integración de la planificación del desarrollo del país con el uso eficiente de los recursos.

3.1.5.2 Preocupación por la contaminación

Según el Banco Mundial a principios del Año 2000, el Perú Afrontaba serios problemas ambientales, uno de los motivos por el cual no tenía capacidad de respuesta para dar solución a este problema fueron:

- No existían organizaciones del estado con un compromiso claro en materia del medio ambiente.
- No se contaba con un sistema de información ambiental.

- Es así que el Estado Peruano en conjunto con el Banco Mundial a través de préstamos al país, con la finalidad de que se invierta en el fortalecimiento de un marco regulatorio ambiental.

El trabajo ha dado sus frutos, sin embargo, aunque se ha mejorado la calidad del aire, todavía áreas en el Perú con problemas ambientales.

Como medida se formó el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), que mediante su plataforma brinda información actualizada y mantiene al tanto al Ministerio del Medio Ambiente.

3.1.5.3 Transformación digital

A nivel global existe aún un proceso de transformación digital. En el Perú muchas empresas están pasando por este cambio, esto impactan en la forma del modelo de negocio de muchas empresas, esta tendencia trae beneficios tal es el caso:

- Cambiar el utilizar papel para el comprobante de alguna transacción por soporte digital, genere ahorro en la compañía.
- Contribuye al medio ambiente pues hay una disminución en el consumo de papel, contribuye a evitar la tala de árboles y ahorrar el agua para procesar la madera.

3.2 Cinco fuerzas de Porter

Las estrategias deben ser formuladas basándose en un entorno competitivo de la industria, por ello utilizamos la herramienta de gestión de las 5 Fuerzas de Porter, creada por Michael Porter en 1979 cuyo resultado determinara las intensidades de cada fuerza.

3.2.1 Rivalidad entre competidores

La propuesta planteada ingresa al mercado para cubrir un segmento que todavía no está totalmente atendido y con una propuesta de valor innovadora que permite diferenciarse de los modelos de negocio tradicionales que existe en el mercado, es por ello que en la Ciudad de Trujillo se busca satisfacer las necesidades de las personas que no poseen tiempo para que realicen por si

mismas sus labores rutinarias del día a día que no necesiten alguna experiencia o calificación para poder ser realizadas, para ello se contara como personal disponible para la realización de este servicio a los estudiantes universitarios como el potencial proveedor para cubrir estos servicios.

Tabla N° 3.1: Determinantes de la rivalidad entre competidores

Determinantes de la rivalidad entre competidores	Calificación	Comentario
Crecimiento de la industria	Alto	Hay potencialidad para el crecimiento del sector.
Coste fijo (o de almacenamiento)	Baja	Se realiza a través de plataformas virtuales.
Diferenciación de productos	Alto	Capacidad para la innovación de nuevos servicios y productos.
Concentración y equilibrio entre competidores	Alto	Existen competidores tradicionales concentrados según clientes.
Incrementos de capacidad intermitentes	Bajo	La plataforma virtual ofrece flexibilidad para soportar los aumentos o disminución de la demanda.
Coste de cambio de los compradores	Alto	Existe servicios gratuitos y Premium.
Barreras a la salida	Bajo	Existe Barreras de salida débiles.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la tabla elaborada se puede concluir que existe un bajo grado de rivalidad entre los competidores, principalmente buscan diferenciarse entre ellos, ya sea por su alcance nacional o regional y dirigido a un sector específico empresarial.

Según los mercados a los que la propuesta va dirigida se puede identificar plataformas genéricas donde se brinda todo tipo de anuncios dirigida a muchos segmentos tal es el caso de:

- OLX

- **CompuTrabajo**

También tenemos plataformas más especializadas que se enfocan a brindar prácticas preprofesionales y profesionales a los estudiantes universitarios de últimos ciclos y egresados menores a dos años tal es el caso del portal Netzun.com.

3.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores ya que tiene potencialidad de crecimiento.

Sin embargo, se puede identificar las barreras de entrada para este sector:

3.2.2.1 La diferenciación del producto

El público objetivo al cual va dirigido la propuesta plantea cubrir la demanda de servicios no calificados, brindando un servicio de calidad y seguridad a los clientes, por otro lado, ofrecer oportunidad laboral a los estudiantes universitarios para poder costear sus estudios.

Así como la propuesta, las empresas del sector tienden a segmentar su público objetivo.

3.2.2.2 Acceso a canales de distribución

Todas las empresas tienen fácil acceso a canales de distribución siendo muy común la utilización de fan Page, página web y app las cuales siempre se mantienen actualizadas y generan una intimidad con el cliente.

3.2.2.3 Acceso a la última tecnología

Con la transformación digital, el acceso a la tecnología de información está más alcance de las manos.

3.2.2.4 Experiencia y efectos del aprendizaje

Es muy importante para las empresas ya posicionadas el acceso a la información y la data recopilada por años, ya que les permite implementar estrategias para lograr ventajas competitivas con respecto a la competencia.

Por todo lo anterior expuesto se puede determinar que en el sector existen barreras de entradas sin embargo el grado de amenaza de nuevos participantes es moderado.

3.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El sector se tiene tipos de proveedores, por ejemplo:

Proveedores de brinda soporte a las plataformas virtuales, conformados por los desarrolladores de la plataforma que son los ingenieros informáticos, si son externos tienen alto nivel de negociación si el equipo de la empresa no tiene muchos conocimientos informáticos, por ello es necesario equilibrar este nivel de negociación con un área informática de desarrollo hasta que se tenga una plataforma correctamente estructurada.

Otros proveedores son los proveedores de operaciones para el caso los estudiantes universitarios que brindan sus servicios, a ellos no se les cobra una comisión por ser promocionados, ya que está incluido en el servicio que se cobra al cliente, sin embargo debemos persuadirlos para que utilicen el servicio que le ofrecemos convenciéndolos de que se le administrara los trabajos que escojan según su tiempo disponible y no tiene que preocuparse por tener que buscar trabajo, sino que detrás de ellos hay una plataforma y un equipo que les soporta.

Tabla N° 3.2: Determinantes del poder de negociación de los proveedores

Determinantes del poder de negociación de los proveedores	Calificación	Comentario
Número de proveedores de importancia	Baja	Se debe contar con área de soporte informático propio.
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Alta	Si existe universitarios y Técnicos Informáticos que puede ser sustituidos por otro proveedor.
Costo de cambio de productos de proveedores	Baja	El costo del cambio de productos de los proveedores es bajo.
Amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores	Baja	Los proveedores no tienen a integrarse hacia adelante.
Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria.	Baja	La industria no tiende a integrar a sus proveedores.

Contribución de los proveedores a la calidad o servicios de los productos de la industria	Alta	Es necesario que los universitarios y los proveedores de sistemas contribuyan en la calidad.
---	------	--

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la tabla elaborada se puede concluir que existe un equilibrado grado de poder de negociación de los proveedores, ya que existen sustitutos importantes donde se puede contratar temporalmente a un equipo informático hasta tener listo la plataforma.

3.2.4 Poder de negociación de los clientes

Al momento de iniciar de la puesta en marcha de la plataforma, el poder de negociación de los consumidores es alto puesto que el servicio a ofrecer es nuevo hay que invertir en publicidad, promociones, bajos precios.

Una vez que ya se hace conocida la plataforma virtual y van aumentando los clientes, va a ir disminuyendo su poder de negociación ya que la plataforma se convierte en una opción innovadora que satisface sus necesidades.

Tabla N° 3.3: Determinantes del poder de negociación de los clientes

Determinantes del poder de negociación de los clientes	Calificación	Comentario
Número de clientes de importancia	Alta	Al inicio de la puesta en marcha de la plataforma.
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Baja	Para los clientes el servicio es innovador.
Costes de cambio de los clientes	Baja	Existen muchas ofertas diversas en el mercado.
Amenaza de los clientes de integrarse hacia atrás	Baja	No hay tendencia de integración hacia atrás
Amenaza de la industria de integrarse hacia delante	Baja	No hay tendencia de integración hacia delante

Contribución a la calidad o servicio de los productos de clientes	Alta	Es necesario que el servicio ofrecido sea de excelente calidad.
---	------	---

Fuente: Encuesta a usuarios de servicio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la tabla elaborada se puede concluir que existe un equilibrado grado de poder de negociación de los clientes, ya que la plataforma buscar otorgar al cliente un buen servicio a un costo razonable y a cambio de que este cliente muestre su preferencia con la habitual frecuencia del uso de la plataforma virtual.

3.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos pueden ser redes sociales, fan Page u app, donde se compartan información sobre empleo sin embargo creemos que el valor agregado de una plataforma virtual permite la intimidad con el cliente, de esta manera se puede diferenciar con la competencia.

Tabla N° 3.4: Determinantes de la amenaza de ingreso de productos sustitutos

Determinantes de la Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Calificación	Comentario
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta	Se debe encuentra disponible en cualquier intercambio de información digital.
Costes del cambio para el usuario	Baja	El costo cambio es barato en algunos casos se comparte en perfiles de redes sociales no teniendo costo alguno.
Agresividad de los productores de sustitutos	Alta	Pueden convertirse en potenciales competidores ya que están en búsqueda de constantes innovaciones que le permitan diferenciar se los demás.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la tabla elaborada se puede concluir que existe un alto grado de amenaza de los productos sustitutos, la transformación digital y las tecnologías de información ocasionan que la industria tenga que cambiar rápidamente, de

manera que los competidores de la industria deben constantemente actualizarse, así mismo los productos sustitutos también evolucionan, por lo que sobrevive la empresa que se adapte rápidamente a los cambios y mantenga su ventaja competitiva.

3.3 Dinamismo de la industria

En la ciudad de Trujillo, el uso de las plataformas y aplicaciones virtuales está empezando a despegar, puesto que existe un mayor uso de Smartphone que están conectados constantemente a internet, esto junto a la practicidad de uso, está incrementando el uso de aplicaciones móviles, las más usadas en la región son el contacto de taxis, pagos diversos, compra de pasajes y entradas, etc.

En el rubro de aplicaciones se puede observar un dinamismo muy alto, puesto que la mayoría de las empresas, quieren aprovechar el acceso a internet, para así ofrecer sus productos o servicios a muchos sectores y con un precio menor, puesto que se reducen muchos costos fijos.

⁶Según la Cámara de Comercio de Lima “El sector servicios es un motor de la economía está creciendo año a año, sin embargo, según cifras el 58.5% de este sector es informal. Otro aspecto que debemos considerar en la dinámica del sector es que tanto el sector comercio y el de sector servicios son las principales actividades en la cual se enfocan los Emprendedores”.

Según el Instituto de Economía y desarrollo Empresarial “la mayor constitución de empresas provino de Otros Servicios, subsector que generó 39.857 empresas nuevas dedicadas principalmente a actividades inmobiliarias, enseñanza, salud, salones de belleza, y otras actividades de servicios personales. Le sigue alojamiento y servicios de comidas y bebidas (28.742), servicios profesionales

⁶ Peñaranda, c. (2018, 12 de marzo). Empleo Informal del sector Servicios se concentra en Transporte y Alojamiento. La Cámara. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf

(25.015), transporte y almacenamiento (19.444) e información y comunicaciones (4.087)”.

Otro competidor que está innovando sus procesos son las agencias de trabajo que ofrecen un mayor número de servicios, para contactar con sus futuros clientes, adicionalmente ofrecen servicios puntuales por hora o tipo. En cuanto a los universitarios existe una demanda de mano de obra que estos cubren, principalmente en tiendas por departamento, cafeterías, restaurantes, etc.

Sin embargo, los horarios son fijos y mayormente lejos de sus hogares, esta es una oportunidad que la plataforma Mandaditos.com lograría satisfacer, ofreciendo a los universitarios horarios flexibles, diversos y cerca a sus hogares, a su vez obtener ingresos extras para seguir con su formación académica, la mayoría de los servicios no calificados no conllevarían trabajos complicados ni mucha especialización.

En la región se viene observando un crecimiento de los sectores A y B, que necesitan un mayor número de servicios especializados, puesto que estas personas valoran mucho su tiempo, principalmente se determinarían los servicios a ofrecer y el tipo de valoración en el mercado, puesto que las empresas que ofrecen servicios similares no lograr obtener la confianza con el cliente, porque no existe seguro en caso de algún imprevisto.

Mandaditos.com debe posicionar su marca ofreciendo servicios diferentes, en el cual exista mayor interacción y retroalimentación para ofrecer el mejor servicio.

3.4 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La Matriz EFE, permite a los estrategas conocer, identificar y evaluar los diferentes tipos de información recabadas provenientes de los factores externos, que a su vez le permita a la empresa seguir generando valor y verificando si se está respondiendo de manera positiva y/o asertiva a las diferentes oportunidades y amenazas que se presenten en una determinada industria.

Los factores externos se encuentran en el entorno de la Empresa, y suelen presentarse en forma de Oportunidades o por el contrario como Amenazas a las cuales debemos de estar preparados para hacerles frente.

3.4.1 Oportunidades

- La Propuesta de la plataforma virtual, permite atender un mercado que aún no ha sido del todo atendido, dirigido aquellas personas que no cuentan con tiempo suficiente para atender todas las labores propias del día a día.
- El Crecimiento exponencial de las zonas urbanas y el tráfico del cuál venimos siendo parte, han ocasionado que encontremos limitados de tiempo para poder cumplir con ciertas labores cotidianas. Esto da la oportunidad de implementar la plataforma virtual que con una simple manipulación facilite la adquisición de productos o servicios.
- En el Perú se tiene una concentración del 42.1% de la denominada clase media. En Trujillo como en las principales ciudades de Lima la clase media emergente viene creciendo. Esto permite tener la oportunidad de enfocarnos directamente en este nivel socioeconómico, para reducir el riesgo al echar en marcha la Plataforma Virtual.
- El Proceso de transformación digital, contribuye con el cuidado del Medio Ambiente, puesto que reduce la disminución de consumo de papel, fomentando la concientización de tala de árboles y demás recursos agotables.
- Según el análisis de los factores socioculturales, el estilo de vida de las mujeres está actualmente orientada a ser independiente al tener presencia en los cargos de liderazgo en las diferentes empresas, pasando el estilo de vida tradicional a un segundo plano (amas de casa).
- Según el análisis de los factores socioculturales “los jóvenes y los nuevos jóvenes siguen siendo la fuerza del Perú”, donde el bono demográfico lo seguiremos teniendo hasta el 2030, donde la tendencia es que los jóvenes trabajadores dependientes son mayores que los jóvenes independientes.
- Según el análisis de los factores socioculturales, concluye que cada vez existen más jóvenes en el Perú que acceden a las universidades, sobre todo en universidades particulares, donde el 27% termina abandonando la carrera en el primer año teniendo como una de las principales causas los problemas económicos.

- Según el análisis de los factores tecnológicos en el Perú las compras a través de diferentes dispositivos móviles, sobre todo Smartphone, es cada vez más frecuente, donde el 42% de la población ya cuenta con un dispositivo, impulsando la inversión en plataformas tecnológicas que soporten este crecimiento.
- Según el análisis de los factores políticos-legales el Perú ya cuenta con leyes que regulan tanto el uso de contenidos digitales como los derechos de propiedad intelectual para los negocios que se desarrollen en plataformas tecnológicas con acceso a internet.

3.4.2 Amenazas:

- Ingreso de competidores nacionales o extranjeros con experiencia en ofrecer servicios múltiples a gran escala.
- Según el análisis de los factores socioculturales “No son los típicos ‘millennials’ sino que tienen mezcla con el espíritu de la Generación X, en el sentido de que el 65% de ellos tiene como objetivo crecer económicamente y afirman que deben trabajar duro para conseguir sus objetivos.”, Arellano Marketing, esto genera una expectativa positiva para mandaditos.com pero también es un alto riesgo al considerar el universitario evadir un intermediario para brindar los servicios de forma directa.
- El nivel de percepción de inseguridad de parte de los clientes, debido a que existe un nivel de inseguridad al momento de adquirir un servicio donde un extraño es quién lo desarrolle.
- Los cambios constantes en el comportamiento los consumidores, las cuales obligan a una innovación constante de servicios y productos de las empresas.
- La migración de plataformas genéricas que brindan todo tipo de anuncios como OLX, personalizando sus servicios como los brindados por mandaditos.com.
- La calidad del servicio está ligada a la satisfacción de la demanda, por lo que contar con una población de universitarios preparados para brindar estos servicios no calificados es vital para evitar una falsa expectativa en los consumidores.

Tabla N° 3.5: Matriz EFE, evaluación de factores externos

	Código	Factor Externo	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES	O1	Atender un mercado desatendido actualmente dirigido aquellas personas que no cuentan con tiempo suficiente para atender todas las labores propias del día a día.	0.07	4	0.28
	O2	El Crecimiento exponencial de las zonas urbanas y el tráfico genera limitaciones de tiempo para cumplir con ciertas labores cotidianas.	0.05	3	0.15
	O3	En el Perú se tiene una concentración del 57% de la denominada clase media. En Trujillo como en las principales ciudades de Lima la clase media emergente viene creciendo.	0.05	3	0.15
	O4	El Proceso de transformación digital, contribuye con el cuidado del Medio Ambiente, puesto que reduce la disminución de consumo de papel, fomentando la concientización de tala de árboles y demás recursos agotables.	0.07	4	0.28
	O5	Las mujeres están actualmente orientadas a ser independiente pasando el estilo de vida tradicional a un segundo plano (amas de casa).	0.09	4	0.36
	O6	El bono demográfico lo seguiremos teniendo hasta el 2030, donde la tendencia es que los jóvenes trabajadores dependientes son mayores que los jóvenes independientes.	0.05	3	0.15
	O7	Cada vez existen más jóvenes en el Perú que acceden a las universidades, sobre todo en universidades particulares, donde el 27% termina abandonando la carrera en el primer año teniendo como una de las principales causas los problemas económicos.	0.09	4	0.36
	O8	Las compras a través de diferentes dispositivos móviles, sobre todo Smartphone, es cada vez más frecuente, donde el 42% de la población ya cuenta con un dispositivo, impulsando la inversión en plataformas tecnológicas que soporten este crecimiento.	0.07	3	0.21
	O9	El Perú ya cuenta con leyes que regulan tanto el uso de contenidos digitales como los derechos de propiedad intelectual para los negocios que se desarrollen en plataformas tecnológicas con acceso a internet.	0.05	3	0.15

AMENAZAS	A1	Ingreso de competidores nacionales o extranjeros con experiencia en ofrecer servicios múltiples a gran escala.	0.08	4	0.32
	A2	El considerar que el universitario puede evadir un intermediario para brindar servicios de forma directa.	0.08	4	0.32
	A3	El nivel de percepción de inseguridad de parte de los clientes, debido a que existe un nivel de inseguridad al momento de adquirir un servicio donde un extraño es quién lo desarrolle.	0.09	3	0.27
	A4	Los cambios constantes en el comportamiento los consumidores, las cuales obligan a una innovación constante de servicios y productos de las empresas.	0.05	3	0.15
	A5	La migración de plataformas genéricas que brindan todo tipo de anuncios como OLX que puede personalizar sus servicios como los brindados por mandaditos.com.	0.05	3	0.15
	A6	La calidad del servicio está ligada a la satisfacción de la demanda, por lo que contar con una población de universitarios preparados para brindar estos servicios no calificados es vital.	0.06	3	0.18
Total			1		3.48

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 3.6: Calificación de la matriz EFE

Puntaje	Descripción
<2.5	Indica que la Empresa no está aprovechando las oportunidades y que las amenazas de la industria pueden hacer daño.
>2.5	Indica que la Empresa responde bien a las oportunidades y amenazas que presenta la industria

Fuente: FRED David. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ta ed.). México, D.F.: Pearson.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El total ponderado es 3.48 está por encima de la media 2.5, indican que la propuesta de una plataforma virtual va a aprovechar las oportunidades externas y evitara las amenazas a las que se debe enfrentar, por ende, el entorno es favorable para el desarrollo del negocio de la propuesta.

3.5 Estrategias, metas y acciones – Matriz PEYEA

Para determinar las estrategias más eficaces se debe elaborar la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, o más conocida como Matriz PEYEA. La matriz permite identificar su fuerza financiera (FF) y su ventaja competitiva (VC). Así como analizar la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Tabla N° 3.7: Muestra para cada posición estratégica sus determinadas variables a fin de poder elaborar la matriz

Fuerza Financiera									
Capital de trabajo	Negativo	0	1	2	3	4	5	6	Positivo
Apalancamiento	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Retorno sobre la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio: 4.00									

Ventaja competitiva									
Calidad de servicio	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Servicio novedoso	Pocos	0	1	2	3	4	5	6	Muchos
Rapidez del servicio	Pocos	0	1	2	3	4	5	6	Muchos
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Ciclo de vida del servicio	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Promedio: -6: -0.86									
Estabilidad del ambiente									
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Cambios en las preferencias del consumidor	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Elasticidad precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Rivalidad/Competencia	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Presión de servicios sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Barreras de entrada y salida	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Promedio: -6: -2.43									

Fuerza de la industria									
Crecimiento en el sector tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Poder de negociación con clientes	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Poder de negociación con proveedores	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Potencial de utilidades	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio: 4.50									

Fuente: A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. "Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach". Addison-Wesley, 1982

Elaboración: Autores de esta tesis.

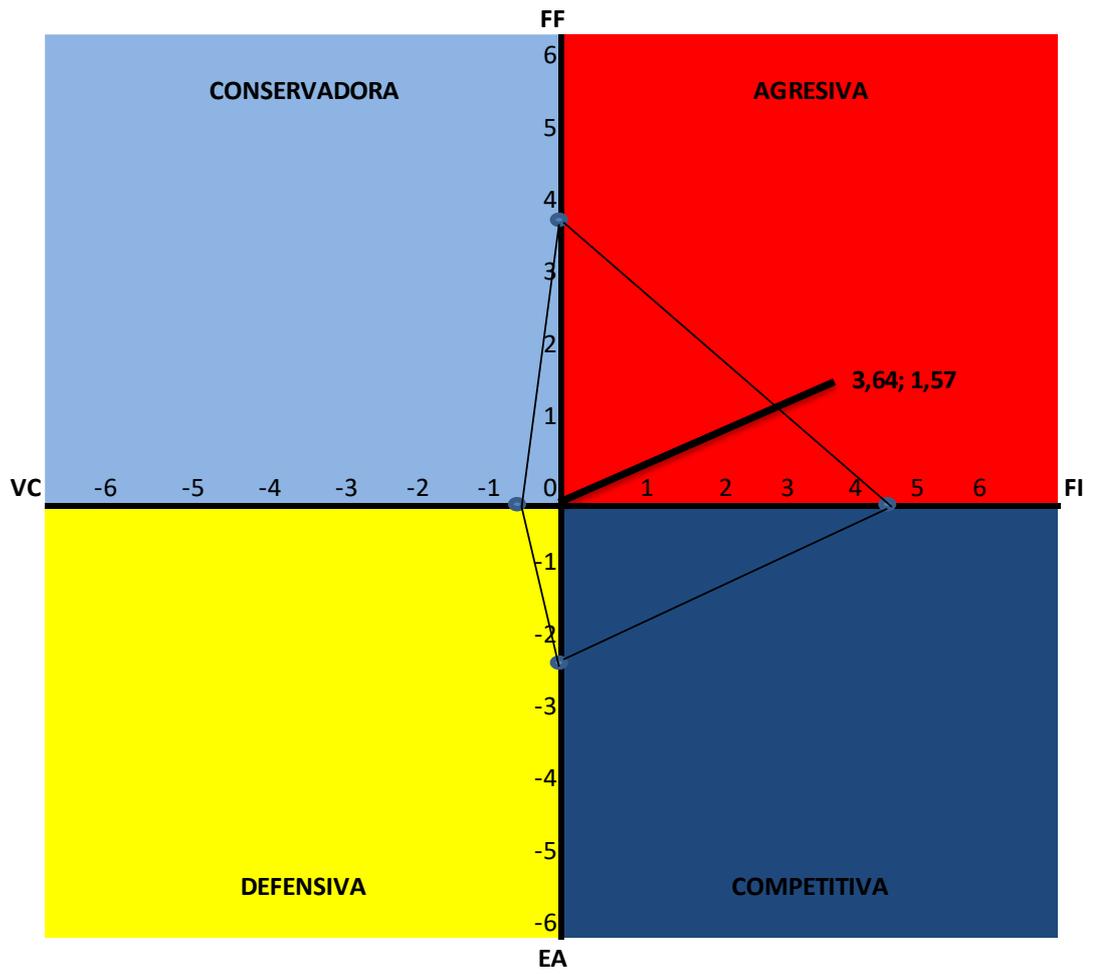
Tabla N° 3.8: Muestra el resultado obtenido de las estrategias y acciones a tomar para una mejor planificación

Matriz PEYEA promedio			
	Promedio de la fuerza de la industria	Promedio de ventaja competitiva	
X	4.50	-0.86	3.64
Y	4.00	-2.43	1.57
	Promedio fuerza financiera	Promedio de estabilidad del ambiente	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, la matriz da un resultado para elaborar una estrategia agresiva, caracterizada por la aceptación de un riesgo menos conservador, el cual busca mayores rentabilidades. Eso se puede apreciar en el gráfico siguiente:

Figura N° 3.8: Matriz PEYEA



Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPITULO IV. OPORTUNIDAD E IDEA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se describe la idea de negocio haciendo uso del modelo Canvas como herramienta de análisis. Utilizando este modelo la idea de negocio se divide en 9 partes.

4.1 Idea de negocio (Modelo Canvas)

El modelo de negocio es de Plataforma Multilateral donde el acceso a la plataforma mandaditos.com es libre tanto para clientes como potenciales prestadores de servicio, donde los ingresos se obtiene tanto por el cobro de comisión al intermediar las operaciones y en una siguiente etapa contactar con empresas que necesiten dar a conocer sus marcas (publicidad).

4.2 El modelo Canvas inicial

A continuación se presenta en la tabla 4.1 el modelo Canvas del negocio que integra 9 bloques que definen el modelo del negocio siendo el principal elemento la propuesta de valor, donde resalta la manera de resolver las necesidades del cliente.

Tabla N° 4.1: Modelo de negocio Canvas inicial del negocio

Alianzas estratégicas - Universidades de la ciudad de Trujillo: UPN, UCV, UNT, UPAO, Universidad Leonardo DA Vinci. - Con los habitantes de Trujillo que son los consumidores. - Con el proveedor que desarrolla el aplicativo y quienes brindan un servicio accesible y fiable donde se	Actividades claves - Solución a “posibles contingencias” que se presentan durante el desarrollo de los trabajos no calificados por parte de los estudiantes. - Solución en parte a la deserción universitaria al brindar una fuente de ingresos. - Ejecución de trabajos no calificados por estudiantes universitarios.	Propuesta de valor 1. Conectar en la ciudad de Trujillo mediante la Plataforma Virtual de forma rápida y segura al segmento socio económico ABC que no cuentan con el tiempo necesario para desarrollar actividades no calificadas con estudiantes universitarios que se van a	Relación con los clientes La relación es mediante la plataforma web, donde los clientes califican el grado de satisfacción y brindan las recomendaciones al público en general. Esta calificación permite mantener la base de estudiantes recomendables fidelizando con algunos incentivos, promociones y ofertas.	Segmento de mercado Habitantes de la ciudad de Trujillo de los NSE ABC entre 18 y 50 años de edad que no cuentan con tiempo para desarrollar algunos trabajos no calificados (Usuarios). Estudiantes universitarios de la ciudad de Trujillo que no cuentan
	Recursos claves Personal: profesionales a cargo		Canales El canal es virtual a través de PC, laptop	

almacena la información y el aplicativo.	del mantenimiento de las bases de datos y aplicativos tecnológicos. <u>Infraestructura:</u> La base de datos para la plataforma web <u>Capital:</u> Aportaciones de los socios. <u>Tecnología:</u> Dominio mandaditos.com y el hosting.	encargar de brindar estos servicios. 2. Generar ingresos a estudiantes universitarios quienes van a desarrollar actividades no calificadas para solventar en parte sus gastos de estudios.	u otros dispositivos móviles como Tablet, Smartphone, consolas, etc. conectadas a internet.	con la solvencia económica necesaria para continuar con sus estudios. (Operadores).
Estructura de costos - Pago a los profesionales que desarrollan la plataforma Web. - Pago mensual a los profesionales que brindan mantenimiento a las bases de datos y aplicativos. - Gastos Notariales, Registrales (De ser el caso) y permisos de funcionamiento. - Impuestos. - Hosting y dominio.			Fuentes de ingresos - Los ingresos se obtienen de un porcentaje del cobro realizado por los diferentes servicios no calificados brindados por los jóvenes universitarios. - Los Sistemas de pago que incluiremos en el servicio es a través de tarjeta de crédito o transferencia bancaria. - Los ingresos por la publicidad realizada en la aplicación para Smartphone y web.	

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.3 Detalles del modelo Canvas

4.3.1 Propuesta de valor

Conectar en la ciudad de Trujillo mediante la Plataforma Virtual de forma rápida y segura al segmento socio económico ABC que no cuentan con el tiempo necesario para desarrollar actividades no calificadas con estudiantes universitarios que se van a encargar de brindar estos servicios.

Generar ingresos a estudiantes universitarios quienes van a desarrollar actividades no calificadas para solventar en parte sus gastos de estudios.

4.3.2 Segmentos de mercados

Habitantes de la ciudad de Trujillo de los NSE ABC entre 18 y 50 años de edad que no cuentan con tiempo para desarrollar algunos trabajos no calificados (Usuarios).

Estudiantes universitarios de la ciudad de Trujillo que no cuentan con la solvencia económica necesaria para continuar con sus estudios. (Operadores):

4.3.2.1 Habitantes de la Ciudad de Trujillo de los niveles socioeconómicos ABC de los distritos de Víctor Larco y Trujillo.

Personas y/o familias con trabajo dependiente e independiente que cuentan con escaso tiempo entre el trabajo y su vida cotidiana y que les dificulta realizar labores simples como lavar su carro, sacar a pasear a sus mascotas (perros), ayudar a sus hijos con las tareas escolares o realizar la limpieza del hogar; tiempo que pueden utilizar para descansar o pasar mayor tiempo con su familia.

4.3.2.2 Estudiantes universitarios.

Jóvenes estudiantes que debido a la falta de recursos económicos tienen alta probabilidad de dejar sus estudios (deserción universitaria) y para no hacerlo tienen que trabajar en sus horas libres y solventar sus estudios, realizando trabajos no calificados utilizando la plataforma virtual mandaditos.com.

4.3.3 Canales y relación con clientes

La relación es mediante la plataforma web, donde los clientes califican el grado de satisfacción y brindan las recomendaciones al público en general. Esta calificación permite mantener la base de estudiantes recomendables fidelizando con algunos incentivos, promociones y ofertas.

4.3.4 Fuentes de ingresos

En la mayoría de las actividades enfocadas al servicio, la generación de ingresos por medio de comisiones constituye la fuente principal para el desarrollo de cada actividad. Según el concepto de ingreso por comisiones, este representa el valor monetario que se obtiene producto de la contraprestación del servicio.

En el presente proyecto la intermediación entre la oferta (universitarios) y la demanda (familias), generaría una comisión expresado en porcentaje sobre el servicio no calificado brindado. Es decir, que, por cada servicio no calificado realizado con éxito, se tiene a cambio una comisión.

Con respecto al medio de pago, cualquier persona pueda realizarlo mediante los siguientes sistemas de pagos electrónicos:

- Tarjetas bancarias de crédito y/o debito
- PayPal
- Transferencias bancarias

En una segunda etapa se debe complementar a los ingresos por comisión, los ingresos por publicidad y por descargas. Por el lado de la publicidad, que es el más frecuente en los modelos de negocio como lo es mandaditos.com, depende de la cantidad de visitas a la plataforma virtual. Para ello se debe optimizar la aplicación o la web con un buen título y una buena estructura que se determina más adelante en el plan de marketing y en la investigación de mercado mediante las encuestas.

4.3.5 Recursos, procesos y socios clave

4.3.5.1 Recursos claves.

- Personal. - Profesionales especialistas web a cargo de elaborar, mantener y dar soporte a la plataforma virtual, a su vez desarrollar complementos adicionales y publicidad dentro de la aplicación. Este personal adicionalmente brinda soporte y capacitación constante a los empleados de la organización.
- Infraestructura. - Servidor, base de datos creados y desarrollados para dar soporte a la plataforma web tanto física, como en la nube.
- Capital. - Capital inicial de los socios para empezar el modelo de negocio, una vez empiece el proyecto se dinamiza los ingresos al proyecto.

- Tecnología. - Adquisición del dominio Mandaditos.com y el hosting para empezar con la creación del portal.

4.3.5.2 Procesos clave:

- Satisfacer la demanda de servicios no calificados por parte del público objetivo a través de jóvenes estudiantes universitarios que brindan servicios diversos muy demandados.
- Brindar un ingreso adicional a estudiantes de bajos recursos, realizando pequeñas labores de hogares, que se encuentren cerca de su residencia y de diversidad variada.
- Labores en el BackOffice que brinda el soporte al aplicativo con respecto a los pedidos de servicio y gestiones rutinarias.
- Control de la calidad del servicio brindado.

4.3.5.3 Socios clave:

- Universidades de la ciudad de Trujillo. - es muy importante firmar convenios con las principales universidades de la ciudad de Trujillo que brinda la posibilidad de poder acceder a sus instalaciones a promocionar la plataforma web y contactar a los ofertante, estos deben ser alumnos completamente acreditados.
- Policía Nacional del Perú. - es muy importante firmar convenios con esta entidad, puesto que necesitaremos evaluar los antecedentes policiales de los universitarios ofertantes y de los usuarios demandantes del portal web.
- Empresas de desarrollo web. – Contactar o realizar contratos de colaboración con empresas tecnológicas que ayude a potenciar el modelo de negocio.

4.3.6 Estructura de costos

Para poder dar inicio al modelo de negocios es importante planificar la estructura de costos diferenciando los dos tipos de costos: costos fijos y costos variables. Según el concepto de costo fijo, este representa las variables que no dependen del negocio como es el caso del alquiler de la oficina; el sueldo de los profesionales que dan el mantenimiento a la página web, base de datos y aplicativo; la contabilidad; el pago de los servicios de agua, luz e internet; entre otros. Y según el concepto de costo variable, este representa las variables que, si dependen del volumen de servicios que el modelo genere, principalmente por los mencionados en las fuentes de ingreso.

Otros costos que se deben considerar son los realizados por única vez y son los siguientes:

- Costo de dominio.
- Costo de alojamiento o hosting.
- Costo para el diseño de la página web.
- Gastos Notariales y Registrales para la constitución de la empresa.
- Impuestos de ley.

CAPITULO V. BENCHMARKING

A través de las ideas no se puede resolver todas las necesidades de la potencial demanda, por lo que se tiene que encontrar dentro del segmento de negocio, a las empresas que estén realizando algo innovador, que otorguen al servicio un valor agregado y que a la vez generen rentabilidad al negocio.

Este capítulo sirve para evaluar los casos de éxito que ha considerado se relacionan al modelo de negocio con la finalidad de determinar las oportunidades y factores críticos de éxito que contribuyeron a su ventaja competitiva.

En el mercado de servicios para viviendas, por lo general los servicios más comunes son servicios calificados como gasfitería y electricista, los cuales son ofrecidos por personal independiente. La mayoría son contactados por referencia de familiares o de amistades (marketing boca a boca). Y en otros casos por contacto directo al encontrarlos en ferreterías de alta concurrencia. Sin embargo, los servicios adicionales considerados no calificados, es decir, la realización de tareas que solo requieren un esfuerzo físico y herramientas manuales, son realizados por lo general por las empleadas del hogar (limpieza), el vigilante de la cuadra (paseo de perros) y alguna otra persona referida por alguien conocido (lavado de carros), sin embargo, los servicios no calificados son muy amplios y no siempre pueden ser atendidos en el momento oportuno. La oportunidad de negocio que deseamos presentar en la plataforma es determinado en el capítulo de Investigación de Mercado.

5.1 Descripción de empresas para benchmarking

En la tabla N° 5.1, se ha realizado un análisis comparativo de las características generales de los principales competidores, a fin de brindar un mejor apreciación del escenario en donde está el modelo de negocio:

Tabla N° 5.1: Cuadro comparativo de características generales

Características	Housekipp	Auto Wash	Tusclases	Glovo
Propiedad	Privado	Privado	Privado	Privado
Número de servicios ofrecidos	10	2	-	Multiservicios
Detalle de servicios a domicilio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza de hogar ✓ Limpieza de oficinas ✓ Lavado de muebles ✓ Lavado de colchones ✓ Lavado de alfombras ✓ Servicio de pintado ✓ Electricista ✓ Gasfitería ✓ Carpintería ✓ Servicios especializados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lavado de carros ✓ Tratamiento de pintura 	Reforzamiento escolar para alumnos de primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Farmacia ✓ Recoger o Enviar ✓ Regalos y Mas ✓ Lo que sea ✓ Alcohol & Bebidas ✓ Comida ✓ Mercado
NSE	AB	AB	AB	ABC
Forma de Contacto	Plataforma online www.housekipp.com	Plataforma online http://www.autowashperu.com/	Plataforma online https://www.tusclases.pe/	Plataforma online y App https://glovoapp.com/es/lim
Geolocalización	Si	Si	Si	Si
Cobertura de atención	13 distritos de Lima	Lima metropolitana	Nacional e internacional	Nacional e internacional
Costo del servicio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Medio de pago	Visa, MasterCard, Pago Efectivo o Transferencia bancaria	Visa, MasterCard, American Express	Efectivo directo al profesor	Visa, MasterCard, en efectivo
Publicidad	Redes sociales	Redes sociales, folletos, correo electrónico	Redes sociales	Redes sociales
Estrategia de negocio	Enfoque al cliente	Enfoque al cliente	Enfoque al cliente	Enfoque al cliente

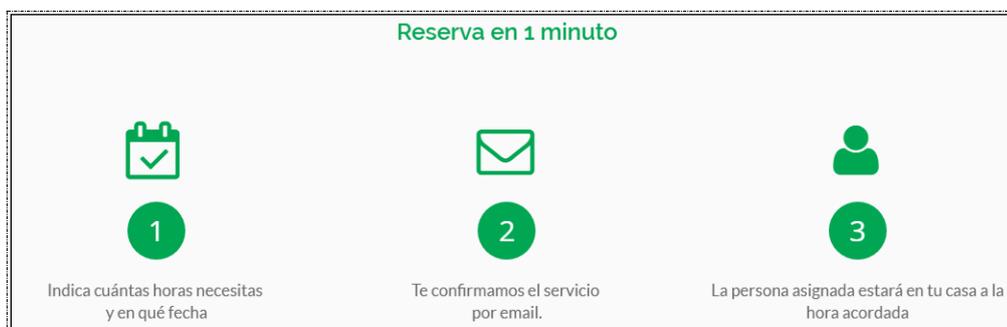
Elaboración: Autores de esta tesis.

Housekipp es una plataforma online creada en el año 2015 para contratar principalmente servicios de limpieza por horas a domicilio y oficinas, además de otros servicios para el cuidado integral del hogar u oficina. Cuenta con personal seleccionado a través de un proceso de selección que incluye una entrevista personal, validación de documentos, evaluación psicológica y referencias de trabajo.⁷ Funciona mediante su página web www.housekipp.com donde seleccionas

⁷ Ramirez, Grover. (2018). Housekipp: cuidado del hogar. Noviembre 04, 2018, de Housekipp Sitio web: <https://www.housekipp.com/>

el producto que necesitas, cotizas en función a cuántas horas y la fecha, luego te confirman mediante un correo quien es la persona asignada para ir a tu hogar en la fecha pactada.

Figura N° 5.1: Reserva en Housekip



Extraído de su página web

La plataforma muestra un modelo de negocio relacionado a una economía colaborativa y digital, teniendo como valor agregado el realizar el servicio de limpieza por madres de familia solteras o amas de casa que disponen de tiempo libre para realizar los trabajos y generar un ingreso adicional a sus hogares.⁸

Auto Wash es una plataforma online el lavado de autos a domicilio mediante un sistema ecológico que utiliza carritos que trabajan con una bomba de agua y una batería que no dañan el medio ambiente. Es un modelo de negocio que para su crecimiento ha tenido como aliados al internet y las redes sociales tales como: Facebook, Instagram y YouTube, permitiéndole así llevar su emprendimiento a muchos más usuarios.⁹

Tusclases es una plataforma online diseñada para encontrar profesores de diversas materias a fin de que te dicten clases de manera online o a domicilio. La plataforma solo actúa como intermediario entre el profesor y el alumno, en donde el profesor publica su anuncio con sus datos, para luego ser contactado por los

⁸ Cancino, Hector. (2016). El mundo de las aplicaciones al servicio de tu hogar. Noviembre 04, 2018, de América Economía Sitio web: <https://tecnologia.americaeconomia.com/articulos/el-mundo-de-las-aplicaciones-al-servicio-de-tu-hogar>

⁹ Auto Wash Perú. (2019). Lavado de autos y motos. Noviembre 04, 2018, de - Sitio web: <http://www.autowashperu.com/>

alumnos a través de un formulario de contacto, el cual es enviado al buzón de correo. El precio del servicio lo fija el profesor y no se paga ninguna comisión. Cada profesor tiene un indicador de valoración a fin de ser más confiable para el alumno.¹⁰

Glovo es una empresa española basada en una app móvil para Android y iOS, la cual te brinda el servicio de delivery de comidas, mercados, alcohol y bebidas, farmacia, entre otros. Glovo ha terminado con las otras pequeñas empresas de delivery, pues esta brinda un servicio rápido, económico y personalizado.

La preferencia de los usuarios se centra en 3 aspectos:

En primer lugar, son rápidos con sus entregas y esto es muy importante, hoy en día, para los usuarios, pues ya no están dispuestos a largas esperas. Glovo hace sus entregas en un máximo de 30 minutos.

En segundo lugar, el servicio que ofrece es múltiple, ya que los usuarios pueden pedir cualquier cosa que necesiten. En la app, separan por categorías, como: comida, fast-food, snacks y bebidas, supermercado, entre otros. Además, tienen la opción “lo que sea” para que puedan pedir algo que no está dentro de la categoría.

En tercer lugar, la experiencia del cliente destaca en esta empresa, porque les brinda a los consumidores lo que realmente necesitan.

5.2 Factores de comparación

Después de haber analizado las características generales de las principales empresas que se asemejan a los futuros servicios no calificados se puede indicar los siguientes factores de comparación de la tabla siguiente:

Tabla N° 5.2: Factores de Comparación

N°	Factor de Comparación	Descripción
----	-----------------------	-------------

¹⁰ TUS MEDIA S.L.U.. (2018). TUSCLASES. Noviembre 08, 2018, de TUSCLASES Sitio web: <https://www.tusclases.pe/>

1	NSE AB	El nivel socioeconómico más alto tiene un mayor poder adquisitivo, lo que se refleja en mejores condiciones de vida y por tanto mayores accesos a satisfacer necesidades. De acuerdo a las estadísticas, según el INEI en su distribución porcentual de la población urbana y rural del Perú por departamento publicado en el año 2017, el 78% de la población es urbana. Y según el APEIM en su distribución de hogares en el Perú urbano según NSE publicado en el año 2016, el 18% de hogares son AB. Siendo el principal cliente para estas plataformas online.
2	Inicio de operaciones con servicios mínimos viables	No se puede pretender iniciar con todos los servicios. Es importante percibir los cambios en la conducta de los principales usuarios, para adaptarse lo antes posible.
3	Buena experiencia de uso	La plataforma debe demostrar un ambiente agradable, transparente, sencillo y que te lleve a resolver tu necesidad. Además, que termine siendo recomendado a otros usuarios.
4	Medios de pago conocidos	Deben estar dentro de la plataforma de manera fácil, rápida y segura. Sea cualquier medio de pago, la plataforma debe adaptarse a las tecnologías que merezcan el favor de los usuarios, transmitiendo garantía a sus usuarios.
5	Herramienta para usuarios finales	Brindar herramientas para guiar a los usuarios finales a utilizar un servicio mínimo viable.
6	Equipo de TI	Se debe contar dentro del equipo con un especialista en TI que brinde soporte y mantenimiento tecnológico a la Startup
7	Equipo Comercial	Se debe contar con la participación de todos los integrantes de la Startup para utilizar su red de contactos a fin de publicitar la plataforma.
8	Gestión de reclamos	Se debe brindar respuestas inmediatas a cualquier inconveniente. El modelo de negocio está enfocado en el cliente por lo que es posible fidelizarlo resolviendo de manera rápida los problemas.
9	Innovación	Todo servicio con innovación mejora la propuesta y aumenta la experiencia del usuario. Pasamos a lo que se conoce como service design que es la coordinación y mejora de puntos de interacción entre las empresas y las necesidades del usuario.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En base a lo analizado de fuentes secundarias, se puede describir algunos factores de similitud a fin de ser utilizados para el análisis de la oferta de servicios similares.

CAPITULO VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se detalla las fuentes que se utiliza para el estudio de mercado.

6.1 Objetivo

Validar el interés del mercado en una plataforma tecnológica basada en un portal web **mandaditos.com**, para articular la oferta y la demanda de servicios no calificados a domicilio, e identificar percepciones relevantes para el diseño del modelo de negocio.

6.2 Esquema del estudio de mercados

Para el presente estudio se realizó una investigación de mercados tomando en cuenta el siguiente esquema:

Figura N° 6.1: Esquema de estudio de investigación de mercados



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3 Expertos de aplicaciones de e-commerce, diseño, desarrollo y administración

6.3.1 Objetivos específicos

- Identificar las propuestas de valor para el desarrollo de una aplicación de servicios.
- Determinar los factores de riesgo externos e internos y posibles soluciones a problemas existentes entre interlocutores de las aplicaciones.
- Conocer el tipo de responsabilidades que deberían tener todos los actores que intervienen en las aplicaciones.
- Identificar los medios de comunicación para dar a conocer la aplicación propuesta.
- Determinar la cantidad de servicios viables que debe contener una aplicación para que sea efectiva.
- Conocer los procedimientos de diseño, desarrollo y puesta en marcha de la creación de una aplicación.
- Conocer los costos que conlleva la creación de una aplicación.
- Conocer las áreas involucradas en la empresa que necesita la influencia de terceros.
- Identificar factores de riesgo y sus posibles soluciones en la operatividad de una aplicación.

6.3.2 Fuentes de información

Se realizó entrevista a un experto en diseño y desarrollo de aplicaciones para plataformas virtuales y a un experto en plan de negocios de este tipo de aplicaciones de servicios. Para esta entrevista se utiliza una guía de preguntas en secuencia lógica para obtener los resultados a los objetivos específicos propuestos. (Ver guía de preguntas en anexo).

6.3.2.1 Fuentes secundarias:

Búsqueda de información referente a expertos en aplicaciones virtuales a nivel nacional por medio de la web.

6.3.2.2 Fuentes primarias:

Entrevista en profundidad a expertos

6.3.3 Mercado objetivo

Expertos en diferentes temas relacionados al modelo de negocio, realizados por profesores de la universidad ESAN y expertos en diseño y desarrollo de aplicaciones virtuales.

6.3.4 Muestra

6.3.4.1 Criterios para la selección de la muestra

La unidad de análisis es el experto en diseño y desarrollo de aplicaciones, para seleccionar uno de ellos el más indicado se tomó en cuenta la experiencia en aplicaciones y los trabajos realizados para diferentes tipos de empresas. Luego se le realizaron las preguntas correspondientes según la guía creada para ese fin.

Tabla N° 6.1: Expertos de aplicaciones de e-commerce, diseño, desarrollo y administración

Experto	Cargo	Entidad
Hugo Vértiz, MBA	Coordinador de Educación a distancia	Universidad ESAN
Helmut Caceda	Presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico	CAPECE
Santiago Roca, PhD y Master of Art en economía	Profesor del área de Finanzas, Contabilidad y Economía	Universidad ESAN
Alfredo Mendiola, PhD en administración con especialización en finanzas	Profesor del área de Finanzas, Contabilidad y Economía	Universidad ESAN
Carlos Aguirre, Mg. Finanzas	Profesor del área de Finanzas, Contabilidad y Economía	Universidad ESAN
Abraham de la Rosa, Mastering Design Thinking	Chief Operations Officer at garage.	APP Mecánicos a domicilio, México
Diego Carbajal, Ingeniero Industrial	Experto en desarrollo de aplicaciones	FIFA

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3.4.2 Detalles de la muestra

- Técnica de recogida de la información: Entrevista en profundidad.
- Universo: Profesores del área de tecnología de la información, finanzas, contabilidad y economía y expertos en diseño y desarrollo de aplicaciones virtuales que se encuentran en el medio.

- Tipo de muestreo: Muestreo por conveniencia
- Tamaño de muestra: Siete expertos
- Fecha de trabajo de campo: En el mes de diciembre 2018 y marzo 2019.

6.4 Estudio de mercados: Proveedor de servicios (Oferente)

6.4.1 Objetivos específicos

- Determinar el interés de los estudiantes universitarios en formar parte del modelo de negocio planteado.
- Conocer si los estudiantes universitarios hacen usos de las funcionalidades de sus Smartphone.
- Conocer qué tipos de servicios no calificados, están dispuestos a brindar los estudiantes universitarios.
- Conocer su disponibilidad de horarios para la realización de trabajos y así obtener un ingreso para continuar con sus estudios profesionales.
- Conocer si los estudiantes universitarios están dispuestos a la exigencia de seguridad que brinda la aplicación a sus usuarios.

6.4.2 Fuentes de información

El levantamiento de la información se realizó de las siguientes fuentes:

6.4.2.1 Fuentes secundarias:

Búsqueda de información estadística del total de estudiantes matriculados 2018 por género de las universidades públicas y privadas de la ciudad de Trujillo, autorizadas por la SUNEDU.

6.4.2.2 Fuentes primarias:

Encuesta realizada al mercado objetivo, en este caso a los estudiantes universitarios de la ciudad de Trujillo.

6.4.3 Mercado objetivo

Está definido por los estudiantes universitarios de la ciudad de Trujillo que cursan los diferentes ciclos académicos y que representan a los proveedores de servicio doméstico no calificado.

6.4.4 Muestra

6.4.4.1 Criterios para la selección de la muestra:

Para la selección de la muestra de estudiantes universitarios, se tomó como base las matriculas totales de estudiantes de las diferentes universidades públicas y privadas de la ciudad de Trujillo.

Tabla N° 6.2: Estudiantes universitarios por género

Universidades	Femenino	Masculino	Total
UNT	5,132	5,757	10,889
UPN	1,890	1,610	3,500
UPAO	1,911	1,285	3,196
UCV	1,788	1,498	3,286
UCT	1,209	736	1,945
ULADESH	166	384	550
LDV	219	152	373
UPRIT	148	114	262
Total	12,463	11,536	24,001

Fuente: INEI

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para obtener el cálculo del tamaño de muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

N= Población total de estudiantes.

Z= Valor crítico normal 1.96, (Utilizando un nivel de confianza del 95%)

p= Probabilidad de éxito 80%

q= Probabilidad de fracaso 20%

d= Error de precisión o margen de error $\pm 5\%$

Se utilizó como análisis no probabilístico la relación 80%, 20% de acuerdo al criterio evaluado del mercado de ofertantes, ya que a juicio de expertos relacionados a oferta laboral de las nuevas generaciones la plataforma mandaditos.com se encuentra acorde a dicho estilo de vida ya que pueden elegir ellos mismos su horario de trabajo.

$$n = \frac{24,001 \times 1.96^2 \times 0.8 \times 0.20}{0.05^2 \times (24,001 - 1) + 1.96^2 \times 0.80 \times 0.20} = 247 \text{ Universitarios}$$

La muestra obtenida se seleccionó proporcionalmente para cada campus universitario, como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N° 6.3: Distribución de encuestas por universidad

Universidades	Femenino	Masculino	Total
UNT	53	59	112
UPN	19	17	36
UPAO	20	13	33
UCV	18	15	34
UCT	12	8	20
ULADESH	2	4	6
LDV	2	2	4
UPRIT	2	1	3
Total	128	119	247

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.4.2 Detalles de la muestra:

Técnica de recogida de la información: Encuesta.

Universo: Total estudiantes universitarios de la ciudad de Trujillo.

Tipo de muestreo: Muestreo probabilístico bietápico.

Tamaño de muestra: 247

Selección de unidades de análisis: Aleatoria

Fecha de trabajo de campo: En el mes de diciembre.

6.4.4.3 Cobertura geográfica

La muestra incluyó estudiantes universitarios de las universidades públicas y privadas de la ciudad de Trujillo, ubicados en diferentes lugares, como indica la siguiente tabla:

Tabla N° 6.4: Ubicación geográfica universidades

N°	Universidad	Dirección	Distrito	Tipo
1	UNT	Av. Juan Pablo II	Trujillo	Pública
2	UPN	Av. El Ejercito	Trujillo	Privada
3	UPAO	Av. América Sur	Trujillo	Privada
4	UCV	Av. Víctor Larco	Víctor Larco	Privada
5	UCT	Av. Panamericana Norte	Trujillo	Privada
6	ULADESH	Av. Manuel Vera Enríquez	Trujillo	Privada
7	LDV	Av. España	Trujillo	Privada
8	UPRIT	Av. Carretera Industrial	Trujillo	Privada

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.5 Encuesta

La encuesta fue realizada a inicios del mes de diciembre, primeramente se realizó una prueba piloto con una muestra de 56 aplicaciones a estudiantes universitarios de la UPN (Universidad Privada del Norte), con la finalidad de obtener la probabilidad de éxito de afiliación a la plataforma **mandaditos.com** y visualizar errores en el diseño del cuestionario. Se hicieron los ajustes necesarios y se procedió a la aplicación en la UNT (Universidad Nacional de Trujillo), UPAO (Universidad Privada Antenor Orrego), LDV (Universidad Leonardo Davinci), ULADECH (Universidad los Ángeles de Chimbote), UCT (Universidad Cristiana de Trujillo) y por último UPRIT (Universidad Privada de Trujillo).

6.4.6 Diseño de la encuesta

El cuestionario está compuesto por 13 preguntas de tipo cerradas de selección múltiple y dicotómica para facilitar el llenado, y de una pregunta abierta puntual, dicho cuestionario se incluye en los anexos. Está clasificado con preguntas sobre el perfil demográfico del estudiante (sexo y edad), disponibilidad de brindar servicios a domicilio, uso de plataformas y equipos

Smartphone, disposición a afiliación y otras preguntas de seguridad de datos personales.

6.5 Estudio de mercados: Usuario de servicios (Demandante)

6.5.1 Objetivos específicos

- Determinar el interés de los usuarios de servicios en formar parte del modelo de negocio planteado.
- Conocer si los usuarios de servicios hacen usos de las funcionalidades de sus Smartphone.
- Conocer qué tipos de servicios no calificados son mayormente requeridos por los usuarios de servicios y frecuencia de uso.
- Conocer su disponibilidad de horarios para recibir servicios no calificados.
- Validar si los usuarios de servicios están dispuestos a realizar reservas anticipadamente.
- Validar que más valoran los usuarios de servicios en los trabajos realizados por los estudiantes universitarios.
- Conocer el precio por hora que estén dispuestos a pagar por parte de los usuarios de servicios.
- Conocer el medio de pago que prefieren realizar los usuarios de servicios.

6.5.2 Fuentes de información

El levantamiento de la información se realizó de las siguientes fuentes:

6.5.2.1 Fuentes secundarias:

Búsqueda de información estadística del INEI (Instituto nacional de estadística e informática), APEIM (Asociación peruana de empresas de investigación de mercados), municipalidad provincial de Trujillo (MPT) y Municipalidad distrital de Víctor Larco Herrera (MDVLH).

6.5.2.2 Fuentes primarias:

Encuesta realizada al mercado objetivo, en este caso a los usuarios de servicios conformados por hombres y mujeres de 19 a 45 años de NSE A y B, ubicados en las urbanizaciones del distrito de Trujillo (San Andrés, La Merced, Primavera y Las Quintanas) y Víctor Larco Herrera (El Golf, Fátima,

California y Santa Edelmira) que no cuentan con el tiempo necesario para realizar tareas domésticas en sus hogares.

6.5.3 Mercado objetivo

Está definido por hombres y mujeres de 19 a 45 años de NSE A y B, ubicados en las urbanizaciones del distrito de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

6.5.4 Muestra

6.5.4.1 Criterios para la selección de la muestra

Para la selección de la muestra de los usuarios de servicios (Demandantes), primero se tomó como base las estadísticas de la población total de personas ubicadas en Trujillo y Víctor Larco Herrera, con NSE A y B.

Tabla N° 6.5: Población total por distrito provincia de Trujillo 2017

Distrito	Población				
	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Trujillo	314,939	148,180	47.05	166,759	52.95
Víctor Larco	68,506	32,215	47.03	36,291	52.97
Total	383,445	180,395		203,050	

Fuente: Censo Nacional 2017-XII de Población y VII de Vivienda y III comunidades indígenas

Por otro lado es necesario conocer la tasa de crecimiento anual promedio para la provincia de Trujillo y así proyectar la población total para el año 2018. La tasa de crecimiento anual promedio para Trujillo es de 1.8% como lo indica la siguiente tabla.

Figura N° 6.2: Tasa de crecimiento anual promedio Trujillo

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL, DE LAS 20 PROVINCIAS MÁS POBLADAS, 1981, 1993, 2007 Y 2017

Provincia	Población				Tasa de crecimiento promedio anual (%)		
	1981	1993	2007	2017	1981-1993	1993-2007	2007-2017
Lima	4 164 597	5 706 127	7 605 742	8 574 974	2,7	2,0	1,2
Arequipa	498 210	676 790	864 250	1 080 635	2,6	1,7	2,3
Prov. Const. del Callao	443 413	639 729	876 877	994 494	3,1	2,2	1,3
Trujillo	431 844	631 989	811 979	970 016	3,2	1,8	1,8
Chiclayo	446 008	617 881	757 452	799 675	2,8	1,4	0,5
Piura	413 688	544 907	665 991	799 321	2,3	1,4	1,8
Huancayo	321 549	437 391	466 346	545 615	2,6	0,4	1,6
Maynas	260 331	393 496	492 992	479 866	3,5	1,6	-0,3
Cusco	208 040	270 324	367 791	447 588	2,2	2,2	2,0
Santa	275 600	338 951	396 434	435 807	1,7	1,1	1,0
Ica	177 897	244 741	321 332	391 519	2,7	1,9	2,0
Coronel Portillo	138 541	248 449	333 890	384 168	5,0	2,1	1,4
Cajamarca	168 196	230 049	316 152	348 433	2,6	2,3	1,0
Sullana	194 549	234 562	287 680	311 454	1,6	1,4	0,8
San Román	102 988	168 534	240 776	307 417	4,2	2,5	2,5
Tacna	110 572	188 759	262 731	306 363	4,6	2,3	1,5

Fuente: Censo Nacional 2017-XII de Población y VII de Vivienda y III comunidades indígenas.

Elaboración: INEI

Tabla N° 6.6: Población total de los distritos de Trujillo y Víctor Larco 2018

Distrito	Población				
	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Trujillo	320,607.9	150,847.2	47.05	169,760.7	52.95
Víctor Larco	69,739.1	32,794.9	47.03	369,44.2	52.97
Total	390347	183642.1		206704.9	

Fuente: Censo Nacional 2017-XII de Población y VII de Vivienda y III comunidades indígenas.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el siguiente cuadro, seleccionamos el porcentaje del NSE A y B para el departamento de Trujillo que es de 10.1% para así obtener la totalidad de personas con el NSE establecido para el proyecto.

Figura N° 6.3: NSE según departamentos

DEPARTAMENTO	PERÚ PERSONAS	ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)			
		AB	C	D	E
	Mls.	%	%	%	%
Amazonas	425.8	3.4	10.1	17.6	68.9
Ancash	1,166.2	7.9	24.9	23.7	43.5
Apurímac	464.6	2.2	7.9	16.7	73.2
Arequipa	1,329.8	17.2	33.7	31.2	17.9
Ayacucho	711.1	3.3	10.5	17.1	69.1
Cajamarca	1,540.0	4.4	9.0	15.0	71.6
Cusco	1,338.9	6.8	15.5	20.4	57.3
Huancavelica	505.5	1.6	5.5	10.8	82.1
Huanuco	878.2	5.2	11.8	14.9	68.1
Ica	810.2	13.7	37.6	34.4	14.3
Junín	1,379.9	8.4	21.1	25.4	45.1
La Libertad	1,928.2	10.1	19.2	26.3	44.4
Lambayeque	1,290.6	10.9	26.7	30.5	31.9

Fuente: CPI Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública 2018.

Elaboración: CPI

La población total de personas con NSE A y B es de 39,425 que corresponden a los distritos de Trujillo y Víctor Larco.

Tabla N° 6.7: Población total por NSE AB Trujillo y Víctor Larco 2018

Distrito	Población				% NSE A B	Población x NSE
	Total	Hombres	%	MUJERES		
Trujillo	320,607.9	150,847.2	47.05	169,760.7	52.95	32,381.4
Víctor Larco	69,739.1	327,94.9	47.03	36,944.2	52.97	7,043.6
Total	390,347	183,642.1		206,704.9		39,425

Fuente: Censo Nacional 2017-XII de Población y VII de Vivienda y III comunidades indígenas,

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para obtener el cálculo del tamaño de muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

N= Población total de Habitantes.

Z= Valor crítico normal 1.96, (Utilizando un nivel de confianza del 95%)

p= Probabilidad de éxito 70%

q= Probabilidad de fracaso 30%

d= Error de precisión $\pm 6\%$

$$n = \frac{39,425 \times 1.96^2 \times 0.70 \times 0.30}{0.06^2 \times (39,425 - 1) + 1.96^2 \times 0.70 \times 0.30} = 224 \text{ habitantes}$$

Se utilizó como análisis no probabilístico la relación 70%, 30% de acuerdo al criterio evaluado del mercado de demandantes, ya que a juicio de expertos relacionados a oferta laboral de las generaciones demandantes la plataforma mandaditos.com se encuentra acorde a dicho estilo de vida ya que en este rango existe cierta desconfianza para aceptar a otra persona en sus hogares.

De la muestra obtenida se distribuye el 50% a cada distrito, como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N° 6.8: Distribución de encuestas por distrito

Distrito	Población x NSE	Muestra
Trujillo	32,381.4	112
Víctor Larco	7,043.6	112
Total	39,425.0	224

Elaboración: Autores de esta tesis.

Y para efectos de la aplicación de la muestra en los diferentes Distritos, se toma en cuenta el muestreo por cuotas iguales para cada urbanización

seleccionada ya que se conoce que en estos lugares existen personas con NSE A y B.

Tabla N° 6.9: Urbanizaciones por distrito y NSE

Urbanización	NSE	Distrito	Muestra x cuota
San Andrés	A y B	Trujillo	28
La Merced	A y B	Trujillo	28
Primavera	A y B	Trujillo	28
Las Quintanas	A y B	Trujillo	28
El Golf	A y B	Víctor Larco	28
Fátima	A y B	Víctor Larco	28
California	A y B	Víctor Larco	28
Santa Edelmira	A y B	Víctor Larco	28
Total			224

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5.4.2 Detalles de la muestra

Técnica de recogida de la información: Encuesta.

Universo: Población total con NSE A y B de los distritos de Trujillo y Víctor Larco.

Tipo de muestreo: Muestreo probabilístico y por cuotas

Tamaño de muestra: 224

Selección de unidades de análisis: Persona de ambos sexos de 19 a 45 años del NSE A y B.

Fecha de trabajo de campo: En el mes de Enero.

6.5.5 Encuesta

La encuesta fue realizada a inicios del mes de enero, primeramente se realizó una prueba piloto con una muestra de 35 aplicaciones a residentes de ambos sexos de la urbanización el Golf, con la finalidad de obtener la probabilidad de éxito de afiliación a la plataforma web **mandaditos.com** y visualizar errores en el diseño del cuestionario. Se hicieron los ajustes necesarios y se procedió a la aplicación en las siguientes urbanizaciones del distrito de Trujillo y Víctor Larco.

Distrito de Trujillo

- San Andrés

- La Merced
- Primavera
- Las Quintanas
Distrito de Víctor Larco
- El Golf
- Fátima
- California
- Santa Edelmira

6.5.6 Diseño de la encuesta

El cuestionario está compuesto por 16 preguntas de tipo cerradas de selección múltiple y dicotómica para facilitar el llenado. Dicho cuestionario se incluye en los anexos. Está clasificado con preguntas sobre el perfil demográfico del usuario de servicio (sexo y edad), preferencias de los servicios a recibir por parte de los estudiantes universitarios, frecuencia de utilización de servicios, uso de plataformas y equipos Smartphone, disposición a afiliación gratuita, valoración por los servicios recibidos y disponibilidad de pago por los servicios prestados.

CAPITULO VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El presente capítulo describe los resultados obtenidos tanto en las entrevistas a los expertos como en los resultados de las encuestas aplicadas tanto a la población universitaria de la ciudad de Trujillo como de los demandantes de los servicios no calificados.

7.1 Selección del perfil de los expertos:

Profesores del área de TI, Finanzas, Contabilidad y Economía como también a expertos en diseño y desarrollo de aplicaciones.

7.2 Entrevista a expertos

Se realizó la entrevista en profundidad a profesores del área de TI, Finanzas, Contabilidad y Economía como a expertos en diseño y desarrollo de aplicaciones virtuales que se encuentran en el medio, con el único fin de validar los objetivos propuestos para el diseño, desarrollo y puesta en marcha de la aplicación “mandaditos.com”. Se formularon las siguientes preguntas a cada experto a fin de obtener nuevos resultados que complementen el modelo Canvas:

- Identificar las propuestas de valor para el desarrollo de una aplicación de servicios.
- Determinar los factores de riesgo externos e internos y posibles soluciones a problemas existentes entre interlocutores de las aplicaciones.
- Conocer el tipo de responsabilidades que deberían tener todos los actores que intervienen en las aplicaciones.
- Identificar los medios de comunicación para dar a conocer la aplicación propuesta.
- Determinar la cantidad de servicios viables que debe contener una aplicación para que sea efectiva.
- Conocer los procedimientos de diseño, desarrollo y puesta en marcha de la creación de una aplicación.
- Conocer los costos que conlleva la creación de una aplicación.

- Conocer las áreas involucradas en la empresa que necesita la influencia de terceros.

7.2.1 Entrevista a Hugo Vértiz Díaz, MBA, Universidad ESAN

- Basado en mi experiencia en e-commerce, primero se necesita saber que se quiere vender, para eso se requiere previamente realizar un benchmarking. Para diseñar una plataforma virtual tienes dos formas: diseño a través de un desarrollo propio en donde se utiliza lenguaje de programación como html5 o java; o un diseño a través de plantillas en espacios virtuales conocidos como gestores de contenido. Entre uno y otro la diferencia es que las plantillas son gratis, plataformas como Wix, Drupal, entre otros. La ventaja que se tiene es que no se necesita ser diseñador gráfico, lo único que se hace es abastecer de contenido. El 99% de una buena plataforma es el contenido que uno quiere publicar, el 1% es la parte tecnológica.
- La tendencia del comercio tecnológico en el Perú es de incrementarse. Existe por parte del Estado Peruano estrategias para que este incremento sea de dos dígitos cada año. Inclusive para el 2025 se quiere que represente el 1% del PBI. El comercio virtual es una oportunidad para tener presencia a nivel mundial y a los que tienen negocios físicos, generar nuevas alternativas a través del entorno virtual.
- En relación a la plataforma virtual se debe tener las consideraciones de los términos y condiciones. Se debe considerar otras plataformas para poder personalizar de acuerdo a tus servicios, dado que son riesgos propios.
- Debe existir ciertos parámetros que permitan iniciar una relación comercial entre el usuario y el ofertante como por ejemplo solicitar el servicio con 24 horas de anticipación, y que la cancelación del servicio pueda realizarse con 6 horas de anticipación. Pasada esas 6 horas se puede penalizar con un 50% del monto.
- En el tema de fidelidad a la plataforma, se debe tener indicaciones claras a los usuarios para que no puedan contratar de manera directa al ofertante. Considerar descuentos y bonos para que sigan contratando por la plataforma.
- Un ejemplo práctico de una buena plataforma a domicilio es <https://tutordocor.pe/> que son clases a domicilio para todas las edades. Cuenta

con una plataforma híbrida, sencilla con los mínimos requeridos de parte de la oferta como la foto, los datos personales y el medio de pago. Se realiza la consulta de acuerdo a la zona donde vives y se contactan con uno para que la administradora haga la visita, es decir, más personalizado. Se propone una terna para que una elija.

7.2.2 Entrevista a Helmut Caceda, Presidente de CAPECE

- Cuando uno manda a desarrollar un sistema, los wireframe responden a una necesidad. Por ejemplo si se tiene la pantalla de selección de servicios y se despliega el combo de pasear perros. Esa necesidad es un checklist por ese servicio. Cada solución que va a tener el usuario sobre su necesidad se traduce en una pantalla.
- En el diseño y desarrollo de la plataforma web, el gestor de contenidos no sirve para nada, debido a que se debe asegurar la confianza. El desarrollo es en base a medida. El conjunto de pantallas corresponden a una necesidad. El programador va a indicar sobre lo complejo que fuera el desarrollo de la plataforma un costo, pero detallado.
- Se recomienda primero pagar un landing page que una plantilla tiene un costo aproximado de US\$20.00 para hacer un muestreo de visitas que se puedan convertir en clientes.
- Luego cuando ya se tenga lista la plataforma al inicio no se va a tener visitas. En relación a los costos la página web de acuerdo al servicio que van a realizar tiene un costo promedio de US\$9,000 y el alquiler del hosting tendría un costo máximo de US\$500 porque se está empezando. Se tiene que sustentar las funcionalidades de la plataforma. Considerando un programador junior. Tener en cuenta que con los ingresos que se generan de la plataforma se puede mejorar la infraestructura tecnológica. Y debe ser una página híbrida dado que una app sale demasiado cara.
- Se tiene que considerar como indicador del servicio la tasa de conversión, que es la relación de los usuarios que visitan la página y los que utilizan el servicio.
- Como es una startup se debe primero conseguir la confianza del peruano. En el tema de sueldos para iniciar deben trabajar gratis y en una de sus casas cada uno con su computadora. Para que una startup crezca de manera exponencial

hay que tener un costo alto en publicidad. La inversión inicial debe ser muy importante para marketing.

- En el Perú hay una tendencia creciente en e-commerce. Todo se va a realizar por internet. O te digitalizas o desapareces del mercado.

7.2.3 Entrevista a Santiago Roca, PhD y Master of Art en economía, Universidad ESAN

- Para un propuesta de valor deben revisar el libro “La economía del bien común” del autor Jean Tirole premio Nobel de Economía. En los capítulos “Cuando lo digital modifica la cadena de valor” y “Economía digital: los desafíos para la sociedad”, en donde se reflexiona sobre la economía colaborativa que facilita el acceso a los servicios y bienes. Otro papel importante es la confianza para disfrutar de los servicios. Te explica también un mercado de dos caras (oferta y demanda), para saber en qué lado se encuentran o si realmente son intermediarios.
- Un tema importante del libro indica que “Las personas que mejor se adapten a los cambios en el nuevo mundo van a ser las que adquieran un nuevo conocimiento del mercado. Las personas que no se adapten van a ser reemplazadas por ordenadores”.
- Se debe considerar el costo de la pasarela Visa, si van a limitar el uso de tarjetas por la plataforma. Reitero que deben tener claro de qué lado del mercado se encuentra la plataforma. Cuando las plataformas van en contra de las leyes de la competencia, te generan una posición de dominio o abuso de dominio o prácticas prohibidos. Como es el caso de algunas redes sociales en donde se coloca publicidad pero las fechas del término de la publicidad no están bien regulados, es decir, se necesita contratos más balanceados.
- Sobre los factores de riesgo, deben tener varias estrategias para el negocio a fin de conseguir la seguridad tanto por el lado de los ofertantes teniendo condiciones favorables y capacitaciones. La estrategia en este tipo de mercados son diferentes, ya que por un lado se subsidia a los universitarios y por otro se trata de trasladar a los precios de los servicios. El marketing debe ser potente de acuerdo al modelo del negocio. Por eso deben iniciar como una plataforma de una cara y luego ir desvinculándose si el mercado despegar. Se

debe diferenciar las diferentes etapas en el desarrollo del mercado, la estrategia de precios, la segmentación de los clientes y una serie de cosas más.

- Las posibilidades deben de estar mapeadas, en el caso que ocurra, la capacidad de desintegrar el negocio en todos sus riesgos, te da una mejor calidad de trabajo de tesis o mejor comportamiento o resultado, eso es lo que deben de buscar. Analizar cada servicio con expertos de cada servicio no calificados para ver experiencias, calificaciones y habilidades. Eso es lo que hace al empresario experimentado, cuando conoce a detalle las características de cada servicio.

7.2.4 Entrevista a Alfredo Mendiola, PhD en administración con especialización en finanzas, Universidad ESAN

- Es un proyecto atractivo que tiene un impacto social por lo que no solo se debe considerar para el volumen poblacional de la ciudad de Trujillo. Se debe considerar todo el norte. El plan de negocio debe ser replicable en la nube para que automáticamente funcione en cualquier lugar.
- Para iniciar las actividades pre-operativas se debe tener claro el tipo de campaña comercial. Es importante las redes sociales y el volanteo en zonas específicas del segmento AB dándole una connotación social. Tener en cuenta el elevado costo de las pasarelas de pago.
- La cantidad y tipos de servicios se determina en la práctica, pero se debe analizar y revisar otras fuentes de información similares encontradas en el repositorio de ESAN como una tesis realizada en Arequipa de una empresa de servicios de limpieza del hogar, que metodológicamente está bien estructurada. O un modelo de negocio en donde una peluquería tenía una plataforma para reservas citas. Es importante saber cómo manejar la logística de citas.
- El modelo Canvas debe estar bien diseñado ya que es el sustento para el plan comercial y operativo.
- La inversión es relativamente pequeña pero si lo escalas, la ganancia es exponencialmente más alta. Se debe pensar que el plan de negocio es un plan piloto en Trujillo, replicable a ciudades más grandes. Si camina, es la base para ampliar a otros lados. Tener cuidado con la imagen, se debe inspirar confianza.

7.2.5 Entrevista a Carlos Aguirre, Mg. Finanzas, Universidad ESAN

- El modelo de negocio se debe basar en el ahorro de costos que tienen los clientes para realizar una transacción en la plataforma. Ellos no tienen que gastar tiempo ni recursos para encontrar el medio de satisfacer una necesidad de servicio. Las personas hoy en día valoran maximizar mucho el tiempo. Esa es la propuesta de valor para desarrollar una plataforma web que brinde la intermediación de los servicios no calificados. Deben tener en cuenta el efecto “red” en donde se crece o se decrece geométricamente de acuerdo a la expectativa del consumidor. Por eso ser muy cuidadosos por los comentarios y puntuaciones que se registren en la plataforma.
- Es difícil mitigar por completo los riesgos, sobretodo de la confianza y el peligro de robo. Por eso deben ver la posibilidad de un seguro (si es posible) que asegure al 100% cualquier riesgo que se presente. Principalmente en el primer año de actividad. Tomar pautas de que en cada finalización de un servicio el cliente debe dar su conformidad como señal de satisfacción. Por el lado de los universitarios se debe conseguir la fidelidad y sobre todo quienes los van a capacitar, ya que la limpieza del hogar no es fácil por lo que no se puede hacer del todo bien generando que los comentarios no sean positivos.

7.2.6 Entrevista a Abraham de la Rosa, Mastering Design Thinking, Mecánicos a domicilio.

- En mi negocio “mecánicos a domicilio” la propuesta de valor a veces es confundida con la ventaja competitiva, ésta es fácil de copiar sin embargo una propuesta de valor es difícil de copiar. La propuesta de valor en “mecánicos a domicilio” es contar con personal calificado y de confianza y eso se logra seleccionando a los técnicos con el mejor perfil y probarlos con exámenes psicométricos.
- Es difícil mitigar por completo los riesgos que los técnicos puedan incurrir, pero sí se pueden disminuir desde el pre filtro de la convocatoria hasta la psicometría, mejores pagos y principios de legalidad y moral. Si no cumple con estos principios se le da de baja perdiendo sus beneficios de buenos salarios del mercado, pérdida de trabajo y de buenos clientes.

- Lo único que se puede hacer ante una irresponsabilidad del técnico por ejemplo un robo, es proporcionar al cliente todos los datos referentes al técnico y ellos proceder. Nosotros por ser comisionistas no afecta la parte legal. Si el problema fuera por mal arreglo del vehículo hacemos el envío de otro técnico o se le hace la devolución íntegro de su dinero.
- Al inicio del proyecto “mecánicos a domicilio” empezamos con el servicio de lavado de vehículos y de allí ofrecer los otros servicios mecánicos, pero resultó no muy favorable y solo quedamos con los servicios básicos que todo vehículo requiere que son: Afinamiento, cambio de aceite y diagnóstico. Hoy en día contamos con 43 servicios.
- Antes de realizar algún tipo de publicidad para tu servicio a domicilio es mejor conocer donde se encuentran tus clientes potenciales y que servicios necesitan para crear una buena estrategia de publicidad. Nosotros publicitamos por Google y Facebook solo lo utilizamos como herramienta de posicionamiento y no de promoción, en él solo publicamos artículos para educarlos y las cosas básicas que deben saber.
- Primero para organizarse bien se debe tener un buen equipo sólido y robusto que tengan conocimientos numéricos, de diseño, financiero, tecnológico (Programación, sitios web) y servicio al cliente (Marketing).
- En la empresa no tercerizamos nada, pero si más adelante lo haremos en la parte administrativa sobre todo en nóminas o pagos a los empleados por el trabajo realizado y la parte legal. No les recomiendo tercerizar en marketing ya que es un área donde costó mucho conocer a tus clientes, llegar a ellos y sobre todo mantenerlos y en programación es mejor tenerlos a precios elevados no importa.

7.2.7 Entrevista a Diego Carbajal, Ingeniero Industrial, Experto en desarrollo de aplicaciones y soporte en FIFA.

- El valor agregado que se les puede dar a una aplicación de servicios se le llama valor agregado tecnológico, lo cual se puede mencionar propuestas diferenciadoras de otras aplicaciones.
- En un negocio por internet existen muchos riesgos dependiendo del tipo de servicio que se preste, en el caso de su proyecto de servicios a domicilio que

es prácticamente como un servicio de clasificados con geo localización los riesgos posibles se puede dar en caso que no se cumpla con el servicio, robo o extracción de artículos etc. Todo esto puede incurrir en delitos civiles o penales. Por ejemplo UBER, GLOBO tienen un límite de responsabilidades que permiten de una manera dar solución a los problemas de una manera más acorde a ambos intervinientes, otro riesgo es saltarse la aplicación ó sea tratar directamente con el cliente sin utilizar la aplicación.

- La responsabilidad si sucede algún tipo de problema en la prestación del servicio es del área administrativa responsable de la aplicación, si ocurre un salto ya la responsabilidad sería del oferente del servicio y la única forma de evitar o disminuir este caso, es eliminando la función de interacción entre ellos.
- Existen muchas formas de dar a conocer la aplicación en otras palabras publicitarla es necesario trabajar con Google Ads, que son especialistas en campañas publicitarias, también se puede colocar en páginas con mayor tráfico de internautas y en Google búsqueda.
- Antes de conocer la cantidad de servicios que debe contener una aplicación es que sea amigable y de fácil acceso, lo más recomendable es empezar con pocos servicios que más requieren los usuarios y después ir agregando conforme las necesidades.
- Primero conocer bien el negocio y sus limitaciones, luego es necesario que el proveedor de servicios sea local. Para la creación de la aplicación para su proyecto es necesario realizar los siguientes procedimientos de Geo localización, Buscador, Solicitar un servicio y pagar.
- Existen muchos costos dependiendo del proveedor y experto de la aplicación, si tu aplicación contiene geo localización, carrito de compras, pasarela de pagos, pantalla de registro de compras etc., tiene un valor aproximadamente de 20,000 soles fuera del servicio de mantenimiento que es otro costo.

7.3 Resultados: Proveedor de servicios (Oferentes)

7.3.1 Encuesta a proveedores de servicios

Se realizó la encuesta a los estudiantes universitarios de 8 universidades autorizadas por SUNEDU, entre ellas hay una sola universidad pública más conocida como la UNT (Universidad Nacional de Trujillo), las otras siete universidades son privadas (Ver anexo 1).

Esta encuesta permitió conocer diversos aspectos que sirven de base para la implementación de la aplicación “mandaditos.com”, por ser uno de los actores primordiales para la ejecución del proyecto. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 55% de los estudiantes universitarios encuestados son del sexo femenino y el 45% son masculinos.
- Sus edades oscilan entre 17 a 33 años y cursan sus estudios de I a X ciclo.
- La mayoría de estudiantes universitarios 86% están dispuestos a brindar servicios a domicilio y así obtener ingresos extras.
- Mayormente tienen disponibilidad de realizar estos servicios los días viernes, sábado y domingo, con horarios por las mañanas de 7 am a 1 pm y por las tardes de 3 a 7 pm.
- El 58% de los estudiantes cuenta con equipo Smartphone con plan de datos a internet, el 28% que no cuenta con equipo y el 14% que no contestó puede ser que tengan miedo de dar a conocer ese dato por su seguridad y no ser sujetos a robo.
- El 80% de los estudiantes universitarios hace uso de aplicaciones virtuales, esto demuestra que realmente la mayoría de estudiantes cuenta con un equipo smartphone, sobre todo que hoy en día es muy útil para sus estudios.
- El 79.4% de los estudiantes les gustaría formar parte de la aplicación gratuita, para ofrecer sus servicios a domicilio.
- Los estudiantes universitarios mayormente pueden o quieren desempeñar los siguientes servicios: Cuidado de mascotas 18%, seguido de reforzamiento escolar 16%, cuidado de niños y arreglos navideños 10%, animación de fiestas, asistencia informática y preparación de comidas 8%, jardinería y belleza 5%, lavado de vehículos y limpieza del hogar 4% y lavado y planchado de ropa 2%.
- El 73% de los estudiantes universitarios están dispuestos a afiliarse a la aplicación “mandaditos.com” donde les va a permitir tener contacto con los clientes que requieran servicios a domicilio, el 21% no respondió y el 6% no se afiliaría.

- El 61% de los estudiantes universitarios no tienen inconveniente que sus datos personales y antecedentes penales y judiciales sean validados en la plataforma, el 12% si tienen inconveniente y el 27% no respondió y el 58% de los estudiantes aprueban que sus datos personales y foto aparezcan en la plataforma.

7.3.2 Conclusiones del proveedor de Servicios (Offerentes)

Con los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

Los resultados esperados para continuar con el proyecto es que la mayoría de estudiantes universitarios estén dispuestos a afiliarse a la aplicación “mandaditos.com” y así lo demuestra la encuesta que el 73% está dispuesto a afiliarse y además se puede ampliar la oferta de estudiantes en épocas de vacaciones.

Por otro lado se sabe que para afiliarse a una aplicación es necesario contar con un equipo Smartphone con plan de datos lo cual es imprescindible para obtener oportunidades de trabajo y además realizar actividades universitarias.

Los estudiantes universitarios tienen la capacidad de realizar labores o trabajos a domicilio, pero mayormente prefieren trabajos como cuidado de mascotas, reforzamiento escolar, cuidado de niños, arreglos navideños (Trabajo temporal en diciembre y enero), animación de fiestas, asistencia informática, preparación de comidas, jardinería y belleza (Trabajo realizado por estudiantes del sexo femenino). Con respecto al lavado de vehículos, limpieza del hogar y lavado y planchado de ropa es muy poco preferido.

Las demás preguntas con respecto a datos personales y seguridad son respondidas satisfactoriamente.

7.4 Resultados: Usuarios de servicio (Demandantes)

7.4.1 Encuesta a usuarios de servicios

Se realizó la encuesta a los usuarios de servicios de 8 urbanizaciones de alta plusvalía y donde existe mayor concentración de personas con NSE A y B.

Esta encuesta permitió conocer diversos aspectos que sirve de base para la implementación de la aplicación “mandaditos.com”, por ser otro de los actores

más importante para el funcionamiento de la aplicación. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 54% de los usuarios de servicios encuestados son del sexo femenino y el 46% son masculinos.
- Sus edades oscilan entre 19 a más de 40 años.
- El 67.4% no cuentan con tiempo disponible para realizar las tareas del hogar y el 32.6% que menciona tener tiempo siempre necesitan ayuda en otras tareas.
- La mayoría de usuarios de servicio les gustaría recibir ayuda en los quehaceres del hogar por parte de estudiantes universitarios, así lo indica el 86%.
- Los servicios más demandados por los usuarios, que se ofrece en la plataforma son: Limpieza del hogar 16%, seguido de reforzamiento escolar 14.3%, cuidado de mascotas 13%, lavado de vehículos 12.4%, lavado de ropa y cuidado de niños 10%, asistencia informática 7% y jardinería 6.3%.
- Los usuarios realizan sus servicios diariamente 17%, tres veces a la semana y mensualmente 24%, una vez a la semana 16% y cada quince días 19%.
- Los usuarios de servicios prefieren recibir servicios mayormente los días lunes y miércoles con 20% y 16% y los fines de semana como sábado y domingo 25% y 19%.
- Los rangos de horarios que prefieren los usuarios es por las mañanas de 7 a 9 y de 9 a 11 am prefieren que les realicen el servicio con 29% y 22%, además por las tardes prefieren de 3 a 5 y 5 a 7 pm con 23% y 17%.
- La mayoría de usuarios de servicios encuestados usan dispositivos Smartphone con plan de datos 82%, no respondieron el 14% y no usan el 4%.
- La mayoría de usuarios de servicios hacen uso de aplicaciones o plataformas virtuales, así lo indica el 79%, no respondieron el 14% y no usan 7%.
- El 85% de los usuarios de servicios encuestados indican que sí les gustaría formar parte de un modelo virtual o aplicación gratuita donde les ofrezcan servicios a domicilio por parte de estudiantes universitarios, por otro lado el 14% no contestó y el 1% no quiere ser parte.
- El 85% de los usuarios encuestados están dispuestos a afiliarse a la aplicación "mandaditos.com" donde les va a permitir tener contacto con los

servicios a domicilio que requieran por parte de estudiantes universitarios, el 15% no respondió.

- Los usuarios de servicios mencionaron que sí reservarían con anticipación servicios a domicilio con 61%, mientras que 24% no lo haría y el 15% no contestó.
- Los usuarios de servicios que les gustaría reservar un servicio valoran mayormente en ese orden la puntualidad con 20%, seguido de los precios 16%, calidad de servicio 15.4%, honradez 15%, responsabilidad 14.4% y respeto con 11%.
- Los usuarios de servicio manifiestan que están dispuestos a pagar por hora el servicio brindado de 8 a 10 soles el 35%, de 11 a 13 el 27.2%, de 14 a 16 el 7%, de 17 a 19 el 11.2%, de 20 a 22 el 5% y no contestaron el 16%.
- El 52% de los usuarios de servicio mencionan que el pago por servicios lo harían en efectivo, con tarjeta de crédito 26% y débito 6.3%.

7.4.2 Conclusiones a usuarios de servicios (Demandantes)

Con los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

La mayoría de usuarios de servicio están dispuestos a afiliarse a la aplicación “mandaditos.com” y así lo demuestra la encuesta que el 85% está dispuesto a afiliarse y además se ampliaría la demanda de servicios no calificados en épocas de fiestas patrias, día de la madre, fiestas navideñas etc.

Por otro lado se sabe que para afiliarse a una aplicación es necesario contar con un equipo Smartphone con plan de datos lo cual es una herramienta imprescindible para los usuarios de servicios que hacen uso para todas sus actividades cotidianas, pedidos de alimentos, compras por internet, bancos etc.

Los usuarios de servicios demandan mayormente trabajos como Limpieza del hogar, seguido de reforzamiento escolar, cuidado de mascotas, lavado de vehículos, lavado de ropa, cuidado de niños, asistencia informática y jardinería.

Algunos de estos trabajos coinciden con los servicios que desea brindar el estudiante universitario.

Los usuarios indican que para aceptar los servicios valoran la puntualidad, los precios, calidad, honradez, responsabilidad y respeto.

7.4.3 Análisis de la demanda

7.4.3.1 Servicio:

La aplicación “mandaditos.com” brinda servicios a domicilio realizados por estudiantes universitarios, principalmente a personas (usuarios de servicios) que no tienen tiempo para realizar tareas del hogar con NSE A y B, que se encuentran ubicados en urbanizaciones exclusivas como lo son San Andrés, La Merced, Primavera y las Quintanas en el distrito de Trujillo y El Golf, Fátima, California y Santa Edelmira en el distrito de Víctor Larco Herrera.

Esta aplicación permite que el usuario de servicios escoja los servicios que desea que le realicen los estudiantes universitarios durante un determinado tiempo en horas. Además brinda comodidad para contactar con ellos y sobretodo da seguridad con datos personales.

Figura N° 7.1: Servicios no calificados



Fuente: Imágenes en la web

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4.3.2 Demanda histórica actual

Respecto a los servicios no calificados para el hogar, a través de estudiantes universitarios en la actualidad, no existen fuentes formales en las cuales se registre información histórica sobre la demanda de los mismos.

Para obtener la demanda actual de servicios no calificados, como se hizo mención anteriormente en la tabla Tabla N° 7.7: Población Total por NSE AB Trujillo y Víctor Larco 2018 se ha realizado una operación llegando a obtener una población de 39,425 usuarios de servicios y tomando en cuenta la información obtenida en la encuesta a usuarios, específicamente en la pregunta N° 11 si el usuario está dispuesto a afiliarse, como indica la siguiente tabla.

Tabla N° 7.1: Afiliación a “mandaditos.com”

Afiliación	Frecuencia	Porcentaje
Si	190	84.8
No	1	0.4
Total	191	85.3
NS/NR	33	14.7
Total	224	100.0

Fuente: Encuesta a usuarios de servicio

Elaboración: Autores de esta tesis.

Obteniendo como resultado una población de 33,432.4 usuarios de servicios.

Posteriormente, para obtener la demanda actual en número de servicios al año, se ha multiplicado el promedio de cada uno de ellos (servicios frecuentes) por 12 meses, de la pregunta N° 5, el usuario con qué frecuencia solicitaría servicios no calificados como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N° 7.2: Frecuencia de servicios anual a “mandaditos.com”

Frecuencia de servicios	N	%	N° veces al mes	N° veces promedio mes	N° veces promedio anual
Una vez al día	42	17.1%	30	5.13	61.56
Tres veces a la semana	58	23.6%	12		
Una vez a la semana	39	15.9%	4		
Cada quince días	47	19.1%	2		
Una vez al mes	60	24.4%	1		
Total	246	100.0%	49		

Fuente: Encuesta a usuarios de servicio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Y finalmente, se obtuvo la siguiente demanda actual expresada en servicios.

Tabla N° 7.3: Demanda presente (En N° de servicios al año)

Distritos	Población x NSE	servicio promedio anual	Servicios al año
Trujillo	27,459.4	61.56	1,690,402.3
Víctor Larco	5,973.0		367,696.2
Total	33,432.4		2,058,098.5

Fuente: Encuesta a usuarios de servicio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4.3.3 Demanda proyectada

Para la proyección de la demanda en cantidad de servicios utilizando la demanda presente calculada en la tabla 7.3, se utiliza la tasa de crecimiento promedio poblacional de los distritos de Trujillo y Víctor Larco de 1.8% con una proyección lineal del año 1 al año 5. Esta tasa es la obtenida en los Censos Nacionales 2017-XII Población y VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas-INEI, el cual se observa en la tabla 7.4.

Tabla N° 7.4: Demanda proyectada a 5 años

(En servicios al año)

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Trujillo	1,690,402	1,720,829	1,751,804	1,783,337	1,815,437	1,848,114
Víctor Larco	367,696	374,314	381,052	387,911	394,893	402,001
Total	2,058,098	2,095,144	2,132,856	2,171,248	2,210,330	2,250,116

Fuente: INEI.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.4.4 Deducción de mercado

7.4.4.1 Mercado potencial

Tomando en cuenta la información obtenida en la encuesta a usuarios, específicamente en la pregunta N° 3, donde se le pregunta al usuario de servicio si le gustaría recibir ayuda en los quehaceres del hogar por parte de estudiantes universitarios, como indica la siguiente tabla.

Tabla N° 7.5: Ayuda en los quehaceres del hogar

	Frecuencia	Porcentaje
Si	192	85.7
No	32	14.3
Total	224	100.0

Fuente: Encuesta a usuarios de servicio

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se estima el 85.7% como el número de servicios anuales a los demandantes de servicio, obteniendo como resultado la siguiente tabla.

Tabla N° 7.6: Mercado potencial (En servicios al año)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MP	2,079,942	2,117,381	2,155,493	2,194,292	2,233,790	2,273,998

Fuente: INEI.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4.4.2 Mercado disponible

El mercado disponible se obtiene deduciendo el 85.3% del mercado potencial. Esta estimación se ha realizado en base a los resultados obtenidos en la encuesta, donde se les pregunta a los usuarios de servicio si les gustaría formar parte de la aplicación gratuita como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N° 7.7: Aplicación gratuita

	Frecuencia	Porcentaje
Si	191	85.3
No	1	0.4
Total	192	85.7
NS/NR	32	14.3
Total	224	100.0

Fuente: Encuesta a usuarios de servicio

Elaboración: Autores de esta tesis.

Y se obtiene como resultado la siguiente tabla:

Tabla N° 7.8: Mercado disponible

(En servicios al año)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MD	1,774,190	1,806,126	1,838,636	1,871,731	1,905,422	1,939,720

Fuente: INEI.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4.4.3 Mercado efectivo

El mercado efectivo se obtiene del mercado disponible. Esta estimación se ha realizado en base a los resultados obtenidos en la pregunta 11 de la encuesta donde el 84.8% de los usuarios de servicio se afiliarían a la aplicación “mandaditos.com” como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N° 7.9: Afiliación a la aplicación

	Frecuencia	Porcentaje
Si	190	84.8
No	1	0.4
Total	191	85.3
NS/NR	33	14.7
Total	224	100.0

Fuente: Encuesta a usuarios de servicio

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se obtiene como resultado la siguiente tabla:

Tabla N° 7.10: Mercado efectivo

(En servicios al año)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ME	1,504,513	1,531,594	1,559,163	1,587,228	1,615,798	1,644,883

Fuente: INEI

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4.4.4 Mercado meta

El mercado meta está determinada por los usuarios de servicios que estarían dispuestos a reservar con anticipación el servicio que requieren. Esta estimación

se ha realizado en base a los resultados obtenidos en la pregunta 12 de la encuesta como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N° 7.11: Reservación anticipada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	137	61.2
No	53	23.7
Total	190	84.8
NS/NR	34	15.2
Total	224	100.0

Fuente: Encuesta a usuarios de servicio

Elaboración: Autores de esta tesis.

Obteniendo finalmente el mercado meta correspondiente en la tabla 7.12:

Tabla N° 7.12: Mercado meta

(En servicios al año)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MM	920,762	937,336	954,208	971,384	988,869	1,006,668

Fuente: INEI

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5 Modelo Canvas mejorado

Luego de identificar las oportunidades de mejora en el modelo inicial posterior a la revisión del mercado y los aportes de los expertos entrevistados llegamos a un modelo Canvas más robusto y con un mejor detalle para la implementación del negocio, el cual se muestra a continuación.

Tabla N° 7.13: Modelo de negocio Canvas mejorado

<p>Alianzas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universidades de la ciudad de Trujillo. - Con el mercado objetivo que es los consumidores. - Con los proveedores que van a desarrollar la plataforma quienes brindan un servicio accesible y fiable. - Con organizaciones gubernamental es que permiten obtener información legítima de los proveedores de servicios y usuarios. 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercadeo y adquisición de clientes. - Administrar los pagos a estudiantes. - Servicio al cliente 	<p>Propuesta de valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conectar en la ciudad de Trujillo mediante la Plataforma Virtual de forma rápida y segura al segmento socio económico AB que no cuentan con el tiempo necesario para desarrollar actividades no calificadas con estudiantes universitarios que se encargaran de brindar estos servicios. 2. Generar ingresos a estudiantes universitarios quienes van a desarrollar actividades no calificadas para solventar en parte sus gastos de estudios. 	<p>Relación con los clientes</p> <p>La relación es mediante la plataforma web, donde los clientes califican el grado de satisfacción y brindan las recomendaciones al público en general. Esta calificación permite mantener la base de estudiantes recomendables fidelizando con algunos incentivos, promociones y ofertas.</p>	<p>Segmento de mercado</p> <p>Habitantes de la ciudad de Trujillo de los NSE AB entre 18 y 50 años de edad que no cuentan con tiempo para desarrollar algunos trabajos no calificados (Usuarios).</p> <p>Estudiantes universitarios de la ciudad de Trujillo que no cuentan con la solvencia económica necesaria para continuar con sus estudios. (Operadores).</p>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago los profesionales que desarrollan la plataforma Web. - Pago mensual a los profesionales que dan mantenimiento a las bases de datos de la plataforma web. - Gastos Pre –Operativos. - Costos de Afiliación. - Campañas de Marketing Digital. - Impuestos. - Hosting y dominio. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los ingresos se obtienen de un porcentaje del cobro realizado por los diferentes servicios no calificados brindados por los jóvenes universitarios. - Los Sistemas de pago que incluiremos en el servicio es a través de tarjeta de crédito o débito. 		

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPITULO VIII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el análisis estratégico del plan de negocios. Primero se desarrolla la visión, misión y valores institucionales reforzados por un análisis estratégico FODA finalizando con las estrategias de Porter y los objetivos estratégicos a desarrollar.

8.1 Visión:

“Ser la plataforma tecnológica de mayor concurrencia que permita contribuir en la calidad de vida de los clientes, atenuando en parte la deserción universitaria”.

8.2 Misión:

“Fortalecer el uso de la tecnología, combinando el fácil acceso y la prestación de servicios de calidad que permitan la satisfacción de los clientes logrando su fidelidad y preferencia”.

8.3 Valores institucionales

- El mensaje para los usuarios es "Orgullosamente realizado por universitarios que necesitan de ti".
- Seguridad, velamos por la integridad de los universitarios, capacitándolos para desarrollar sus labores de forma segura utilizando todos los equipos de protección personal requeridos.
- Honestidad, la verdad es el sello distintivo de todas las relaciones con los clientes y el personal.
- Vocación de servicio, orientados a brindar el mejor servicio a los clientes, superando sus expectativas.
- Trabajo en equipo, potenciando el esfuerzo de cada miembro, que permita reducir el tiempo invertido en las labores mejorando la productividad diaria.
- Compromiso, enfocados en un mismo resultado, dando lo mejor de cada uno, dándole un sentido de dueño para el logro de los objetivos.
- Puntualidad, cumplir con las obligaciones y compromisos en el tiempo establecido mostrando respeto por los clientes y el equipo de trabajo.

- Cercanía, accesible a los clientes y empleados.

8.4 Análisis y estrategias FODA:

8.4.1 Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

- Presencia en un mercado en crecimiento, mediante la plataforma web, con el fin de brindar un servicio de calidad a personas con un ritmo de vida ocupada y acelerada, quienes no cuentan con el tiempo necesario para cubrir todas sus actividades diarias del hogar.
- Utilizar herramientas tecnológicas novedosas que permitan una interacción sencilla y amigable con la plataforma web.
- Aprovechar el decreto legislativo que aprueba la ley de gobierno digital, para una correcta operación en el marco legal vigente.¹¹
- Ayudar a los jóvenes universitarios a conseguir un ingreso diario que le permita continuar sus estudios.

8.4.2 Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

- Universitarios comprometidos en brindar un buen servicio, con una capacitación continua de acuerdo a los trabajos que realiza, mitigando el riesgo de pérdidas por deterioros o errores que pueda dañar la imagen de la empresa.
- Proporcionar medidas de seguridad robustas en la plataforma para lograr la confianza de los clientes al realizar sus transacciones.
- Evaluaciones psicológicas aprobadas por el equipo de mandaditos.com para evitar el riesgo tanto de dolo como para mitigar el intento de evadir la intermediación entre los clientes y el universitario.

8.4.3 Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

- Contar con proveedores que permitan operar a bajo costo que permita cumplir con los objetivos en los plazos planteados para asegurar la continuidad del negocio.

¹¹ El Peruano, “Decreto legislativo que aprueba la ley de gobierno digital”, 12 de setiembre del 2018, <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1/>

- Aprovechar el crecimiento económico de la ciudad, logrando que la empresa sea la primera opción cuando se requiera de trabajos no calificados, asegurando el ingreso necesario para cumplir con los clientes brindándoles un servicio de calidad y sobre todo cuidando la seguridad de los universitarios que son la cara visible.
- La demanda según los resultados de la encuesta aplicada es alta al ser Trujillo una ciudad con una economía estable y es necesario cubrir con universitarios los trabajos calificados más demandados, lo cual es una tarea compleja ya que los trabajos demandados no son exactamente los trabajos que los universitarios desean realizar, por ello es importante identificar rápidamente en las universidades quienes forman el equipo de universitarios para ser capacitados y cumplir con los estándares requeridos por el área de recursos humanos.

8.4.4 Estrategias DA

- El alto costo para asegurar el cumplimiento de la propuesta ejecutando el seguimiento en el mercado y realizando el acompañamiento de los universitarios al inicio de la operación, encarece los costos operativos al inicio, sumado a ser un producto que recién se está dando a conocer es el primer reto a enfrentar por parte del equipo de mandaditos.com donde el respaldo económico a través de financiamientos es fundamental.
- Un mercado cambiante y exigente requiere de acciones para prever el impacto en el negocio, donde los recursos para ejecutar rápidamente cambios en la organización es limitado al ser una empresa nueva que busca posicionarse como la mejor opción, por ello es importante que los clientes sepan que están apoyando a un universitario a cubrir parte de sus gastos para continuar con sus estudios al adquirir los servicios.
- La aparición de un competidor que brinde el mismo servicio con una inversión mayor a la realizada es una amenaza latente desde el inicio de las operaciones, por ello es importante el ser muy cuidadosos al tratar solicitudes o quejas por parte de los usuarios, asegurando la solución de las ocurrencias y ejecutando las recomendaciones rápidamente.

8.5 Estrategias genéricas Porter.

La plataforma web que se está implementando utiliza una estrategia genérica de diferenciación en el mercado que permita obtener una ventaja competitiva y rentabilidad, delimitando el mercado y garantizando el posicionarnos en la mente de los usuarios que permita ser la primera opción cuando se necesite la realización de trabajos no calificados.

El negocio ofrece servicios que asegurara:

- Intangibilidad, a través de la plataforma web generamos una infraestructura donde los clientes pueda interactuar con las personas que realizar los servicios solicitados, permitiendo un nexo de seguridad y confianza.
- Percibibilidad de los Servicios, el servicio una vez realizado es valorado por los usuarios y contabilizado a través de la plataforma donde tanto el usuario como el personal que realiza el servicio, tiene una cuenta en la plataforma que les permite ver sus estadísticas de uso y colocar sus requerimientos.
- Generación del Servicio con el cliente, actualmente no existe en Trujillo una plataforma web que ofrezca los servicios que estamos planteando lo cual permita ingresar rápidamente a los hogares.
- Heterogeneidad del servicio, la plataforma y canales de atención al cliente están constantemente evolucionando con el tiempo para ofrecer un servicio siempre diferenciado, considerando que los hábitos de consumo no son los mismos a través del tiempo.

8.6 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, mandaditos.com debe definir sus objetivos estratégicos:

- Alcanzar la rentabilidad esperada por los socios.
- Asegurar el crecimiento de negocio según lo establecido en el plan financiero.
- Formar una cartera de clientes recurrentes y usuarios afiliados a la plataforma.
- Actualizar constantemente la plataforma con contenidos amigables, asegurando la disponibilidad y actualización de la plataforma.

- Obtener una excelente valoración y satisfacción de los clientes.
- Elaborar una política y canales de comunicación con los clientes, brindando una respuesta clara y oportuna ante eventualidades.

8.7 Factores críticos de éxito

Según Hofel (1978), “Los factores críticos de éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria. Estos factores usualmente cambian de industria a industria y dentro de una industria específica se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del sector en cuestión y de las armas con las cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia”.

Los siguientes factores críticos de éxito:

- Basado en la facilidad de uso para los clientes es necesario que los esfuerzos aseguren la disponibilidad de la plataforma las 24 horas del día, esto permite la interacción entre clientes y proveedores del servicio, así mismo conseguir estar servicio de ellos.
- Elaborar planes y campañas para captar clientes y proveedores de servicio, además elaborar programas para la retención de proveedores de servicio que generen valor para la empresa.
- Formar una estructura organizacional que sea capaz de soportar todo el negocio y el crecimiento que se espera para los siguientes 5 años, donde la formación y el cuidado de la gente es la ventaja más duradera.

8.8 Estrategias a corto plazo

Se plantea como estrategias a corto plazo el impulsar las operaciones del negocio en su fase inicial y cumplir con la cuota de captación de clientes y universitarios para un desempeño normal del negocio considerando lo siguiente:

- Plan para el mantenimiento y funcionalidad de la plataforma.
- Estructurar el plan de marketing inicial (lanzamiento) y proyectar el número de clientes y proveedores del servicio a conseguir.
- Estructurar el canal de atención al cliente para el apoyo en la función de atención al usuario y colaborador este equipo soporta la operación diaria online de la empresa.
- Elaborar una estructura organizativa sólida para soportar el crecimiento de usuarios y proveedores del servicio para atenderlos rápida y oportunamente.

8.9 Definición del producto – servicio

Mandaditos.com es una plataforma web que permite conectar la oferta de trabajos no calificados con la demanda en la ciudad de Trujillo. Según las características del usuario y proveedor del servicio.

8.9.1 Usuario:

Disponibilidad en el servicio: la plataforma web puede atender requerimientos las 24 horas del día, con un tiempo de respuesta de acuerdo al tipo de servicio requerido, donde la asignación del universitario que realiza la actividad tiene una opción de preferencia al tener los usuarios el nombre del universitario de su confianza.

Brindar a los clientes una plataforma que ofrezca altos estándares de seguridad e identificación de los universitarios afiliados que cumplan con los requisitos establecidos.

Según los resultados del estudio de investigación de mercado se decidió iniciar el negocio ofreciendo 4 tipos de servicio en la plataforma, los cuales va aumentando según evaluación de mercado.

8.9.2 Proveedores de servicios no calificados (universitarios):

Lograr la escalabilidad en el mercado depende de la oferta de servicios: a través de la plataforma se quiere llegar a cubrir la demanda esperada, logrando un crecimiento de acuerdo a los planes planteados para los próximos 5 años.

Flexibilización en el horario de trabajo: Los universitarios son libres de elegir el horario de su conveniencia para poder atender los servicios requeridos.

CAPÍTULO IX. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se plantea todas las estrategias y acciones que mandaditos.com realiza para posicionarse en la mente del usuario como una plataforma web de fácil recordación para los usuarios (clientes), con una excelente calidad, seguridad y disponibilidad en el servicio, que permita cubrir las necesidades de los clientes en el momento que lo requieran.

9.1 Objetivos de marketing

El objetivo general del plan de marketing de mandaditos.com es posicionar la marca mandaditos.com en los futuros usuarios de la plataforma:

- Establecer la segmentación del mercado objetivo y atributos para el posicionamiento.
- Creación de una marca fuerte con sus respectivos beneficios.
- Alcanzar el 7% del mercado objetivo, en el primer año de operaciones en la ciudad de Trujillo.
- Posicionar la marca Mandaditos.com en la ciudad de Trujillo tanto en los estudiantes, como en los futuros demandantes.

9.2 Estrategia de segmentación

Tabla N° 9.1: Estrategia de segmentación

Segmentación geográfica	País: Perú Departamento: La Libertad Provincia: Trujillo
Segmentación demográfica	Hombres y mujeres
Segmentación conductual	Actitudes: Personas independientes, buscan soluciones rápidas, seguras y consideran muy importante la calidad en el servicio. Ocasión de uso: Imprevistos en el hogar, falta de tiempo para realizar actividades de casa.

Segmentación psicográfica	Nivel socioeconómico A y B. Estilo de Vida: Innovadores, sofisticados, modernos.
------------------------------	---

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2.1 Definición del público objetivo

“Mandaditos.com” define como público objetivo a hombres y mujeres que viven en el área urbana del sector socioeconómico AB que tienen Smartphone, que son usuarios frecuentes de plataformas y aplicaciones móviles, y que cuentan con poco tiempo para las labores del hogar.

En Perú según la encuestadora Ipsos al 2018 se tiene 7, 913,216 hogares, de los cuales el 72.2% pertenecen al área urbana del país.

Los hogares a su vez se distribuyen en niveles socioeconómicos A, B, C, D y E. Según Apeim en el 2017, que realiza un estudio de la distribución de hogares en función a su nivel socioeconómicos. Consideramos el estudio de distribución para hogares que se encuentran en las zonas urbanas, donde se desarrolla el negocio.

En la Figura N° 9.1, se presenta la estructura económica urbana de La Libertad y su comparación con los diferentes departamentos del Perú.

Figura N° 9.1: Perú, estructura socioeconómica de personas según departamentos (Urbano) 2017

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2017 - DEPARTAMENTO (URBANO)

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	7.1	21.4	31.4	40.1
Ancash	100%	12.7	38.7	31.8	16.8
Apurimac	100%	5.1	18.9	34.4	41.6
Arequipa	100%	19.1	35.9	31.5	13.5
Ayacucho	100%	6.2	18.9	27.3	47.6
Cajamarca	100%	11.8	23.3	34.8	30.1
Cusco	100%	12.2	26.9	29.1	31.8
Huancavelica	100%	6.0	20.8	35.2	38.0
Huanuco	100%	12.8	26.9	29.9	30.4
Ica	100%	14.9	40.2	34.2	10.7
Junin	100%	12.4	29.8	33.2	24.6
La Libertad	100%	12.8	24.0	32.4	30.8

Fuente: APEIM 2017

Elaboración: APEIM.

9.3 Estrategia de posicionamiento

La plataforma digital que se implementa utiliza una estrategia de posicionamiento de diferenciación en mercado que permita delimitar el nicho de mercado y garantizar posicionarnos en la mente de los usuarios que permita ser la plataforma preferida para la búsqueda de trabajos no calificados.

9.3.1 Basado en la facilidad de uso

La plataforma se encuentra disponible 24x7x365, es accesible vía Internet a través de computadoras y dispositivos móviles, además de ser de fácil acceso. La plataforma cuenta con un diseño simple e interactivo. La plataforma de adapta a las necesidades de los usuarios se puede solicitar el servicio en un tiempo aproximado de 5 minutos.

El horario de atención del servicio contempla un horario diurno desde las 6 am hasta las 10 pm de lunes a domingo. Los universitarios pueden ser

contactados a través del aplicativo como atención de requerimiento planificado o de inmediato, pueden modificar su horario de disponible 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.

9.3.2 Basado en las características

Orientado al Usuario:

Brindar a los usuarios una plataforma que ofrezca altos estándares de seguridad, identificación de los universitarios afiliados que cumplan con los requisitos establecidos, así como también calidad de servicio según valoraciones brindadas por los usuarios atendidos, búsqueda de universitarios más cercanos y disponibles a través de geolocalización en caso de atender requerimientos de inmediato.

Orientado a los proveedores del servicio:

Brindar a los universitarios un excelente respaldo pues Mandaditos.com es una empresa formal, confiable y que sus datos personales están seguros en la base de datos y que tiene una fuente confiable y segura a través de la cual puede ofrecer diferentes tipos de servicios, ampliar su cartera de clientes y recibir mayores ingresos. Además, se verifica la información del usuario para ofrecer la mayor protección al universitario de esta manera puedan desenvolverse de la mejor manera, además puede obtener valoraciones de los usuarios a quienes brinden servicios, las cuales sirve de referencia para otros usuarios que quieran contactarlos.

9.4 Marketing mix

Dentro del conjunto de herramientas de marketing para alcanzar un mercado objetivo se utilizó las 4P: producto, precio, plaza y promoción. A continuación cada una de ellas.

9.4.1 Estrategia de producto

La estrategia de producto tiene como objetivo principal definir los atributos de la plataforma virtual de acuerdo a la información obtenida de las encuestas, orientadas a satisfacer las necesidades de servicios no calificados, como limpieza del hogar, lavado de autos, paseo de perros y reforzamiento escolar.

9.4.2 Atributos principales

Según el FMI las tendencias globales en relación a los servicios vienen en crecimiento, dado que los consumidores pasan a demandar más servicios. Resalta que los sectores de servicios ahora son capaces de impulsar la productividad y reducir la desigualdad.¹²

Los atributos de los servicios que brinda la empresa mandaditos.com están basados en las principales características de un servicio puro, como intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, percibibilidad y propiedad. Dado que el servicio está representado por la interacción del usuario con la plataforma tecnológica, a continuación en la tabla N° 9.2, se detallan los principales atributos.

Tabla N° 9.2: Atributos del servicio

Atributos	Descripción
Acceso gratuito	El dominio www.mandaditos.com.pe, es una plataforma por internet de acceso es gratuito que proporciona los servicios no calificados como limpieza de hogares, cuidado de mascotas, reforzamiento escolar, entre otros.
Facilidad de Uso	Ofrece a los usuarios interfaces de fácil uso y entendimiento. Con textos e imágenes de los servicios no calificados.
Funcionalidad	Mediante un servicio hosting que implica el alquiler de un espacio en el disco duro de un servidor conectado directamente a la red de Internet para alojar la plataforma virtual y los correos corporativos.

¹² Alegria, L.. (2018). Servicios: ¿El nuevo motor de la productividad?. Febrero 05, 2019, de Diario El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/peru/servicios-nuevo-motor-productividad-noticia-512312>

Registro de datos	Una vez en la plataforma el usuario debe registrar sus datos: correo electrónico, nombres y apellidos, número telefónico y contraseña.
Informativo	El usuario encuentra desde el inicio de la plataforma la cotización del servicio que está buscando. Luego de su registro de datos puede reservar servicio. Se puede obtener la disponibilidad de cada universitario y el precio del servicio.
Gráficos básicos	Se visualiza imágenes simples que describen la satisfacción de la necesidad del servicio no calificado.
Texto legible	El tipo de letra es Time New Roman con tamaño 20 para los títulos y 18 para los textos. Además, debe guardar contraste con los gráficos y diseño de la plataforma.

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.2.1 Definición de marca y logotipo

Es importante desarrollar una marca propia, que permita estar posicionado en la mente del usuario, asimismo, diferenciarnos de la competencia, ya que es esencial para el negocio.

El nombre de la plataforma es: “Mandaditos.com”, Mandaditos el cual hace referencia al diminutivo de la palabra mandado, que se refiere a realizar un encargo por orden de otra persona y se complementa con la sigla .com, el cual hace referencia al uso de una plataforma moderna e interactiva. El nombre de la plataforma es amigable, de fácil recordación, segura y a la orden del usuario.

El slogan propuesto de Mandaditos.com es “Servicios con calidad, seguridad y rapidez con solo un clic”. El mismo que se sustenta en la siguiente proposición de valor:

- **Beneficio funcional**

Servicio de trabajos no calificados con estándares de calidad y seguridad.

- **Beneficio emocional**

Me siento feliz porque puedo tener diferentes servicios que brinden

comodidad a mi familia, para que tengan más tiempo disponible y además ayudar a los jóvenes universitarios para poder cubrir sus gastos.

- **Beneficio autoexpresión**

Soy un profesional exitoso que puede dedicar tiempo a su vida personal, laboral y familiar.

- **Valor tangible**

El servicio se contrata dependiendo de la necesidad del usuario. Es único pues, brinda la seguridad y garantía necesaria para la tranquilidad de las familias. A continuación en la figura N° 9.2 se aprecia el logo de la empresa, el cual es de color verde, ya que según el neuromarketing representa una fuerte relación con la seguridad.

Figura N° 9.2: Logotipo de Mandaditos.com



Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precios se basa con mayor exactitud tomando en consideración el precio de mercado. Se identificaron tres competidores existentes por cada línea de servicio. Las tablas N° 9.3, N° 9.4, N° 9.5 y N° 9.6 indican a los competidores y el precio promedio por hora.

Tabla N° 9.3: Servicio de limpieza precio de competidores en Trujillo
(por hora en soles)

N°	Servicio de Limpieza	OLX/ Servicio M +51946529883	OLX/ Rosy T +51927344208	OLX/ Lady +51920383172	Precio Promedio
1	Limpieza integral de Departamentos de áreas comunes (sala, comedor, cocina, dormitorios, baños, terrazas/balcones).	10,00	10,00	15,00	11,67
2	Limpieza integral de Casas de áreas comunes (sala, comedor, cocina, dormitorios, baños, terrazas/balcones).	20,00	10,00	20,00	16,67
3	Limpieza post fiestas	-	30,00	20,00	25,00
4	Limpieza de piscinas	25,00	25,00	-	25,00

Fuente: OLX. (2018). Servicio de Limpieza a Domicilio. Diciembre, 2018, de OLX Sitio web: <https://trujillo.olx.com.pe/servicio-de-limpieza-a-domicilio-iid-1006296295>

Fuente: OLX. (2018). Servicio de Limpieza a Domicilio. Diciembre, 2018, de OLX Sitio web: <https://trujillo.olx.com.pe/limpieza-de-casa-y-oficinas-iid-1030147905>

Fuente: OLX. (2018). Servicio de Limpieza a Domicilio. Diciembre, 2018, de OLX Sitio web: <https://trujillo.olx.com.pe/servicio-de-limpieza-a-domicilio-por-horas-iid-1045669456>

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N° 9.4: Servicio de paseo de perros precio de competidores en Trujillo
(por hora en soles)

N°	Servicio de Paseo de Perros	Paseaperros.com/ Richard Jeanpiere	Paseaperros.com/ Gustavo C	Paseaperros.com/ Valeria C	Precio Promedio
1	Paseo	12,00	12,00	12,00	12,00

Fuente: Paseaperros.com. (2018). Servicio de paseo de perros. Diciembre, 2018, de paseaperros.com Sitio web: <https://www.paseaperros.pe/richard.jeanpiere.s>

Fuente: Paseaperros.com. (2018). Servicio de paseo de perros. Diciembre, 2018, de paseaperros.com Sitio web: <https://www.paseaperros.pe/guztavo.c>

Fuente: Paseaperros.com. (2018). Servicio de paseo de perros. Diciembre, 2018, de paseaperros.com Sitio web: <https://www.paseaperros.pe/valeria.co>

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N° 9.5: Reforzamiento escolar precio de competidores en Trujillo
(por hora en soles)

N°	Reforzamiento Escolar	Tusclases.com/ Iliana Méndez	Tusclases.com/ Nicole A	Tusclases.com/ Oriana Jesús	Precio Promedio
1	Primaria	15,00	8,00	20,00	14,33
2	Secundaria	15,00	-	30,00	22,50

Fuente: Tusclases.com. (2018). Clases de Primaria y Secundaria. Diciembre, 2018, de Tusclases.com Sitio web: <https://www.tusclases.pe/profesores/primaria-y-secundaria/trujillo/licenciada-educacion-integral-trujillo-313729>

Fuente: Tusclases.com. (2018). Clases de Primaria y Secundaria. Diciembre, 2018, de Tusclases.com Sitio web: <https://www.tusclases.pe/profesores/primaria-y-secundaria/trujillo/clases-particulares-grupales-primaria-secundaria-271691>

Fuente: Tusclases.com. (2018). Clases de Primaria y Secundaria. Diciembre, 2018, de Tusclases.com Sitio web: <https://www.tusclases.pe/profesores/primaria/trujillo/clases-ninos-primaria-todas-materias-232273>

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N° 9.6: Servicios de lavado de carros precio de competidores en Trujillo
(por hora en soles)

N°	Servicio de Lavado de Carros	CarWash La Estación	Doctor Wash	Lava Autos Car Wash	Precio Promedio
1	Automóvil	10,00	10,00	10,00	10,00
2	Camioneta	20,00	25,00	25,00	23,33

Fuente: Infoinfo. (2018). Lavado de autos. Diciembre, 2018, de Infoinfo Sitio web: https://trujillo.infoinfo.com.pe/ficha/carwash_la_estacion/339401

Fuente: Infoinfo. (2018). Lavado de autos. Diciembre, 2018, de Infoinfo Sitio web: https://trujillo.infoinfo.com.pe/ficha/doctor_wash/336700

Fuente: Infoinfo. (2018). Lavado de autos. Diciembre, 2018, de Infoinfo Sitio web: https://trujillo.infoinfo.com.pe/ficha/lava_autos_car_wash_trujillo_s_a_c/235900

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a la información obtenida y utilizando el método por fijación de precios de línea de servicio basada en la competencia, se define el precio de Mandaditos.com en las tablas N° 9.7, N° 9.8, N° 9.9 y N° 9.10, el detalle de servicios que realiza un universitario con sus respectivos precios.

Tabla N° 9.7: Servicio de limpieza (en soles)

N°	Servicio de Limpieza	Precio por Hora	Promedio Horas Diario	# Promedio Servicios Mensual	Total Promedio Mensual
1	Limpieza integral de Departamentos de áreas comunes (sala, comedor, cocina, dormitorios, baños, terrazas/balcones).				
	1.1. Limpieza integral por área referencial de 80m2	10,00	3	4	120,00
	1.2. Limpieza integral por área referencial de 81m2 a más	10,00	4	4	160,00
2	Limpieza integral de Casas de áreas comunes (sala, comedor, cocina, dormitorios, baños, terrazas/balcones).				
	2.1. Limpieza integral por área referencial de 100m2	20,00	4	4	320,00
	2.2. Limpieza integral por área referencial de 101m2 a más	20,00	5	4	400,00
3	Limpieza post fiestas	25,00	4	1	100,00
4	Limpieza de piscinas	25,00	3	1	75,00
5	Limpieza por temporada	A cotizar			

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N° 9.8: Servicio de paseo de perros (en soles)

N°	Servicio de Paseo de Perros	Precio por Hora	Promedio Horas Diario	# Promedio Servicios Mensual	Total Promedio Mensual
1	Paseo diario Lunes a Viernes	10,00	2	20	400,00
2	Paseo fin de semana Sábados y Domingos	12,00	2	8	192,00

3	Paseo mensual Lunes a Domingo	10,00	2	30	600,00
---	-------------------------------	-------	---	----	--------

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N° 9.9: Reforzamiento escolar (en soles)

N°	Servicio de Reforzamiento Escolar	Precio por Hora	Promedio Horas	# Promedio Servicios Mensual	Total Promedio Mensual
1	Primaria	15,00	2	5	150,00
2	Secundaria	25,00	2	5	250,00

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla N° 9.10: Servicios de lavado de carros (en soles)

N°	Servicio de Lavado de Carros	Precio por Hora	Promedio Horas	# Promedio Servicios Mensual	Total Promedio Mensual
1	Automóvil	10,00	1	5	50,00
2	Camioneta	20,00	1	5	100,00

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.3 Estrategia de plaza

La plataforma virtual está disponible en internet a través de cualquier dispositivo electrónico, debido a que es una plataforma multilateral. Mandaditos.com cuenta con un dominio propio, con un diseño web amigable que facilite su uso y que muestre gráficamente los tipos de servicios. Además, de la calificación del servicio. Esto último permite la retroalimentación sobre los puntos de mejora.

La ubicación del centro de operaciones de los servicios se encuentra en los distritos de Víctor Larco Herrera y Trujillo en las zonas indicadas en la investigación de mercado, debido a que se encuentra la mayor cantidad del segmento AB. Cabe resaltar, que la idea del negocio se puede extrapolar a todo el Perú y luego ser exportada a países de similar situación.

Las redes sociales son parte importante para la presentación de la plataforma, dado que el objetivo es buscar el canal más adecuado. Por ello para poder llegar al mayor número de usuarios posibles es necesario una presencia constante en redes sociales, mailing y a través de la publicidad tradicional que se detalla en la estrategia de promoción y publicidad.

9.4.4 Estrategia de promoción y publicidad

Es el recurso de marketing más importante para atraer a los clientes, dando a conocer la plataforma y los servicios que ofrece. Incluso conseguir el posicionamiento de la marca. Si bien existen varias estrategias de promoción y publicidad, se considera a las redes sociales como la herramienta más acertada, debido a su bajo costo y llega a varios futuros usuarios.

Se utiliza específicamente la estrategia de atracción o también llamada inbound marketing, es decir, todas aquellas interacciones provenientes de redes sociales, mailing, página web, posicionamiento en motores de búsqueda y en publicidad tradicional, en donde el objetivo está enfocado en el cliente.

La publicidad inicia desde la fase de lanzamiento de la plataforma y se extiende en todo el horizonte evaluado. Las acciones están divididas de acuerdo a su tipo.

9.4.4.1 Marketing Directo:

A continuación en la tabla N° 9.11 se detallan las acciones del marketing directo como parte de la estrategia para atraer clientes potenciales e informarles las ventajas de la plataforma.

Tabla N° 9.11: Acciones de marketing directo

Acciones	Descripción
----------	-------------

Puntos de Información	Dentro de los distritos detallados en el capítulo de investigación de mercados se inicia el proceso de entrega de volantes casa por casa con la información de los servicios. La fuerza de ventas está a cargo de los 5 socios de la empresa y se distribuye mediante zonas o distritos.
Merchandising	De la mano con la acción anterior y con el objetivo de informar, se entrega diversos productos con el logo de la marca. Se detalla el presupuesto más adelante.
Publicidad en periódicos	Se contrata un espacio publicitario en la sección de clasificados del diario local La Industria dando a conocer los servicios. Se emite los días domingo en donde se concentra la mayor afluencia de público objetivo que tiene una necesidad de servicio. Se detalla el presupuesto más adelante.

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.4.2 Marketing Digital

A continuación en la tabla N° 9.12 se detallan las acciones del marketing digital como parte de la estrategia más inmediata de una startup a fin de que los clientes potenciales interactúen y busquen influenciar opiniones.

Tabla N° 9.12: Acciones de marketing digital

Acciones	Descripción
Plataforma web	Debido a la geolocalización la plataforma Mandaditos.com es de fácil acceso y uso. Muestra los servicios que se presta, clasificados en limpieza del hogar, paseo de perros, reforzamiento escolar y lavado de autos.
Redes Sociales	Según información del Consultor Pablo Bermúdez en su artículo para el Diario El Comercio de fecha 17/03/2018 se registra en el Perú, que la plataforma Facebook es utilizada por aproximadamente 20 millones de peruanos por lo que es una estrategia de posicionamiento poderosa.
Mailing	A través de este medio se hace llegar un modelo de correo de manera masiva con la información de los servicios que brinda la plataforma. Mediante acceso a base de datos se enviaran las promociones a fin de fidelizar al usuario.
Google Ads	Google Ads que es un programa de publicidad de Google que permite crear anuncios en línea para llegar a los usuarios en el momento exacto en que se

	interesan por los servicios que ofrece la plataforma. Ayuda a incrementar el tráfico del sitio web Mandaditos.com. Las cuentas de Google Ads se administran en línea, de modo que puede crear y modificar la campaña de anuncios cuando se desee, lo que incluye el presupuesto, la configuración y el texto del anuncio. No hay requisitos de inversión mínima, y se puede establecer y controlar su propio presupuesto.
Cupones y/o Bonos de Promoción	Se cuenta con cupones y/o bonos de promoción a partir del tercer mes de operaciones.

Elaboración: Autores de esta tesis

Las acciones en las redes sociales que vamos a realizar para alcanzar los objetivos planteados en el plan de marketing son los siguientes:

- **Objetivo:** Establecer la segmentación del mercado objetivo y atributos para el posicionamiento.

Los mensajes deben de ser joviales y tener un fondo social que ayude a conectar con el público al cual va dirigido nuestros productos, dejando en claro que por el lanzamiento es en la ciudad de Trujillo y que en un futuro se lanza en otras regiones y luego a nivel nacional.

- **Objetivo:** Creación de una marca fuerte con sus respectivos beneficios.

La marca mandaditos.com debe estar presente en el público universitario para mostrarles esta iniciativa, el cual les brindará un apoyo consiguiendo un trabajo seguro y rápido para que cubran en parte sus gastos universitarios.

Adicional a ello, el mensaje va también para los usuarios quienes tienen la opción de satisfacer sus necesidades brindando un apoyo.

- **Objetivo:** Alcanzar el 7% del mercado objetivo, en el primer año de operaciones en la ciudad de Trujillo.

Para ello es importante que la marca esté presente siempre en la búsqueda de quienes requieren los servicios de trabajos no calificados, dónde está presente la marca, como en reforzamiento escolar, cuidado de mascotas, lavado de vehículos y limpieza del hogar.

- **Objetivo:** Posicionar la marca mandaditos.com en la ciudad de Trujillo tanto en los estudiantes, como en los futuros demandantes.

Inicialmente se debe reforzar la presencia en las redes sociales, dónde se presenta el producto como una ayuda a los universitarios de la ciudad de Trujillo y que la marca mandaditos.com es la primera opción dónde conseguir un trabajo rápido y seguro, contando con un equipo de primer nivel que los acompañará en todo momento.

9.5 Presupuesto de marketing

De acuerdo al periodo proyectado de valuación de 5 años se presenta la tabla N° 9.13 del presupuesto para el plan de marketing donde se detalla la inversión inicial que asciende a S/16,400.

Tabla N° 9.13: Presupuesto de marketing (en soles)

Acciones	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Directo	4.880,00	5.060,00	5.060,00	5.060,00	5.060,00	5.060,00
Volantes (1 millar)	180,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Merchandising						
- Llaveros de metal destapador (1 millar)	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
- Lapiceros de plástico con touch (1 millar)	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00
- Imantados (1 millar)	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
Publicidad en periódico	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Cupones y Promociones	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Marketing Digital	11.520,00	7.200,00	7.632,00	8.107,20	8.629,92	9.204,91
Publicidad en Facebook	8.640,00	4.320,00	4.752,00	5.227,20	5.749,92	6.324,91
Google Ads	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Total Marketing	16.400,00	12.260,00	12.692,00	13.167,20	13.689,92	14.264,91

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto Google Ads el presupuesto mensual considerado para la campaña de mandaditos.com es de S/240.

9.6 Indicadores de control

Para evaluar el desempeño del marketing se ha planificado medidas de supervisión para medir la fidelidad del cliente potencial y el grado de satisfacción de cada servicio realizado por el universitario. Cabe señalar, que dichos indicadores se tienen con mayor detalle en el plan de operaciones.

Los indicadores de control (KPI) que se usan para el cumplimiento de las acciones descritas en el marketing directo y digital son los detallados a continuación:

- Alcance de medios sociales, que es el porcentaje de tráfico asociado a los canales digitales.
- Índice de satisfacción del cliente - calidad, que es el resultado de la calidad del servicio brindado
- Índice de satisfacción del cliente – tiempo, que es el resultado del tiempo de atención por cada servicio brindado.
- Encuestas virtuales a través de la plataforma para conocer cómo se enteraron de la misma.

9.7 Experiencia del usuario

Para evaluar la experiencia del usuario se va a medir el nivel de satisfacción de la plataforma.

Para tener una buena experiencia de usuario (UX) la plataforma tiene una serie de puntos importantes:

9.7.1 Usabilidad

Para que la plataforma tenga una buena usabilidad, está basada en el usuario y en cómo solucionar sus problemas. Además, evita frustraciones, con iconos grandes, muy amigable y con una alta interacción.

9.7.2 Simplicidad

La plataforma es muy fácil de usar. Los procesos son reducidos y con pocos taps para elegir el servicio que el usuario demanda.

9.7.3 Consistencia

Toda la plataforma tiene un mismo lenguaje, color fuente y escritura, siempre con el color verde y los iconos que lo caracterizan.

Al ser una plataforma híbrida se pueden ver de la misma forma en los diferentes dispositivos: celulares, tablets y computadoras.

9.7.4 Navegación intuitiva

Las interacciones en la plataforma son muy sencillas, el usuario puede acceder fácilmente a requerir el servicio que desea.

Igualmente puede ingresar a ver la información del estudiante, como sus calificaciones de servicio, universidad y foto.

CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES

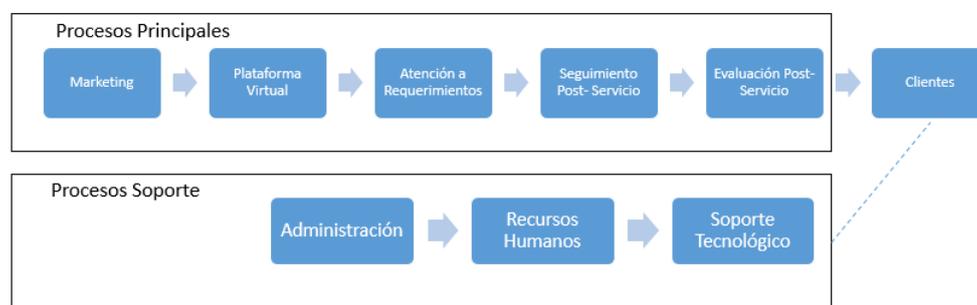
En el presente capítulo se desarrolla las estrategias operativas y procesos para poder alcanzar los objetivos definidos para mandaditos.com.

10.1 Cadena de valor

La estructura del Plan de Operaciones se ha elaborado en base a la cadena de valor planteada por Michael Porter para ello se identifican las actividades primarias y las actividades de soporte, la cadena de valor tiene el objetivo de maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, donde el margen es la creación de valor por parte de la Empresa. En el siguiente cuadro se muestra la cadena de valor de la Empresa en donde se representa la participación que tienen cada eslabón en la generación de valor, para ellos se utilizó una matriz cruzada cuya valoración se realizó en base a opiniones de expertos en función a la información recolectada hasta el momento.

Figura N° 10.1: Cadena de valor del plan de negocios “mandaditos.com”

Actividades de soporte	Infraestructura de la empresa (4%)				
	Administración de recursos humanos (13%)				
	Soporte tecnológico (16%)				
	Administración y finanzas (6%)				
	Marketing (13%)	Plataforma tecnológica (16%)	Atención a tiempo a requerimientos (11%)	Seguimiento post-servicio (11%)	Evaluación post-servicio (10%)
	Actividades Primarias				



Fuente: Esquema de la cadena de valor de Michael Porter

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.1.1 Procesos de soporte al negocio

10.1.1.1 Infraestructura directiva:

Se considera una sede principal en el centro histórico de la ciudad de Trujillo la Libertad, en donde funciona la oficina administrativa de mandaditos.com, esta ubicación está cercana a la mayor población de posibles usuarios del portal web el cual inicia sus operaciones en el segundo año de implementación.

10.1.1.2 Recursos humanos:

- El recurso humano tiene que estar preparada para los desafíos competitivos del mercado laboral.
- Se busca alcanzar un balance entre los intereses de la Empresa referente a crecimiento y expansión.
- Se busca contar con el personal idóneo para desarrollar los trabajos no calificados, los cuales son captados a través de la plataforma web, teniendo en consideración las habilidades y actitudes que impacten y/o sumen a la empresa.
- Se desarrolla políticas de competencia buscando el crecimiento y desarrollo de los trabajadores.
- El compromiso de la empresa es desarrollar la calificación y bienestar del personal, y se logra a través de:
 - Motivación de los colaboradores como motor de la empresa, ayudando a lograr los objetivos personales y facilitando las herramientas para lograrlo.
 - La seguridad de los colaboradores debe ser un valor de la empresa, para que los universitarios regresen a sus hogares tan sanos como salieron a inicio del día, proporcionándoles los equipos de protección personal necesarios para los diferentes tipos de trabajo a realizar.
 - Trabajo en equipo, teniendo como base la comunicación como un lenguaje común que integre y cohesione acompañados de capacitaciones y actividades Integradoras.

10.1.1.3 Soporte tecnológico:

Se tiene el soporte in-house que permita solucionar los inconvenientes que se presenten en la plataforma al momento de la interacción con los usuarios. El personal calificado y con experiencia en desarrollo web y comunicaciones supervisa de cerca cualquier contingencia.

10.1.1.4 Administración y finanzas:

Las funciones de administración y finanzas está a cargo de personal calificado con experiencia en administración, contabilidad y finanzas, logrando la eficiencia en el control de costos y operativo. Quienes tiene como función definir y determinar las fuentes de dinero más convenientes, con el fin de aplicar los recursos de manera óptima, y así poder asumir los compromisos económicos que genere la plataforma virtual de acorde a las leyes vigentes en el país.

10.1.2 Procesos principales del negocio

10.1.2.1 Plataforma tecnológicas:

Permite optimizar los procesos de la empresa de manera eficiente, así como el tiempo del que disponen los usuarios al acceder a los servicios que brinda la plataforma, haciendo cumpliendo con lo ofrecido que es brindar el servicio en un solo clic, que es lo que buscan las personas en este ambiente de mercado agitado en el cual se va a desenvolver la plataforma web.

- Rutinas semanales de revisión de resultados:

Contamos con una rutina semanal de revisión de resultados e identificación de oportunidades de mejora, permitiendo que la plataforma se mantenga actualizada y perdure en el tiempo. De esta forma los usuarios pueden contar con los servicios que brinda la plataforma siempre actualizados; buscando la satisfacción y sobre todo que sus recomendaciones y requerimientos sean escuchados, evaluados e implementados.

- Atención a requerimientos:

La Plataforma, tiene como principal diferencia en su categoría online, la atención oportuna a sus usuarios por los servicios requeridos, donde adicional al soporte eficiente con el que cuenta la plataforma, se exige al

máximo el cuidado de la misma para evitar cualquier imprevisto que ocasione algún malestar o mala experiencia en el usuario, programando visitas a los domicilios atendidos para escuchar las oportunidades de mejora que permitan mantener el servicio constante y lograr la satisfacción y fidelización de los clientes.

- **Marketing:**

Presencia en las redes sociales de moda tales como Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, LinkedIn y Pinterest¹³ que permite dar a conocer los servicios que ofrece la plataforma web; con el propósito de generar un posicionamiento en la mente de los usuarios, y lograr ser la primera opción de atención y referencia para la satisfacción de las diferentes necesidades y/o requerimientos de los usuarios.

- **Seguimiento Post – Servicio:**

Para el incremento de la demanda de los servicios que ofrece la plataforma, consideramos como uno de los puntos esenciales el Servicio de Seguimiento de post-venta, pues lo consideramos como una de las mejores formas de crear fidelidad y lealtad con la plataforma. Es de suma importancia para el cliente saber que existe una empresa que se preocupe por solucionar sus dudas, inconvenientes, o requerimientos después de la venta. Y porque consideramos que un cliente satisfecho es la mejor publicidad que puede tener cualquier tipo de empresa.

10.2 Estrategia de operaciones

La plataforma digital a implementar debe garantizar atributos importantes para el usuario tales como calidad en el servicio, seguridad y disponibilidad, así mismo se establece lo necesario para la iniciación y puesta en marcha de las operaciones de la empresa.

10.3 Inicio de operaciones de la empresa

¹³ De acuerdo a Arellano Marketing, “la red social más utilizada en el Perú es Facebook con el 58% de los cibernautas, seguida de Youtube (39%), Twitter (38%), Instagram (36%), LinkedIn (25%) y Pinterest (8%)”.

Iniciaremos las operaciones ofreciendo 4 servicios, los cuales son el resultado de las encuestas realizadas para identificar la demanda de trabajos no calificados, dónde se identificaron los tipos de servicios más solicitados a ser desarrolladas por la población universitaria también encuestada.

Tabla N° 10.1: Trabajos no calificados con más demanda del mercado y oferta laboral

Demanda de trabajos no calificados		Universitarios están dispuestos a:	
Reforzamiento escolar	14.3%	Reforzamiento escolar	15.6%
Cuidado de mascotas	12.7%	Cuidado de mascotas	17.6%
Lavado de vehículos	12.4%	Lavado de vehículos	4.7%
Limpieza de hogar	16.0%	Limpieza de hogar	3.7%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la ciudad de Trujillo estos servicios son brindados por Empresas Especializadas, Empresas que brindan servicios básicos y personas que trabajan de forma informal o freelance. Según cifras oficiales del INEI al 2017 la Libertad tiene un 72.4% de tasa de informalidad.

10.3.1 Lavado de vehículos

- Ricar Autoboutique: Empresa familiar que brinda servicios de venta de accesorios, de lavado y auxilio mecánico.
- Lavaderos a rodillo o automáticos las cuales brindan rapidez en el servicio.
- Competidores Informales que se ubican en las calles o alguna carretera industrial.

10.3.2 Cuidado de mascotas

- PaseaPerros.com, es una plataforma online diseñada para buscar cuidador y paseador, donde publicas la búsqueda y se comienza a recibir propuestas de cuidadores de cuidador y paseadores de perros dispuestos a brindar el servicio.
- No interviene en la contratación del servicio.
- Personas que brindan servicio freelance y cuelgan en portales de empleos.

10.3.3 Limpieza del hogar

- Empresas que brindan servicios corporativos a viviendas, departamentos, locales comerciales.
- Personas que brindan servicio freelance y cuelgan en portales de empleos.

10.3.4 Reforzamiento escolar

- Tusclases, es una plataforma online diseñada para encontrar profesores de diversas materias a fin de que te dicten clases de manera online o a domicilio, es un intermediario y no interviene en el pago por las clases dictadas, pues el pago es en efectivo.
- Academias particulares que brindan asesoramiento para un número de alumnos y en horarios establecidos.
- Principalmente ocupada por Profesionales de la Educación o de otra Especialidad según la materia a reforzar que realizan asesorías Freelance.

La estrategia de operaciones que se plantea es ofrecer de manera gratuita el acceso a la plataforma web mandaditos.com para que los universitarios que ofrecen sus servicios como los futuros demandantes de los servicios ofrecidos conozcan las bondades de la plataforma y puedan interactuar aprovechando todas sus funcionalidades y beneficios.

10.4 Gestión de operaciones

10.4.1 Diseño del proceso del servicio

En este punto se detalla los principales procesos que conforman a mandaditos.com.

10.4.1.1 Registro de altas para universitarios.

Evaluación Psicológica a los universitarios reclutados con expertos profesionales en psicología y reclutamiento de personal.

La importancia de conocer el perfil psicológico del universitario como del nivel de interés para culminar sus estudios y permitir contar con el recurso humano idóneo para el desarrollo de los trabajos no calificados, ya que la preocupación principal como empresa es brindar un servicio de

calidad con el personal calificado y sobre todo que siempre está pensando en la seguridad propia y su desarrollo profesional.

Registro del alta, bloqueo o baja de del universitario.

- El registro del alta en la plataforma inicia con la aceptación del pago del 10% del precio cobrado al cliente por el servicio brindado.
- Posterior a brindar sus datos personales para el registro y forma de contacto con el postulante en la plataforma web o de forma personal en las oficinas se genera un código de usuario y en un plazo no mayor a 24 horas se realiza el primer contacto con el universitario para agradecerle por su interés y darle las pautas para continuar en el proceso de selección y formar parte de mandaditos.com solicitándole presentar en un periodo no mayor a una semana los siguientes documentos en las oficinas de mandaditos.com dónde se entrevista con el personal de recursos humanos, los documentos a presentar son:
 - Copia de documento nacional de identidad, para certificar su mayoría de edad.
 - Certificado de antecedentes policiales y penales en original.
 - Documento que acredite la universidad de procedencia, como su carnet universitario vigente o una carta emitida por la autoridad universitaria.
 - Feedback del área de recursos humanos sobre el postulante (entregado por el personal de recursos humanos posterior a la entrevista personal).
- Una vez completada toda la documentación se programa la fecha para la verificación domiciliaria:
 - Visita de la vivienda del postulante para certificar los datos consignados en el registro.
 - Entrevista con los padres, parientes o responsables del postulante en la ciudad de Trujillo para conocer un poco al postulante.
 - De no contar con familiares en la ciudad de Trujillo se valida solo la vivienda y de ser posible solicitar información a la persona que arrienda o brinda el espacio habitacional al postulante.

- Después de validar el lugar de procedencia y la documentación presentada se pone en contacto con el postulante para solicitarle acercarse a las oficinas de mandaditos.com en la ciudad de Trujillo para finalizar el registro y agradecerle por su interés y sobre todo felicitarlo realizando una pequeña ceremonia de bienvenida a la empresa haciéndole la entrega de:
 - Folleto con el código de conducta.
 - Pack de bienvenida que consta de un polo, un lapicero y un gorro con el logotipo de mandaditos.com.
 - Programación de la fecha y hora para el programa de inducción.
- El programa de inducción que está a cargo del personal de recursos humanos ayuda despejar cualquier inquietud del postulante dónde se va a explicar:
 - El funcionamiento de la plataforma
 - La forma de trabajo
 - Las remuneraciones por los servicios brindados.
 - Los puntos más resaltantes del código de conducta de mandaditos.com.
 - Los riesgos a los que está expuestos durante el desarrollo de sus labores para lo cual se detalla los equipos de protección personal que se brinda al universitario, los cuales deben de utilizarlos en todo momento durante el desarrollo de sus labores.
 - La forma de calcular el pago adicional cuando el servicio brindado tiene alguna complejidad para el desarrollo.
 - Toma de información de los horarios en que puede atender (días, horas) y los servicios que puede brindar para ser almacenados en su perfil de usuario.
 - Solicitud otros datos personales como hobbies, ciudad de procedencia, datos de la universidad y carrera universitaria que está desarrollando, experiencia, logros en la universidad y a nivel personal y fotografía digital para completar su CV en mandaditos.com.
 - Explicación de las penalidades en que incurren los usuarios de

cancelar la programación de requerimientos que ya fueron confirmados.

- El universitario puede bloquear su usuario para que no sea considerado en la asignación de servicios, explicando en el portal el motivo y el tiempo de duración del bloqueo.
- El universitario puede darse de baja previa solicitud en el portal y posterior reunión con el personal de recursos humanos para evaluar los motivos de su retiro y realizar la cancelación de sus pagos pendientes y devolución de los equipos de protección personal asignados dependiendo de los trabajos que venía realizando.
- El universitario puede acceder al portal web en cualquier momento con su nombre de usuario y contraseña asignada para revisar su cronograma de trabajos asignados como también el historial de los trabajos ya realizados.

Registro de alta o baja de usuarios.

- El usuario puede acceder al portal web desde su PC, Laptop, Tablet o Smartphone sin necesidad de descarga alguna aplicación que ocupe espacio en su equipo.
- Una vez en la web debe registrarse proporcionando sus datos personales:
 - Nombres y Apellidos.
 - Correo electrónico.
 - Teléfono móvil.
 - Dirección de su vivienda y referencia para llegar sin problemas ni demoras.
 - Contraseña y confirmación de esta para entrar a la plataforma.
 - Aceptación de los términos y condiciones que se estipulan por hacer uso de la plataforma para contratar un servicio y la política de privacidad cumpliendo con la normativa legal de privacidad de datos según la ley 29733 “Ley de protección de datos personales”.
- Posterior a la confirmación de los datos y aceptación de los términos de condiciones se genera un código de usuario el cual es remitido a su

cuenta de correo confirmando la exitoso almacenamiento de sus datos y dando la bienvenida a la familia mandaditos.com.

- En el correo se hace énfasis en que la cancelación de un requerimiento que ya fue aceptado y asignado una persona para su desarrollo tiene una penalidad, la cual corre a partir de la segunda cancelación:
 - Para el caso de la cancelación de la programación de requerimientos con un tiempo menor a las 12 horas de la hora pactada para desarrollar el trabajo no calificado, es multado con el 50% del precio de la orden de compra, quedando expuesto a la suspensión del servicio de ser reincidente.
 - Para el caso de la programación de requerimientos inmediatos donde el tiempo de respuesta es no menor a 2 horas la sanción es inmediata con una multa del 50% del precio de la orden de compra.
- El usuario puede darse de baja en cualquier momento en el portal solicitándole un motivo por el cual está tomando la decisión. Cabe indicar que posterior a ello en un lapso de 24 horas recibe una llamada de un representante de mandaditos.com para expresarle el agradecimiento por haber utilizado el servicio con anterioridad y sobre todo obtener información del motivo de la baja buscando una nueva oportunidad de brindarle los servicios de existir alguna insatisfacción en el servicio.

10.4.1.2 Servicio de atención por requerimiento.

- Solicitud de servicios por requerimiento (usuario)
 - El usuario registrado debe seleccionar el tipo de servicio que requiere considerando una fecha no menor a un día y un arco horario de atención no menor a 6 horas ni mayor a 12 horas considerando que el trabajo no calificado es realizado por universitarios que parte del día lo dedican a sus estudios.
 - El usuario observa el precio a pagar por el servicio bajo ciertas condiciones dónde puede explicar algunos detalles sobre el trabajo de presentar alguna complejidad o riesgo donde se realizar una primera evaluación del incremental quedando a evaluación final cuando el universitario se apersona al lugar donde realiza el

trabajo, solicitando realizar el pago adicional o confirmando el monto programado en la orden de compra a través del portal.

- El usuario puede seleccionar el universitario con su nombre o código de usuario para que sea la primera opción para desarrollar el trabajo el cual depende de su disponibilidad.
- El usuario al recibir por correo electrónico la confirmación con información del universitario a realizar el trabajo y puede revisar su perfil personal y los datos de la orden de trabajo con el día y la hora a ejecutarse, como también el precio a pagar.
- El usuario puede cancelar una orden de trabajo siempre en cuando esté dentro de los parámetros explicados en el correo enviado al usuario con la confirmación de su alta en el portal.
- La lista de trabajos finalizados se almacenan, dónde se solicita una calificación al trabajo realizado que suma/resta puntos al perfil del universitario que lo realiza.
- Atención de servicios por requerimiento (universitario)
 - De recibir una asignación de atención a un requerimiento el universitario recibe un correo para confirmar la aceptación o negativa a desarrollar el trabajo programado y generar una orden de trabajo para el usuario.
 - El sistema de tener disponible uno o varios estudiantes en los tiempos programados (de acuerdo al registro de disponibilidad del universitario) lo asigna de inmediato e informa para que el estudiante disponible confirme el interés por desarrollar el trabajo no calificado. Cabe indicar que quién primero confirme es el primer candidato para realizar el trabajo no calificado, quedando los demás en espera de presentarse alguna cancelación por parte del estudiante universitario.
 - Una vez finalizada la ejecución del requerimiento el universitario debe de dar por finalizado el servicio en el portal web, actualizando el status como concluido.

10.4.1.3 Servicios de atención a requerimiento de forma inmediata.

- Solicitud de requerimiento inmediato (usuario).

- El usuario registrado debe seleccionar el tipo de servicio que requiere considerando un tiempo de ejecución no menor a 2 horas, tiempo considerado para que el universitario pueda movilizarse y recoger los equipos de protección personal que utiliza.
- El usuario observa el precio a pagar por el servicio bajo ciertas condiciones dónde puede explicar algunos detalles sobre el trabajo de presentar alguna complejidad o riesgo donde se realiza una primera evaluación del incremental quedando a evaluación final cuando el universitario se apersona al lugar donde realiza el trabajo, solicitando realizar el pago adicional o confirmando el monto programado en la orden de compra a través del portal.
- El usuario puede seleccionar el universitario con su nombre o código de usuario para que sea la primera opción para desarrollar el trabajo el cual depende de su disponibilidad.
- El usuario al recibir por correo electrónico la confirmación con información del universitario a realizar el trabajo y puede revisar su perfil personal y los datos de la orden de trabajo y el precio a pagar.
- Para los requerimientos inmediatos el usuario puede cancelar una orden de trabajo aplicando lo explicado en el correo enviado al usuario con la confirmación de su alta en el portal.
- La lista de trabajos finalizados se almacenan, dónde se solicita una calificación al trabajo realizado que suma/resta puntos al perfil del universitario que lo realiza.
- Atención de requerimiento inmediato (universitario).
 - De recibir una asignación de atención a un requerimiento inmediato el universitario recibe un correo para confirmar la aceptación o negativa a desarrollar el trabajo programado y generar una orden de trabajo para el usuario.
 - El sistema de tener disponible uno o varios estudiantes en los tiempos programados (de acuerdo al registro de disponibilidad del universitario) lo asigna de inmediato e informa para que el estudiante disponible confirme el interés por desarrollar el trabajo

no calificado. Cabe indicar que quién primero confirme es el primer candidato para realizar el trabajo no calificado, quedando los demás en espera de presentarse alguna cancelación por parte del estudiante universitario.

- Una vez finalizada la ejecución del requerimiento el universitario debe de dar por finalizado el servicio en el portal web, actualizando el status como concluido.

10.4.1.4 Servicio al cliente.

- El área de TI dentro de sus funciones está la atención al cliente, administrando los reclamos y dudas tanto de los usuarios como de los universitarios, recibiendo las oportunidades de mejora para implementarlos en el portal web de forma rápida. Esta atención puede ser por información recibida a través del portal web o de forma presencial en las oficinas de mandaditos.com en Trujillo.
- La comunicación digital con los clientes es la primera línea de información que sirve de termómetro para evaluar la calidad de los servicios utilizando los diferentes canales digitales, además tanto usuarios como universitarios pueden conectarse a las cuentas de las diferentes redes sociales digitales existentes donde mandaditos.com tiene presencia y las respuestas deben ser inmediatas para evitar un impacto grave a la marca.

10.4.2 KPIs para el seguimiento diario de resultados.

Los servicios son medidos diariamente para cumplir con lo ofrecido a los clientes, como son calidad, seguridad y rapidez en los servicios manejando KPIs (Key performance indicator, indicador clave de rendimiento) que permita valorizar diariamente los resultados como empresa, inculcando en los universitarios un espíritu de logro de resultados lo cual en un futuro lo implementa en las empresas dónde labora o en sus propias empresas. Los principales KPIs son:

- Nivel de satisfacción de los usuarios – calidad del servicio.
- Nivel de satisfacción de los usuarios – tiempo de atención.
- Nivel de satisfacción de los usuarios – seguridad en la atención.

- Nivel de rechazo de los servicios.
- % de baja de usuarios.
- % de cobertura con universitarios por distrito.
- % de cobertura con universitarios por tipo de trabajo no calificado.
- % de reclamos resueltos.
- Nivel de satisfacción laboral en la población universitaria registrada.

10.4.3 Cumplimiento de los servicios con calidad, seguridad y rapidez.

10.4.3.1 Asegurar la valoración del servicio por parte de los usuarios una vez el universitario de por concluido el requerimiento.

- Posterior a la finalización del servicio el usuario debe de cerrar la valoración del nivel de servicio en 5 niveles: calidad del servicio, tiempo de atención y la seguridad mostrada por el universitario mientras desarrolló los trabajos, utilizando los equipos de protección personal asignados dependiendo del tipo de trabajo.
- Los niveles de calificación son:
 - 1, Pésimo servicio, no recomendable.
 - 2, Por mejorar algunos aspectos, no recomendable.
 - 3, Solo cumplió con el servicio, tal vez pueda recomendarlo.
 - 4, Muy bueno, recomendable, cubrió mis expectativas.
 - 5, Excelente, recomendable, superó mis expectativas.
- Se solicita un comentario final como recomendación del universitario el cual pasa a formar parte de su perfil de usuario.
- Si por algún motivo el universitario no dio por concluido el requerimiento el usuario puede cerrarlo y calificar de acuerdo a su percepción.
- A los universitarios con baja calificación (1 y 2) se solicita acercarse a las oficinas de mandaditos.com para que sustente que sucedió durante el servicio y evaluar su continuidad en mandaditos.com.
- A los universitarios con una calificación media (3) superior a 2 servicios brindados se solicita acercarse a las oficinas de mandaditos.com para revisar la forma de cómo viene brindando los servicios y programar un

acompañamiento en el siguiente trabajo no calificado a desarrollar.

- A los universitarios con altas calificaciones (4 y 5), se reconoce de forma mensual y expone la forma de desarrollar los servicios a sus compañeros en las reuniones de revisión de resultados.

10.4.3.2 Auditoría de trabajos sorpresivos.

- Para asegurar la real satisfacción de los usuarios se audita los trabajos realizados tanto a los que ya fueron ejecutados como a los que están en pleno proceso de ejecución, donde obtendremos información relevante para el negocio identificando oportunidades de mejora y sobre todo mantener lo que viene realizándose con un buen nivel de aceptación y genera la satisfacción de los usuarios.
- Esta auditoría es en un mayor porcentaje a los universitarios que tienen calificaciones entre 2 y 3 en el nivel de satisfacción de los usuarios.

10.4.3.3 Cliente incógnito.

- El equipo de mandaditos.com implementa escenarios de prueba dónde puede en diferentes situaciones de estrés o exigencia a los universitarios y observar como manejan la situación presentada, levantando información relevante para reforzar con el equipo de universitarios y sobre todo el reconocer la forma de cómo pueden manejar situaciones adversas.
- Esto se realiza al inicio de operaciones de forma mensual durante el primer año de operación y posterior bajaremos el ritmo de ejecución.

10.4.3.4 Garantía por servicios prestados de manera deficiente.

- De tener requerimientos ejecutados calificados con 1 (Pésimo servicio, no recomendable) por el usuario, un representante del equipo de mandaditos.com se apersona al usuario con un universitario que normalmente es calificado con 4 o 5, para ver la forma de corregir lo realizado y sobre todo escuchar al usuario el motivo de su calificación, cubriendo los gastos tanto del universitario como los incurridos por parte del cliente.
- El universitario calificado pasa un proceso de evaluación y cuenta con un plan de recupero para volver a capacitarlo siempre en cuando lo presentado corresponda a desconocimiento del procedimiento o herramientas mal empleadas ya que de ser un problema de conducta o irresponsabilidad del

universitario el área de recursos humanos evalúa su continuidad en mandaditos.com.

10.4.3.5 Acompañamiento durante la primera prestación del servicio.

- Esta práctica se emplea mayormente en los nuevos ingresos (la primera prestación de servicio) con la finalidad de explicar la forma correcta de desarrollar las actividades con respeto, responsabilidad y sobre todo cumpliendo lo ofrecido por mandaditos.com para sus usuarios “Servicios con calidad, seguridad y rapidez en un solo clic”.
- De lo identificado se desarrolla un plan de desarrollo personal dónde se detalla las oportunidades de mejora con plazos a cumplir con el seguimiento y desarrollo del área de recursos humanos.

10.4.3.6 Visitas a los clientes frecuentes.

- Un cliente cautivo determina la continuidad del negocio, por ello es importante visitarlo para agradecerle su preferencia y ver la forma de reconocerlo con algún material promocional e invitarlo a las instalaciones para que observe como formamos al personal y sobre todo saber que está contribuyendo a que la deserción universitaria sea cada vez menor y que está apoyando a un futuro profesional Trujillano.
- Los clientes cautivos son invitados para formar parte de las campañas promocionales a lanzar en la ciudad.

10.5 Gastos de operaciones

Para iniciar las operaciones se consideraron los siguientes gastos detallando el motivo del mismo y las cantidades que se necesita de forma mensual, asimismo tenemos gastos que se realiza cada 4 años los cuales se utiliza para las capacitaciones del personal y los módulos informativos que se emplea cuando se haga campañas dentro de las universidades.

Tabla N° 10.2: Detalle de gastos fijos operacionales (Soles)

Gastos		Precio Unitario	Cantidad Mensual	Cantidad de meses
Motivo	Detalle			
Administrativo	Economato	S/ 100.00	1	12
Administrativo	Caja Chica	S/ 150.00	1	12

Merchandising para pack de bienvenida	Polos	S/	10.00	50	12
Merchandising para pack de bienvenida	Lapiceros	S/	0.50	50	12
Merchandising para pack de bienvenida	Gorros	S/	10.00	50	12
Merchandising para pack de bienvenida	Impresión de códigos de conducta	S/	5.00	50	12
Seguimiento y capacitación	Movilidad fuera de la oficina	S/	200.00	1	12
Seguimiento y capacitación	Refrigerio para reunión de integración	S/	200.00	1	12
Seguimiento y capacitación	Confección de Módulos informativos	S/	100.00	6	1
Seguimiento y capacitación	Proyector multimedia	S/	1,000.00	1	1
Seguimiento y capacitación	Parlantes multimedia	S/	70.00	1	1
Seguimiento y capacitación	Mobiliario para sala de capacitaciones	S/	1,200.00	1	1

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 10.3: Gastos fijos operacionales por mes y anualizados (Soles)

Gastos Detalle	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mes	Año								
Economato	100.0	1,200.0	100.0	1,200.0	100.0	1,200.0	100.0	1,200.0	100.0	1,200.0
Caja Chica	150.0	1,800.0	150.0	1,800.0	150.0	1,800.0	150.0	1,800.0	150.0	1,800.0
Polos	500.0	6,000.0	500.0	6,000.0	500.0	6,000.0	500.0	6,000.0	500.0	6,000.0
Lapiceros	25.0	300.0	25.0	300.0	25.0	300.0	25.0	300.0	25.0	300.0
Gorros	500.0	6,000.0	500.0	6,000.0	500.0	6,000.0	500.0	6,000.0	500.0	6,000.0
Impresión de códigos de conducta	250.0	3,000.0	250.0	3,000.0	250.0	3,000.0	250.0	3,000.0	250.0	3,000.0
Movilidad fuera de la oficina	200.0	2,400.0	200.0	2,400.0	200.0	2,400.0	200.0	2,400.0	200.0	2,400.0
Refrigerio para reunión de integración	200.0	2,400.0	200.0	2,400.0	200.0	2,400.0	200.0	2,400.0	200.0	2,400.0
Confección de Módulos informativos	600.0	600.0							600.0	600.0
Proyector multimedia	1,000.0	1,000.0							1,000.0	1,000.0
Parlantes multimedia	70.0	70.0							70.0	70.0
Mobiliario para sala de capacitaciones	1,200.0	1,200.0							1,200.0	1,200.0
Total mensual/anual	4,795.0	25,970.0	1,925.0	23,100.0	1,925.0	23,100.0	1,925.0	23,100.0	4,795.0	25,970.0

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.6 Acciones frente a los factores de riesgo de la plataforma

10.6.1 Robo:

Se puede mitigar este riesgo al evaluar individualmente a los estudiantes, a su vez las alianzas con las universidades permiten tener toda la información del estudiante universitario actualizada, adicionalmente se realiza una verificación y entrevista domiciliaria. Esta información está expuesta en la plataforma para generar confianza con el usuario.

Adicionalmente recomendar a los usuarios de la plataforma no tener expuesto cosas u objetos de valor al momento que el personal contratado se acerque a realizar el trabajo.

10.6.2 La Competencia:

Potenciar la diferenciación del trasfondo social de la aplicación, para lograr reducir la deserción universitaria en el país.

Los servicios diferenciados permite brindar mayor seguridad al uso de la plataforma, a su vez al ser los usuarios universitarios los que brindan los servicios tiene una diferenciación por percepción.

CAPÍTULO XI. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En la actualidad es fundamental que toda organización otorgue la debida importancia a la administración de sus recursos disponibles sin dejar de lado el recurso humano. En razón a lo mencionado, en el presente capítulo se pone especial atención a

los aspectos relacionados a la estructura de la organización, el perfil de cada puesto, la descripción de sus roles y finalmente los pasos a seguir para formalizar una empresa en el Perú de acuerdo a las leyes vigentes.

11.1 Formalización de la empresa

11.1.1 Estructura organizacional de la empresa

Según Arbaiza, toda organización tiene cuatro elementos:

1. Estructura que determina las tareas y la posición de cada uno de los miembros que la conforman.
2. Estrategia para alcanzar las metas.
3. Sistemas que son las condiciones y acuerdos relacionados a la manera con la que se manejan los procesos.
4. Cultura que es la suma combinada de las opiniones individuales, sus valores y las normas que deben respetar cada miembro.¹⁴

La estructura de la empresa mandaditos.com está basada en un modelo de orden jerárquico y funcional, es decir, un modelo mixto basado en los principios básicos de un diseño vertical y horizontal. Más adelante se detallaran los perfiles de cada puesto y las funciones dentro de los planes de Marketing, Operativo, Financiero y de Recursos Humanos. Como parte de la primera estrategia se cuenta con un staff de 7 colaboradores:

Tabla N° 11.1: Staff de colaboradores

N° Colaboradores	Nombre del Puesto
1	Supervisor General
2	Asistente de Marketing y Medios sociales
3	Asistente de Recursos Humanos
4	Asistente de tecnología de la información y servicio al cliente

¹⁴ Arbaiza, L.. (2014). Administración y Organización: un enfoque contemporáneo. Buenos Aires: CENGAGE.

5	Profesional de diseño gráfico y mantenimiento de la plataforma web
6	Asesor contable
7	Asesor Legal

Fuente: Arbaiza L., Administración y Organización: un enfoque contemporáneo.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El objetivo principal de la empresa es la intermediación, mediante una plataforma virtual, entre personas que necesiten contratar un servicio no calificado y los estudiantes universitarios que desarrolla estos trabajos. Como cualidad de toda empresa de servicio se enfoca en el cliente, valorando las dimensiones del mercado y la competencia. Las características generales de la empresa son:

Tabla N° 11.2: Características generales de mandaditos.com

Nombre de la empresa	MANDADITOS.COM SAC
Nombre Comercial	MANDADITOS.COM
Tipo de Sociedad	SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA (S.A.C.)
Cantidad de accionistas / Socios	5
Organización	Junta general de accionistas
Duración	Indeterminado
Capital y acciones	Capital definido por aporte de socios, representado en 5 partes iguales, es decir, 20% de aporte de cada socio. Se registra las acciones en el Registro de Matricula de Acciones.

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.1.2 Tipo de sociedad

De acuerdo a la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887) quienes constituyen una empresa convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio común de actividades económicas. En esta se establece todos los lineamientos del ámbito legal que se debe cumplir y adoptar alguno de los tipos especiales de

sociedad previstos. El plan de negocios contempla la creación de una empresa del tipo de Sociedad Anónima Cerrada o en sus siglas S.A.C.

11.1.3 Socios

La sociedad están conformadas por los cinco coautores de la presente tesis. El capital social está representado por acciones nominativas en partes iguales, es decir, cada coautor aporta el valor de S/10,000.00 (Diez mil con 00/100 soles), lo que representa el 20% de acciones.

Tabla N° 11.3: Socios de mandaditos.com

N° Socios	Nombre Completo	% Acciones
1	Deyven Alvarado Alejos	20 %
2	Noelia Asencio Reyes	20 %
3	Alan Cruz Condormango	20 %
4	Yebel Fayad Sam Niego	20 %
5	Jose Carlos Sánchez Plasencia	20 %

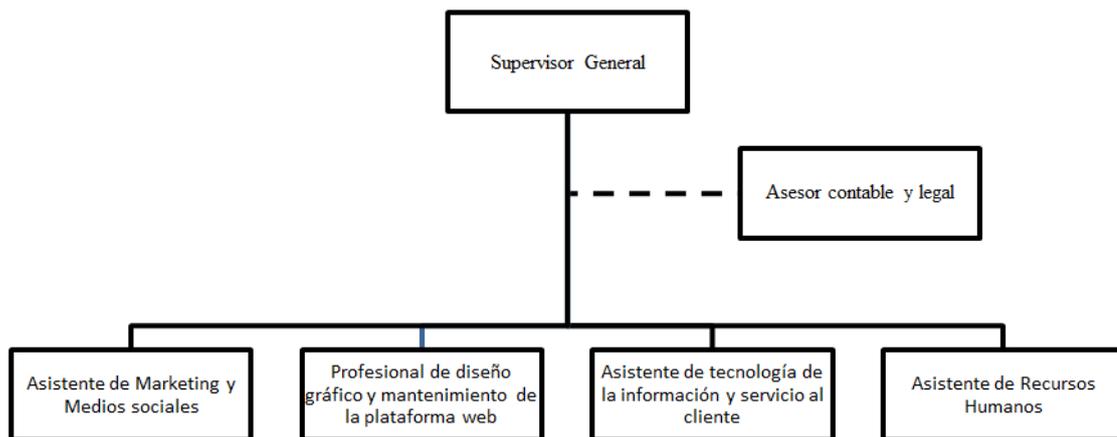
Elaboración: Autores de esta tesis.

El total del aporte del capital social forma parte de la inversión para el inicio de operaciones de la empresa Mandaditos.com SAC.

11.1.4 Organigrama

Si bien un organigrama no es una foto fija, debido a que puede experimentar diversos cambios, lo que se presenta a continuación es un organigrama funcional. Esto sirve para involucrar a las personas más adecuadas en el plan de negocios. Cabe señalar que el asesoramiento contable y legal es tercerizada. Ya conforme la empresa vaya creciendo, la estructura organizativa va cambiando:

Tabla N° 11.4: Organigrama de mandaditos.com



Elaboración: Autores de esta tesis.

11.1.5 Recursos humanos

Según Arbaiza, las principales funciones de la gestión de recursos humanos son:

- Mantener a la organización en equilibrio (cantidad justa de empleados).
- La administración de personal (aspecto burocrático).
- El desarrollo de los recursos humanos (crecimiento y motivación).
- La gestión de las relaciones laborales (manejo de conflictos).

11.1.6 Pasos a seguir para formalizar una empresa en el Perú

De acuerdo a la plataforma digital única del Estado peruano para orientación a la ciudadanía página web www.gob.pe se detallan a continuación los pasos a seguir en el proceso de constitución de una empresa en el Perú (persona jurídica) ¹⁵, teniendo en cuenta que es un proceso en el cual una persona o un grupo de personas crean una unidad económico-social que tiene por objetivo obtener utilidades basados en las satisfacción de necesidades de bienes o servicios.

- Búsqueda y reserva del nombre de la empresa: Es el previo paso a la constitución, la reserva del nombre en el área de Registro de Personas Jurídicas en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP. Si bien se indica que no es un proceso obligatorio, si es recomendable con el fin de que el Registrador Público califique la reserva del nombre y que no exista alguno

¹⁵ Gobierno del Perú. (2018). Registrar o constituir una empresa. Enero 21, 2019, de Plataforma Digital del Estado Sitio web: <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

similar o con características parecidas. El trámite se realizó desde la página web de SUNARP <https://enlinea.sunarp.gob.pe/> completando un formulario de solicitud de reserva de nombre de Persona Jurídica para el nombre de la empresa MANDADITOS.COM SAC. El costo del derecho de trámite fue de S/20.00 y dio positivo por el plazo de 30 días la concesión de la reserva (N° Título 2019-00188662). Se adjunta formulario y reserva de preferencia registral registro de personas jurídicas en los anexos a la presente tesis.

Figura N° 11.1: Solicitud de reserva en SUNARP

sunarp
Superintendencia Nacional
de los Registros Públicos

SOLICITUD DE RESERVA DE PREFERENCIA REGISTRAL DE NOMBRE DE PERSONA JURIDICA

2019-V1175651

1. RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA
CONSTITUCION

2. DENOMINACIÓN o RAZÓN SOCIAL

mandaditos.com sac
mandaditos peru SAC

3. TIPO DE PERSONA JURÍDICA
Tipo de persona jurídica

SOCIEDADES ANONIMAS

4. DOMICILIO DE LA PERSONA JURÍDICA

Departamento	Provincia
LA LIBERTAD	TRUJILLO

Fuente: Sunarp

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 11.2: Solicitud de inscripción en SUNARP


sunarp
 Superintendencia Nacional
 de los Registros Públicos

INSC. PERS. JURIDICAS
 TIT. No. 2019-188662 # HOJA: V1175651
 RECIBO No. 2019-247-2034
 MONTO S/ 20.00 - 23/01/2019 16:09:23
 RUC No.: 20176360497

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE TÍTULO
 Sírvase completar con letra impresa y mayúscula
 (Lea las instrucciones indicadas al reverso de la hoja)

Señor Registrador Público de la Oficina Registral de: _____
 Marcar con un aspa (x) el casillero que corresponda (1)

1	Registro de Propiedad Inmueble <input type="checkbox"/>	Registro de Personas Jurídicas <input checked="" type="checkbox"/>	Registro de Personas Naturales <input type="checkbox"/>	Bienes Muebles RPV, RMC, Embarcaciones Pesqueras, Buques, Navas, Aeronaues, Registro de Bienes Muebles vinculados a la Pequeña Minería y Minería Artesanal y otros <input type="checkbox"/>
---	--	---	--	---

Solicito la inscripción * (4)
Reserva de preferencia registral de nombre de persona jurídica

Fuente: Sunarp

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 11.3: Registro de personas jurídicas

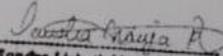

sunarp
 Superintendencia Nacional
 de los Registros Públicos

Zona Registral N° V
 Sede Trujillo

RESERVA DE PREFERENCIA REGISTRAL
REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS

Nro de TITULO : 2019-00188662
 Fecha de Presentación : 23/01/2019

Se concede la Reserva de Preferencia Registral de la denominación
MANDADITOS.COM S.A.C. por el plazo de treinta días naturales que vence
 el 22/02/2019. Solicitado por Yebel Angel Fayad Sam Niego.-Derechos S/
 20.00 Recibo N° Recibo(s) Número(s) 00002034-247 - Trujillo, 23 de Enero de
 2019


 Sandra Lizbeth Noriega Reyes
 REGISTRADOR PÚBLICO
 Zona Registral N° V - Sede Trujillo

Fuente: Sunarp

Elaboración: Autores de esta tesis.

- Elaboración del Acto Constitutivo o comúnmente llamado Minuta de Constitución: Es el acto que contempla la voluntad de los socios de constituir

una empresa y en donde se señala el objeto de la sociedad, los estatutos, el aporte de los socios y otros relacionados al giro del negocio. El trámite se realiza en cualquier Notaría de la ciudad de Trujillo a donde se debe entregar el formulario del Ministerio de la Producción denominado “Ficha de solicitud de constitución de empresas/modificación de estatutos”. A dicho formulario se le debe adjuntar el resultado del paso descrito en a); las copias de los documentos de identidad vigentes de cada uno de los socios; el detalle del giro del negocio; y el de los bienes de capital. Estos dos últimos puede ser entregados en formatos PDF, Word o Excel mediante un USB.

- **Abono del capital y bienes:** Como complemento a la Minuta, la Notaría exige que para elevarla a Escritura Pública, se debe contar con la evidencia de aporte de los socios, por lo que es necesario acercarse a cualquier entidad financiera y realizar la apertura de una cuenta corriente a nombre de la empresa en formación, llevando copia de la minuta y copia legible de los DNI de los accionistas de la empresa. El trámite de apertura de cuenta corriente se realiza en cualquier entidad financiera con el fin de depositar el dinero de los socios. Dicho comprobante de abono sirve para el siguiente paso.
- **Elaboración de Escritura Pública:** Es el documento que da fe de que el Acto Constitutivo es legal, por lo que es firmado y sellado por el Notario. El trámite se realiza en cualquier Notaria de la ciudad de Trujillo y el costo promedio es de S/350.00 que incluye gastos notariales, ficha Reniec por cada socio y el trámite registral, que se detalla en el siguiente paso.
- **Inscripción en Registros Públicos (RR.PP):** La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP es la entidad autónoma del Sector Justicia que otorga seguridad jurídica y brinda titularidad de derechos que en él se registran. La Notaria se encarga de inscribir la Escritura Pública de la empresa en los Registros Públicos. Este es el paso final para la existencia de la persona jurídica en donde se entrega la copia literal de la partida registral.
- **Inscripción al RUC para persona jurídica:** El Registro Único de Contribuyentes o comúnmente llamado RUC, es el registro informático de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, para poder identificar a cada contribuyente de todo el país. Se registra la razón social, el tipo de contribuyente, el domicilio fiscal, la actividad o actividades económicas, los

tributos afectos, la fecha de inicio de actividades, el o los representantes legales, la cantidad de trabajadores, entre otros aspectos tributarios. Cabe mencionar, que la empresa adquiere la condición de contribuyente ante la SUNAT siempre que proyecte iniciar sus actividades dentro de los doce meses siguientes desde la fecha de inscripción. El trámite se realiza por el representante legal de la empresa en los Centros de Servicios al Contribuyente

11.2 Organización de la empresa y recursos

11.2.1 Organigrama y estructura de dirección

El área de recursos humanos de Mandaditos.com está basada en un modelo a base de una jerarquía funcional.

Iniciaremos operaciones con un Director general, un Director de marketing, un Director financiero, un Director de T.I. y un Director de RRHH con la proyección del segundo año se estima contratar a un desarrollador de T.I., un asistente de recursos humanos y un asistente contable, a su vez, en el tercer año se estima contratar a un community manager, y de esta forma seguir creciendo en los medios sociales.

11.2.2 Organización del personal

La Asamblea de Accionistas la componen los socios, 5 inversionistas, los cuales toma decisiones consensuadas de mandaditos.com.

En el cuadro siguiente, describimos el perfil del puesto y los roles que deben cumplir cada uno:

Tabla N° 11.5: Descripción de puestos y roles

Puesto	Perfil del puesto y descripción de roles
	Egresado de la carrera de administración o carreras afines.

Supervisor General	<p>Es el responsable de supervisar todas las funciones administrativas de la empresa. Liderar y dirigir la empresa de acuerdo a las metas establecidas. Es la persona encargada de supervisar las obligaciones ante SUNAT, apoyándose en el asesor contable y legal.</p> <p>Responsable del presupuesto anual, y relación con todos los Stakeholders de la empresa.</p>
Asistente de Marketing y Medios sociales	<p>Egresado de la carrera de marketing con experiencia en comunicación por redes sociales digitales.</p> <p>Encargado de elaborar el presupuesto en marketing de la empresa. A su vez es el responsable de administrar y gestionar las campañas de marketing de la empresa en los diferentes medios de comunicación.</p>
Asistente de Recursos Humanos	<p>Encargado de la administración del capital humano de la empresa, en las cuales se incluyen: contrataciones, planillas y pagos del personal.</p> <p>A su vez evalúa la contratación de expertos y evalúa a futuros usuarios de la aplicación, principalmente ofertantes (estudiantes universitarios)</p>
Asistente de tecnología de la información y servicio al cliente	<p>Responsable del desarrollo y administración de la plataforma web, asegurando una buena performance y experiencia de usuario.</p> <p>Encargado de la seguridad informática y cumplimiento de los lineamientos establecidos tanto para usuarios como personal de apoyo.</p> <p>Responsable del área de servicio al cliente, brindando soluciones a las situaciones presentadas y elevando los casos que requieren un tratamiento especial a las diferentes áreas de la empresa.</p>
Profesional de diseño gráfico y mantenimiento de la plataforma web	<p>Encargado de mantener una buena imagen de la plataforma para una buena experiencia de usuario.</p> <p>Responsable del diseño gráfico, creación, gestión de contenidos y posicionamiento en buscadores.</p>
Asesor Lega y Contable	<p>Personal tercero que brinda el soporte contable para mantener el orden documentario y cumplimiento de las leyes vigentes.</p> <p>Brindar asesoramiento legal a los representantes de la empresa.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, el manual de puestos se adjunta en el anexo N°5 en el cual se detalla las descripciones y especificaciones técnicas de los distintos puestos que son ocupados por los trabajadores de la Empresa.

11.2.3 Selección de personal

El número de empleados con el que cuenta la empresa es reducido al inicio de las operaciones, por lo tanto, es de vital importancia asegurarse de tener a profesionales confiables y capacitados para ocupar los puestos requeridos, pero sobre todo que compartan los valores de la empresa. Para ello la empresa cuenta con parámetros de selección de personal, basados principalmente en la evaluación de la experiencia profesional, de las habilidades blandas. El proceso está a cargo de la Junta de accionistas para el caso de la designación del supervisor general pues es un puesto de confianza, para el caso de los demás puestos el supervisor general se encarga de la selección.

11.2.4 Forma de contratación

La junta de accionistas designa al supervisor general, quién a su vez es el representante legal, el supervisor general que se encarga de la contratación de los candidatos que este bajo su subordinación.

La empresa se acoge al registro de la micro y pequeña empresa (REMYPE) para acceder a los beneficios de la ley MYPE y contar con condiciones más simples para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. En este régimen se consideran dos tipos de empresas: las micro empresas (ventas anuales de hasta 150 UIT) y las pequeñas empresas (ventas anuales mayores de 150 UIT y hasta 1700 UIT). Para el caso de la empresa, califica como pequeña empresa dentro de éste régimen. De acuerdo a este régimen, los trabajadores de la empresa contar con otros beneficios laborales.

El contrato entre la empresa y el profesional staff directo para la empresa está con contrato indefinido y la empresa mandaditos.com está en el régimen PYME, el personal cuenta con una remuneración de acuerdo al mercado y además cuenta con beneficios laborales adicionales como: 15 días de vacaciones,

media gratificación, media CTS y acceso al seguro integral de Salud S.I.S. Este contrato es elaborado por el abogado externo que se contrata para la asesoría legal de la empresa y contiene todos los puntos relevantes para garantizar la claridad del contrato entre el trabajador y la empresa.

El contrato entre la empresa y el profesional tercero tales como el profesional de diseño gráfico y mantenimiento de la plataforma web, el asesor legal y el asesor contable está bajo un contrato de locación de servicios el locador se obliga, sin estar subordinado al comitente, a prestarle sus servicios por cierto tiempo o para un trabajo determinado, a cambio de una retribución, así mismo la duración del contrato es de 1 año renovable con una cláusula de con cláusula de confidencialidad.

Esta relación se encuentra regulada en el Código Civil, arts. 1764° y siguientes, señalando que pueden ser materia de este tipo de contrato toda clase de servicios materiales e intelectuales. En la práctica a la retribución se conoce como Honorario, debiendo el locador girar recibos por Honorarios.

11.2.5 Identificación y reclutamiento de universitarios.

- Campañas de marketing en las diferentes universidades de la ciudad de Trujillo detalladas en el plan de marketing.
- Contacto con las autoridades universitarias para explicar el plan de apoyo brindado a los universitarios y evitar la deserción por problemas económicos, solicitando su aprobación para que parte de las campañas se realicen dentro de las universidades en un espacio asignado para la instalación de un módulo informativo.
- Establecimiento de los canales de contacto:
 - Registro en la web de mandaditos.com.
 - De forma presencial en las oficinas administrativas de mandaditos.com en horarios de oficina (9:00 am a 06:00 pm)
 - Por los números celulares del personal de mandaditos.com los cuales donde puede realizar sus consultas por intermedio del WhatsApp.
- En cuanto el universitario se comunique con el personal de mandaditos.com se brinda una comunicación rápida sobre la forma de trabajo y los beneficios

económicos.

11.2.6 Capacitación e inducción

Se define un plan de capacitación e inducción dirigido a los universitarios y al staff de la empresa. A los universitarios se les capacita en las habilidades básicas que deben contar para el desempeño de su trabajo y trato con el cliente, está a cargo de asistente de recursos humanos. Mientras que para el staff de la empresa lo realizara el supervisor general donde se tratara temas de los indicadores de la empresa y como mejorarlos.

11.2.7 Evaluación de desempeño y plan de desarrollo

Uno de retos que se plantea la empresa es contar con profesionales calificados, identificados con los valores de la empresa; profesionales que con su buen desempeño contribuyan a lograr los objetivos estratégicos de la empresa. La empresa cuenta con un plan evaluación de desempeño que permite obtener un incremento de su sueldo básico actual para motivar e impulsar a los profesionales. Para ello tiene que obtener la calificación de efectivo, el cual se obtiene cuando supera con gran medida los parámetros que detallamos en la evaluación de desempeño que se puede apreciar en el Anexo N°. El monto es definido por la Junta General de Accionistas.

Para la empresa es importante que conforme vaya creciendo se genere nuevos puestos de trabajo y jefaturas, por ende, se considera al Staff como potencial capital humano. ¹⁶Según Enrique Louffat los criterios de promoción a utilizar son:

- Experiencia (tiempo de servicio, periodo de permanencia en el cargo)
- Productividad (Méritos por Resultados, Eficacia y eficiencia)

¹⁶ Louffat ,E. (2018). Administración del potencial humano. México: CENGAGE.

¹⁷Según la consultora de Recursos Humanos –Mercer: “Empresas ya tienen programado un incremento salarial del 4.5 % para el 2019” este aumento no está ligado a la economía del Perú.

¹⁸Así mismo según el último reporte de la compañía internacional Korn Ferry 2018 los incrementos salariales serían del 4.3%.

En ambas cifras no se está descontando la inflación que oscila entre 2 y 2.5% anual según BCR u MEF respectivamente.

Basados en estos datos la Empresa decide que el incremento salarial que está relacionado a la evaluación de desempeño sea del 5% anual para aquellos que alcancen la calificación de efectivo y del 2.5 % para los que no alcancen la calificación por ser una media representativa de la inflación que está relacionada con el Índice de Precios al Consumidor y sería un derecho que se le otorgaría a los trabajadores de la Empresa independiente de la Evaluación de Desempeño.

En la tabla 11.6 se detallan los sueldos mensuales, así como el incremento anual, considerando el supuesto que todos son efectivos según la evaluación de desempeño.

Tabla N° 11.6: Pagos mensuales con un incremento del 5% anual (Soles)

Puestos	Pagos mensuales por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supervisor general	3,500.0	3,675.0	3,858.8	4,051.7	4,254.3
Asistente de Recursos Humanos	3,000.0	3,150.0	3,307.5	3,472.9	3,646.5
Asistente de Marketing y Medios sociales	2,500.0	2,625.0	2,756.3	2,894.1	3,038.8
Asistente de tecnología de la información y servicio al cliente	2,500.0	2,625.0	2,756.3	2,894.1	3,038.8

¹⁷ Mercer: “Empresas ya tienen programado un incremento salarial de 4.5% para el 2019”. Octubre 11, 2018. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mercer-empresas-programado-incremento-salarial-4-5-2019-246908>

¹⁸ Morales, C. (2018). Salarios aumentarían 1.5% este año en el Perú. Enero 16, 2018, Diario Perú 21. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/salarios-aumentarian-1-5-ano-peru-392052>

Profesional de diseño gráfico y mantenimiento de la plataforma web	2,500.0	2,625.0	2,756.3	2,894.1	3,038.8
--	---------	---------	---------	---------	---------

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para disminuir los costos de planilla es necesaria la tercerización de la Asesoría Contable, Asesoría Legal y Soporte de diseño gráfico, para el cual se aprovisiona una cantidad de dinero en función a datos obtenidos del mercado.

¹⁹Para la asesoría legal se cuenta con los datos de la Corporación Peruana de Abogados S.A.C. el cual es una organización multidisciplinaria conformada por Abogados el cual brindan servicios de asesorías a Pymes cuentan con diferentes servicios considerando el que más se adapta es el Plan Platinum de 200 dólares que equivalen a 658 soles, sin embargo, la Empresa considera aprovisionar el salario por mes de este servicio a 1000 soles para estar más acorde al promedio del mercado considerando que existe múltiples ofertas según el requerimiento del cliente.

²⁰Según el Portal de los Emprendedores creado en colaboración con el Grupo Romero, realizo una entrevista a la profesora Carmen Lescano Silva, profesora del Área de Finanzas, Contabilidad y Economía de la Universidad Esan donde recomienda “Una empresa desde que inicia debe contar con un contador para que tenga en orden la información financiera, considera que los costos de los profesionales en contabilidad son variados y dependen de muchos aspectos tales como tamaño de la empresa, volumen de ventas, complejidad de operaciones entre otras. Según el portal las fuentes consultadas indican que una consultoría dependiendo del tamaño y antigüedad puede cobrar entre S/.800 y S/.1500 soles. Para el negocio la empresa va a aprovisionar un momento de S/.1500 para estar acorde al mercado”.

¹⁹ Plan Platinum. (2019, Abril). Recuperado de : <http://www.abogadosempresariales.pe/plan-platinum/>

²⁰ Para Pymes: Conoce la importancia de tener un contador. (2019, Febrero 9). Recuperado de: <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/para-pymes-conoce-la-importancia-de-tener-un-contador>

²¹Según el Portal de empleos Indeed.com según la información que registra en su base de datos aproximadamente 727 ofertas al mes de abril del 2019 la media salarial para un profesional de diseño gráfico es de S/.1110 soles al mes.

²²Según el portal de empleo Computrabajo a través de su base de datos aproximadamente 457591 ofertas de trabajo en los últimos 12 meses la media salarial es de 1019 soles al mes, esto mucho depende de la experiencia y las modalidades del trabajo a full time o part time, la empresa basados en estas dos fuentes la empresa aprovisiona para el pago de este profesional un monto de S/. 1500 soles al mes.

En la tabla 10.7 se presenta el costo mensual del servicio tercerizado.

Tabla N° 11.7: Costo mensual de servicios tercerizados (Soles)

Honorarios	Mensual
Asesoría Contable	1,000.00
Asesoría Legal	1,000.00
Soporte en diseño gráfico	1,500.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.3 Local comercial, servicios generales y mobiliarios

En el siguiente cuadro se detalla los costos de alquileres, costo de servicios y compra de mobiliarios, teniendo en cuenta un crecimiento y renovación de acuerdo a la vida útil de estos.

Tabla N° 11.8: Instalación de oficinas (Soles)

Se está tomando en cuenta la garantía de un mes adelantado

Instalación de oficinas	
Garantía de alquiler de oficinas y mes adelantado	2,000.00
Mobiliario	4,000.00

²¹ Salarios para empleos de Diseñador/a gráfico/a en Perú.(2019,Abril 18).Recuperado de: <https://www.indeed.com.pe/salaries/Dise%C3%B1ador/a-gr%C3%A1fico/a-Salaries>

²² Salarios de Diseño gráfico.(2019).Recuperado de: <https://www.computrabajo.com.pe/salarios/disenio-grafico>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 11.9: Alquileres (Soles)

Se considera alquiler de un local más grande en el año 3 y 4.

Los servicios adicionales son correlativos con los alquileres.

Local comercial	Costo Mensual por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler local comercial	1,000.00	1,500.00	2,000.00	3,000.00	3,000.00
Servicios generales	400.00	500.00	600.00	600.00	600.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.4 Equipamiento tecnológico.

Se requiere la compra de 5 equipos de cómputo para operar, en el siguiente cuadro detallamos los precios como el mantenimiento mensual de los mismos:

Tabla N° 11.10: Compra de equipos (Soles)

Concepto	S/.
5 equipos de cómputo (S/.1500 c/u)	7,500.00
2 Impresoras	400.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N°11.11: Renovación de equipos (Soles)

Se adquieren equipos de mayor rendimiento en el año 2 y 4

Equipos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de cómputo	0	2,000	0	2,500	0

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N°11.12: Mantenimiento mensual de equipos (Soles)

	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Mantenimiento	100	1,200	1,200	1,200	1,200

Mantenimiento impresoras	70	840	840	840	840	840
--------------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.5 Equipamiento tecnológico.

Cada trabajador cuenta con un smartphone, con un plan mensual que detallamos a continuación:

Tabla N° 11.13: Equipamiento de smartphone

Equipamiento celulares	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento Smartphone	70	4,200	4,500	5,000	5,000	5,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.6 Conclusiones.

En el capítulo se desarrolló todas las actividades propias del área de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño y plan de desarrollo, que son claves para empezar la operación, así como todos los costos necesarios, además se diseño una estructura organizacional para empezar a operar el negocio en su etapa de creación y crecimiento. A su vez se realizó un presupuesto para evaluar la factibilidad del proyecto.

CAPÍTULO XII. PLAN DE TECNOLOGÍA

El presente capítulo explica de manera técnica la infraestructura tecnológica que es el soporte de la plataforma web mandaditos.com.

12.1 Introducción.

En este capítulo se detalla todo lo referente al marco tecnológico que es la base sobre el cual la plataforma web mandaditos.com se ejecuta, brindando una experiencia agradable a los usuarios según el modelo de negocio considerado.

Dentro de los puntos a desarrollar se detalla la arquitectura del servicio y todo el hardware necesario que soporta la lógica desarrollada, detallando todo el proceso a seguir para la implementación de la plataforma en la nube garantizando una solución robusta, escalable y fácil de hacer frente a las eventualidades que se puedan presentar durante la implementación y puesta en marcha del portal.

12.2 Requerimientos de la plataforma web

12.2.1 Descripción de requisitos que debe contemplar la plataforma web.

Mandaditos.com cuenta con una aplicación híbrida diseñada en un lenguaje de programación web para que pueda visualizarse en cualquier navegador de internet en los diferentes dispositivos que se encuentren conectados a internet, como pueden ser Tablets, Smartphone, PC y Laptops.

Esta aplicación debe contemplar las siguientes funcionalidades:

- Registrar los datos de los dos tipos de usuarios con los que cuenta mandaditos.com, como es los usuarios de los servicios no calificados y los

usuarios que realiza los trabajos no calificados, dónde cada interface cuenta con una estructura amigable y ágil para la toma de datos.

- Brindar información resumida en las interfaces para que el usuario siempre cuente con indicaciones claras de cómo proceder, eliminando las dudas y posibles errores al momento de registrarse.
- Por parte del usuario de los servicios no calificados, tiene que seleccionar entre las 4 opciones que se brinda y sobre todo el tiempo de respuesta que se tiene para el desarrollo de estos trabajos, ya sea de forma inmediata, el cual tiene un incremental en el precio, y de forma programada.
- Por parte del usuario que brinda los servicios no calificados (universitarios) tiene que brindar información necesaria para asegurar que estamos tratando con un estudiante y sobre todo conocer cuáles son los requisitos posterior al registro de sus datos, el cual debe de detallarse para evitar malos entendidos y sobre todo que los estudiantes que aplica al puesto tengan claro todo el proceso de inscripción hasta quedar aptos para pertenecer a la familia de mandaditos.com.
- Dar conformidad sobre la ejecución de los trabajos no calificados realizados por los universitarios, generando con este registro la calificación del universitario y ver las oportunidades de mejora a implementar.

12.2.2 Requerimientos funcionales de la plataforma web.

12.2.2.1 Universitarios, prestadores de servicios no calificados:

La suscripción para los universitarios tiene los siguientes requisitos:

- El universitario desde un inicio acepta el pago del 10% del precio cobrado al cliente.
- Acceder a la plataforma para ofrecer todos los tipos servicio de acuerdo a la lista disponible existente.
- Cargar un perfil personal en la plataforma con sus datos personales y experiencia que le permita promocionar los servicios que ofrece.
- Puede atender servicios de forma ilimitada por mes.
- El usuario tiene acceso a sus calificaciones registradas por los clientes atendidos, esto se visualiza en su perfil personal para lograr una mejor

reputación y de rápida consulta de los futuros clientes.

- Uso ilimitado atendiendo urgencias y programaciones en el horario que el universitario decida estar disponible.

En la plataforma mandaditos.com se detalla los requisitos y datos que debe proporcionar el universitario para poder inscribirse:

- Es necesario que cuente con una PC, Laptop, Tablet o Smartphone con sistema operativo Android o IOS.
- Cada universitario que se inscriba debe pasar por un proceso de verificación de información personal para garantizar la seguridad de los usuarios que hace uso de la plataforma:
 - Nombres y apellidos.
 - Dirección de vivienda y referencia para llegar sin problemas ni demoras.
 - Número telefónico móvil.
 - Correo electrónico, si es proporcionada por la universidad de procedencia agilizaría el proceso de verificación.
- Posterior a la presentación de requisitos y ser pre elegido para ser parte de mandaditos.com, la empresa se comunica con el universitario postulante para solicitar los siguiente documentos y pasar la primera entrevista personal:
 - Documento Nacional de Identidad, para certificar su mayoría de edad.
 - Certificado de antecedentes policiales y penales.
 - Documentos que acredite estar cursando un ciclo académico en alguna universidad.
 - Pasar entrevista personal con el área de recursos humanos.
 - Luego de los pasos previos de pre selección los postulantes elegidos pasa unas últimas verificaciones para conocer un poco más sobre el postulante validando su información domiciliaria.
- A los universitarios elegidos se entrega de forma impresa el código de conducta a seguir por formar parte mandaditos.com, que incluye lineamientos que debe seguir el universitario para garantizar un servicio

de calidad y sobre todo por ser el representante de la empresa en todo momento.

- De existir un cobro adicional por el servicio brindado por presentar cierta complejidad o sobre esfuerzo, el usuario conviene los términos económicos directamente con el universitario y realiza el pago del excedente por el portal antes de iniciar con las actividades no existiendo un pago directo al universitario.

12.2.2.2 Usuario de mandaditos.com, demandantes de trabajos no calificados:

Los usuarios consumidores que deseen contratar los servicios que ofrece la plataforma deben proporcionar:

- Primero deben ingresar a su PC, Laptop, Tablet o Smartphone al portal web y completar el formulario de inscripción para completar:
 - Nombres y Apellidos.
 - Correo electrónico.
 - Teléfono móvil.
 - Dirección de su vivienda y referencia para llegar sin problemas ni demoras.
 - Contraseña y confirmación de esta para entrar a la plataforma
 - Aceptación de los términos y condiciones que se estipulan por hacer uso de la plataforma para contratar un servicio.

Validación y procesamiento de la información:

- Posteriormente la plataforma recibe esta información y para validarla, envía un correo electrónico con un link de comprobación al usuario, quien acepta que los datos ingresados son los correctos.
- Esta confirmación valida la información y se almacena en la base de datos.

La plataforma web, ofrece dos modalidades para realizar el requerimiento de trabajos no calificados:

- Programación de requerimientos: El usuario puede publicar su

requerimiento a través de la plataforma con el fin de obtener la disponibilidad por parte de los universitarios y la consecuente atención de su requerimiento. A su vez, el usuario puede escoger al universitario de su confianza y solicitarle directamente la atención a través de la plataforma web.

- Atención de Requerimientos Inmediato: El usuario puede solicitar el servicio de atención de requerimientos con urgencia recibiendo una respuesta inmediata con un precio diferenciado y un tiempo no menor a las 2 horas. Se contempla, además, tener universitarios con disponibilidad de atender en cualquier horario (incluidos domingos, feriados).

12.2.3 Requerimientos no funcionales de la plataforma web

- Todas las comunicaciones externas entre los servidores, la aplicación y el cliente del sistema de datos del portal web mandaditos.com, debe estar cifrada utilizando el algoritmo RSA²³.
- La información manejada por el sistema de la plataforma web mandaditos.com es objeto de cuidadosa protección contra la corrupción y estados inconsistentes, de la misma forma es considerada igual a la fuente o autoridad de los datos.
- Los requisitos de apariencia e interfaz externa esta bajo la supervisión y validación del personal técnico de mandaditos.com.
- La información manejada por el sistema de la web mandaditos.com está protegida de acceso no autorizado y divulgación.

12.3 Descripción de los servicios web.

²³ “El sistema criptográfico con clave pública RSA es un algoritmo asimétrico cifrador de bloques, que utiliza una clave pública, la cual se distribuye (en forma autenticada preferentemente), y otra privada, la cual es guardada en secreto por su propietario”.

Los servicios web se desarrolla utilizando una arquitectura de microservicios²⁴ y contenedores²⁵ para asegurar la agilidad, flexibilidad y estabilidad de la plataforma que soporte los requerimientos cambiantes del mercado actual contando con ambientes de desarrollo y puesta en ejecución.

El tipo de servicio a emplear es la infraestructura como servicio LaaS²⁶ dado que presta muchas ventajas para el modelo tecnológico diseñado para la plataforma (ver figura siguiente).

Para el desarrollo del plan de negocio se utiliza la guía de gestión de proyectos PMBOK²⁷ (Project Management Body of Knowledge).

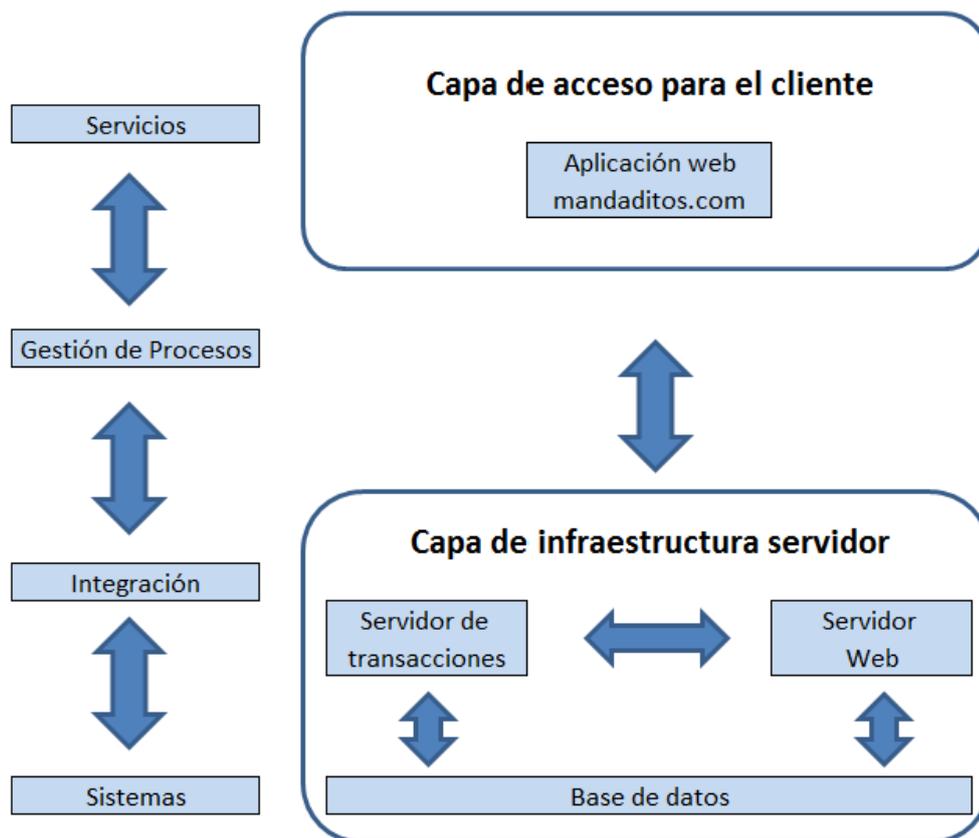
Figura N° 12.1: Modelo tecnológico

²⁴ “La arquitectura mediante microservicios es una forma de desarrollo de aplicaciones utilizando pequeños servicios que corren en sus propios procesos y se intercomunican mediante mecanismos ligeros, como APIs HTTP.”

²⁵ Un contenedor es “la imagen de un sistema de ficheros diseñada para empaquetar una aplicación y ejecutarse en un sistema operativo compartido como un proceso”.

²⁶ Infraestructura como servicio (IaaS) “es una oferta de cloud computing en la que un proveedor proporciona a los usuarios acceso a recursos de cálculo como servidores, almacenamiento y redes. Las empresas utilizan sus propias plataformas y aplicaciones en una infraestructura de proveedor de servicios”.

²⁷ La guía del PMBOK “es un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (o PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 47 procesos, distribuidos a su turno en 5 macroprocesos generales”.



Elaboración: Autores de esta tesis.

12.4 Infraestructura tecnológica a utilizar en la implementación del modelo de negocio.

La infraestructura tecnológica es seleccionada con mucho cuidado ya que de ella depende la continuidad del negocio y la experiencia de usuario final. Es por ello que se eligió componentes que permitan la escalabilidad y hacer frente a contingencias que se presenta en un mercado cambiante con usuarios cada vez más sofisticados y exigentes.

12.4.1 Descripción de los componentes.

12.4.1.1 Clientes web del servicio

Este es el canal de comunicación a la plataforma tecnológica el cual está programado para ejecutarse sin problema sobre los diferentes navegadores web existentes en el mercado como adaptable a los diferentes dispositivos

como PCs, Laptops, Tabletas y Smartphone, donde los usuarios, universitarios y personal de mandaditos.com van a interactuar y realizar sus labores diarias de actualización de información en los diferentes módulos de actividades que brinda la plataforma web.

12.4.1.2 Aplicación Híbrida mandaditos.com

La plataforma web mandaditos.com es una aplicación híbrida que se ejecuta en los diferentes dispositivos conectados al internet sin la necesidad de descargar una app (application). Este tipo de tecnología puede ejecutarse en diferentes sistemas operativos tanto para móviles como para PCs generando un ahorro significativo en el desarrollo de la aplicación.

12.4.1.3 Servidor de transacciones.

Equipo servidor que es el motor de gestión para los clientes del servicio web, alojado en una plataforma tipo nube administrando las aplicaciones desarrolladas para que la plataforma mandaditos.com tenga las funcionalidades necesarias para soportar el negocio planteado.

12.4.1.4 Servidor Web.

Equipo servidor que es el motor de gestión para los clientes del servicio web, alojado en una plataforma tipo nube, que conjuntamente con el servidor de transacciones cuentan con altos niveles de rendimiento para un servicio continuo, sirviendo los diversos componentes web que requieren los usuarios para administrar su información.

12.4.1.5 Servidor de base de datos.

Equipo servidor que soporta toda la carga transaccional de los datos, alojado en una plataforma tipo nube y contiene una base de datos tipo NoSQL²⁸(no relacionales) para manejar un mayor volumen de transacciones para la integración inmediata con sistemas de reportes y estadística de datos.

²⁸ Las bases de datos NoSQL están diseñadas específicamente para modelos de datos específicos y tienen esquemas flexibles para crear aplicaciones modernas. Las bases de datos NoSQL son ampliamente reconocidas porque son fáciles de desarrollar, su

12.4.1.6 Servidor del Hosting.

Equipo servidor en el cual se aloja la página web y el servicio de correo, alojado en una plataforma tipo nube, el cual debe de brindar un fácil acceso a las configuraciones y capacidad para una cantidad 20 cuentas de correo con el cual inicia las operaciones mandaditos.com incrementando los requerimientos en futuros cambios de la plataforma.

12.4.1.7 Red Lan

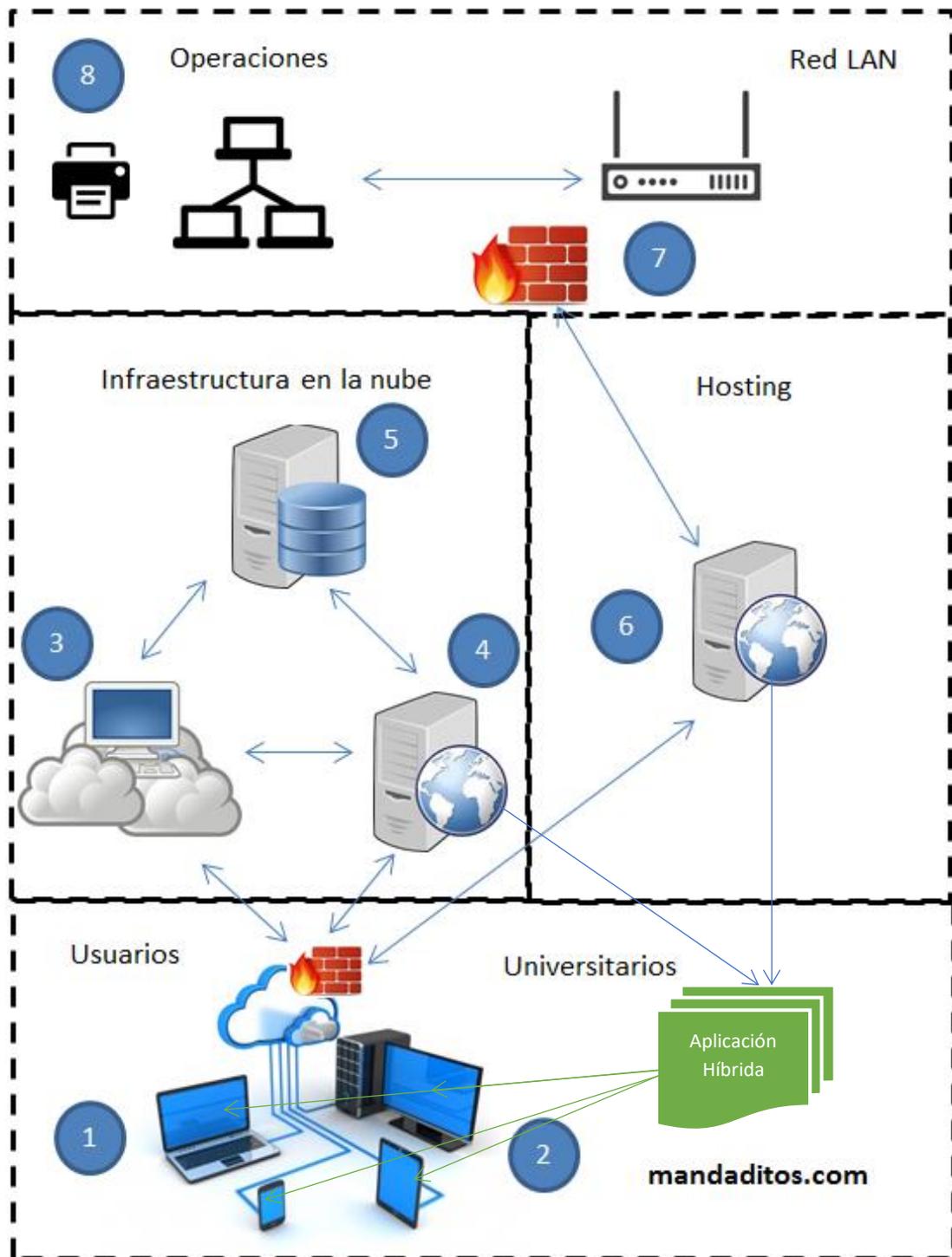
Lan implementada para la fácil conectividad de todos los equipos que laboran en mandaditos.com brindando mayor velocidad de comunicación donde también se tiene acceso a internet para estar conectado a los servidores en la nube donde se encuentra alojado la página web y la base de datos.

12.4.1.8 Equipos en la operación.

Estos equipos pertenecen a la LAN implementada dentro de las oficinas de mandaditos.com, la red que administra la plataforma tecnológica.

Figura N° 12.2: Diagrama de la infraestructura tecnológica

funcionalidad y el rendimiento a escala. Usan una variedad de modelos de datos, que incluyen documentos, gráficos, clave-valor, en-memoria y búsqueda.



Elaboración: Autores de esta tesis.

12.4.2 Propuesta para la implementación de la plataforma web

En este punto se detallan los pasos a seguir para la selección del proveedor que desarrolla la aplicación web y los tiempos de implementación los cuales deben de aprobarse por el equipo de trabajo de mandaditos.com para cumplir con los plazos de lanzamiento al mercado y alinearse a los otros planes diseñados para el negocio.

Tabla N° 12.1: Plan de implementación de la plataforma web mandaditos.com

Producto	Plazo	Avance y descripción
Entregable 1	Hasta 30 días calendarios	<ul style="list-style-type: none"> - Módulo de permisos de acceso a las funcionalidades. - Nuevo diseño para todas las páginas. - Cambios para adecuar nuevos procesos. - Tablero principal para cada módulo. - Gráficos relevantes de cada módulo. - Nuevos reportes para cada módulo. - Gestión de usuarios - universitarios. - Gestión de usuarios – clientes. - Gestión de requerimientos. - Implementación de capa de seguridad. - Implementación de pasarela de pagos.
Entregable 2	Hasta 20 días calendarios	<ul style="list-style-type: none"> - Configuración de infraestructura. - Ejecución de pruebas funcionales - Capacitación del uso del sistema.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 12.2: Presupuesto para la implementación

Detalle	Costo S/
Desarrollo de la plataforma Web	40,000
Desarrollo de página Web	30,000
Alquiler de servicios Cloud	10,000
Infraestructura tecnológica	1,250
Switch de comunicaciones	600
Implementación de la LAN	650
Costo Total	41,250

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO XIII. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene como objetivo determinar la viabilidad económico-financiera del plan de negocio propuesto “mandaditos.com”. Se determina la inversión, capital de trabajo, ingresos, egresos, flujo de caja, análisis de escenarios y el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

13.1 Metodología

Las principales herramientas que utilizaremos para evaluar el plan de negocio propuesto desde el punto de vista financiero es el VAN y el TIR, tomando en cuenta el periodo de recuperación.

El análisis financiero se basa 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.

13.2 Esquema de financiamiento

El plan de negocio es totalmente financiado con capital propio de los integrantes de esta tesis, es decir, cada uno aporta el 20% del monto requerido; y mensualmente, hasta el momento que se requiera hacer inyecciones de dinero; el monto requerido es dividido entre los 5 integrantes de esta tesis.

13.3 Horizonte de evaluación del proyecto

En la realización de este plan de negocio se considera un horizonte de valuación de 5 años, debido a que las tecnologías de la información sobre todo de aplicativos avanzan muy rápido.

13.4 Tasa de descuento

La tasa de descuento que se utiliza para determinar el valor del dinero en el tiempo y poder validar si una inversión al día de hoy es rentable.

La inversión total para la implementación de la plataforma es financiada íntegramente por los 5 accionistas, los cuales van a usar sus excedentes para este emprendimiento. Se considera que los accionistas son “agentes que no están completamente diversificados, por lo que el método de CAPM no es el más adecuado para calcular la tasa de descuento”.

La tasa de descuento considerada para el proyecto es de 20%, la cual fue calculada como el costo de oportunidad de los accionistas y también guarda relación con los costos de oportunidad de los expertos en materia de finanzas entrevistados.

13.5 Inversión total del proyecto

En la tabla 13.1 se detallan los importes de los recursos necesarios para iniciar operaciones, los cuales ascienden a S/66,345.00.

Tabla N° 13.1: Inversión Inicial

RECURSOS NECESARIOS	IMPORTE
DESARROLLO PLATAFORMA WEB	
<i>Implementación de Pagina Web con pasarela de pagos (Parte 1):</i>	S/ 9.000,00
- Módulo de permisos de acceso a las funcionalidades.	
- Nuevo diseño para todas las páginas.	
- Cambios para adecuar nuevos procesos.	
- Tablero principal para cada módulo.	
- Gráficos relevantes de cada módulo.	
- Nuevos reportes para cada módulo.	
- Gestión de usuarios - universitarios.	
- Gestión de usuarios – clientes.	
- Gestión de requerimientos.	
- Implementación de capa de seguridad.	
- Implementación de pasarela de pagos.	
<i>Implementación de Pagina Web con pasarela de pagos (Parte 2):</i>	S/ 21.000,00

- Configuración de infraestructura.	
- Ejecución de pruebas funcionales	
- Capacitación del uso del sistema.	
<i>Alquiler de servicios Cloud</i>	S/ 10.000,00
Total Desarrollo Plataforma Web	S/ 40.000,00
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	
Switch de Comunicaciones	S/ 600,00
Implementación de la LAN	S/ 650,00
Total Infraestructura Tecnológica	S/ 1.250,00
GASTOS	
Constitución empresa (varios)	S/ 523,00
Indecopi (Patente marca/Nombre comercial)	S/ 525,00
Gastos administrativos (50 Universitarios)	S/ 5.990,00
Comisión uso Tarjeta de Credito US\$400 + IGV (t.c. 3,32)	S/ 1.657,00
Total gastos	S/ 8.695,00
MARKETING	
<i>Campaña Online:</i>	S/ 11.520,00
Publicidad en Facebook	S/ 8.640,00
Google Ads	S/ 2.880,00
<i>Campaña Offline:</i>	S/ 4.880,00
Volantes (1 millar)	S/ 180,00
Merchandising	S/ 3.400,00
- Llaveros de metal (1 millar)	S/ 550,00
- Lapiceros de plásticos con touch (1 millar)	S/ 1.900,00
- Imantados (1 millar)	S/ 950,00
Cupones	S/ 1.000,00
Publicidad en periodico	S/ 300,00
Total Marketing	S/ 16.400,00
TOTAL INVERSIÓN	S/ 66.345,00

Elaboración: Autores de esta tesis

13.6 Proyecciones

Para la proyección de ingresos, costos y gastos se consideraron los servicios anuales proyectados, así como la información obtenida de la investigación cuantitativa realizada y los costos necesarios para la operatividad del negocio.

13.6.1 Proyección de ingresos

Según la información obtenida de las encuestas realizadas a Demandantes de servicios, éstos necesitan en promedio 5 servicios al mes.

Se proyecta generar ingresos mensuales por cuatro actividades domésticas:

- Cuidado de mascotas.
- Lavado de vehículos.
- Limpieza del hogar.
- Reforzamiento escolar.

Adicionalmente se parte de que cada actividad doméstica recibe un promedio de 2 horas para el cuidado de mascotas, 1 hora para el lavado de vehículos, 3 horas para limpieza del hogar y 2 para reforzamiento escolar.

Tomando en cuenta que cada actividad doméstica cuenta con diferentes líneas de servicios se determinó el precio promedio por hora de servicio, ver la siguiente tabla N° 13.2.

Tabla N° 13.2: Tipo de actividades y precio promedio

Actividades	Promedio horas por actividad	N° de servicios promedio al mes por actividad	Precio promedio por hora (Sin IGV) S/.
Cuidado de mascotas	2	5	S/ 11.0
Lavado de vehículos	1	5	S/ 15.0
Limpieza del Hogar	4	5	S/ 22.0
Reforzamiento Escolar	2	5	S/ 20.0

Elaboración: Autores de esta tesis

Con todo lo anterior se determina el precio de venta total de cada actividad doméstica con y sin IGV, además se detalla la comisión del 10% que se cobra por el servicio. Como lo indica la tabla N° 13.3.

Tabla N° 13.3: Determinación del precio unitario por actividad

Actividades	Precio de venta unitario (Inc. IGV) S/.	Promedio horas por actividad	N° de servicios promedio al mes por actividad	Precio de venta (Inc. IGV)	Precio de venta unitario hora (Sin IGV) S/.	Comisión plataforma por actividad (10%)	Pago al proveedor de servicio
Cuidado de mascotas	S/ 13,0	2	5	S/ 129,8	S/ 110,0	S/ 11,00	S/ 99,0
Lavado de vehículos	S/ 17,7	1	5	S/ 88,5	S/ 75,0	S/ 7,50	S/ 67,5
Limpieza del Hogar	S/ 26,0	3	5	S/ 389,4	S/ 330,0	S/ 33,00	S/ 297,0
Reforzamiento Escolar	S/ 23,6	2	5	S/ 236,0	S/ 200,0	S/ 20,00	S/ 180,0

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando el precio de venta unitario sin IGV y tomando en cuenta cuatro actividades domésticas indicados, se construye el consolidado anual de ingresos proyectado. Asimismo, se considera solo el 7% de penetración del mercado potencial para cada una de las actividades por los cinco años analizados.

Tabla N° 13.4: Consolidado anual de Ingresos por actividad

Servicios por actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Serv. Cuidado de mascotas	8.332,92	8.482,91	8.635,60	8.791,05	8.949,28
Serv. Lavado de vehículos	8.136,08	8.282,53	8.431,61	8.583,38	8.737,88
Serv. Limpieza del hogar	10.432,55	10.620,34	10.811,50	11.006,11	11.204,21
Serv. Reforzamiento escolar	9.382,73	9.551,62	9.723,55	9.898,58	10.076,75
Ingre. por Cuidado mascotas	S/ 916.620,9	S/ 933.120,0	S/ 949.916,4	S/ 967.015,0	S/ 984.420,6
Ingre. por Lavado vehículos	S/ 610.205,7	S/ 621.189,4	S/ 632.371,0	S/ 643.753,7	S/ 655.340,9
Ingre. por Limpieza del hogar	S/ 3.442.741,4	S/ 3.504.710,6	S/ 3.567.796,3	S/ 3.632.017,0	S/ 3.697.390,9
Ingre. por Reforzamiento escolar	S/ 1.876.546,7	S/ 1.910.324,4	S/ 1.944.710,8	S/ 1.979.715,7	S/ 2.015.349,3
Total Ingresos	S/ 6.846.114,7	S/ 6.969.344,4	S/ 7.094.794,5	S/ 7.222.501,4	S/ 7.352.501,7
IGV	S/ 1.232.300,64	S/ 1.254.481,99	S/ 1.277.063,00	S/ 1.300.050,25	S/ 1.323.450,31
Total Ingresos (Inc. IGV)	S/ 8.078.415,3	S/ 8.223.826,4	S/ 8.371.857,5	S/ 8.522.551,7	S/ 8.675.952,1

Elaboración: Autores de esta tesis

13.6.2 Proyección de egresos

13.6.2.1 Costo del Servicio

Los desembolsos asociados como costo del servicio corresponden principalmente a los pagos de los proveedores de servicios (Estudiantes universitarios), como lo indica la siguiente tabla N°13.5.

Tabla N° 13.5: Costo del Servicio

Costos por actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Serv. Cuidado de mascotas	8,333	8,483	8,636	8,791	8,949
Serv. Lavado de vehículos	8,136	8,283	8,432	8,583	8,738
Serv. Limpieza del hogar	10,433	10,620	10,812	11,006	11,204
Serv. Reforzamiento escolar	9,383	9,552	9,724	9,899	10,077
Cost. por Cuidado mascotas	S/ 824.958,8	S/ 839.808,0	S/ 854.924,8	S/ 870.313,5	S/ 885.978,6
Cost. por Lavado vehículos	S/ 549.185,2	S/ 559.070,5	S/ 569.133,9	S/ 579.378,3	S/ 589.806,8
Cost. por Limpieza del hogar	S/ 3.098.467,3	S/ 3.154.239,5	S/ 3.211.016,7	S/ 3.268.815,3	S/ 3.327.651,8
Cost. por Reforzamiento escolar	S/ 1.688.892,0	S/ 1.719.292,0	S/ 1.750.239,7	S/ 1.781.744,2	S/ 1.813.814,4
Total Costos	S/ 6.161.503,2	S/ 6.272.410,0	S/ 6.385.315,0	S/ 6.500.251,3	S/ 6.617.251,6

Elaboración: Autores de esta tesis

13.6.2.2 Egresos

Los egresos o gastos están conformados por los gastos variables que se incrementan conforme aumentan los servicios domésticos no calificados a lo largo del proyecto y los costos o gastos fijos que están conformados por los gastos que se mantienen independientemente del volumen de las operaciones. Así lo indica la siguiente tabla N° 13.6.

Tabla N° 13.6: Egresos anuales

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PLATAFORMA WEB					
Alquiler de servicios Cloud	S/ 10.000,00				
Total Plataforma Web	S/ 10.000,00				
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA					
Mantenimiento de Pagina Web	S/ 1.200,00	S/ 2.400,00	S/ 2.400,00	S/ 2.400,00	S/ 2.400,00

Dominio + Hosting mandaditos.com	S/ 168,00	S/ 308,00	S/ 307,92	S/ 307,92	S/ 307,92
Total infraestructura Tecnológica	S/ 1.368,00	S/ 2.708,00	S/ 2.707,92	S/ 2.707,92	S/ 2.707,92
LOCAL COMERCIAL					
Alquiler		S/ 12.000,00	S/ 18.000,00	S/ 18.000,00	S/ 18.000,00
Mobiliario		S/ 3.000,00	S/ 1.000,00	S/ 0,00	S/ 1.000,00
Servicios generales		S/ 6.000,00	S/ 7.200,00	S/ 7.200,00	S/ 7.200,00
Total local comercial		S/ 21.000,00	S/ 26.200,00	S/ 25.200,00	S/ 26.200,00
EQUIPOS					
Equipos de computo			S/ 7.500,00		
Mantenimiento equipos de computo			S/ 1.200,00	S/ 1.200,00	S/ 1.200,00
Total equipos			S/ 8.700,00	S/ 1.200,00	S/ 1.200,00
GASTOS					
Comisión uso Tarjeta de Credito	S/ 273.159,98	S/ 278.076,84	S/ 283.082,30	S/ 288.177,81	S/ 293.364,82
Economato		S/ 1.200,00	S/ 1.200,00	S/ 1.200,00	S/ 1.200,00
Caja chica		S/ 1.800,00	S/ 1.800,00	S/ 1.800,00	S/ 1.800,00
Seguros	S/ 2.400,00				
Total gastos	S/ 275.559,98	S/ 283.476,84	S/ 288.482,30	S/ 293.577,81	S/ 298.764,82
HONORARIOS					
Asesoría contable	S/ 12.000,00				
Asesoría legal	S/ 12.000,00				
Profesional Diseño Gráfico	S/ 18.000,00				
Nóminas	S/ 191.706,48	S/ 201.246,84	S/ 211.264,20	S/ 221.782,32	S/ 232.826,52
Total honorarios	S/ 233.706,48	S/ 243.246,84	S/ 253.264,20	S/ 263.782,32	S/ 274.826,52
EQUIPAMIENTO PERSONAL					
Smartphone	S/ 4.200,00	S/ 4.500,00	S/ 5.000,04	S/ 5.000,04	S/ 5.000,04
Total equipamiento personal	S/ 4.200,00	S/ 4.500,00	S/ 5.000,04	S/ 5.000,04	S/ 5.000,04
MARKETING					
Campaña Online	S/ 7.200,00	S/ 7.632,00	S/ 8.107,20	S/ 8.629,92	S/ 9.204,91
Campaña Offline	S/ 5.060,00				
Total marketing	S/ 12.260,00	S/ 12.692,00	S/ 13.167,20	S/ 13.689,92	S/ 14.264,91
TOTAL EGRESOS	S/ 537.094,45	S/ 577.623,68	S/ 607.521,65	S/ 615.158,00	S/ 632.964,20

Elaboración: Autores de esta tesis

13.7 Estado de ganancias y pérdidas proyectadas

Con la información de ingresos, costos y gastos se determinó el Estados de Ganancias y Pérdidas para los 5 años del proyecto. Así lo muestra la siguiente tabla N° 13.7.

Tabla N° 13.7: Estado de ganancias y pérdidas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	6.846.115	6.969.344	7.094.794	7.222.501	7.352.502
Costo de servicios	(6.161.503)	(6.272.410)	(6.385.315)	(6.500.251)	(6.617.252)
Utilidad bruta	684.611	696.934	709.479	722.250	735.250
Gastos de Administración y Ventas	(537.094)	(577.624)	(607.522)	(615.158)	(632.964)
Depreciación/Amortización	(17.275)	(2.775)	(2.275)	(4.775)	(2.275)
Utilidad (Perdida) Operativa	130.242	116.536	99.683	102.317	100.011
Impuesto a la Renta	(39.073)	(34.961)	(29.905)	(30.695)	(30.003)
Utilidad (Perdida) después de impuestos	91.169	81.575	69.778	71.622	70.008

Elaboración: Autores de esta tesis

13.8 Análisis financiero

Para realización del análisis financiero se construye el flujo de caja operativo y de inversiones. Del análisis realizado se evidencia que el flujo de caja económico muestra un flujo positivo a partir del primer año de operación. Así lo indica la siguiente tabla N° 13.8.

Tabla N° 13.8: Flujo de caja económico del proyecto

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja operativo						
Ingresos		6.846.114,68	6.969.344,39	7.094.794,46	7.222.501,40	7.352.501,74
Costo y gastos de operación		(6.698.597,66)	(6.850.033,63)	(6.992.836,67)	(7.115.409,26)	(7.250.215,77)
Utilidad operativa		147.517,02	119.310,76	101.957,79	107.092,14	102.285,97
(-) Depreciación y Amortización		(17.275,00)	(2.775,00)	(2.275,00)	(4.775,00)	(2.275,00)
Utilidad antes de impuestos		130.242,02	116.535,76	99.682,79	102.317,14	100.010,97

Impuesto a la Renta		(39.072,61)	(34.960,73)	(29.904,84)	(30.695,14)	(30.003,29)
Utilidad después de impuestos		91.169,41	81.575,03	69.777,95	71.622,00	70.007,68
(-) Depreciación y Amortización		17.275,00	2.775,00	2.275,00	4.775,00	2.275,00
Flujo de caja operativo		108.444,41	84.350,03	72.052,95	76.397,00	72.282,68
Flujo de caja de Inversión						
Inversión	(66.345,00)					
Flujo de caja de inversiones	(66.345,00)	-	-	-	-	-
Flujo de caja económico	(66.345,00)	108.444,41	84.350,03	72.052,95	76.397,00	72.282,68
r	20%					
PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO	(66.345,00)	108.444,41	84.350,03	72.052,95	76.397,00	72.282,68
VAN	190.190,54					
TIR	144,53%					

Elaboración: Autores de esta tesis

El proyecto crea valor para sus accionistas resultando un VAN de S/234,086.80 y una TIR de 94.6 % respecto a una evaluación de flujos económicos a 5 años, considerando una tasa de descuento de 20%.

13.9 Análisis de escenarios

Se realizó un análisis de dos escenarios con respecto a la viabilidad económica del proyecto en función a la cantidad de servicios mensuales tomados por los hogares durante los cinco años del proyecto considerando el mismo precio por servicio.

13.9.1 Escenario optimista

Este escenario considera que cada usuario del servicio (Demandante) recibe 7 servicios al mes, conforme a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas. Se obtuvo un VAN de S/545,069.18 y una TIR del 328.43%, resultando el proyecto viable. Así lo indica la tabla N° 13.9.

Tabla N° 13.9: Flujo de caja económico del proyecto - optimista

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja operativo						
Ingresos		9.584.560,55	9.757.082,15	9.932.712,24	10.111.501,96	10.293.502,43
Costo y gastos de operación		(9.272.462,93)	(9.470.228,34)	(9.660.195,59)	(9.830.780,89)	(10.014.462,32)
Utilidad operativa		312.097,61	286.853,80	272.516,65	280.721,07	279.040,11
(-) Depreciación y Amortización		(17.275,00)	(2.775,00)	(2.275,00)	(4.775,00)	(2.275,00)
Utilidad antes de impuestos		294.822,61	284.078,80	270.241,65	275.946,07	276.765,11
Impuesto a la Renta		(88.446,78)	(85.223,64)	(81.072,50)	(82.783,82)	(83.029,53)
Utilidad después de impuestos		206.375,83	198.855,16	189.169,16	193.162,25	193.735,58
(-) Depreciación y Amortización		17.275,00	2.775,00	2.275,00	4.775,00	2.275,00
Flujo de caja operativo		223.650,83	201.630,16	191.444,16	197.937,25	196.010,58
Flujo de caja de Inversión						
Inversión	(66.345,00)					
Flujo de caja de inversiones	(66.345,00)	-	-	-	-	-
Flujo de caja económico	(66.345,00)	223.650,83	201.630,16	191.444,16	197.937,25	196.010,58
r	20%					
PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO	(66.345,00)	223.650,83	201.630,16	191.444,16	197.937,25	196.010,58
VAN	545.069,18					
TIR	328,43%					

Elaboración: Autores de esta tesis

13.9.2 Escenario pesimista

Este escenario considera el análisis con una reducción de la cantidad de servicios al mes en este caso 3 servicios. Considerando todas las demás variables constantes, se obtiene un flujo de caja económico negativo que determinó un VAN de -S/215,773.64. De esto se concluye que el modelo no es viable con la demanda de tres servicios al mes, dado que no permite generar los flujos de efectivo necesarios para soportar la estructura de costos del servicio planteado por lo que ante este escenario correspondería el abandono del proyecto. Así lo indica la tabla N° 13.10.

Tabla N° 13.10: Flujo de caja económico del proyecto - pesimista

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Flujo de caja operativo						
Ingresos		4.107.668,81	4.181.606,63	4.256.876,68	4.333.500,84	4.411.501,04
Costo y gastos de operación		(4.124.732,39)	(4.229.838,91)	(4.325.477,74)	(4.400.037,64)	(4.485.969,22)
Utilidad operativa		(17.063,58)	(48.232,28)	(68.601,07)	(66.536,79)	(74.468,17)
(-) Depreciación y Amortización		(17.275,00)	(2.775,00)	(2.275,00)	(4.775,00)	(2.275,00)
Utilidad antes de impuestos		(34.338,58)	(51.007,28)	(70.876,07)	(71.311,79)	(76.743,17)
Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-
Utilidad después de impuestos		(34.338,58)	(51.007,28)	(70.876,07)	(71.311,79)	(76.743,17)
(-) Depreciación y Amortización		17.275,00	2.775,00	2.275,00	4.775,00	2.275,00
Flujo de caja operativo		(17.063,58)	(48.232,28)	(68.601,07)	(66.536,79)	(74.468,17)
Flujo de caja de Inversión						
Inversión	(66.345,00)					
Flujo de caja de inversiones	(66.345,00)	-	-	-	-	-
Flujo de caja económico	(66.345,00)	(17.063,58)	(48.232,28)	(68.601,07)	(66.536,79)	(74.468,17)
r	20%					
PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO	(66.345,00)	(17.063,58)	(48.232,28)	(68.601,07)	(66.536,79)	(74.468,17)
VAN	(215.773,64)					

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones del plan de negocios a fin de mostrar la viabilidad de la plataforma web mandaditos.com.

Cabe mencionar, que cada conclusión que se detalla a continuación está relacionada a cada objetivo planteado al inicio de la tesis.

14.1 Conclusiones

- **Objetivo: Determinar los trabajos no calificados requeridos por los potenciales demandantes.**

Los servicios más demandados por los usuarios, que es los que se ofrecen en la plataforma son: Limpieza del hogar, reforzamiento escolar, cuidado de mascotas, lavado de vehículos.

- **Objetivo: Realizar un estudio de mercado para determinar la potencial demanda que requiera el servicio de intermediación.**

En el estudio de investigación de mercados determinamos que la demanda del mercado es 33,432 personas que están dispuestas a utilizar la plataforma Mandaditos.com. Consideramos que todas estas personas cuentan con un Smartphone y dispositivos con acceso a internet, dispuestos a utilizar el servicio.

- **Objetivo: Determinar la oferta de estudiantes universitarios.**

Determinamos que los estudiantes aprueban el modelo de la plataforma de negocio con un 73% de aceptación dando un total de 20,400 ofertantes.

- **Objetivo: Elabora un modelo de negocios que canalice la oferta de trabajos no calificados por parte de universitarios con la demanda para maximizar ingresos.**

La plataforma web mandaditos.com permite que un usuario elija el servicio que va a realizar el estudiante en una determinada hora, programando los horarios de ejecución de acuerdo a los tiempos tanto del usuario como del universitario, brindando seguridad al trabajar con una empresa formal y sobre todo satisfacer su necesidad obteniendo un servicio de calidad.

- **Objetivo: Diseñar los planes y estrategias marketing, operaciones y finanzas de la empresa para la evaluación y puesta en marcha.**

La plataforma web mandaditos.com que viene respaldada de un plan de marketing y un diseño minucioso de operaciones crea valor para los accionistas, generando en los resultados financieros una S/190,190.54 y una TIR de 144.53% respecto a una evaluación de flujos económicos a 5 años, considerando una tasa de descuento del 20%, siendo viable la puesta en marcha de la plataforma.

14.2 Recomendaciones

- Dada la viabilidad del proyecto se recomienda la implementación de la plataforma Mandaditos.com en la ciudad de Trujillo.
- Al implementar la plataforma crea un impacto social positivo al brindar un ingreso económico a los estudiantes universitarios y mitigar la deserción universitaria.
- Se recomienda tener alianzas estratégicas con las principales universidades del país que permita apoyar al mayor número de estudiantes universitarios.
- Implementar en el futuro nuevos servicios que permita el crecimiento del negocio.
- Las plataformas de este tipo deben contar con asistencia tecnológica para brindar actualizaciones oportunas para todos los usuarios.
- Se debe evaluar la ampliación del proyecto a otras ciudades del país principalmente la capital, por el número de habitantes y limitaciones de tiempo existentes, siempre evaluando el comportamiento del mercado en cuanto a servicios y beneficios brindados.

- Realizar permanentemente investigaciones de mercado para satisfacer los requerimientos cambiantes tanto en ofertantes como en demandantes.
- Recordar que un pilar fundamental es el trasfondo social, por eso se debe evaluar el impacto del proyecto en los estudiantes universitarios usuarios de la plataforma.
- Evaluar la organización eficiente y las proyecciones futuras de la plataforma.
- Dentro de la población de estudiantes universitarios por la edad entre 18 y 22 años de edad se encuentran algunos millenials quienes en su mayoría no saben realizar labores o no les gusta estar bajo el mando de otra persona y pueden abandonar el trabajo rápidamente, es por ello que se debe de aplicar algunas técnicas que dan resultados positivos como por ejemplo algunos beneficios por tener una continuidad en el trabajo, reconocimientos en las rutinas semanales para que vean que su trabajo es valorado y el acompañamiento durante los primeros trabajos para enseñarles cómo realizar un buen trabajo, brindándole pautas para el manejo de equipos y sobre todo como realizar los trabajos con seguridad para velar siempre por su integridad y ser reconocido por sus clientes, estas tres prácticas son apreciados por esta generación.
- Para garantizar la seguridad tanto del prestador del servicio como del usuario tener en cuenta lo detallado en el plan de operaciones, punto 10.6 Acciones frente a los factores de riesgo de la plataforma.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T. (2016). Estadística para negocios y economía (12a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

- Arbaiza Fermini, L.(2014) Administración y Organización. Un enfoque contemporáneo. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/adminorgan_issuu/24.
- Arellano, R.(2016). Estilos de vida. Recuperado el 12 del 01 de 2019, de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>
- APEIM. (2018). NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2018. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Canovás, P. (Abril 2014). Innovación tecnológica y crecimiento en la Unión Europea. Revista Universidad Europea, Obtenido de <http://www.revistarue.eu/RUE/062014.pdf>
- CPI. (2017). POBLACIÓN 2017. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf.
- El comercio. (Julio 2017). El 82% de millennials peruanos tiene un Smartphone 2018, El comercio. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091>
- CCR. (2018) MINAM: Ciudadanos podrán comprar bonos de carbono antes de fin de año. Recuperado el 07 de 01 del 2019, de <https://www.gestion.pe/economía/minam-ciudadanos-podran-comprar-bonos-carbono-ano-234244>.
- CCR. (2018). Redes Sociales: ¿Cuáles son las 5 más usadas por los adultos? . Recuperado el 04 de 01 de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/redes-sociales-son-cinco-usadas-adultos-231502>.
- Conexiones. (2018).Las redes sociales como estrategia de posicionamiento de marca. Recuperado el 05 de 01 de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes->

[empresariales/2018/01/las-redes-sociales-como-estrategia-de-posicionamiento-de-marca/](#)

- Decreto Supremo N° 008 (30 de 09 de 2018). Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Perú.
- Defensoría del Pueblo. (2012). Las trabajadoras del hogar en el Perú. Una mirada al marco normativo nacional e internacional establecido para su producción.
- IBM Corporation.(2012). El desarrollo de aplicaciones móviles nativas. Web o híbridas. Recuperado el 15 de 11 de 2018. De <https://docplayer.es/1566672-El-desarrollo-de-aplicaciones-moviles-nativas-web-o-hibridas.html>.
- IMD Competitives Center.(s.f).IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVESS RANKING.Recuperado el 05 de 02 de 2019, de https://www1.imd.org/globalassets/wcc/docs/imd_world_digital_competitiveness_ranking_2018.pdf?MRK_CMPG_SOURCE=wcc-
- INEI (2018). Perfil Sociodemográfico Informe Nacional. Censos Nacionales 2017 XII de Población. VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Recuperado el 20 de 01 de 2019, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Publicaciones_digiales/Estb1539/libro.pdf.
- José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la práctica (22ª Edición revisada y actualizada), Madrid 2018.
- FRED David. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ta ed.). México, D.F.: Pearson.
- GEM. (2017). PERU 2016-2017. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística (2017). Perú: Crecimiento y Distribución de la población 2017. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf.
- Krajewski, L., Ritzman, L. (2000). En Administración de operaciones: estrategia y análisis (5a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Marketing: creación de valor y compromiso del cliente (16a ed). México, DF: Pearson Educación.
- Laudon, K., Laudon, J. (2016). Los sistemas de información en los negocios globales contemporáneos (14a ed). México, DF: Pearson Educación.
- Louffat, E. (2017). Administración del potencial humano. México, D.F.: Cengage Learning.
- Mmarketing digital (2018). Marketing digital. Recuperado el 15 de 12 del 2018, de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Informe de situación actual y Medidas de Política Económica. Recuperado el 25 de 02 de 2018, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/Peru_situacion_actual_ymedidas_de_politica_economica.pdf
- Morris, Eddy. (14 de agosto del 2017). El Perú encaminado hacia el salto tecnológico. Conexión ESAN. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>
- Morris, Eddy. (08 de Mayo 2018 5:01PM). Cambiar o desaparecer: un MBA que se adapta a la transformación digital.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-eddie-morris/>

- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2008). Estrategias Competitivas. En M. Porter, Estrategias Competitivas (págs. 20-40). Estados Unidos: Pirámide.
- Redacción EC. (17 de noviembre del 2017). Osiptel: Más del 66% de hogares en Perú ya accede a Internet. Diario. El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/osiptel-66-hogares-peru-acceso-internet-fijo-movil-noticia-466461>
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (2012). Finanzas corporativas (9a ed). México, D.F.: McGraw Hill.
- Saenz,C (2018) ¿Cuál es el verdadero valor de las tecnologías de la información . Recuperado el 15 de 12 de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/02/19> tecnología-deinformacion-analizando-el-valor-estrategico-de-una-herramienta.
- Semana económica (2018). MTPE.Informalidad en trabajadores dependientes al 46.5% en el 2017. Recuperado el 25 de 01 de 2019, de <http://semanaeconomica.com/article/economia/empleo/301234-mtpe-informalidad-en-trabajadores-dependientes-subio-a-46-5-en-el-2017/>