

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocios para determinar la viabilidad de una plataforma colaborativa C2C para el alquiler de herramientas y equipos en Arequipa

Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración por:

Claudia Rosmery Caracela Zeballos

Giann Franko Carbajal Valencia

Tania Angelica Ccahuachia Tintaya

Sergio Cruz Salcedo

Javier Ruelas Maquera

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa 18

Arequipa, 11 de abril del 2023

Plan de negocios para determinar la viabilidad de una plataforma colaborativa C2C para el alquiler de herramientas y equipos en Arequipa

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper	2%
2	hdl.handle.net Internet Source	1%
3	repositorio.esan.edu.pe Internet Source	1%
4	www.coursehero.com Internet Source	<1%
5	repositorio.usil.edu.pe Internet Source	<1%
6	upc.aws.openrepository.com Internet Source	<1%
7	docplayer.es Internet Source	<1%
8	pirhua.udep.edu.pe Internet Source	<1%

Este trabajo de investigación

Plan de negocios para determinar la viabilidad de una plataforma colaborativa C2C para el alquiler de herramientas y equipos en Arequipa

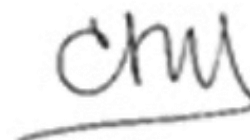
ha sido aprobado.



.....
José Antonio Robles Flores (Jurado 1)



.....
Jorge Guillén Uyen (Jurado 2)



.....
Sergio Cuervo Guzmán (Asesor)

JAVIER RUELAS MAQUERA

Ingeniero mecánico graduado de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con más de 18 años de experiencia profesional en el sector de generación de energía eléctrica. Especializado en el GE Energy Learning Center (NY, USA) en dirección técnica de proyectos de mantenimiento, construcción de planta nueva y puesta en marcha de turbinas térmicas de gas y vapor GE. Especialista técnico en el desarrollo de proyectos de modificación y mejora de turbinas de gas y vapor para plantas térmicas existentes. Con un amplio conocimiento del mercado latinoamericano de centrales térmicas y gran experiencia de diversidad de proyectos desarrollados en Latinoamérica.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GENERAL ELECTRIC GLOBAL SERVICES GMBH DEL PERÚ

Senior Customer Application Engineer (2015 – actualidad)

- Como parte del equipo de ingeniería de aplicaciones de la región de América me desenvuelvo en el desarrollo de proyectos técnicos de modificación y mejora para turbinas de gas y vapor instaladas en plantas térmicas de la región de Latino América. Trabajando en asociación al equipo comercial de la compañía para atender las necesidades de clientes globales como ENEL, ENGIE, EDF y clientes regionales como PETROBRAS, KALLPA, COLBUN, ENAP, YPF entre otros.

Lead Service Engineer for Gas and Steam Turbines (2011-2014)

- Dirección y supervisión técnica en sitio de proyectos mantenimiento y solución de problemas técnicos de turbinas de gas y vapor en plantas térmicas instaladas de la región de Latino América.
- Dirección y supervisión técnica en sitio de proyectos de construcción y comisionamiento de turbinas de gas y vapor centrales térmicas de región de Latinoamérica.

Field Services Engineer for Gas and Steam Turbines (2010-2011)

- Supervisión técnica en sitio de proyectos mantenimiento y solución de problemas técnicos de turbinas de gas y vapor en plantas térmicas instaladas de la región de Latinoamérica.

Field Services Engineer for Gas Turbines (2007 – 2009)

- Supervisión técnica en sitio de proyectos mantenimiento y solución de problemas técnicos de turbinas de gas en plantas térmicas instaladas de la región de Latinoamérica.

Project Control Specialist (2005 – 2006)

- Creación, seguimiento y cierre de programas de trabajo para proyectos mantenimiento de turbinas de gas y vapor en plantas térmicas instaladas de la región de Latinoamérica.
- Presentación de resultados técnico-económicos finales a la conclusión de los proyectos de mantenimiento. Incluyendo los puntos más relevantes del proyecto, como utilización y

distribución del presupuesto, principales retos técnicos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora al liderazgo del equipo de servicios.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Empresas MBA (2020 – Actualidad)

GE ENERGY LEARNING CENTER

Certificado como Field Service Engineer en la especialidad de Turbinas de Vapor (2010)

GE ENERGY LEARNING CENTER

Certificado como Field Service Engineer en la especialidad de Turbinas de Gas (2007)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

Graduado de la carrera de Ingeniería Mecánica (1995 – 1999)

IDIOMAS

Español: Nativo

Inglés: Intermedio Avanzado

Portugués: Intermedio

GIANN FRANKO CARBAJAL VALENCIA

Profesional en Ingeniería Industrial con experiencia comercial y gestión de cartera de clientes. Responsable, tolerante, organizado, con altos valores morales con gran disposición para aprender y solucionar problemas. Habitudo al trabajo bajo presión, enfoque a objetivos y a la generación de valor.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SCOTIABANK PERU SAA

Scotiabank forma parte de Bank of Nova Scotia, banco líder en Canadá, proveedor de servicios financieros. Se encuentra en Perú desde el 2016, siendo en la actualidad el tercer banco más importante del país.

Funcionario Banca Pyme (abril 2018 – actual)

- Gestión de cartera de clientes pequeña empresa.
- Captación de nuevos cliente ofreciendo los productos del banco como Líneas de crédito, activos fijos, Leasing, cuentas corrientes, recaudaciones, payroll, entre otros.
- Gestión, seguimiento de cobranza y recuperación por incumplimiento de pago.
- Manejo de equipo de fuerza de ventas para el cumplimiento de objetivos comerciales.

BANCO PICHINCHA DEL PERÚ SA

Entidad financiera perteneciente al grupo Pichincha de Ecuador con amplia experiencia en el sistema financiero en Ecuador y con más de 40 años en el sistema financiero peruano.

Asesor de Negocios Intermedio (octubre 2013-enero 2018)

- Gestión de cartera de clientes micro y pequeña empresa.
- Captación, evaluación y formulación de propuestas de créditos.
- Presidir comités de crédito.
- Promoción de productos de créditos y seguros para la micro y pequeña empresa.
- Realizar gestión de cobranza de cartera vencida.
- Cumplimiento de indicadores de cartera.

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO – AREQUIPA SA

Entidad financiera municipal, con más de 40 años de experiencia en el mercado, especialmente en el sector microfinanciero.

Analista de créditos Junior (abril 2011 – septiembre 2013)

- Gestión de cartera de clientes micro y pequeña empresa.
- Captación, evaluación y formulación de propuestas de créditos.
- Presidir comités de crédito.

- Elaboración de estados financieros para sustentación de propuestas de créditos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Empresas MBA (2020 – Actualidad)

ESAN GRADUATE SCHOOL

Programa de Alta Especialización en Gestión Financiera (octubre 2016 – septiembre 2017)

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO – AREQUIPA

Titulado en Ingeniería Industrial (marzo 2005 – julio 2010)

CLAUDIA ROSMERY CARACELA ZEBALLOS

Médica cirujana de la Universidad Católica Santa María (Arequipa – Perú), con especialidad en Radiodiagnóstico (Complejo Hospitalario de Toledo – España) y máster en Cirugía de Mínima Invasión Guiada por Imagen (Universidad de Zaragoza – España).

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Más de 10 años de experiencia en el desempeño de:

- Análisis, interpretación y emisión de diagnósticos radiológicos a través de las distintas técnicas de imagen (RX, ecografía, mamografía, tomografía, resonancia magnética).
- Realización de una amplia variedad de procedimientos de radiología intervencionista como: biopsias, drenajes y escleroterapias de distintos órganos del cuerpo.

HOSPITAL BASE CARLOS ALBERTO SEGUÍN ESCOBEDO (HBCASE) DE ESALUD (23/08/2012 hasta la actualidad).

CITEM S.A.C. (desde Julio 2013 hasta 2019).

CLÍNICA AREQUIPA (desde Julio 2013 hasta la actualidad).

CLÍNICA VALLE SUR (desde mayo 2014 hasta la actualidad).

POLICLÍNICO SOCIAL ALEMÁN PRO ESPÍRITU SANTO (desde agosto 2014 hasta diciembre 2016).

TECNO MÉDICA – CLÍNICA EMMEL, (desde mayo 2017 hasta la actualidad).

CLÍNICA SAN JUAN DE DIOS (desde enero 2018).

CLÍNICA SAN PABLO (desde 03 de abril 2019 hasta septiembre 2021).

CARGOS ADMINISTRATIVOS

- Determinación de metas anuales y control de su ejecución
- Programación, control y reporte de actividades y productividad del personal a cargo
- Estimación del requerimiento anual y consumo mensual de materiales e insumos necesarios para la ejecución de actividades de todo el personal del servicio de radiología.
- Coordinación para elaboración del plan anual de mantenimientos preventivos y correctivos de todos los equipos biomédicos azúcar
- Evaluación y control de ejecución de procesos de atención a pacientes dentro del servicio, orientados a brindar servicios con calidad y oportunidad.
- Evaluación de distintos escenarios para tomar y nueve decisiones requieran cambios y reprogramaciones acordes de las circunstancias cambiantes.

HOSPITAL CARLOS ALBERTO SEGUÍN ESCOBEDO ESALUD, AREQUIPA-PERÚ

Jefa del Servicio de Diagnóstico por Imagen del Hospital Nacional Carlos (del 21/09/2014 hasta el 21/02/2017, y del 08/05/2018 hasta la actualidad).

CLÍNICA EMMEL, AREQUIPA – PERÚ

Coordinadora del Servicio de Diagnóstico por Imagen de Tecno Médica (del 01/03/2017 hasta la actualidad).

CLÍNICA SAN PABLO, AREQUIPA- PERÚ

Coordinadora del Servicio de Diagnóstico por Imagen de Clínica San Pablo, Arequipa – Perú (del 03/04/2019 hasta septiembre 2021).

CLÍNICA EMMEL, AREQUIPA – PERÚ

Miembro del Directorio de la empresa Tecnologías Médicas Arequipa S.A. (de abril 2018 hasta la actualidad).

CÍRCULO DIAGNÓSTICO S.A.C.

Gerente General de la empresa (de marzo 2019 hasta diciembre 2022).

DOCENCIA**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AUGUSTIN (Arequipa – Perú)**

Tutora de Radiología del Residentado Médico (Segunda Especialidad)

Facultad de Medicina Humana

Periodo: Marzo del 2015 – Diciembre del 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA (Arequipa – Perú)

Docente de Semiología y Propedéutica en Radiología (Pregrado)

Facultad de Medicina Humana

Desde: marzo 2018 – hasta diciembre 2018

FORMACIÓN ACADÉMICA**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Administración de Empresas MBA (2020 – hasta la actualidad)

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA, Arequipa - Perú

Maestría de Gestión en Salud (2017 – 2019)

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA – ESPAÑA

Máster en Cirugía de Mínima Invasión Guiada por Imagen (2015 - 2016)

COMPLEJO HOSPITALARIO DE TOLEDO - ESPAÑA

Especialidad en Radiodiagnóstico, (2008 –2012).

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA, Arequipa - Perú

Médico Cirujana (marzo 1999 – enero 2016)

ACTIVIDAD CIENTÍFICA:

- Asistente a 10 congresos internacionales de radiología, becada en 3 oportunidades tras concurso nacional en España.
- Asistente a más 20 cursos de actualización en radiología (2009 – 2018)
- Presentadora de más de 50 trabajos educacionales y de investigación científica en congresos internacionales (europeos y en EEUU, 2009 – 2018), 4 fueron premiadas.
- 10 presentaciones orales de investigación científica en congresos internacionales (2010 – 2012), incluyendo el congreso de la Radiology Society of North America, Chicago 2011).
- 24 presentaciones orales en cursos de actualización en radiología (2012 – 2019).
- Miembro de la Sociedad Española de Radiología Médica (SERAM).
- Miembro de la Sociedad Europea de Radiología (ESR).
- Publicación como primera autora en la Revista Radiología “Bypass gástrico laparoscópico: cambios postoperatorios habituales y aspecto radiológico de sus complicaciones en la TC (España, Oct 2014).
- Publicación como co-autora en la Revista Journal of Alzheimer's Disease Reports “Diagnosis of Alzheimer's Disease in Developed and Developing Countries: Systematic Review and Meta-Analysis of Diagnostic Test Accuracy” (EEUU, Ene 2021).

SERGIO CRUZ SALCEDO

Ingeniero Agroindustrial de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con más de 10 años de experiencia en el rubro de alquiler de vehículos livianos para minería y con 5 años de experiencia en comercialización de artículos varios del rubro automotriz y ferretero respectivamente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PILLUNE SCRL

Gerente General (Julio 2014 – Actualidad)

- Suscribir contratos con las Empresas para el alquiler de vehículos livianos.
- Realizar el equipamiento de las unidades vehiculares de acuerdo con el RITRA vigente de la Empresa contratista.
- Supervisar y hacer seguimiento de la operatividad de las unidades en el área de trabajo de manera permanente.
- Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades vehiculares.

INVERSIONES ARELY

Gerente Administrativo (agosto 2019 – Actualidad)

- Cotización de productos con diferentes proveedores.
- Abastecimiento permanente de productos de alta rotación.
- Elaboración y ejecución de planes de venta.
- Implementación de políticas de marketing y ventas y cumplimiento de estas.
- Selección, evaluación y supervisión del personal que labora en la Empresa.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Empresas MBA (2020 – Actualidad)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Ingeniero Agroindustrial (2014)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Bachiller en Ingeniería Agroindustrial (2010)

TANIA ANGELICA CCAHUACHIA TINTAYA

Ingeniero Industrial con 10 años de experiencia en el área administrativa y logística en organizaciones líderes en su sector. Responsable, creativa, organizada orientada a resultados y al desarrollo de equipos de trabajo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SHERWIN WILLIAMS – PERU S.R.L.

Sede del corporativo Sherwin Williams en Perú desde 1999, líder mundial en la fabricación, desarrollo, distribución y venta de pintura y derivados.

Puesto: Sales – LA, Coordinator (abril 2022 – Actualidad)

- Supervisar el cumplimiento del presupuesto anual de ventas en la región.
- Responsable de la gestión administrativa de ventas.
- Supervisar el cumplimiento de la producción de matizados.
- Control de almacén y supervisión de despachos.
- Cobranza preventiva a cliente de la zona sur.

CLINICA VETERINARIA MUNDO PERU

Empresa familiar en crecimiento orientada al cuidado veterinario de animales domésticos desde el 2016.

Administrador (enero 2022 – Abril, 2022)

- Responsable de la gestión financiera de la empresa.
- Evaluación económica-financiera en la adquisición de equipos, herramientas y activos para el logro de los objetivos estratégico de la clínica.
- Mejora en la experiencia del cliente y pacientes.
- Supervisión en la adquisición de medicamentos y verificación del cumplimiento de las normas vigentes.
- Mejora de procesos y procedimientos internos.
- Gestión general del personal (vacaciones, contrataciones, clima laboral, etc).

UNIMAQ S.A.

Jefe Administrativo (abril 2016 – diciembre 2020)

- Supervisión de almacenes de repuestos, suministros y maquinarias. Realización de inventarios, gestión de ajustes contables y físicos, supervisión de despacho de repuestos, suministros y maquinarias a cliente y áreas internas de mantenimiento.

- Responsable del área de cobranzas en la sucursal. Ejecución de llamadas telefónicas, visitas a clientes, elaboración y envío de cartas de cobranzas. Seguimiento a cobranza legal, ejecución de garantías mobiliarias e hipotecarias.
- Pre valuador de créditos a clientes de Región Arequipa e Ilo.
- Soporte administrativo del área de ventas. Seguimiento a la facturación cumpliendo normativas de pago oportuno y aprobación de área de créditos, solicitud de ejecución de trabajos personalizados, verificación de stocks, control de costos en la ejecución de servicios, coordinación con transporte en la movilización de máquinas y repuestos de almacén central a sucursal.

Asistente Administrativo de Servicios Postventa (enero 2011 – marzo 2016)

- Apertura, cierre y facturación de Work Orders y/o valorizaciones y control de costos y morosidad de las mismas, archivo de files físicos por WO.
- Control en el cumplimiento de presupuesto del área referente a la facturación.
- Reporte de indicadores de ejecución de servicios: WIP, benchmark facturación, rentabilidad.
- Emisión de órdenes de compra y servicio a proveedores. Recepción, registro de facturas proveedores y seguimiento al pago de los mismos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Empresas MBA (2020 – Actualidad)

ESAN GRADUATE SCHOOL

Programa de Alta Especialización en Recursos Humanos (octubre 2018 – septiembre 2019)

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

Programa de Especialización y Desarrollo en Gestión Logística (abril 2014 – septiembre 2014)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

Ingeniero Industrial (abril 2006 – diciembre 2010)

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	xx
INDICE DE FIGURAS	xxii
RESUMEN EJECUTIVO	xxiv
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Tema de Tesis	1
1.2. Objetivos de la Tesis	1
<i>1.2.1 Objetivo General</i>	1
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	1
1.3. Alcance, Limitaciones, Justificación y Contribución	2
<i>1.3.1 Alcance</i>	2
<i>1.3.2 Limitaciones</i>	3
<i>1.3.3 Justificación</i>	4
<i>1.3.4 Contribución</i>	6
1.4. Glosario de Términos	7
<i>1.4.1 Economías de Plataforma</i>	7
<i>1.4.2 Plataforma Digital</i>	8
1.5. Conclusiones del Capítulo	8
CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL	9
2.1. Análisis de Macroentorno	9
<i>2.1.1 Entorno Social</i>	9
<i>2.1.2 Entorno Económico</i>	11
<i>2.1.3 Entorno Político</i>	13
<i>2.1.4 Entorno Tecnológico</i>	13
<i>2.1.5 Entorno Ecológico</i>	15
2.2. Análisis de Oportunidades y Amenazas	17
CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO	19
3.1. Idea de Negocio	19
3.2. Herramientas por Utilizar	20
<i>3.2.1 Lean Canvas</i>	20
3.3. Conclusiones de Capítulo	27

CAPÍTULO IV. INVESTIGACION DE MERCADOS	29
4.1. Tipo de Investigación	29
4.2. Diseño de la Investigación	29
4.3. Entrevistas Exploratorias	30
4.3.1 <i>Objetivo, Diseño y Conclusiones de la Exploración a Usuarios Finales</i>	30
4.3.2 <i>Resultado de Entrevistas a Expertos</i>	31
4.3.3 <i>Conclusiones de las Entrevistas a Expertos</i>	44
4.4. Investigación Cuantitativa	46
4.4.1 <i>Objetivos</i>	46
4.4.2 <i>Selección de la Muestra</i>	47
4.4.3 <i>Resultados de Investigación Cuantitativa</i>	48
4.5. Estimación de la Demanda	60
4.5.1 <i>Mercado Potencial</i>	60
4.5.2 <i>Mercado Disponible</i>	61
4.5.3 <i>Mercado Efectivo</i>	61
4.5.4 <i>Mercado Objetivo</i>	62
4.5.5 <i>Cálculo del Factor de Frecuencia de Compras</i>	62
4.5.6 <i>Demanda Proyectada</i>	62
4.6. Conclusiones	64
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	66
5.1. Misión	66
5.2. Visión	66
5.3. Valores	66
5.4. Estrategias Alternativas	66
5.4.1 <i>Análisis de Factores Externos (EFE)</i>	66
5.4.2 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	70
5.4.3 <i>Matriz de la Estrategia Principal</i>	72
5.4.4 <i>Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica</i>	73
5.5. Matriz Ansoff	74
5.6. Business Model Canvas Ajustado	76
5.6.1 <i>Estrategia General</i>	76

5.7. Objetivos Estratégicos	77
5.8. Conclusiones	78
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	80
6.1. Objetivos del Plan de Marketing	80
6.2. Marketing Estratégico: Público Objetivo	82
6.3. Propuesta de Valor	82
6.4. Nombre y Logo	83
6.5. Marketing Mix	83
6.5.1 <i>Producto o Servicio</i>	83
6.5.2 <i>Precio</i>	84
6.5.3 <i>Plaza</i>	84
6.5.4 <i>Promoción</i>	85
6.6. Gestión de la Experiencia del Cliente	86
6.7. Tácticas de Marketing	87
6.7.1 <i>Tácticas Generales</i>	87
6.7.2 <i>Tácticas de Retención de Clientes y Barreras de Entrada</i>	88
6.8. Plan de Acción y Controles	88
6.8.1 <i>Cantidad de Descargas</i>	89
6.8.2 <i>Cantidad de Alquileres Mediante Aplicativo</i>	89
6.8.3 <i>Cantidad de Herramientas Ofertadas en Alquiler</i>	89
6.8.4 <i>Churn Rate (Nivel de Deserción)</i>	89
6.8.5 <i>NPS (Nivel de Satisfacción del Cliente)</i>	89
6.8.6 <i>ARPU (Ingreso Promedio Por Usuario)</i>	90
6.9. Gastos del Plan de Marketing	90
6.10. Conclusiones del Capítulo	91
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	93
7.1. Objetivos del Plan	93
7.1.1 <i>Objetivos de Operaciones</i>	93
7.2. Etapa Pre Operativa	94
7.3. Etapa Operativa	95
7.3.1 <i>Proceso de Registro de Usuario Arrendatario</i>	95

7.3.2 <i>Proceso de Registro de Usuario Arrendador (Ofertante)</i>	95
7.3.3 <i>Proceso de Solicitud de Servicio</i>	96
7.3.4 <i>Proceso de Atención</i>	98
7.3.5 <i>Proceso de Recomendación</i>	99
7.3.6 <i>Proceso de Inducción de Ofertantes (Arrendadores)</i>	99
7.3.7 <i>Proceso de Gestión de Reclamos</i>	100
7.3.8 <i>Procesos de Capacitación a Usuarios de la Plataforma (Arrendadores)</i>	100
7.3.9 <i>Proceso de Pago a los Usuarios Arrendadores</i>	101
7.4. <i>Diseño del Producto Mínimo Viable (MVP)</i>	101
7.5. <i>Políticas de Atención</i>	104
7.6. <i>Estándares de Calidad de Servicio</i>	104
7.7. <i>Gestión de Incidencias</i>	105
7.8. <i>Gastos del Plan Operativo y Logístico</i>	105
7.9. <i>Conclusiones de Capítulo</i>	106
CAPÍTULO VIII. <i>TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (TI)</i>	107
8.1. <i>Objetivos Tecnológicos</i>	107
8.2. <i>Infraestructura Tecnológica</i>	108
8.3. <i>Modelo Tecnológico</i>	109
8.4. <i>Lineamientos</i>	110
8.5. <i>Gastos del Plan de Sistemas y TI</i>	111
8.6. <i>Conclusiones del Capítulo</i>	112
CAPÍTULO IX. <i>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</i>	113
9.1. <i>Objetivos de Recursos Humanos</i>	113
9.2. <i>Formalización de la Empresa</i>	113
9.2.1 <i>Tipo de Sociedad</i>	113
9.2.2 <i>Socios</i>	114
9.3. <i>Diseño Organizacional</i>	114
9.3.1 <i>Perfil de los Puestos</i>	114
9.4. <i>Tipo de Estructura Organizacional</i>	120
9.4.1 <i>Organigrama</i>	121
9.5. <i>Políticas de RRHH</i>	121

9.6. Gastos del Plan	122
9.7. Conclusiones del Capítulo	123
CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	125
10.1. Objetivos del Plan Financiero	125
10.2. Supuestos Financieros	125
10.3. Proyección de Clientes para el Análisis de Evaluación	126
10.4. Proyección de Proveedores	127
10.5. Inversión	129
10.6. Tasa de descuento	130
10.7. Flujo de Caja Económico	131
10.8. Viabilidad del Plan de Negocio	132
10.9. Análisis de Escenarios	133
10.10. Análisis de Riesgo	135
10.11. Conclusiones del Capítulo	136
Capítulo XI. ANÁLISIS DE RIESGOS	138
11.1. Identificación de Riesgos	138
<i>11.1.1 Riesgos Financieros</i>	138
<i>11.1.2 Riesgos de Mercado</i>	138
<i>11.1.3 Riesgos Operativos</i>	139
11.2. Análisis y Cuantificación	140
11.3. Plan de Mitigación	141
11.4. Conclusiones	142
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
12.1. Conclusiones	144
12.2. Recomendaciones	146
REFERENCIAS	148
ANEXOS	155
Anexo 1. Encuestas	155
Anexo 2. Supuestos para el cálculo de la tasa de descuento	167
Anexo 3. Entrevistas (transcripción)	169
Anexo 4. Valor de recupero	216

Anexo 5. Matriz cuantitativa de planeación estratégica con detalle

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Resumen de oportunidades y amenazas</i>	18
Tabla 2 <i>Lean Canvas</i>	28
Tabla 3 <i>Factores y sub-factores del negocio, tomados en cuenta en las entrevistas</i>	31
Tabla 4 <i>Lista de entrevistados</i>	33
Tabla 5 <i>Estratificación de la muestra</i>	48
Tabla 6 <i>Precio de compra de herramientas y requerimiento por parte de arrendadores</i>	63
Tabla 7 <i>Cálculo de la demanda</i>	64
Tabla 8 <i>Escenarios</i>	64
Tabla 9 <i>Estrategias – Oportunidades</i>	67
Tabla 10 <i>Estrategias - Amenazas</i>	68
Tabla 11 <i>Matriz EFE</i>	69
Tabla 12 <i>Matriz de perfil competitivo</i>	72
Tabla 13 <i>Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica</i>	74
Tabla 14 <i>Matriz Ansoff</i>	75
Tabla 15 <i>Business Model Canvas ajustado</i>	76
Tabla 16 <i>Presupuesto de marketing</i>	91
Tabla 17 <i>Gastos tecnológicos</i>	112
Tabla 18 <i>Planilla de remuneraciones</i>	123
Tabla 19 <i>Ingresos proyectados</i>	127
Tabla 20 <i>Gastos mensuales</i>	128
Tabla 21 <i>Resumen y proyección de gastos</i>	129
Tabla 22 <i>Capital de trabajo</i>	130

Tabla 23 <i>Inversiones</i>	130
Tabla 24 <i>Costo de capital (Ke)</i>	131
Tabla 25 <i>Flujo de caja económico</i>	132
Tabla 26 <i>Análisis de Escenarios</i>	135
Tabla 27 <i>Análisis de sensibilidad</i>	136
Tabla 28 <i>Cuantificación de riesgos</i>	141
Tabla 29 <i>Plan de acción para la mitigación de riesgos</i>	142
Tabla 30 <i>Retorno anual del índice S&P (500)</i>	168
Tabla 31 <i>Valor de recupero</i>	216
Tabla 32 <i>Matriz cuantitativa de planeación estratégica (completa)</i>	217

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estimaciones y proyecciones de población nacional por año calendario 2021</i>	10
Figura 2 <i>Ventas En línea en millones de dólares por año calendario</i>	15
Figura 3 <i>Volumen de generación de residuos electrónicos en Perú de 2015 a 2020</i>	16
Figura 4 <i>Mapa de empatía - usuario que requiere herramienta</i>	21
Figura 5 <i>Mapa de empatía usuario propietario de herramientas</i>	21
Figura 6 <i>Lienzo de propuesta de valor usuario que requiere herramientas</i>	23
Figura 7 <i>Lienzo de propuesta de valor usuario propietario de herramientas</i>	23
Figura 8 <i>Disposición a utilizar una plataforma digital del tipo colaborativo</i>	50
Figura 9 <i>Preferencia de alquilar las herramientas a través de una tienda física o a través de una plataforma digital</i>	50
Figura 10 <i>Interés en alquilar herramientas de forma segura a través de una plataforma digital</i>	51
Figura 11 <i>Nivel de conformidad con: “Considero que alquilar una herramienta, en lugar de comprarla, es una forma de proteger el medio ambiente”</i>	52
Figura 12 <i>Porcentaje de los ingresos generados por el alquiler de herramientas que estaría dispuesto a pagar como comisión a una plataforma en línea</i>	53
Figura 13 <i>Moda de la valoración de las características de una plataforma digital (arrendatarios)</i>	54
Figura 14 <i>Moda de la valoración de las características de una plataforma digital (arrendadores)</i>	55
Figura 15 <i>Frecuencia de alquiler de herramientas en plataformas genéricas como Facebook, Mercado Libre u otros (arrendatarios)</i>	56
Figura 16 <i>Frecuencia de alquiler de herramientas en plataformas genéricas como Facebook, Mercado Libre u otros (arrendadores)</i>	57
Figura 17 <i>Características más importantes que debe tener una plataforma digital especializada para alquilar herramientas en comparación a una plataforma genérica</i>	58
Figura 18 <i>Factores que motivarían a utilizar una plataforma digital de alquiler de herramientas entre personas, en lugar de alquilarlas a empresas establecidas</i>	59

Figura 19 <i>Características más importantes que debe tener una plataforma digital especializada para alquilar herramientas, en comparación a una plataforma genérica</i>	60
Figura 20 <i>Matriz de la estrategia principal</i>	73
Figura 21 <i>Logotipo</i>	83
Figura 22 <i>MPV Herramientas Ya</i>	102
Figura 23 <i>MPV Herramientas Ya selección de herramientas y búsqueda</i>	103
Figura 24 <i>Organigrama</i>	121
Figura 25 <i>Riesgo país: Perú y Latam</i>	167
Figura 26 <i>Tasa de interés del Bono del Tesoro de EEUU (10 años</i>	167

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios se enfoca en el desarrollo de la primera plataforma colaborativa de alquiler de herramientas C2C del país, orientado inicialmente a un público Millennial de doce distritos de Arequipa urbana, para conectar personas que necesiten herramientas para proyectos del hogar con otras que poseen herramientas que no las utilizan con frecuencia; sin embargo, cuenta con un alto potencial de ser escalable a una muy amplia área geográfica, demográfica (otros grupos generacionales) y a incorporar una gran variedad de objetos a alquilarse.

El estudio de mercado muestra que el público objetivo está altamente interesado por la plataforma “HerramientasYa”, debido a su familiaridad con la tecnología, y a su preferencia por el alquiler de herramientas a través de una plataforma digital. Estos resultados respaldan la propuesta de valor de la plataforma “HerramientasYa”, debido a que ofrece una solución a las necesidades de los usuarios, conectando a personas que buscan acceder a herramientas a un bajo costo, con personas que poseen herramientas y desean generar ingresos adicionales alquilándolas.

Se ha definido como estrategia general, una estrategia de diferenciación, que permitirá ofrecer una experiencia de usuario única, generando una comunidad activa de usuarios leales y fidelizados, convirtiéndose en una importante barrera de entrada ante posibles nuevos competidores, y consolidaría a HerramientasYa como líder del mercado.

Según la evaluación económica realizada a un horizonte de cinco años, el VANE (Valor Actual Neto Económico) del proyecto es de S/795,509, y la TIRE (Tasa Interna de Retorno Económica) es de 66.9%. Herramientas Ya se muestra como un proyecto viable y rentable, y puede ser considerado una inversión atractiva.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Tema de Tesis

“Plan de negocios para determinar la viabilidad de una plataforma colaborativa C2C para el alquiler de herramientas y equipos en Arequipa”.

1.2. Objetivos de la Tesis

1.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad económica de una “economía de plataforma” tipo C2C, para el alquiler de herramientas y equipos en Arequipa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad comercial del proyecto estimando la posible demanda a través de un estudio de mercado.
- Desarrollar un plan estratégico para el negocio propuesto definiendo la misión, visión, objetivos, operaciones y estrategias.
- Desarrollar un plan de marketing para el proyecto que permita dar a conocer la plataforma de forma masiva y lograr el máximo alcance en la ciudad Arequipa.
- Establecer un plan operativo y logístico para una economía de plataforma que permita establecer detalladamente las actividades de todo el proceso del negocio, buscando la mejor experiencia del cliente.
- Desarrollar un plan tecnológico para elaboración e instalación de una plataforma digital, determinando los recursos tecnológicos necesarios para la viabilidad del proyecto.

- Realizar un plan de recursos humanos, que permita establecer un organigrama, funciones y responsabilidades y establecer políticas referentes a la gestión de recursos humanos.

1.3. Alcance, Limitaciones, Justificación y Contribución

1.3.1 Alcance

Geográficamente, la propuesta de negocio se circunscribe dentro del ámbito urbano de la provincia de Arequipa en la cual se ha seleccionado doce distritos con una población total de 1,021,820 personas (MINSa, 2021). La selección representa los distritos urbanos con mayor población de la ciudad.

Demográficamente, la propuesta considera una población de personas que viven en estos doce distritos seleccionados. Estas personas tienen entre 25 y 39 años (Millennials). Esta población es de aproximadamente 247,267 personas (MINSa, 2021).

Según Begazo (2015), los Millennials consideran que “*no hay vida sin internet*”; así mismo, prefieren poseer pocas cosas y no acumular bienes. El uso de la tecnología en gran parte ha definido su estilo de vida hiperconectado y ha hecho que estén, en su mayoría, bastantes familiarizados con los aplicativos móviles debido a su naturaleza digital. Por lo tanto, este es un grupo poblacional que cumple las características necesarias para ser miembros activos de una economía de plataforma digital.

A nivel social y económico, busca integrar dentro de la economía de plataforma, principalmente a jefes de hogar de los Niveles Socio Económicos B y C de los doce distritos seleccionados dentro del área urbana de la ciudad de Arequipa.

Según estimaciones presentadas en el reporte Niveles Socio Económicos 2020 por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM (2020) y elaborada en

base a datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática - ENAHO (2019) se estima que 40.7% de los hogares de Arequipa forma parte de los NSE C y un 18.9% a los sectores NSE A y B, debiendo considerarse que aproximadamente el 4.8% de los hogares pertenece al NSE (Municipalidad Provincial de Arequipa - MPA, 2017). Por tanto, el porcentaje de hogares en Arequipa que pertenece al NSE B es de 14.1%.

El acceso y conectividad al internet de este grupo objetivo es bastante alto, de acuerdo con APEIM (2020) e INEI - ENAHO (2019) se estima a nivel de población urbana del Perú que el 91.5% de las personas mayores de edad del sector NSE B, y el 91.8% de las personas mayores de edad del sector NSE C cuentan con acceso a internet mediante teléfono móvil.

Se define el alcance temporal de este proyecto de tesis a un periodo de cinco años, periodo en el cual se espera que el proyecto genere ingresos y empiece su desarrollo exponencial.

1.3.2 Limitaciones

Para la obtención de la muestra en la investigación de mercado, se limita a un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que representa un muestreo no aleatorio y está sujeta a una posible subjetividad de los investigadores al momento de seleccionar a qué personas se les aplicará la encuesta.

Con respecto a la selección de los expertos no se tomaron en cuenta a personas con experiencia en el rubro exacto en el que se enmarca este proyecto,

ya que el mercado de alquiler de herramientas en línea (C2C) en Arequipa es básicamente inexistente.

Finalmente, se trabajará sólo con las oportunidades y amenazas de mercado, ya que no se puede realizar análisis de las fortalezas y debilidades, al no contar con el negocio ahora.

1.3.3 Justificación

Según la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM, 2020), un hogar peruano de NSE B tiene un gasto familiar promedio de 415 soles mensuales en muebles, enseres y mantenimiento de viviendas y un hogar de NSE C, un promedio de 148 soles. Según este mismo informe, en la provincia de Arequipa existen alrededor de 170,283 familias ubicadas en estos niveles socioeconómicos y representan un gasto promedio mensual total de 37,445,703.00 soles aproximadamente en 17 distritos urbanos de la ciudad de Arequipa.

En la actualidad, existen diversos canales para adquirir productos y servicios para el mantenimiento de viviendas, uno de ellos los canales digitales. Según un estudio de Ipsos (2020) citado en Tejeda (2020), el número de compradores en línea frecuentes pasó de 3.6 millones en setiembre del 2019 a 6.6 millones en junio del 2020 y a 13.9 millones de personas a nivel nacional, según revela el informe Observatorio Ecommerce 2021-2022 elaborado por la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) (2022) citado por Gestión (2022).

La Cámara Peruana de Comercio Electrónico indica que la adquisición de artículos de mejoramiento del hogar por canales digitales tuvo un incremento neto de 33% a diciembre 2021 en comparación a la época de prepandemia (CAPECE, 2021). Este incremento en el comercio electrónico se debe, en parte, a la mayor penetración de internet en los hogares peruanos, que alcanzó el 58.4% para finales del 2022, según INEI (2022), citado por la CCL (2022).

Hoy en día empresas como Sodimac, Maestro y Promart que en este momento comercializan herramientas para proyectos de mejora en el hogar, solo la empresa Sodimac ha desarrollado un nuevo servicio de alquiler de herramientas, en una de sus tiendas en la ciudad de Arequipa.

En Perú, Sodimac recién ha implementado el área de alquiler de herramientas hace aproximadamente tres años en Lima y hace más de un dos en Arequipa. Si bien, la transnacional ha identificado un sector interesado en este rubro, en el país la prestación del servicio se viene dando por un canal presencial mas no por medios digitales (Sodimac Perú, 2022).

De acuerdo con Núñez (comunicación personal, 2022), Sodimac – Cerro Colorado (Arequipa) es la única tienda de esta empresa que ofrece el servicio de arriendo de herramientas. En la entrevista realizada al Subgerente de Logística de esta tienda (ver Anexo 3), refiere que el promedio mensual de arriendos es de aproximadamente 200 operaciones, precisando que la mayoría de las herramientas arrendadas corresponden al rubro de construcción y acabados para el hogar. Así mismo, refiere que este volumen de ventas se alcanza con escasa publicidad y sin mayores promociones, por lo que actualmente pocas personas conocen de este servicio, y considera que, de efectuarse campañas publicitarias específicas, este volumen podría claramente incrementarse.

Euromonitor (2021) a raíz de la pandemia y la nueva normalidad, realizó una clasificación del consumidor peruano en: aficionado al autocuidado, planificador cauteloso, aventurero inspirado, activista empoderado, luchador imperecedero y aquel que sólo confía en los medios tradicionales de compra. De estos tipos de consumidor se destaca: aventurero inspirado y activista empoderado que representan al 38% de la población que estarían interesados en el uso de la plataforma digital, dado que tienen preferencias por el mantenimiento de la ecología, intervención de la tecnología en sus compras y un profundo sentido del ahorro al momento de adquirir un bien o servicio.

El modelo de negocio propuesto se ajusta a estos tipos de consumidor ya que promueve la economía circular y el uso eficiente de herramientas.

Dado el cambio en los patrones de comportamiento en el mercado peruano, el auge de la economía circular y la poca participación de competidores tradicionales sugieren que la categoría de alquiler de herramientas puede crecer de manera significativa en los próximos años.

Esto constituye una gran oportunidad para implementar una economía de plataforma que permita enlazar dos grupos de clientes. Por un lado, a personas con un perfil digital que cuenten con herramientas adquiridas para una mejora de su vivienda, quienes luego no las usen con continuidad, y que a su vez deseen generar ingresos adicionales sobre este bien. Por otro lado, personas que necesiten una herramienta para cubrir una necesidad puntual sin tener que comprar el equipo o herramienta, sino sólo arrendarla. En este sentido, se considera oportuno evaluar la viabilidad económica de una economía de plataforma tipo C2C.

1.3.4 Contribución

Esta tesis propone un nuevo modelo de negocio en el Perú. Una plataforma digital de alquiler de herramientas, basada en conectar personas que ofrecen sus herramientas para generar ingresos económicos adicionales y personas que las necesitan para realizar trabajos puntuales en casa a menor costo.

La idea de negocio presentada en esta tesis promueve la economía circular y su impacto positivo sobre el medio ambiente a través de la mejor utilización de los recursos (reducir, reutilizar, reciclar).

En el aspecto académico, este plan de negocio servirá como un ejemplo adicional para desarrollar otras plataformas de servicios colaborativos, dada la tendencia actual de negocios digitales que viene en aumento para contribuir a la interacción constante entre los ofertantes y los demandantes. A nivel de país no existe un plan de negocio como el que se viene planteando en el presente trabajo, por lo tanto, esta sería el primer modelo colaborativo digital para el intercambio

de bienes entre personas, lo que representaría una gran contribución para ser tomada como una referencia para otros planteamientos similares.

1.4. Glosario de Términos

1.4.1 Economías de Plataforma

Según Rivera (2021), las plataformas colaborativas o economías de plataforma son un modelo de negocio que cobra mucha fuerza en el mundo luego de la gran crisis económica que se originó en 2008 y que efectivamente afectó las economías de los países desarrollados y emergentes. Esto surge porque las crisis tienen esta capacidad de cambiar el consumo de la gente debido a “un incremento notable de la desigualdad económica y social” que se produce en los grupos sociales de una región.

Hoy en día las economías de plataforma o también llamados modelos de negocio agregadores, se han convertido en un “boom” a nivel mundial, cada día aparecen nuevas áreas donde se le busca aplicabilidad y en definitiva están provocando un gran cambio del tipo social y económico. Este modelo colaborativo de alguna manera busca recobrar el cooperativismo de los miembros de una comunidad, aunque aún se discute cuanto aportan realmente estos modelos al “downshifting”, a este modelo de vida donde se vive con menos, pero con mayor calidad.

Las plataformas no son para nada una innovación de la era del internet, existen plataformas mucho antes de la explosión de la digitalización en el mundo. Siguiendo la clasificación de Evans (2007), se puede decir que, las plataformas son básicamente empresas orientadas a brindar servicios a dos o más grupos de clientes que se necesitan de alguna manera pero que no pueden conectarse mutuamente por si solos y requieren de un tercero que haga de facilitador.

1.4.2 Plataforma Digital

Según Srnicek (2016), las plataformas digitales son infraestructuras digitales que permiten la comunicación y colaboración entre varios grupos, actuando como intermediarios que conectan a distintos usuarios, como: clientes, anunciantes, proveedores de servicios, productores y objetos físicos.

1.5. Conclusiones del Capítulo

El planteamiento del presente trabajo se sustenta en un modelo de negocio basado en la tecnología del internet y que busca fomentar la interconexión de la demanda y oferta mediante un esquema rápido y eficiente, que permita generar rentabilidad al utilizar recursos y bienes subutilizados (de Rivera, 2021).

El incentivo económico viene en forma de ingreso para el ofertante y en forma de ahorro para el demandante. Estos valores compensatorios representan el incentivo para que los ofertantes puedan acceder a entregar un bien o servicio a terceros.

Dentro de las características de la economía de plataformas, se puede comentar que éstas están enfocadas en generar nuevos mercados y monetizar las gestiones o transacciones que se realizan a través de ellas. Por otro lado, tienen una gran capacidad de escalabilidad, y con ello viene un crecimiento exponencial de los ingresos ya que una vez cubiertos los costos iniciales y un periodo de prueba en que los ingresos son casi nulos, si las plataformas logran sobrevivir y consiguen probar su utilidad es factible que la cantidad de usuarios se incremente y con ello los ingresos, pero con muy pocos incrementos en costo adicionales.

CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se analiza el macroentorno utilizando el análisis SEPTE, que permitirá entender el contexto global y local bajo el cual se pretende desarrollar el presente plan de negocios. Este análisis de contexto permitirá establecer las principales estrategias que se deben seguir para el éxito del plan.

2.1. Análisis de Macroentorno

2.1.1 Entorno Social

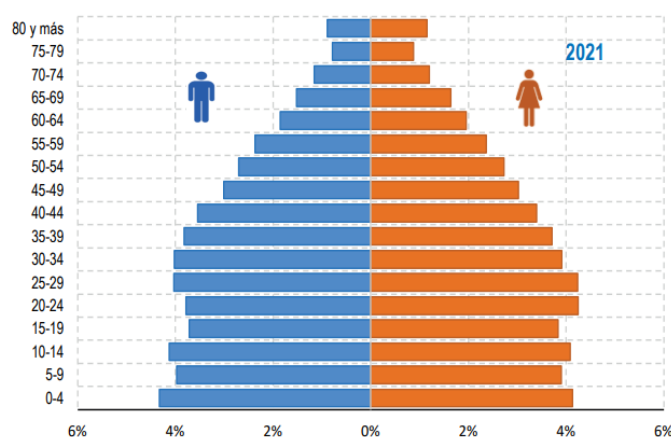
Para conocer y analizar el entorno sociocultural, se considera conveniente entender la composición demográfica de la población peruana, tratando de conocer la composición por género, grupos etarios, saber cuáles son los principales estilos de vida de los peruanos y también analizar cómo la pandemia del COVID-19 afectó el comportamiento de la población peruana respecto a la forma en que se realizan las actividades cotidianas como trabajo, educación, diversión, entre otros.

De acuerdo con el INEI (2023), la población peruana en el 2022 fue de 33'396,698 habitantes, de los cuales 1'526,669 corresponden al departamento de Arequipa con una Población en Edad de Trabajar (PET) equivalente al 78% para Arequipa.

Según el INEI (2021), actualmente el Perú atraviesa la etapa del llamado “Bono Demográfico”, que se refiere al periodo demográfico pasajero en el cual la población en edad de trabajar (15 a 59 años) alcanza sus niveles máximos respecto a los demás grupos etarios, como se aprecia en la Figura 1. Esta transición demográfica es muy importante para el país porque representa la mejor condición demográfica para lograr el crecimiento y acumular riqueza.

Figura 1

Estimaciones y proyecciones de población nacional por año calendario 2021



Nota. Adaptado de “Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021 INEI” (Pag.22), por INEI (2021).

Respecto a la pandemia del Covid-19 y su impacto sobre el comportamiento de los peruanos, la pandemia obligó a todos los peruanos a cambiar sus hábitos laborales, educativos, comerciales, entre otros. Con el cierre de las escuelas y universidades durante el 2020 y 2021 todos los estudiantes con acceso a internet tuvieron que atender clases virtuales. La gran mayoría de miembros del hogar con trabajo, sin importar la edad, tuvieron que aprender a realizar parte o todas sus actividades laborales en forma virtual, desde casa, especialmente durante el tiempo que duraron las cuarentenas estrictas impuestas por el Gobierno.

Según reporte de Kantar (2023), respecto al cambio del comportamiento de los consumidores peruanos en general, y cuál es el factor que impulsa este cambio respecto a años anteriores es la conectividad. Para los últimos siete años (2015 a 2022) la población entre 25 y 35 años que cuenta con un Smartphone pasó de 44% a 87% y la población de 35 a 44 que cuenta con un smartphone pasó de 33% a 88%.

Esto se ve reflejado también en el rápido crecimiento del ecommerce en Perú, según reporte de CAPECE (2022), los compradores en línea pasaron de 6 millones en 2019 a 13.9 millones de

personas. Y esto se traduce en un valor de transacciones superior a los 9,300 millones de dólares para finales del 2021.

Respecto a los estilos de vida de los peruanos, la Consultora Arellano (2018) hace una publicación indicando que existen seis principales grupos de peruanos: los progresistas (25%), los conservadores (24%) los modernos (21%), los formalistas (18%), los austeros (7%) y los sofisticados (5%). Según la consultora, los progresistas se encuentran en todos los NSE pero que en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores que siempre están a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Entonces resulta alentador saber que uno de cada cuatro peruanos es clasificado en el tipo progresista porque cada emprendimiento, por arrastre, tiene un impacto positivo sobre los demás grupos.

La información revisada muestra como el consumidor peruano está cambiando sus hábitos debido a la gran penetración y crecimiento de la conectividad especialmente en grupos etarios en edad de trabajar. Está claro que la pandemia del Covid-19 aceleró esta transición digital y cambio en el comportamiento del consumidor peruano.

2.1.2 Entorno Económico

En el entorno económico, se da una vista a los diferentes factores en la economía, que afecta directa o indirectamente al trabajo presentado. Se requiere entender el entorno económico para poder captar las oportunidades o amenazas que se presenten. Se considera factores como el PBI, la inflación y la tasa referencial.

De acuerdo con lo publicado con el BCRP (2023), el PBI del Perú en el año 2022 cerró con una variación del 2.7%. Según la entidad, este crecimiento se debió al movimiento del consumo, que fue impulsado básicamente por el sector de comercio y servicios. La proyección para el 2023 del crecimiento del PIB es de 2.6%.

La inflación para el año 2022 fue de 8.6% fuera del rango meta del BCRP, sin embargo, menor al pico 8.8% alcanzado en junio 2022. Explicado básicamente por el aumento de los costes de energía internacional, petróleo, y alimentos en general. En el Perú, los últimos acontecimientos, tanto huelgas y factores climatológicos han contribuido al incremento de los alimentos en este periodo. Adicionalmente el BCRP proyecta la inflación para este año en 3.0% dentro del meta (BCRP, 2023).

El incremento de la tasa referencia del Perú, actualmente en 7.75% impacta en el corto plazo, el mensaje es el incentivo al ahorro, para poder disminuir la masa monetaria circulante que incrementa la inflación. Esto a su vez repercute en el incremento de las tasas de transferencia y el costo de los créditos. Este incremento está incentivando el ahorro y encareciendo los créditos, por lo que la compra directa de herramientas podría verse perjudicada por el uso de tarjetas de crédito a plazos, compras que resultarían muy caras para los usuarios.

Otro aspecto relevante para considerar en el país es el alto nivel de empleo informal que tiene el país, según datos del INEI (2022) la tasa de empleo informal ascendió a 76% en 2022, esto solo refleja que la gran mayoría de peruanos realizan actividades informales para generar recursos para sus familias.

Por otro lado, según el último informe de estabilidad financiera de la SBS (2022), a agosto del 2022 la cartera de créditos registró un crecimiento anual de 12.2% alcanzando niveles prepandemia. La calidad de cartera se mantuvo estable en el 2022 mejorando respecto del 2021 llegando a niveles prepandemia. Si se considera las carteras de consumo, hipotecario y mype, han registrado a agosto una ratio de cartera en riesgo de 4.9%, 4.0% y 9.5% respectivamente. En ambos casos, no se consideran los programas del gobierno.

Muchos de estos factores van a influir con el plan de negocios presentado, lo que ayuda a plantear escenarios dados la proyección del PBI, inflación y tasa referencial.

2.1.3 Entorno Político

En la coyuntura actual se vive una crisis e inestabilidad política el país debido a las denuncias de actos de corrupción en el poder ejecutivo y en el poder legislativo. El gobierno de turno en estos últimos días ha sido involucrado en posibles actos de corrupción lo cual debilita de sobremanera la afinidad que tenía con la población. Así mismo, el ex presidente de la República Pedro Castillo acumula diez denuncias en la Subcomisión de Acusaciones Constitucionales del Congreso por presuntos delitos en el ejercicio de sus funciones e infracciones a artículos de la Carta Magna (El Comercio, 2022).

El gobierno del Perú consciente que la digitalización es necesaria para el crecimiento del país, en fecha 29 de julio del 2020 ha publicado el Decreto de Urgencia N.º 006-2020 que crea el sistema nacional de transformación digital. Desde entonces el Ministerio de la Producción viene impulsando el desarrollo de la economía digital a través de plataformas que ayudan al crecimiento de las Mypes, con el nombre de Kit Digital 2.0 (El Peruano, 2020).

En el aspecto legal existe la Ley N.º 29733 que ha sido promulgada el 8 de mayo del 2013, que tiene por objetivo garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales previsto en el artículo 2 numeral 6 de la Constitución Política del Perú, a través de su adecuado tratamiento en un marco de respeto de los demás derechos fundamentales que en ella se reconocen (El Peruano, 2013).

2.1.4 Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de

fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes (David, 2013).

El desarrollo tecnológico en distintos ámbitos se ha visto muy favorecido por la pandemia del COVID-19, como por ejemplo en: educación, salud, entretenimiento, comunicaciones, etc., no siendo ajeno a esta realidad, el comercio electrónico.

El avance tecnológico es indispensable para el desarrollo de una economía de plataforma, debiendo tenerse en cuenta que el comercio electrónico ha crecido vertiginosamente en el último año debido a pandemia por COVID-19, reflejando claramente en un incremento del casi 100% del número de compradores en línea en el Perú, considerando que en enero del 2020 se registraron 6 millones de usuarios, y en diciembre del mismo crecieron hasta 11.8 millones de compradores en línea (Statista, 2022).

Otra situación a favor sería que, en abril del 2021, el MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones) autorizó a dos operadoras nacionales la implementación de tecnología 5G para internet fijo, inalámbrico y red móvil, lo que tendría un beneficio estimado en el incremento del 1% en el PBI, como impacto positivo (Gestión, 2021).

Al cierre del primer trimestre del 2021, el tráfico de datos por equipos móviles aumentó en un 79%, respecto al mismo periodo del 2020. En el trimestre abril-mayo-junio 2022, el 89,3% de la población de 6 y más años accedió a Internet a través de teléfono celular. Así mismo en el 94,9% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular (INEI 2022). Estos resultados representan un incremento constante en el uso de internet en equipos móviles. Otro claro ejemplo está dado por el incremento del número de equipos móviles en Perú, registrándose

39,358,383 teléfonos móviles en el 2020, lo que representa un 20% más de equipos móviles que el número de habitantes en el territorio nacional.

Así mismo, las ventas en línea en el año 2020 alcanzaron un valor de 6,000 millones de dólares, y en el 2021 un valor de 9,300 millones de dólares, lo que representa un incremento del 50% y del 55% en valor de ventas en línea en comparación al año 2019 y al 2020 respectivamente, según el reporte de la Cámara de Comercio 2020-2021 y 2021-2022 (ver Figura 2).

Figura 2

Ventas En línea en millones de dólares por año calendario



Nota. Adaptado de “Reporte Oficial de la Industria ECommerce el Perú” (p. 15).

El comercio electrónico relacionado a compras para el mejoramiento del hogar mostró un incremento del 10% a finales del 2020, en comparación a los meses prepandemia del mismo año.

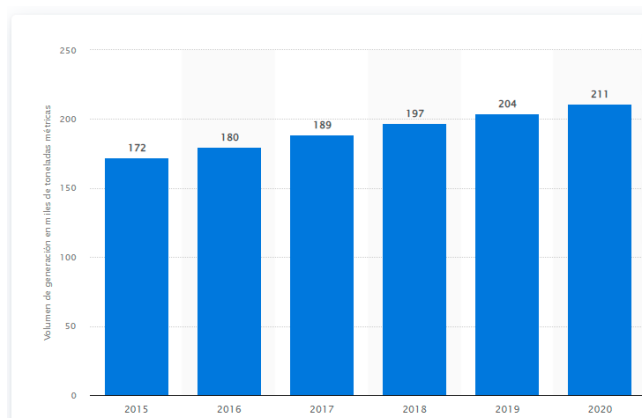
2.1.5 Entorno Ecológico

Hoy en día, las plataformas digitales orientadas a la economía circular ayudan a fomentar el consumo responsable al permitir el intercambio y la reutilización de productos, lo que reduce la necesidad de producir nuevos bienes y reduce también la cantidad de desechos generados. Las plataformas digitales pueden ser una herramienta valiosa en la promoción de prácticas más sostenibles en la economía y la protección del medio ambiente.

Por otro lado, es importante mencionar que el Perú se posicionó como uno de los mayores generadores de residuos eléctricos y electrónicos en América Latina en el 2021, como se aprecia en la Figura 3, ya que superó las 217 mil toneladas métricas según se indica en Statista (2021).

Figura 3

Volumen de generación de residuos electrónicos en Perú de 2015 a 2020



Nota. Adaptado de Statista (2021).

Los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, más conocidos como RAEE, son una mezcla compleja de varios materiales, algunos de los cuales son materias primas escasas y valiosas que ameritan ser recuperados (plástico, metales ferrosos y no ferrosos) y otros (mercurio, cadmio, cromo, plomo, etc.) que, si bien no generan problemas durante su uso, se convierten en un peligro a la salud y al ambiente cuando se liberan bajo condiciones inadecuadas.

Dentro de los RAEE existen diez categorías dentro de las cuales las herramientas eléctricas y electrónicas como: taladros, sierras, máquinas domésticas ocupan la clasificación seis. El actual reglamento de la gestión de los RAEE, en el cual el principal protagonista es el Ministerio del Ambiente (MINAN) establece los derechos y obligaciones para la adecuada gestión y manejo de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos a través de las diferentes etapas de manejo, generación, recolección, transporte, almacenamiento, tratamiento, reaprovechamiento y

disposición final, involucrando a los diferentes actores en el manejo responsable con la finalidad de mejorar las condiciones de vida, mitigar el impacto en el ambiente y en la salud de las personas.

Por otro lado, con el surgir de estas nuevas clasificaciones de residuos, se ha tomado con mayor impulso la aplicación de políticas y programas orientadas a economía circular tanto en el sector público y privado. Según la Fundación Ellen MacArthur (s.f.), la finalidad de una economía circular se traduce en crecer económicamente sin deteriorar el medio ambiente ni agotar los recursos naturales, todo ello mediante la reutilización y maximización de estos recursos y la minimización del desperdicio.

2.2. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Una vez que se ha realizado el análisis del macroentorno, es fundamental llevar a cabo una evaluación para identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el modelo de negocio. La evaluación de las oportunidades permitirá descubrir aquellos factores que podrían ser explotados a favor del negocio, mientras que la identificación de las amenazas dará lugar a una comprensión más clara de los riesgos que podrían afectar negativamente el desempeño del negocio. A continuación, se muestra este análisis en la Tabla 1.

Tabla 1*Resumen de oportunidades y amenazas*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>En el Perú el comercio electrónico ha crecido de forma constante en el último año debido a la pandemia por COVID-19, reflejando claramente en un incremento del casi 100% del número de compradores en línea en el Perú (Statista, 2022). Incremento del número de equipos móviles en Perú, (20% más de equipos móviles que el número de habitantes en el territorio nacional).</p>	<p>Aún existe una brecha digital importante marcada entre las zonas urbanas y las zonas rurales. Los hogares que disponen del servicio de internet, en las zonas rurales es de 5.9% y en zonas urbanas es el 69% (INEI, 2021). Modelo de negocio fácilmente replicable y escalable.</p>
<p>La sociedad peruana está orientándose hacia la economía circular, con conciencia de reusabilidad, la cual converge con el objeto social del modelo de negocio. Actualmente el Perú atraviesa la etapa del llamado “Bono Demográfico” que se refiere al periodo demográfico pasajero en la cual la población en edad de trabajar (15 a 59 años). Este grupo demográfico puede impulsar el desarrollo y crecimiento de nuevas ideas de negocio.</p>	<p>Hoy en día, es más factible acceder a recursos tecnológicos y financieros para el desarrollo de plataformas similares. Que las actuales empresas <i>retail</i> (Sodimac Promart, maestro) ingresen al mercado de Renta de Herramientas y Equipos.</p>
<p>Según el INEI la tasa de desempleo a nivel país paso de 3.7% en 2019 a 7.4% en 2020 y para el caso de Arequipa la situación fue aún peor porque paso de 3.4% en 2019 a 12.3% en 2020 (UCSP, 2021).</p>	<p>A pesar de los esfuerzos del gobierno por impulsar la economía digital y apoyar a las Mypes (El Peruano, 2020), el ecosistema digital en el país todavía está en desarrollo, a pesar de su crecimiento (Statista, 2022) y podría no estar completamente maduro para la adopción generalizada de una plataforma de alquiler de herramientas en línea.</p>
<p>Por otro lado, el país tiene un alto nivel de empleo informal, según datos del INEI la tasa de empleo informal subió de 72.7% en 2019 a 75.3% en 2020 (INEI, 2021). Esto impulsa a que lo población busque nuevas e innovadoras formas de generar ingresos.</p>	<p>Compañías extranjeras con el mismo modelo de negocio amplíen su mercado al mercado peruano.</p>
<p>El aumento de tasas de referencia del BCRP (2022) significa un encarecimiento en los créditos en general, siendo las tarjetas de crédito más usadas para compras de herramientas en tiendas por departamento. Esto desincentivaría la compra, creando un espacio importante para el arrendamiento de las máquinas y herramientas dado que resultaría ser una opción más económica.</p>	<p>Que surjan nuevas regulaciones que desalienten el crecimiento de plataformas digitales (impuestos, leyes, normas).</p>
<p>El tipo de cambio al alza generaría un incremento en el precio de venta de máquinas y herramientas debido a que estas son importadas y pagadas en dólares. Por lo que, los usuarios optarían por alquilar estas herramientas en vez de comprar.</p>	<p>Los ataques cibernéticos son una amenaza real a todas las compañías conectadas a la red global de comunicaciones (internet). Estos causan el incremento en costos de operación porque se debe invertir más en "cybersecurity". En el 2021, hubo un promedio de 270 ataques por empresa acceso no autorizado de datos, aplicaciones, servicios, redes o dispositivos, un aumento del 31% en comparación con 2020 (World Economic Forum, 2022).</p>

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se describe la idea de negocio, se hace uso del Mapa de Empatía para conocer las necesidades de los potenciales clientes y el Lienzo de Propuesta de Valor para evaluar si el modelo de negocio propuesto satisface estas necesidades. Finalmente se aplica la metodología de Lean Canvas para evaluar la propuesta de valor.

3.1. Idea de Negocio

Teniendo en cuenta la información obtenida luego del análisis SEPTE, donde a nivel social se observa que la pandemia del COVID- 19 ha incrementado el desempleo y ha fomentado el empleo informal. Así mismo se ha incrementado los niveles de pobreza y pobreza extrema, que, sumado al aumento de la inflación, ha motivado que la población busque otras alternativas para generar ingresos. Adicional a ello, la inestabilidad política del país acentúa los problemas descritos.

Por otro lado, a nivel tecnológico se ha incrementado exponencialmente las plataformas digitales y el comercio electrónico, lo que ha impulsado a los consumidores a tener mayor confianza en el uso de estas plataformas, y en consecuencia empiezan a buscar soluciones para sus distintas necesidades a través de medios digitales que le brinden seguridad, rapidez y a menor costo. Dentro de estas necesidades se identifica a personas que desean realizar un proyecto de mejora en el hogar, pero no cuentan con las herramientas necesarias y no desean comprarlas para un proyecto específico.

En este contexto, surge la idea de crear una plataforma digital que facilite el acceso a herramientas bajo la modalidad de alquiler conectando dos tipos de personas con necesidades complementarias. Por un lado, personas que cuenten con herramientas que no son usadas regularmente, y que a su vez deseen generar ingresos sobre este bien. Por otro lado, personas que

necesiten una herramienta para realizar un proyecto específico en el hogar sin tener que comprar el equipo o herramienta, más sólo arrendarla.

3.2. Herramientas por Utilizar

3.2.1 *Lean Canvas*

INCAE (2022) define el Lean Canvas como una herramienta que permita visualizar modelos de negocio para empresas que recién comienzan sus actividades. Se basa en la metodología lean startup, que consiste en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que se proponen. El lienzo de negocio se presenta en la Tabla 2.

3.2.1.1 *Problema*

Para comprender los problemas del público objetivo se ha utilizado el Mapa de Empatía (ver Figuras 4 y 5). Esta herramienta permite caracterizar de manera ideal lo que dice, piensa, hace y siente cada uno de los clientes y ayuda a tomar en cuenta sus emociones más importantes afín de descubrir sus necesidades.

Se ha identificado dos grupos poblacionales con necesidades complementarias en relación con la posesión y uso de herramientas. Por un lado, una población conformada por arrendadores, quienes adquirieron herramientas que han usado pocas veces, las cuales actualmente ocupan un espacio en sus hogares y a la vez que se deterioran con el paso del tiempo, sin generar ningún beneficio. Por otro, una población integrada por usuarios que no disponen de las herramientas necesarias para ejecutar un proyecto específico en el hogar, ni tampoco los recursos económicos para adquirirlas.

Figura 4

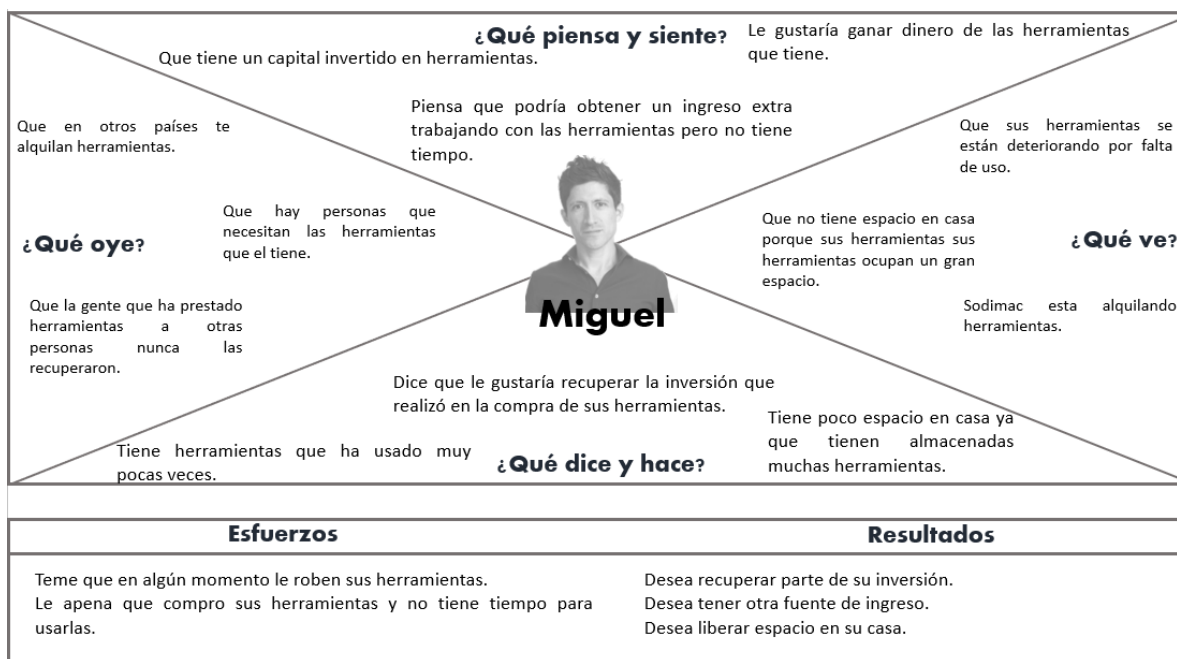
Mapa de empatía - usuario que requiere herramienta



Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Mapa de empatía usuario propietario de herramientas



Nota. Elaboración propia.

3.2.1.2 Segmento de Clientes

Esta plataforma debido a su naturaleza tecnológica está preferentemente orientada a una población que está familiarizada y mantiene una frecuente interacción con medios digitales, por lo que se ha seleccionado a la generación Millennial como población objetivo, es decir personas entre los 25 a 39 años. Asimismo, dentro de este grupo se ha establecido dos segmentos: uno que desea realizar un proyecto en el hogar y no cuentan con las herramientas necesarias, a quienes se denomina “arrendatarios”. Y otro, conformado por personas propietarias de herramientas que desean alquilarlas, a quienes se denomina “arrendadores”.

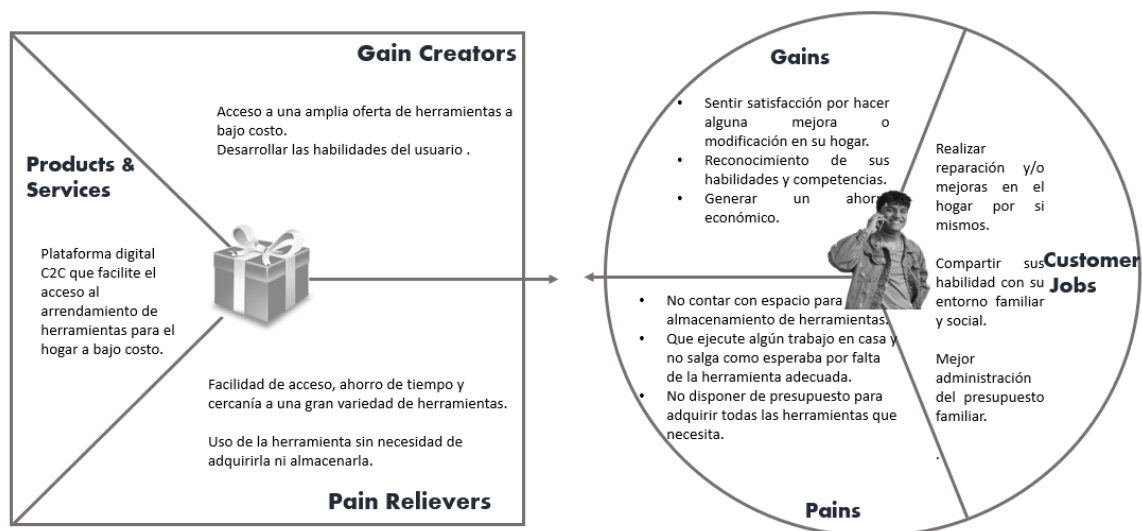
3.2.1.3 Propuesta de Valor

Para definirla se ha utilizado la herramienta Lienzo de Propuesta de Valor (ver Figuras 6 y 7). Éste permite encajar las necesidades identificadas en el Mapa de Empatía con la idea de negocio afín de generar valor para el cliente, aliviando sus dolores y generando beneficios deseados por público objetivo.

Después del análisis del problema, se ha propuesto la creación de una plataforma digital que facilite el acceso a herramientas bajo la modalidad de alquiler conectando a dos personas con necesidades complementarias. Por un lado, personas que cuenten con herramientas que no son usadas regularmente, y que a su vez deseen generar ingresos sobre este bien. Por otro lado, personas que necesiten una herramienta para realizar un proyecto específico en el hogar sin tener que comprarla, más sólo arrendarla.

Figura 6

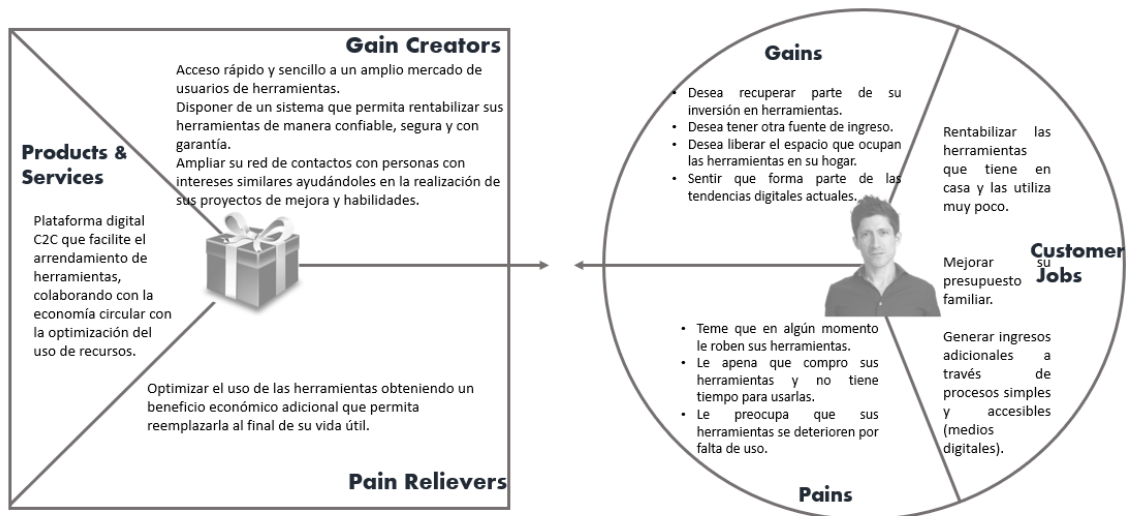
Lienzo de propuesta de valor usuario que requiere herramientas



Nota. Elaboración propia.

Figura 7

Lienzo de propuesta de valor usuario propietario de herramientas



Nota. Elaboración propia.

3.2.1.4 Solución

Desarrollar una plataforma digital que facilite la conexión de arrendadores de herramientas con usuarios que las necesitan para realizar proyectos puntuales en el hogar.

Esta alternativa le permitiría al usuario poder ejecutar el proyecto deseado, sin tener que invertir en la compra de una herramienta nueva, lo que le genera un ahorro. Igualmente, le permite al arrendador poder obtener un beneficio adicional sobre el bien que posee, generando un ingreso económico adicional por cada alquiler de este bien.

3.2.1.5 Canales

Esta plataforma será accesible a través del aplicativo mediante celulares, tablets o dispositivos similares, así como, página web y redes sociales.

3.2.1.6 Métricas Clave

Dentro de los parámetros de evaluación con respecto al desempeño de este aplicativo, se consideran criterios desde la perspectiva de ambos segmentos objetivo, ya previamente mencionados:

- Cantidad de descargas
- Cantidad de alquileres mediante aplicativo
- Cantidad de herramientas ofertadas en alquiler
- Churn rate (Nivel de deserción)
- NPS (Nivel de satisfacción del cliente)
- ARPU (Ingreso promedio por usuario)

3.2.1.7 Ventaja Competitiva

Dentro de las ventajas competitivas que puede ofrecer este aplicativo se han considerado:

Eficiencia superior: el planteamiento e implementación del aplicativo propuesto, no requiere una inversión significativa en activos para poder alcanzar su finalidad, pudiendo alcanzar una gran capacidad de producción con una estructura de costos básica, lo que permite alcanzar una eficiencia superior. Otro hecho importante es que toda la ejecución del negocio se realizaría a través del aplicativo, lo que permite un registro permanente de todas las actividades comerciales e interacción con los usuarios (tanto actividades operativas como administrativas), lo que facilitaría un aprendizaje continuo y permanente, mejorando constantemente la eficiencia de esta plataforma colaborativa.

Calidad superior: asimismo, el registro continuo de las interacciones de los usuarios con la plataforma propuesta facilitaría identificar posibles inconvenientes y corregirlos casi en tiempo real. Todo esto permitiría crear un mayor valor para los clientes, alcanzando altos niveles de calidad y satisfacción de usuarios, similar o mejor a los ya demostrados por otras plataformas colaborativas. De esta forma, permite supervisar continuamente tanto la calidad del resultado final como todos los procesos del servicio ofrecido, lo que podría acelerar un rápido posicionamiento de la marca y su sostenibilidad.

Innovación superior: la innovación es una pieza clave en este tipo de negocios digitales, para mantener una plataforma con algoritmos que cada vez mejoren la interacción de los usuarios, a través de la innovación de procesos para poder brindar servicios de fácil y rápido acceso que permita resolver sus necesidades de forma intuitiva y más eficiente, generando como resultado una gran competitividad frente a posibles rivales.

Capacidad de respuesta superior: a través del aplicativo se desea ofrecer aquello que los usuarios necesitan de manera oportuna y al precio que están dispuestos a pagar, adaptándose igualmente a cualquier otra necesidad requerida o complementaria a las necesidades de los clientes,

mostrando flexibilidad y apertura hacia una amplia gama de opciones de servicios de alquiler que puede ofrecer, lo que permitiría alcanzar una respuesta superior ante cualquier otro posible competidor, considerando que adicionalmente se plantea ser los pioneros en ofrecer este servicio de alquiler a través de una plataforma digital, y que a través de un crecimiento continuo se quiere ofrecer una plataforma segura y confiable que facilite la conexión de personas con necesidades complementarias.

3.2.1.8 Estructura de costos

Dado que se requiere una plataforma digital, se considera la siguiente estructura de costos:

- Costo por el diseño y desarrollo de la plataforma, web y aplicación del negocio. Pago a programadores, bases de datos, sistemas operativos y ciberseguridad.
- Pagos a proveedores de servicios en la nube, dominio, servidores y proveedores de servicios de pago.
- Costos de marketing para la promoción de la plataforma.
- Costos administrativos pagos de personal de soporte, pagos de servicios de oficina y costos de infraestructura de oficinas.
- Costos de constitución de empresa y registros a SUNAT.

3.2.1.9 Flujos de Ingreso

El modelo de negocio es una plataforma que pretende conectar dos tipos de clientes, donde ambos clientes son “consumers” (C2C). Sin embargo, se ha visto por conveniente que el arrendador sea el que pague por el servicio, como un porcentaje del valor del alquiler.

Otra forma que generaría ingresos para el modelo de negocio sería la publicidad de productos complementarios al uso de la herramienta que se está revisando en la plataforma. Se debe tener en cuenta que la persona que está pensando arrendar una herramienta o equipo lo hace

porque tiene un proyecto en mente y es muy probable que este proyecto requiera de consumibles adicionales necesarios para llevar adelante el proyecto. Es ahí donde la publicidad orientada a la herramienta puede generar valor agregado para el cliente.

En resumen, potencialmente se tendría dos fuentes de ingresos una principal y una complementaria:

- Porcentaje del valor de alquiler, a ser pagado por el arrendador. Este sería el ingreso principal de la plataforma.
- Publicidad de productos complementarios, relacionados a la herramienta buscada. Este sería un segundo complementario que se desarrollaría luego de que la plataforma empiece a posicionarse entre los consumidores.

3.3. Conclusiones de Capítulo

Este capítulo ha permitido identificar los problemas del público objetivo y validar la idea de negocio. Para ello, se ha utilizado herramientas como el Mapa de Empatía que permite caracterizar de manera ideal a los usuarios, Lienzo de Propuesta de Valor que evalúa si la idea de negocio genera los beneficios esperados y finalmente plasmar en el Lean Canvas el modelo de negocio para una mejor visualización (ver Tabla 2).

Tabla 2

Lean Canvas

LIENZO CANVAS: MODELO DE NEGOCIO				
PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>USUARIO: No se dispone de las herramientas necesarias para ejecutar el proyecto en el hogar ni tampoco los recursos económicos para comprarlas.</p> <p>ARRENDADOR: Se dispone de herramientas poco utilizadas que generan costo de almacenamiento y se deterioran con el paso del tiempo</p>	<p>Desarrollar una plataforma digital que facilite la conexión de arrendadores de herramientas con usuarios que las necesitan para realizar proyectos puntuales en el hogar.</p> <p>PARA EL USUARIO: Ahorro,</p> <p>METRICAS CLAVE</p> <p>Cantidad de descargas Cantidad de alquileres mediante aplicativo. Cantidad de herramientas ofertadas en alquiler Churn Rate (Nivel de deserción) NPS (Nivel de satisfacción del cliente) ARPU (Ingreso promedio por usuario)</p>	<p>Crear una plataforma digital que facilite el acceso a herramientas bajo la modalidad de alquiler conectando dos personas con distintas necesidades. Por un lado, personas que cuenten con herramientas que no son usadas regularmente, y que a su vez deseen generar ingresos sobre este bien. Por otro lado, personas que necesiten una herramienta para realizar un proyecto específico en el hogar sin tener que comprar el equipo o herramienta, más sólo arrendarla.</p>	<p>Conseguir una herramienta para el hogar temporalmente sin necesidad de comprar. Ser pioneros en ofrecer este servicio de alquiler a través de una plataforma digital. Ofrecer una plataforma segura y confiable que facilite la conexión de personas</p> <p>CANALES</p> <p>Página web Promoción mediante las redes sociales (Youtube, Tik tok, instagram, Telegram, entre otros). Aplicativo</p>	<p>USUARIO: Personas entre los 25 y 39 años (Millennial), que deseen realizar un proyecto en el hogar y no cuenten con las herramientas necesarias.</p> <p>ARRENDADOR: Personas entre los 25 y 39 años (Millennial), que desean alquilar herramientas para un proyecto específico del hogar.</p>
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
<p>Mantenimiento de la APP. Mantenimiento de la página web. Marketing y publicidad.</p>		<p>La comisión por el uso de la plataforma será un porcentaje del monto total del alquiler de las herramientas, que pagará el arrendador. El porcentaje de comisión será indicado en las condiciones de uso de la plataforma y será claramente especificado en el proceso de alquiler de herramientas.</p>		

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACION DE MERCADOS

En este capítulo se muestra la metodología para el desarrollo de la investigación, incluye el análisis cualitativo con el objetivo de encontrar los factores más importantes para el éxito del plan de negocios presentado y el análisis cuantitativo con el objetivo de encontrar el nivel de aceptación del plan de negocios propuesto para ambos usuarios.

4.1. Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria, la cual busca identificar si existe relación entre algunos componentes que lleguen a ser relevantes para el plan de negocio. En la investigación se validará el marco conceptual, el marco contextual y la propuesta de negocio. Se realizarán entrevistas exploratorias a expertos en alquiler y/o ventas de herramientas, así como a expertos en marketing digital para después pasar a realizar un análisis cualitativo y finalmente el análisis cuantitativo.

El proceso de investigación se realizará en tres etapas, la primera consiste en entrevistas exploratorias a expertos, segundo analizar profundamente el marco contextual, conceptual y la propuesta de negocio obteniendo una lista de los posibles factores que pueden influir en el éxito o no del plan presentado, el cual se validará a través del análisis cualitativo, y la tercera etapa será el análisis cuantitativo donde se validará el nivel de aceptación por parte de los futuros usuarios.

4.2. Diseño de la Investigación

La primera etapa, entrevistas exploratorias a expertos, pertenece al tipo de investigaciones exploratorias. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), éstas no constituyen un fin en sí mismas, sino que pueden servir para identificar tendencias, contextos y situaciones de estudio que posteriormente sirvan para establecer investigaciones con mayor grado de rigurosidad. Este tipo de investigación suele ser más flexible metodológicamente a comparación de otras y suelen

ser más dispersas y de mayor amplitud. Por lo tanto, de este modo se obtuvo información valiosa de una fuente primaria.

4.3. Entrevistas Exploratorias

4.3.1 Objetivo, Diseño y Conclusiones de la Exploración a Usuarios Finales

El objetivo de las entrevistas exploratorias es valorar los factores de éxito del negocio propuesto, así como buscar nuevas ideas para desarrollar una buena experiencia para el usuario, además que servirá como marco referencial para los análisis cualitativo y cuantitativo, en estas entrevistas exploratorias se buscarán motivaciones, necesidades y comportamientos. En la Tabla 3 se presenta los factores y sub-factores del negocio tomados en cuenta para el diseño de las entrevistas.

Tabla 3

Factores y sub-factores del negocio, tomados en cuenta en las entrevistas

Factores del negocio		
Factor	Sub factor	Preguntas
Comportamiento del consumidor	Grupo etario	Considerando que los Millennial se desenvuelven habitualmente en entornos digitales, ¿Cree Ud. que ellos serían los usuarios más frecuentes de una plataforma digital para acceder al alquiler de herramientas?
	Nivel socioeconómico	En esta época postpandemia donde la situación económica actual ha empeorado ¿considera que los usuarios estarían más dispuestos a arrendar o comprar herramientas?
	Informalidad en empleos	Como cree que influenciarían los altos niveles de informalidad laboral en una propuesta de negocio que propiciaría la autogeneración de ingresos.
	Consciencia Ecológica	¿Cree usted que la conciencia ecológica del consumidor tiene alguna influencia al momento de adquirir herramientas? De no existir, ¿se podría desarrollar una en este sector?
	Comisiones	Considera que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar comisiones por el servicio de alquiler de herramientas. ¿Quién piensa estaría más dispuesto a pagarla, el arrendador o el arrendatario?
Plataforma	Plataforma robusta	¿Qué características se debe considerar para obtener una plataforma robusta? ¿Qué características pudieran ser más valoradas por los usuarios?
	Soporte 24/7	
	Seguridad	¿Qué tan sensible son las medidas de seguridad actuales frente a delitos cibernéticos? y ¿cómo transmiten o concientizan a los usuarios sobre las medidas de seguridad?
Accesibilidad	Página web y aplicativos móviles	Considerando la actual penetración del internet y el uso de los celulares en transacciones comerciales. ¿Opina que sería factible que los usuarios de herramientas puedan migrar con facilidad al uso de una plataforma digital para cubrir sus necesidades?
Competencia	Productos Sustitutos	Teniendo en cuenta la existencia de distintos marketplace genéricos, según su experiencia, ¿es frecuente que en ellos se ofrezcan herramientas? ¿Cree que los usuarios podrían encontrar una ventaja significativa en una plataforma digital dedicada específicamente a este rubro?
	Barreras de entrada	
Propuesta de valor	Propuesta de Valor	¿Cuál es su opinión respecto a la propuesta planteada? ¿Cómo podría resultar más atractiva?

Nota. Elaboración propia.

4.3.2 Resultado de Entrevistas a Expertos

Se clasificaron los principales aportes obtenidos de las entrevistas a expertos, de acuerdo con los siguientes factores y sub factores. Además, se contrastaron estos hallazgos previos con el marco contextual y conceptual respectivo. En la Tabla 4 se presenta información sobre las personas que participaron en la entrevista.

Al seleccionar a los expertos para obtener información relevante, que posteriormente sirva para el desarrollo de un estudio cuantitativo más riguroso, se han tomado en cuentas los siguientes factores:

- ***Experiencia en el sector.*** Se buscó a profesionales con experiencia en sectores relacionados con la construcción, el mejoramiento del hogar y la comercialización de bienes de capital. Estos sectores son relevantes para el negocio de alquiler de herramientas, y los expertos seleccionados tienen una experiencia mínima de ocho años en los sectores descritos. en sus respectivos campos. Sin embargo, se hizo una excepción a este criterio, al considerar a Álvaro Núñez, quien tiene cinco años de experiencia, dado que trabaja en SODIMAC, la única empresa que ofrece un servicio similar de alquiler de herramientas, aunque lo hace únicamente de modo B2C.
- ***Conexión con el mercado local.*** Se priorizó a profesionales que trabajan o han trabajado en la ciudad de Arequipa (con una línea de carrera principalmente en el área comercial), ya que conocen las particularidades y necesidades del mercado local, lo que resulta útil para adaptar y ajustar el plan de negocios a las condiciones específicas de la región.

Por lo tanto, los criterios de selección fueron relativamente flexibles. Sin embargo, como se indicó, de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de estudio se caracteriza por permitir mayores licencias en su diseño, dada su naturaleza de investigación exploratoria.

Tabla 4*Lista de entrevistados*

Nombre	Cargo	Breve descripción
Marcio Endara Ruiz	Director de Marketing Digital	MindKontrol, servicios de marketing digital, 8 años de experiencia
Álvaro Núñez	Subgerente Comercial	SODIMAC Arequipa, 5 años en retail construcción y mejoramiento hogar
Francisco Sánchez	Especialista de Marketing	Instituto Continental, 10 años en Marketing digital, Social Media Manager
Eduardo Caballero López	Administrador	Tritón Arequipa, 13 años en bienes de capital para construcción y minería
Melissa Aponte Trujillo	Administrador	Unimaq, 10 años en bienes de capital para minería y construcción, profesor de marketing
María Elena Vergel	Gerente General	POWER SAC, venta y post venta de maquinarias y herramientas para diversos sectores.

Nota. Elaboración propia.

4.3.2.1 Comportamiento del Consumidor

a. Grupo etario

El total de los entrevistados ha mostrado una alta coincidencia en cuanto a su opinión con respecto al grupo etario más adecuado para este proyecto. Los principales aportes fueron los siguientes:

- Los Millennial son considerados el público objetivo más conveniente debido a su familiaridad con entornos digitales y tendencia a realizar transacciones comerciales a través de sus celulares.
- Las generaciones X y Z también pueden ser consideradas públicos objetivos atractivos debido a su poder adquisitivo y tendencia a utilizar entornos digitales.
- La migración a una plataforma digital para alquilar herramientas es factible, especialmente si se busca llegar a los Millennial.

Lo mencionado se complementa con lo planteado en el marco contextual, pues, de acuerdo con cifras publicadas por INEI (2021), la población en edad de trabajar, incluyendo a los Millennial y la Generación Z, es actualmente la más importante en el Perú debido al llamado bono

demográfico. Este periodo demográfico es crítico para lograr crecimiento y riqueza en el país. Sin embargo, la pandemia ha afectado significativamente a este grupo etario, provocando un aumento en la tasa de desempleo.

Al focalizarnos en los Millennial, se puede aprovechar su tendencia a utilizar entornos digitales y a buscar comodidad y eficiencia, lo que puede ser clave para impulsar el crecimiento económico. Además, esta generación es fuertemente impactada por la crisis económica, por lo que puede ser más dispuesta a alquilar en lugar de comprar herramientas. Por estas razones, sería válido considerarlos como públicos objetivos para la plataforma digital de alquiler de herramientas.

b. Nivel socioeconómico

Con respecto a los aportes que se obtuvieron de la realización de las entrevistas, en este caso, se hallaron varias coincidencias y algunos aportes específicos:

Coincidencias:

- Todos creen que la situación económica post pandemia afecta la decisión de compra de herramientas y que el arrendamiento puede ser una alternativa atractiva.
- Todos piensan que la disponibilidad, documentación y legalidad son factores importantes para el arrendamiento de herramientas.
- Todos creen que la incertidumbre económica puede ser un factor en la decisión de alquilar en lugar de comprar herramientas.

Aportes específicos:

- Marcio Endara Ruiz cree que la plataforma será útil tanto para aquellos que buscan ingresos adicionales como para aquellos que buscan ahorrar costos.
- Álvaro Núñez cree que los trabajos puntuales son un factor importante en la decisión de alquilar herramientas.

- Francisco Sánchez destaca la economía sumergida y la creatividad de la gente como factores positivos para el éxito en generar opciones de ingresos.
- Melissa Aponte Trujillo destaca la inversión más pequeña que representa el arrendamiento como un factor importante, en el contexto actual de recuperación económica.

De acuerdo con lo planteado por Consultora Arellano (2018), uno de cada cuatro peruanos sería progresista. Por lo tanto, dadas las características de este grupo psicográfico, la situación económica post pandemia y la incertidumbre económica, podrían impulsar a más personas de este grupo a buscar alternativas de alquiler. Asimismo, Melissa Aponte Trujillo destaca la inversión más pequeña que representa el arrendamiento como un factor importante para el éxito del negocio, lo que podría ser atractivo para personas que buscan opciones más económicas, uno de los comportamientos más resaltantes de las personas con estilo de vida progresista.

c. Informalidad de empleos

Con respecto a la informalidad, los entrevistados tuvieron amplias coincidencias. Todos los participantes reconocen la importancia de la informalidad laboral en la creación de una plataforma de alquiler de herramientas en Perú. Marcio Endara Ruiz, Álvaro Núñez y Francisco Sánchez ven la informalidad como un desafío a la confianza y transparencia en las transacciones. Por otro lado, Eduardo Caballero considera que la bancarización puede ser una oportunidad para mejorar la informalidad. Todos creen que es necesario ofrecer garantía y calidad para atraer clientes y diferenciarse de la competencia informal.

Según lo establecido en el marco contextual, el INEI (2021) indica que la tasa de empleo informal pasó de 72.7% en 2019 a 75.3% en 2020. Por lo tanto, el alto nivel de empleo informal en el país puede ser una oportunidad para que la plataforma digital de alquiler de herramientas

tenga un impacto positivo en la economía. Al proporcionar una alternativa formal para generar ingresos, se puede contribuir a mejorar la economía y reducir la informalidad.

La plataforma puede brindar una alternativa confiable y garantizada para aquellos que buscan alquilar herramientas, lo que a su vez puede atraer a más clientes y ayudar a reducir la competencia desleal en el mercado. Además, al utilizar un sistema formal para el alquiler de herramientas, se pueden garantizar transacciones seguras y bancarizadas, lo que aumenta la transparencia y la confianza en el mercado.

d. Conciencia ecológica

Los entrevistados manifestaron que el enfoque en la conciencia ecológica puede ser un factor positivo para la plataforma de alquiler de herramientas, pero es importante tener en cuenta la variabilidad de la conciencia ecológica en los consumidores y su relación con su nivel económico. La calidad y rapidez en la realización del trabajo son prioridad en el sector de herramientas, pero es posible que la conciencia ecológica aumente en el futuro. La conciencia ecológica de los consumidores puede tener un impacto positivo en el uso de la plataforma, fomentando un uso responsable y sostenible de las herramientas.

Lo indicado por los entrevistados se alinea con lo planteado por Statista (2021) y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2021) sobre la situación actual del Perú en este aspecto. En detalle, el aumento de residuos eléctricos y electrónicos en el Perú demuestra la importancia de implementar soluciones sostenibles y responsables.

La economía circular y la sostenibilidad son temas prioritarios para el Gobierno y las entidades internacionales, y una plataforma digital de alquiler de herramientas podría contribuir a estos esfuerzos al fomentar un uso más eficiente y sostenible de las herramientas y reducir la cantidad de residuos generados. Al mismo tiempo, la plataforma podría aprovechar la tendencia

global hacia la sostenibilidad y ofrecer una opción atractiva para aquellos consumidores interesados en un enfoque ecológico.

e. Comisiones

En este punto hubo considerables opiniones distintas en los entrevistados.

- Marcio Endara Ruiz opina que la comisión en una plataforma de alquiler de herramientas debe ser cubierta por el arrendador, pero cobrar a los demandantes de alquiler podría ser contraproducente.
- Álvaro Núñez cree que los clientes pueden estar dispuestos a pagar comisiones dependiendo del valor agregado que brinde la plataforma, pero el hecho de tener que pagar una mensualidad podría desalentarlos.
- Francisco Sánchez: propone que la comisión sea compartida entre arrendatario y arrendador.
- Eduardo Caballero: considera que el cobro de comisiones puede generar incomodidad tanto para el arrendador como para el arrendatario, aunque esto puede variar según la plataforma, y menciona que algunas plataformas grandes ganan dinero a través de la publicidad en lugar del cobro de comisiones.

4.3.2.2 Plataforma

a. Plataforma robusta

En este aspecto los entrevistados dieron su punto de vista y recomendaciones para una plataforma de este tipo. A continuación, se presentan las ideas más resaltantes:

- Considerar la simplicidad y la intuitividad en la publicación y búsqueda de activos y servicios
- Clasificación por categoría

- Manual o descripción detallada de cada herramienta
- Consideración de los consumibles necesarios para cada herramienta
- Experiencia de usuario y usabilidad, enfocándose en la perspectiva de celular
- Información bien estructurada y de fácil uso
- Comunidad activa de oferta y demanda, con un registro sencillo
- Rápida y liviana, con una buena política de transacción y una clara política de uso
- Integración con otras plataformas y rapidez
- Disponibilidad y cercanía de los equipos, con geolocalización
- Tarifa justa, acuerdos y condiciones aceptables para los usuarios
- Buena publicidad y marketing
- Ágil, con una buena resolución de imágenes y rapidez en la carga
- Amplio portafolio de herramientas y variedad de modelos
- Interfaz amigable y proceso de compra rápido y seguro
- Garantías tanto para el propietario como para el usuario
- Tarifas competitivas y disponibilidad de varias unidades de herramientas

b. Soporte 24/7

Si bien los entrevistados no trataron directamente el tema del soporte, posiblemente por tratarse de un aspecto evidente y absolutamente necesario en una plataforma de este tipo, es importante profundizar al respecto. De acuerdo Jacob (2022) de Zendesk, el soporte 24/7 es clave para cualquier negocio, sobre todo los que tengan una alta presencia en distintos mercados y audiencias y en los que se proyecte un alto crecimiento.

Según este informe de Tendencias de la Experiencia del Cliente de Zendesk, cerca de la mitad de los clientes consideran que es un elemento clave el soporte 24/7 como parte de un buen

servicio al cliente. A pesar de que esto representa egresos constantes, fácilmente puede convertirse en un costo manejable, conforme el alcance del negocio se expande.

Finalmente, un servicio de soporte continuo, lo que implica disponibilidad en cualquier momento, demuestra profesionalismo de la plataforma en la experiencia ofrecida para sus clientes, pues permite resolver problemas o incidencias durante el proceso de servicio. De esta forma, se mejoran los niveles de eficiencia en las transacciones, reduciendo al mismo tiempo los inconvenientes y retrasos para los clientes.

c. Seguridad

En este aspecto hubo grandes coincidencias en todos los entrevistados, quienes concuerdan en que la seguridad es un aspecto crítico en las plataformas de transacción digital y que es importante implementar medidas de seguridad sólidas para proteger la información y transacciones de los usuarios. También es importante transmitir estas medidas a los usuarios para aumentar su confianza y evitar fraudes en transacciones virtuales. Además, María Elena Vergel recomienda la utilización de un certificado Sectigo como una medida adicional que puede ayudar a proteger los datos y transacciones de los usuarios.

4.3.2.3 Accesibilidad

a. Página web y aplicativos móviles

La opinión de los entrevistados en este punto es similar, aunque con ciertas particularidades. Marcio Endara Ruiz cree que es viable y útil, especialmente en tiempos de incertidumbre económica y aumento de la inflación. Álvaro Núñez destaca la penetración del internet y el uso de los móviles como una razón para que los usuarios puedan migrar a la plataforma digital. Francisco Sánchez, por su parte, sostiene que la digitalización de la empresa es

fundamental para un enfoque digital y que una plataforma de oferta y demanda es adecuada debido a la alta penetración de internet y móviles en Perú y Sudamérica.

Aun así, existe la desconfianza en las transacciones en línea, pero la popularidad del uso de dispositivos móviles en transacciones comerciales hace factible la migración a la plataforma digital. En conclusión, aunque existen desafíos, la plataforma digital para alquilar herramientas tiene un futuro promisorio.

Lo analizado es consecuente con lo planteado por los datos publicados por Statista (2022) y CAPECE, sobre la fuerza que adquieren las plataformas colaborativas o economías de plataforma en el mundo, así como el crecimiento vertiginoso del comercio electrónico a raíz de la pandemia por COVID-19, con un aumento del 100% del número de compradores en línea en el Perú, y el crecimiento en el comercio electrónico relacionado a mejoras del hogar con un 10% a finales del 2020.

Es indudable la oportunidad de lanzar una plataforma digital en este mercado. El avance tecnológico y la presencia en línea son elementos esenciales para el éxito de una economía de plataforma, por lo que el lanzamiento de una plataforma digital en este momento resultaría viable y con una gran oportunidad de crecimiento.

4.3.2.4 Competencia

a. Productos sustitutos

Según la experiencia de Marcio Endara Ruiz, no es frecuente encontrar herramientas para alquilar en Market Place genéricos como Facebook y Mercado Libre. Sin embargo, puede que con suerte se encuentre algo que se necesite. El entrevistado cree que una plataforma específicamente dedicada a alquilar herramientas en el rubro de construcción, mantenimiento y decoración sería una gran ventaja y tendría más oportunidades de crecimiento.

Por su parte, Álvaro Núñez indica que, actualmente, el alquiler de herramientas no es una oferta masificada en plataformas genéricas como Facebook o Mercado Libre. Algunas empresas especializadas ofrecen el servicio, pero requieren de una garantía y un contrato. La existencia de una plataforma específica para el alquiler de herramientas sería una ventaja por ahorro de tiempo y comodidad para el cliente.

Además, Francisco Sánchez manifiesta que tener una plataforma especializada en un rubro puede ser positivo y atraer más personas. Sin embargo, no hay que olvidar que existen plataformas genéricas que también deben ser utilizadas como medios de comunicación. Es importante analizar la situación en el mercado para posicionarse adecuadamente. La especialización es una ventaja, pero también es importante que los usuarios puedan comunicarse con la plataforma de su preferencia. Es un desafío inicial, pero al final puede ser una palanca para el éxito de la idea.

En conclusión y en línea con lo planteado por David (2013), en el mercado de alquiler de herramientas, existe una oportunidad para crear una plataforma específica que aproveche la ausencia de opciones masificadas en plataformas genéricas como Facebook o Mercado Libre.

Según la experiencia de expertos, esta plataforma especializada ofrecería ventajas para los clientes, como ahorro de tiempo y comodidad. Sin embargo, también es importante considerar la presencia de plataformas genéricas y analizar la situación en el mercado para posicionarse adecuadamente.

La tecnología es una ventaja competitiva abrumadora en la actualidad y puede ser utilizada para aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar limitaciones geográficas y cambiar la compensación histórica entre la estandarización y la flexibilidad. La presencia de productos sustitutos también pone un tope al precio y se mide mejor por la participación de mercado y los planes de crecimiento de las empresas.

b. Barreras de entrada

De acuerdo con lo obtenido de las entrevistas y el análisis propio, en la industria de alquiler de herramientas en línea, una plataforma nueva puede enfrentar una serie de barreras para entrar al mercado. La primera barrera es la competencia existente. Ya puede haber muchas plataformas establecidas que ofrecen alquiler de herramientas, lo que puede dificultar la entrada de nuevos competidores.

En el mercado de Arequipa, existe una rivalidad en la industria de alquiler de herramientas, con empresas como SK Rental, RD Rental, Crubher, Unimaq Rental, Power Atlas Copco, C&A Maquinarias, y OR Maquinarias compitiendo en la industria. Sin embargo, estas empresas no se enfocan en proyectos para el hogar, por lo que no son una amenaza directa para una plataforma C2C.

En cambio, existen empresas de venta de herramientas como Promart, Sodimac, Maestro, Edipesa, Martin, Femaco y Hermin que compiten en el mercado de herramientas y equipos para el hogar. Además, existen clústeres de pequeñas empresas ferreteras en centros comerciales como el Centro Comercial Don Manuel y el Megacentro Ferretero Las Malvinas que representan una competencia indirecta para un modelo de negocio C2C. Estas empresas son a menudo la opción para las personas que buscan herramientas para proyectos en el hogar.

4.3.2.5 Propuesta de Valor

En este punto se han tomado las principales recomendaciones de los entrevistados, quienes tuvieron grandes coincidencias sobre la propuesta de valor que debería ofrecer una plataforma digital de este tipo:

- Marcio Endara Ruiz se mostró optimista con respecto a la plataforma digital y destacó su carácter innovador y su potencial para solucionar problemas de una gran población.

Considera que los pilares más importantes de la plataforma son: el ahorro, el cuidado ambiental y la seguridad. Sin embargo, considera que lo más importante sería asegurar que la plataforma sea fácil de usar y sea bien probada antes de su lanzamiento oficial.

- Álvaro Núñez expresó su opinión de que la plataforma digital es una buena idea y una propuesta de negocio interesante. Destacó la importancia de masificar y promocionar la plataforma a través de la publicidad, ofreciéndola a nichos de mercado que necesiten herramientas de manera urgente. Además, se podría considerar la conciencia ecológica y cómo la plataforma puede ser más atractiva para los clientes al ofrecer una alternativa más sostenible que la compra de herramientas.
- Francisco Sánchez es consciente de que la plataforma digital es una idea interesante, pero tiene preocupaciones sobre cómo garantizar la entrega y recepción de las herramientas alquiladas. Considera que es importante analizar cómo se han resuelto estas problemáticas en otros países más desarrollados. Además, sugiere que la plataforma se enfoque en ampliar su mercado a diferentes niveles socioeconómicos, no sólo a un público elitista. La parte técnica de la plataforma, como la plataforma externa o integrada de pago, ya está resuelta, pero la parte física, es decir, la transacción de la herramienta alquilada necesita más atención. Francisco es consciente de que es necesario considerar aspectos como la logística y cómo se resolverán los gastos de envío.
- Eduardo Caballero, expresó su opinión general positiva sobre la plataforma digital propuesta, ya que ofrece una solución a la necesidad temporal de alquilar herramientas. Destacó la comunidad de usuarios y proveedores que buscan lo mismo como una gran fortaleza.

4.3.3 Conclusiones de las Entrevistas a Expertos

En conclusión, las generaciones Millennial y Z serían los públicos objetivos idóneos para una plataforma digital de alquiler de herramientas debido a su familiaridad con entornos digitales, tendencia a realizar transacciones comerciales a través de dispositivos móviles, y poder adquisitivo. Además, estas generaciones son relevantes en términos de población en edad de trabajar y han sido impactadas por la crisis económica, lo que las haría más propensas a alquilar en lugar de comprar herramientas, tanto por la generación de nuevos ingresos como el ahorro.

Además, la distribución psicográfica por estilos de vida, según Consultora Arellano (2018), sugiere la existencia de una alta proporción de peruanos progresistas, quienes, dado su comportamiento y la situación e incertidumbre económica, podrían ser potenciales clientes de una plataforma de estas características.

Respecto a la informalidad, los entrevistados concuerdan en su relevancia para la creación de una plataforma de alquiler de herramientas en Perú. Algunos ven la informalidad como un desafío para la confianza y transparencia en las transacciones; mientras que otros la consideran una oportunidad para mejorar la bancarización y generar ingresos adicionales.

En relación con la conciencia ecológica, se trata de un factor importante en la plataforma de alquiler de herramientas. No obstante, es necesario considerar la variabilidad en la conciencia ecológica de los consumidores y su relación con su nivel económico. La calidad y la rapidez son prioridades, pero la conciencia ecológica puede aumentar en el futuro y valorarse más las herramientas sostenibles.

Con respecto al tema del pago de la comisión por el uso de la plataforma, los entrevistados tienen opiniones divergentes sobre quién debería cubrir la comisión. Por un lado, algunos creen que debería ser cubierto por el arrendador, otros consideran que podría ser compartido entre

arrendatario y arrendador. La mayoría de los expertos coinciden que se debe cobrar una comisión y algunos sugieren que se puede generar ingresos adicionales por publicidad.

Otro aspecto de suma importancia es que una plataforma de este tipo debería cumplir con varias características para ser idónea como: tener una buena experiencia de usuario, clasificación por categoría, manual o descripción detallada de cada herramienta, consideración de los consumibles, información bien estructurada; comunidad activa de oferta y demanda, rápida y liviana; integración con otras plataformas, disponibilidad y cercanía de los equipos, tarifa justa, buena publicidad y marketing, interfaz amigable y proceso de compra seguro, garantías para propietario y usuario, tarifas competitivas, amplio portafolio de herramientas y una alianza estratégica con una empresa de delivery.

Por otra parte, la seguridad es crítica en plataformas digitales y es importante implementar medidas concretas y sólidas para proteger a los usuarios. Además, la penetración de internet y dispositivos móviles son factores clave para la migración a plataformas digitales. Según datos de Statista y CAPECE, la economía de plataformas está en crecimiento y el comercio electrónico ha experimentado un fuerte aumento a raíz de la pandemia por COVID-19.

Por el lado del comportamiento de la industria, el alquiler de herramientas tiene barreras de entrada, como la competencia existente y la presencia de empresas establecidas. Además, la rivalidad en el mercado de Arequipa, con empresas que compiten en la industria, puede ser un desafío para una nueva plataforma C2C. Sin embargo, existe una oportunidad para una plataforma especializada que ofrezca alquiler de herramientas para proyectos del hogar, donde no existe competencia directa.

Finalmente, del análisis de las entrevistas se obtuvo diversas opiniones positivas de la plataforma digital, pues los entrevistados reconocen su potencial para solucionar problemas.

Destacan la importancia de factores como la usabilidad, la promoción y la conciencia ambiental para atraer a los clientes. También es importante considerar aspectos logísticos como la entrega y recepción de las herramientas alquiladas y la ampliación del mercado. Además, la comunidad de usuarios y proveedores también es vista como una fortaleza.

4.4. Investigación Cuantitativa

Las preguntas diseñadas para llevar a cabo esta investigación (presentadas en el Anexo 1), fueron diseñadas a partir de los resultados de las entrevistas a expertos. Es decir, tomando en cuenta los principales aportes de los entrevistados, se formularon preguntas para profundizar en esos aspectos, respetando la estructura de factores y sub factores identificados en la Tabla 3. Como lo indica Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las investigaciones exploratorias suelen servir para diseñar una investigación cuantitativa más rigurosa. En este caso, se ha procedido de ese mismo modo.

Las preguntas no fueron planteadas sobre la base de una misma escala de medición (por ejemplo, que todas las preguntas se respondan con una escala de Likert) dada su naturaleza práctica y accionable. De acuerdo con Malhotra (2010), los estudios de mercado comerciales, al perseguir un fin práctico y servir para la toma de decisiones empresariales, pueden estructurarse de modo que las preguntas se adapten para obtener la información relevante para un proyecto. Por lo tanto, el cuestionario se diseñó de modo que genere la información necesaria para llevar a cabo este proyecto de la mejor forma.

4.4.1 Objetivos

- a. Determinar el interés de los usuarios en el uso de una plataforma digital para la autogeneración de ingresos y para la reducción de costos en el acceso a herramientas.

- b. Hallar en qué medida los potenciales usuarios de una plataforma digital de alquiler de herramientas valoran el impacto positivo en el medio ambiente a través de la reducción de compra de herramientas nuevas y la reutilización de las herramientas existentes.
- c. Determinar el nivel de aceptación o disposición de los arrendadores a pagar una comisión por el uso de una plataforma en línea para alquilar herramientas.
- d. Determinar las características más valoradas que los posibles arrendadores y arrendatarios le otorgan a una plataforma digital de alquiler de herramientas.
- e. Identificar si los usuarios potenciales tienen experiencia previa en el uso de plataformas digitales para alquilar herramientas.
- f. Identificar factores y motivaciones que influyen en la elección de una plataforma digital para alquilar herramientas en comparación a canales tradicionales.

4.4.2 Selección de la Muestra

Zona geográfica:

- Departamento: Arequipa
- Provincia: Arequipa
- Distritos: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, Mariano Melgar, Miraflores, Paucarpata, Sachaca, Socabaya, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero.

Edad:

25 a 39 años.

Muestra:

En el presente estudio de mercado, se logró un tamaño de muestra de 384 personas, bajo un criterio por conveniencia, además, no probabilístico, dado que no se eligieron de forma aleatoria

a los participantes. Sin embargo, para que la muestra no presente sesgos significativos, se buscaron respuestas según la siguiente proporción: 192 para arrendatarios y 192 para arrendadores, estratificada como se indica en la Tabla 5. Cabe especificar que se aceptaron las respuestas hasta alcanzar la cantidad de personas por cada distrito, según el criterio de estratificación. Se utilizó el cuestionario adjunto en el anexo 1, que fue aplicado de forma presencial y en línea (mediante Google Forms) entre el 11 y 16 de febrero del 2023.

Tabla 5

Estratificación de la muestra

Distrito	Total de personas	Total de personas (entre 25 y 39 años)	Porcentaje	Encuestas
Arequipa	54,353	9,173	3.7%	14
Alto Selva Alegre	89,572	22,279	9.0%	35
Cayma	104,888	25,771	10.4%	40
Cerro Colorado	236,087	62,416	25.2%	97
Jacobo Hunter	52,299	12,945	5.2%	20
Mariano Melgar	65,233	15,352	6.2%	24
Miraflores	64,474	14,847	6.0%	23
Paucarpata	135,183	34,467	13.9%	54
Sachaca	27,602	6,674	2.7%	10
Socabaya	82,282	20,226	8.2%	31
Yanahuara	26,616	4,665	1.9%	7
Jose Luis Bustamante Y Rivero	83,231	18,452	7.5%	29
Total	1,021,820	247,267	100%	384

Nota. Adaptado de Población de Arequipa en 2021, por Gerencia Regional de Salud (2021).

4.4.3 Resultados de Investigación Cuantitativa

En esta sección se presentan los resultados de la investigación cuantitativa, que son presentados no de forma secuencial de acuerdo con el cuestionario incluido en el anexo 1, sino según el orden de los objetivos planteados. Cabe precisar que la presentación se hizo de este modo, ya que el cuestionario no fue diseñado de forma secuencial y correlativa a los objetivos planteados.

Esto se hizo para que el cuestionario siga una secuencia lógica para el encuestado y le sea más fácil responderlo.

a. Determinar el interés de los usuarios en el uso de una plataforma digital para la autogeneración de ingresos y para la reducción de costos en el acceso a herramientas

- *Arrendadores*

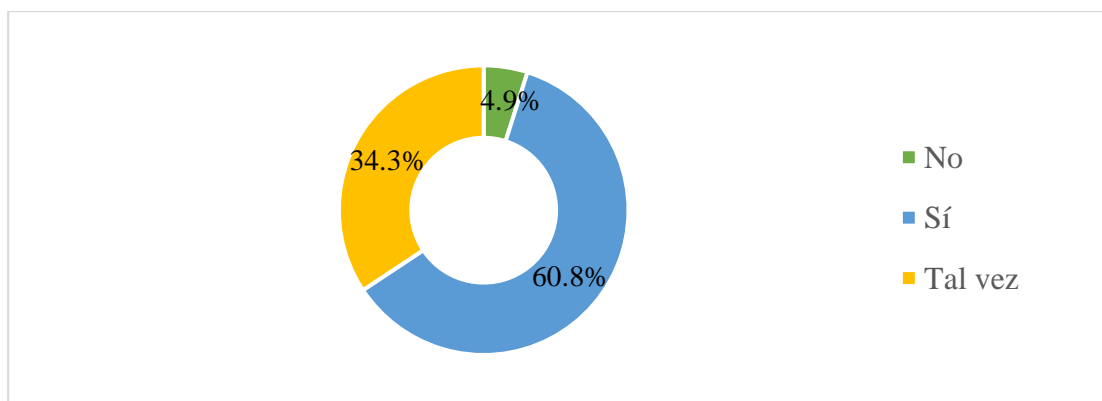
El estudio de mercado realizado arrojó resultados positivos. De acuerdo con la encuesta realizada a personas que tienen herramientas en sus casas y podrían arrendarlas, como se aprecia en la Figura 8, el 60.8% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital de tipo colaborativo que les facilite el alquiler de sus herramientas y equipos entre personas, mientras que el 34.3% tal vez consideraría utilizarla.

Asimismo, en cuanto a la pregunta sobre si estarían de acuerdo con que exista una plataforma digital especializada en el alquiler de herramientas entre personas, los encuestados respondieron con una media de 3.77 en la escala Likert del 1 al 5, lo que indica un nivel por encima de moderado.

Del mismo modo, un nivel similar entre los arrendadores encuestados sobre el atractivo de la plataforma digital para el alquiler de herramientas y la autogeneración de ingresos. El promedio ponderado de 3.68 (escala de Likert del 1 al 5) indica que en promedio los encuestados ven cierta atracción en la posibilidad de utilizar una plataforma digital para alquilar sus herramientas y generar ingresos adicionales.

Figura 8

Disposición a utilizar una plataforma digital del tipo colaborativo



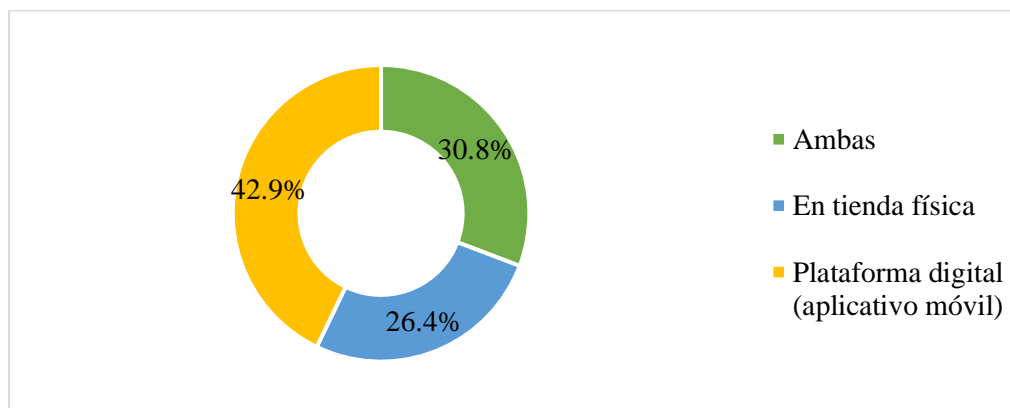
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

- **Arrendatarios**

Se puede concluir que existe un alto nivel de interés en el uso de plataformas digitales para el alquiler de herramientas. El 42.9% de los encuestados preferiría alquilar herramientas a través de una plataforma digital, mientras que solo el 26.4% prefiere hacerlo en una tienda física (ver Figura 9).

Figura 9

Preferencia de alquilar las herramientas a través de una tienda física o a través de una plataforma digital

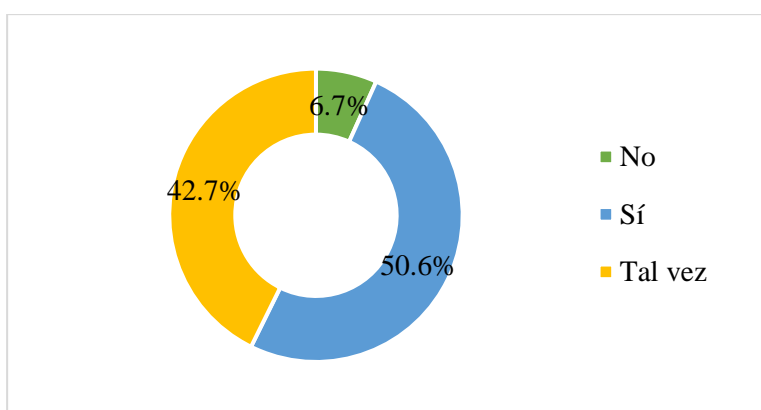


Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Además, el 50.6% de los encuestados está interesado en alquilar herramientas de forma segura a través de una plataforma digital y el 42.7% tal vez lo estaría, lo que sugiere un gran potencial de adopción de este tipo de plataforma en el mercado. Estos resultados indican una alta predisposición de los arrendatarios a utilizar este tipo de plataforma para disponer de herramientas (ver Figura 10).

Figura 10

Interés en alquilar herramientas de forma segura a través de una plataforma digital



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

b. Hallar en qué medida los potenciales usuarios de una plataforma digital de alquiler de herramientas valoran el impacto positivo en el medio ambiente a través de la reducción de compra de herramientas nuevas y la reutilización de las herramientas existentes

- ***Arrendatarios***

Se puede concluir que los potenciales usuarios de una plataforma digital de alquiler de herramientas valoran en cierta medida el impacto positivo en el medio ambiente a través de la reducción de compra de herramientas nuevas y la reutilización de las herramientas existentes.

En promedio, los encuestados estuvieron de acuerdo en que "alquilar una herramienta en lugar de comprarla, contribuye positivamente al cuidado del medio ambiente" con un promedio ponderado de 3.70 en una escala de Likert de cinco niveles. Esto sugiere que la sostenibilidad

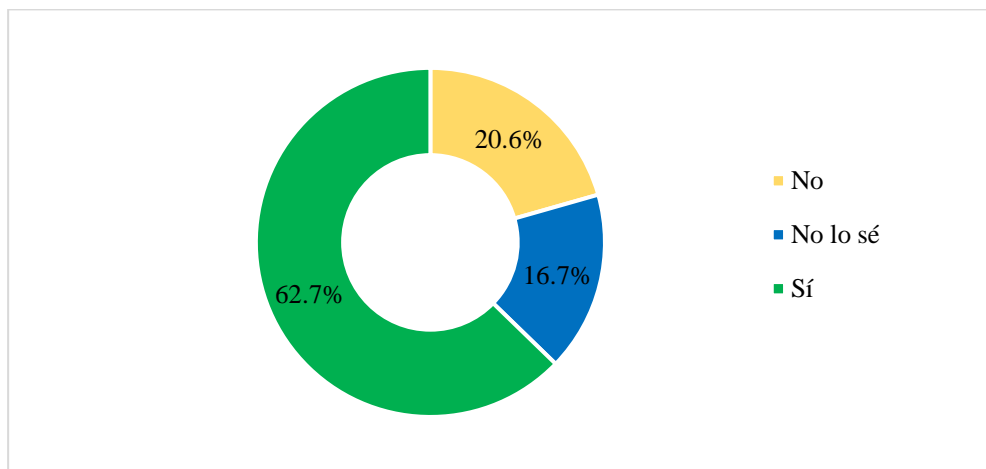
ambiental puede ser un factor relevante para los potenciales usuarios al considerar el alquiler de herramientas en una plataforma digital.

- **Arrendadores**

Según las respuestas de los potenciales arrendadores de herramientas, un 62.7% está de acuerdo con la afirmación de que alquilar una herramienta en lugar de comprarla es una forma de proteger el medio ambiente. Además, solo un 20.6% no está de acuerdo, mientras que un 16.7% no sabe (ver Figura 11). Estos resultados sugieren que existe una conciencia entre los usuarios potenciales sobre el impacto ambiental positivo que puede tener el alquiler de herramientas en lugar de su compra.

Figura 11

Nivel de conformidad con: “Considero que alquilar una herramienta, en lugar de comprarla, es una forma de proteger el medio ambiente”



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

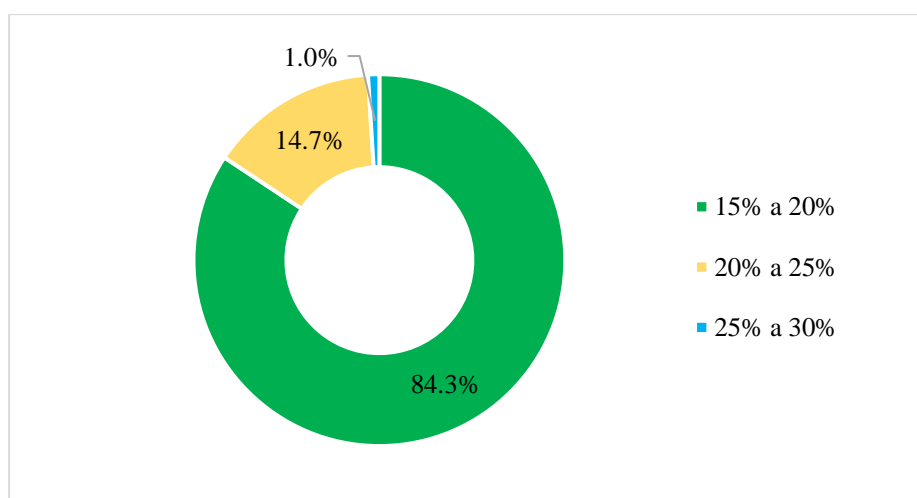
c. Determinar el nivel de aceptación o disposición de los arrendadores a pagar una comisión por el uso de una plataforma en línea para alquilar herramientas

El 84.3% de los encuestados, potencialmente arrendadores, estarían dispuestos a pagar una comisión del 15% al 20% de los ingresos generados por el alquiler de herramientas a una

plataforma en línea. El promedio ponderado del porcentaje de comisión que estarían dispuestos a pagar es del 18.3%. Esto sugiere que los arrendadores estarían dispuestos a pagar una comisión a una plataforma en línea para poder alquilar sus herramientas, aunque no estarían dispuestos a pagar una cantidad excesivamente alta (ver Figura 12).

Figura 12

Porcentaje de los ingresos generados por el alquiler de herramientas que estaría dispuesto a pagar como comisión a una plataforma en línea



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

d. Determinar las características más valoradas que los posibles arrendadores y arrendatarios le otorgan a una plataforma digital de alquiler de herramientas

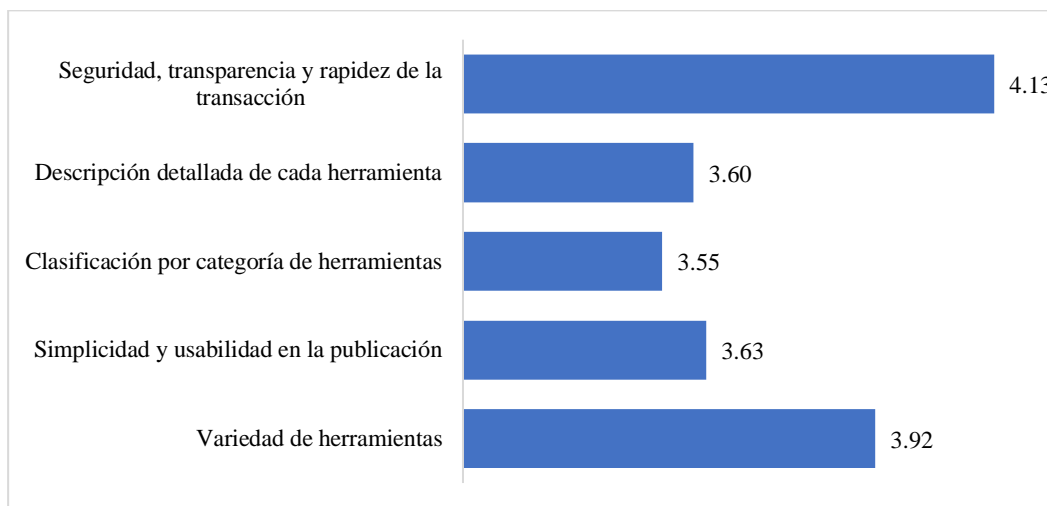
- **Arrendatarios**

Según la moda de los resultados (medida de tendencia central adecuada en este caso, dado que se pidió a los encuestados ordenar las características del 1 al 5, siendo 1 lo menos valorado y 5 lo más valorado), se puede concluir que la característica más valorada por los potenciales arrendatarios es la seguridad, transparencia y rapidez de la transacción (5). La variedad de herramientas (4) también es altamente valorada. Otras características menos importantes incluyen

la simplicidad y usabilidad en la publicación (3), la descripción detallada de cada herramienta (2) y la clasificación por categoría de herramientas (1), que es la menos valorada (ver Figura 13).

Figura 13

Moda de la valoración de las características de una plataforma digital (arrendatarios)



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

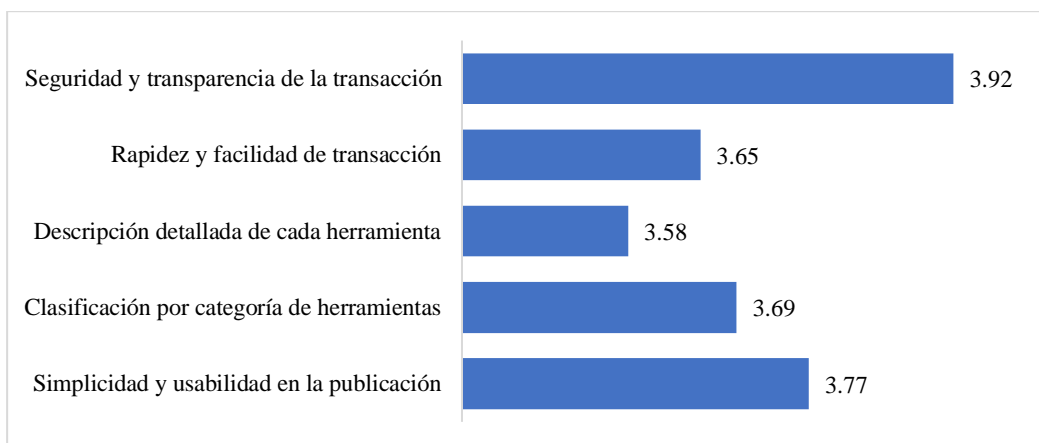
- **Arrendadores**

Tomando en cuenta que los participantes ordenaron los siguientes elementos del 1 al 5, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante, se obtuvo que la característica más valorada es la seguridad y transparencia de la transacción, con una moda de 5.

En segundo lugar, se encuentra la simplicidad y usabilidad en la publicación, con una moda de 4. La clasificación por categoría de herramientas también es importante, con una moda de 3. La rapidez y facilidad de la transacción y la descripción detallada de cada herramienta son valoradas en menor medida, con modas de 2 y 1, respectivamente (ver Figura 14).

Figura 14

Moda de la valoración de las características de una plataforma digital (arrendadores)



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

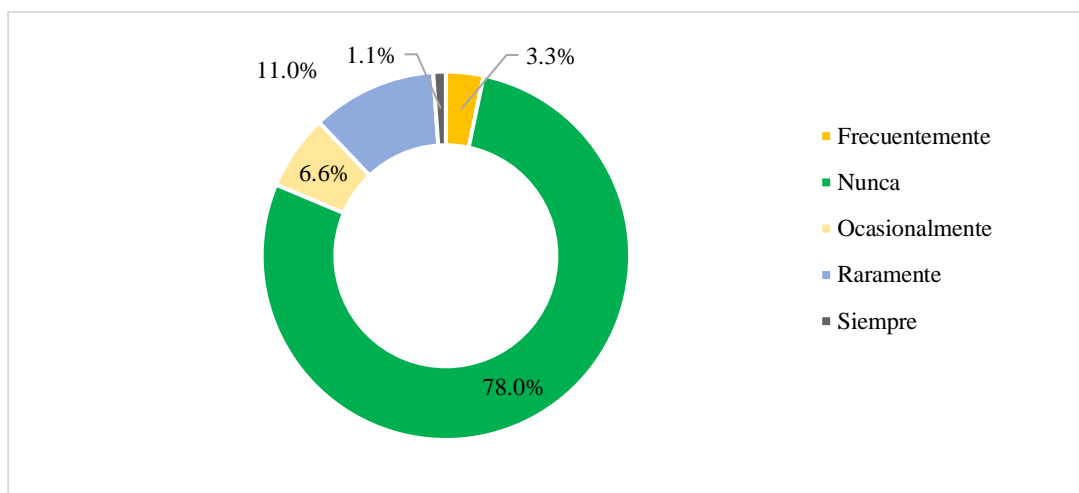
e. Identificar si los usuarios potenciales tienen experiencia previa en el uso de plataformas digitales para alquilar herramientas

- *Arrendatarios*

La mayoría de los potenciales arrendatarios (78.0%) indicó que nunca ha alquilado herramientas en plataformas genéricas como Facebook, Mercado Libre u otros. Solo un pequeño porcentaje (22.0%) indicó haber alquilado herramientas con frecuencia, ocasionalmente, raramente o siempre (ver Figura 15).

Figura 15

Frecuencia de alquiler de herramientas en plataformas genéricas como Facebook, Mercado Libre u otros (arrendatarios)



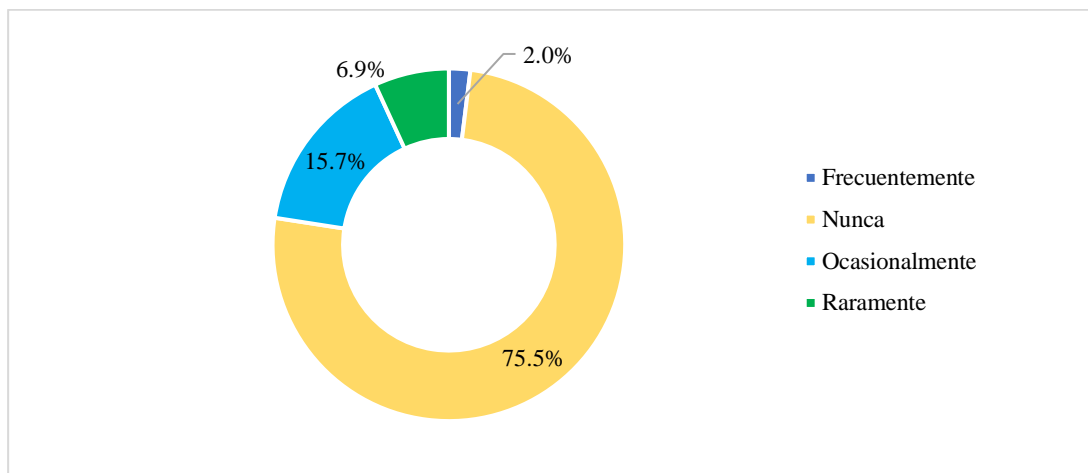
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

- **Arrendadores**

Con respecto a los potenciales arrendadores, los resultados son muy similares, pues una gran mayoría (75.5%) nunca ha alquilado estos productos en las mencionadas plataformas. Solo el 24.5% ha alquilado raramente, ocasionalmente, con frecuencia o siempre. Esto sugiere que estos usuarios potenciales tienen poca o ninguna experiencia en el uso de plataformas digitales para alquilar herramientas, lo que puede indicar una oportunidad para la plataforma de alquiler de herramientas que se está investigando en este estudio (ver Figura 16).

Figura 16

Frecuencia de alquiler de herramientas en plataformas genéricas como Facebook, Mercado Libre u otros (arrendadores)



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

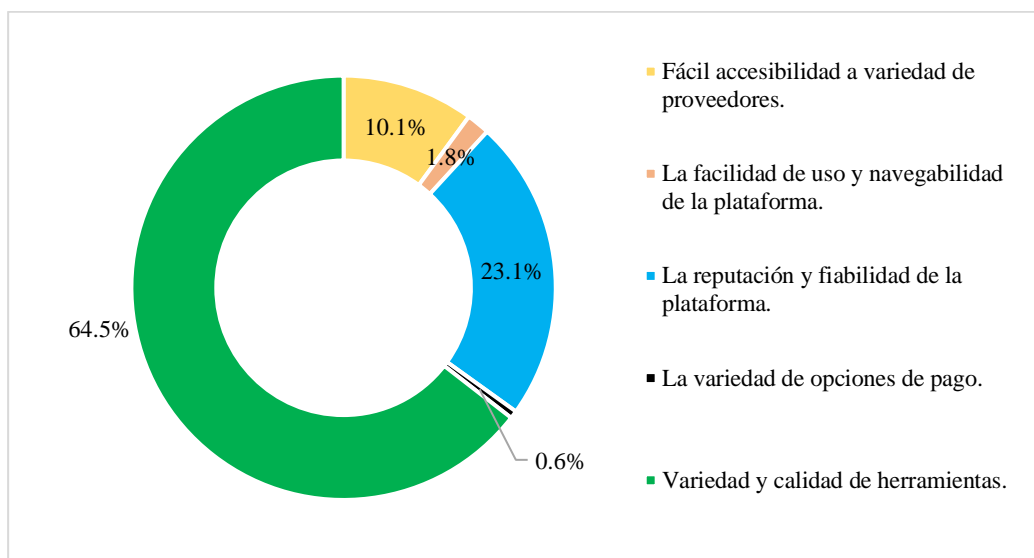
f. Identificar factores y motivaciones que influyen en la elección de una plataforma digital para alquilar herramientas en comparación a canales tradicionales

- ***Arrendatarios***

Según las respuestas de los potenciales arrendatarios, las dos características más importantes que debe tener una plataforma digital especializada para alquilar herramientas en comparación a una plataforma genérica son: variedad y calidad de herramientas, con un 64.5% de las respuestas, y reputación y fiabilidad de la plataforma, con un 23.1% (ver Figura 17).

Figura 17

Características más importantes que debe tener una plataforma digital especializada para alquilar herramientas en comparación a una plataforma genérica



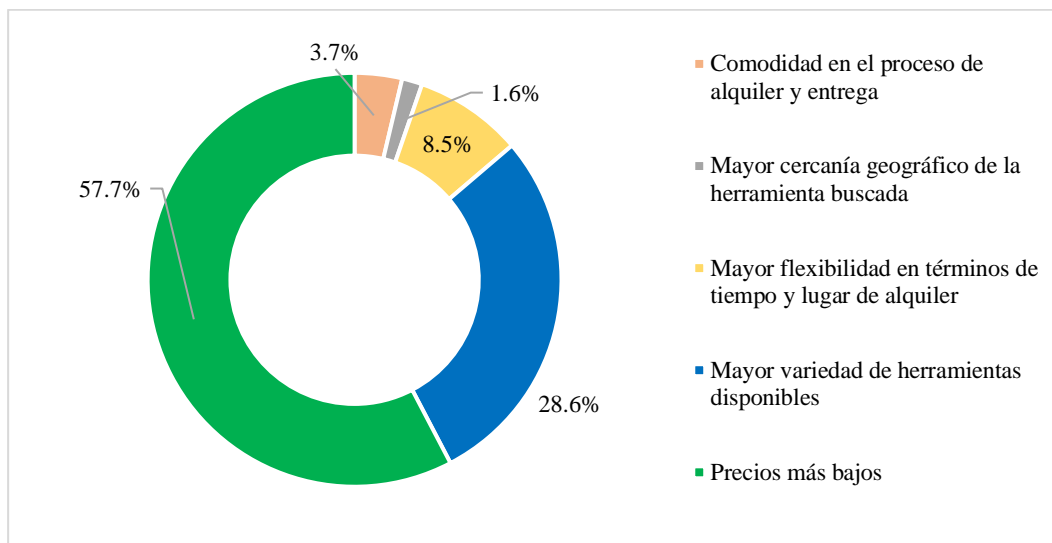
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

En cuanto a los factores que motivarían a los usuarios a utilizar una plataforma digital de alquiler de herramientas entre personas en lugar de alquilarlas a empresas establecidas, el 57.7% de los encuestados mencionó precios más bajos, seguido de la mayor variedad de herramientas disponibles con un 28.6%.

En menor medida, se mencionaron la mayor flexibilidad en términos de tiempo y lugar de alquiler con un 8.5%, y la comodidad en el proceso de alquiler y entrega con un 3.7%. La mayor cercanía geográfica de la herramienta buscada obtuvo solo un 1.6% de las respuestas (ver Figura 18).

Figura 18

Factores que motivarían a utilizar una plataforma digital de alquiler de herramientas entre personas, en lugar de alquilarlas a empresas establecidas



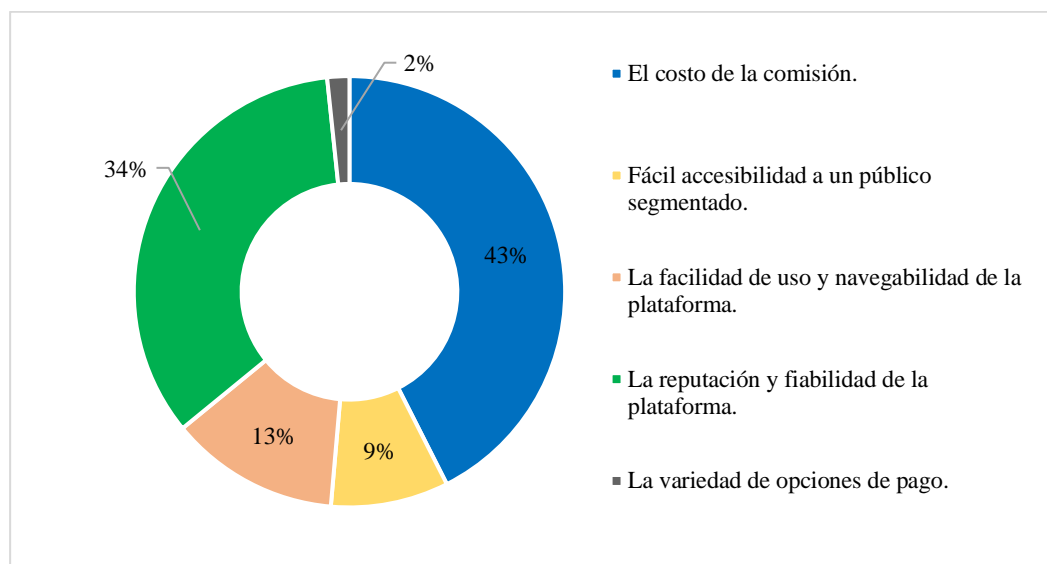
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

- **Arrendadores**

Para los potenciales arrendadores, la característica más importante que debe tener una plataforma digital especializada para alquilar herramientas en comparación a una plataforma genérica es el costo de la comisión, con un 43% de las respuestas. Le sigue la reputación y fiabilidad de la plataforma con un 34%. La facilidad de uso y navegabilidad de la plataforma obtuvo un 13% de las respuestas, mientras que la fácil accesibilidad a un público segmentado y la variedad de opciones de pago obtuvieron un 9% y un 2% respectivamente (ver Figura 19).

Figura 19

Características más importantes que debe tener una plataforma digital especializada para alquilar herramientas, en comparación a una plataforma genérica



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

4.5. Estimación de la Demanda

4.5.1 Mercado Potencial

El mercado potencial, según Plan de Negocios Perú (2020), está conformado por el segmento de mercado al que se dirige el proyecto. El cual es considerado como potencial, pues, eventualmente podrían ser consumidores del servicio que se busca ofrecer.

En este caso, el segmento incluye a personas entre 25 y 39 años de NSE BC, pertenecientes a los 12 distritos indicados en el punto 4.4.2. Cabe indicar que el NSE BC en Arequipa representa el 54.8%, como se estimó en el punto 1.3.1, de acuerdo con lo publicado por APEIM (2020) e INEI - ENAHO (2019). De este modo, el mercado potencial incluye a $247,267 \times 54.8\% = 135,502$ personas.

4.5.2 Mercado Disponible

El mercado disponible es el porcentaje de la población que actualmente es usuaria de este producto/servicio. Sin embargo, debido a lo altamente innovador del proyecto, en el mercado local no hay una oferta de plataformas de este estilo; por lo tanto, no es posible determinar el tamaño preciso del mercado efectivo. Para evitar este vacío en la metodología se procederá como se indica en el siguiente punto.

4.5.3 Mercado Efectivo

El mercado efectivo es el porcentaje del mercado disponible que tiene interés en adquirir el producto/servicio que se planea ofrecer. Debido a que no se tiene un tamaño de mercado disponible definido, se ha optado por tomar en cuenta en su lugar al mercado potencial y proceder del siguiente modo: el mercado efectivo es el porcentaje del mercado potencial conformado por personas interesadas en los servicios de una plataforma en línea de alquiler de herramientas y que, además, utilizan herramientas para actividades de bricolaje de forma no profesional (arrendatarios) y tiene herramientas para bricolaje en su hogar (arrendadores).

De acuerdo con el estudio de mercado, estos porcentajes son:

- **Arrendadores.** El 81.4% tiene herramientas para bricolaje en su hogar y el 60.8% tiene interés en el servicio de plataforma en línea de alquiler de herramientas.
- **Arrendatarios.** El 39.6% suele utilizar herramientas para bricolaje de forma no profesional y el 50.6% está interesado en alquilar herramientas a través de una plataforma en línea.

Por lo tanto, según estas cifras, el tamaño del mercado disponible de arrendatarios es: $50.6\% \times 39.6\% \times 135,502 = 27,151$ y de arrendadores es: $60.8\% \times 81.4\% \times 135,502 = 67,062$.

4.5.4 Mercado Objetivo

Finalmente, el mercado objetivo es el porcentaje de participación que el proyecto desea alcanzar, con respecto al mercado efectivo, estimado en el punto anterior. Tomando en cuenta la prácticamente nula competencia de plataformas de este tipo, se considera posible llegar a una participación del mercado del 25% de arrendatarios y al menos el 10% de arrendadores.

De este modo, el tamaño del mercado objetivo es de: arrendatarios: 6,788 personas y arrendadores: 6,706 personas. De este modo, la demanda y la oferta son prácticamente coincidentes, incluso con una participación de mercado mucho más pequeña en el mercado de arrendadores.

4.5.5 Cálculo del Factor de Frecuencia de Compras

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, las personas alquilarían herramientas para bricolaje en promedio 3.56 veces al año.

4.5.6 Demanda Proyectada

Como se aprecia en la Tabla 6, se clasificaron en categorías las herramientas que disponen los arrendadores, que potencialmente podrían ser alquiladas (proviene de la pregunta 4 de la encuesta a arrendatarios en el Anexo 1), según su frecuencia y se estimó el precio de compra promedio ponderado de este tipo de productos, tomando en cuenta una gama media- alta; pues es necesario que las herramientas que se alquilen tengan un buen nivel de desempeño y seguridad para evitar problemas como malfuncionamiento, deterioro o incluso que cese de funcionamiento. De este modo, se llegó a un precio ponderado de S/ 1,692.

Cabe precisar que la demanda se calculó a partir de las herramientas que disponen los arrendadores, pues éstas determinan qué se puede alquilar y que no. Sin embargo, tanto esta oferta como la demanda, que surge de las preferencias manifestadas en el estudio cuantitativo por los

arrendatarios en cuanto al tipo de herramienta que les gustaría disponer para sus actividades, son altamente coincidentes. Estas preferencias de arrendatarios son las siguientes: Herramientas de carpintería y soldadura (7.5%), herramientas de corte y sierras (14.4%), herramientas para pintar y decorar (12.1%), taladros y destornilladores (34.0%), herramientas para jardinería (9.9%), herramientas para pulir y lijar (5.3%) y herramientas para soldar y cortar metales (16.8%).

Al observar las preferencias de los arrendatarios y lo que disponen los arrendadores, en general, se puede concluir que hay muy poca diferencia entre ambos. Las discrepancias porcentuales entre la demanda de los arrendatarios y la disponibilidad de los arrendadores son mínimas en la mayoría de las categorías de herramientas, lo que sugiere que las preferencias de los arrendatarios y las ofertas de los arrendadores estarían bastante alineadas en este mercado.

Tabla 6

Precio de compra de herramientas y requerimiento por parte de arrendadores

Tipo de herramienta	% de respuestas	Precio de compra	Precio de compra sin IGV
Herramientas de carpintería y soldadura	6.9%	S/5,300	S/4,492
Herramientas de corte y sierras	17.2%	S/899	S/762
Herramientas para pintar y decorar	10.3%	S/809	S/686
Taladros y destornilladores	34.5%	S/1,999	S/1,694
Herramientas para jardinería	6.9%	S/1,899	S/1,609
Herramientas para pulir y lijar	10.3%	S/2,600	S/2,203
Herramientas para soldar y cortar metales	13.8%	S/2,200	S/1,864
Promedio ponderado	100.0%		S/1,692

Nota. Elaboración propia sobre cotizaciones de *retails* como Promart, Sodimac y Maestro

Además, de ello, para conocer la demanda y el ingreso que podría tener la plataforma, es necesario determinar el porcentaje del precio de compra de las herramientas que los arrendadores estaría dispuestos a cobrar. De acuerdo con la encuesta realizada, los arrendadores desean cobrar un 12.6% con respecto al precio de compra de las herramientas. De esta cantidad, los arrendadores están dispuestos a pagar un 18.3% (redondeado a 18%) de comisión por el uso de la plataforma. Es decir, la demanda tiene esta estructura. En la Tabla 7 se presenta la estructura de esta demanda.

Finalmente, en la Tabla 8 se han considerado los siguientes escenarios, cuyo impacto en el valor actual neto generado por el proyecto será evaluado posteriormente en el capítulo de plan económico y financiero. Como se aprecia, se están considerando los tres principales factores que van a determinar el nivel de ingresos del negocio y, por lo tanto, su viabilidad económica y financiera.

Tabla 7

Cálculo de la demanda

Cantidad de arrendatarios	Frecuencia de alquiler (anual)	Precio promedio ponderado	% del precio que cobraría el arrendador	% de comisión	Ingreso plataforma
6788	3.56	S/1,692	12.6%	18%	S/927,344

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8

Escenarios

Escenarios	Comisión por uso de plataforma	% del precio que cobraría el arrendador	Mercado objetivo
Pesimista	13.5%	9.4%	18.8%
Esperado	18.0%	12.6%	25.0%
Optimista	22.5%	15.7%	31.3%

Nota. Elaboración propia.

4.6. Conclusiones

- El resultado de las encuestas demuestra que un 95% de los potenciales arrendadores estaría interesado el uso de una plataforma digital de arrendamiento de herramientas para bricolaje. Un 73.7% de los posibles arrendatarios estaría de acuerdo en alquilar herramientas a través de una plataforma en línea.
- Más del 90% de los encuestados considera relevante la seguridad que podría ofrecer una plataforma digital al momento de realizar pagos en línea y datos personales.

- El 62.7% de los posibles arrendadores y el 74% de arrendatarios consideran que alquilar herramientas en vez de comprarlas contribuye al cuidado del medio ambiente.
- Más del 75% de los potenciales usuarios no ha experimentado alquilar herramientas en una plataforma digital ya que actualmente no existe una plataforma de este tipo y esto representa una importante oportunidad para el modelo de negocio.
- La encuesta confirma que los potenciales arrendadores reconocen la necesidad del pago de una comisión por el uso de la plataforma que les permitiría autogenerar ingresos adicionales.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

En el presente capítulo se realizará una evaluación del entorno externo de la empresa utilizando diferentes matrices con el propósito de definir las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos económicos de la empresa. Este proceso inicia con la definición de la misión, visión y valores de la compañía.

5.1. Misión

“Ser un facilitador tecnológico que conecte las necesidades de constructores mediante el uso de una plataforma digital accesible, que permita optimizar y rentabilizar las transacciones de alquiler de herramientas a precios bajos.”

5.2. Visión

“Ser la primera y más completa plataforma colaborativa en el alquiler de herramientas y equipos entre personas, creando valor para la empresa y sus usuarios en cinco años.”

5.3. Valores

Responsabilidad, innovación, compromiso, integridad, promoción de la diversidad e inclusión, centrado en el cliente.

5.4. Estrategias Alternativas

5.4.1 Análisis de Factores Externos (EFE)

Es importante identificar y analizar los factores externos del negocio, para una mejor comprensión del marco contextual, lo que igualmente proporciona un mejor enfoque del planteamiento de la propuesta de valor y de los objetivos estratégicos, acordes al entorno actual.

5.4.1.1 Oportunidades

En la Tabla 9 se presentan las estrategias correspondientes a las oportunidades identificadas a partir del análisis de factores externos.

Tabla 9*Estrategias – Oportunidades*

Oportunidad	Estrategia
En el Perú el comercio electrónico ha crecido de forma constante en el último año debido a la pandemia por COVID-19, reflejando claramente en un incremento del casi 100% del número de compradores en línea en el Perú (Statista, 2022).	Aprovechar la confianza y el crecimiento actual del comercio electrónico.
Incremento del número de equipos móviles en Perú, (20% más de equipos móviles que el número de habitantes en el territorio nacional) (INEI, 2021)g.	Ofrecer la propuesta de negocio y canales de comunicación preferentemente a través de Apps para Smartphones.
Actualmente el Perú atraviesa la etapa del llamado “Bono Demográfico” que se refiere al periodo demográfico pasajero en la cual un país tiene el porcentaje más alto de población que entra gradualmente a la edad de trabajar (15 a 59 años) (INEI, 2021). Este grupo demográfico puede impulsar el desarrollo y crecimiento de nuevas ideas de negocio.	Aprovechar el mayor número de posibles clientes, acordes a las características del público objetivo.
Según el INEI la tasa de desempleo a nivel país pasó de 3.7% en 2019 a 7.4% en 2020 y para el caso de Arequipa la situación fue aún peor porque pasó de 3.4% en 2019 a 12.3% en 2020 (UCSP, 2021). Por otro lado, el país tiene un alto nivel de empleo informal, según datos del INEI la tasa de empleo informal subió de 72.7% en 2019 a 75.3% en 2020 (INEI, 2021). Esto impulsa a que la población busque nuevas e innovadoras formas de generar ingresos.	Comunicar que es una plataforma colaborativa que genera ingresos económicos de manera independiente, rápida y sencilla, en un entorno digital.
El aumento de tasas de referencia del BCR significa un encarecimiento en los créditos en general, siendo las tarjetas de crédito más usadas para compras de herramientas en tiendas por departamento. Esto desincentivaría la compra, creando un espacio importante para el arrendamiento de las máquinas y herramientas dado que resultaría ser una opción más económica.	Fomentar las claras ventajas del arrendamiento de herramientas en lugar de comprarlas, o comprarlas no sólo para uso personal.

Nota. Elaboración propia.

5.4.1.2 Amenazas

En la Tabla 10 se presentan las estrategias correspondientes a las amenazas identificadas del análisis de factores externos.

Tabla 10*Estrategias - Amenazas*

Amenazas	Estrategia
Aún existe una brecha digital importante entre las zonas urbanas y las zonas rurales. Los hogares que disponen del servicio de internet, en las zonas rurales es de 5.9% y en zonas urbanas es el 69% (INEI, 2021).	Focalizarse inicialmente en la población urbana.
Modelo de negocio fácilmente replicable y escalable. Hoy en día, es más factible acceder a recursos tecnológicos y financieros para el desarrollo de plataformas similares.	Posicionar y enfocar la propuesta de valor con elementos diferenciadores, y escalables a otro tipo de objetos a arrendarse.
Que las actuales empresas retail (Sodimac Promart, maestro) ingresen al mercado de Renta de Herramientas y Equipos.	Enfatizar las ventajas que una plataforma colaborativa ofrece a 2 grupos de poblaciones en simultáneo.
Compañías extranjeras con el mismo modelo de negocio amplíen su mercado al mercado peruano.	Recalcar las ventajas a la economía nacional de usar la plataforma digital propuesta, que estaría diseñada y adaptada a la realidad.
Que surjan nuevas regulaciones que desalienten el crecimiento de plataformas digitales (impuestos, leyes, normas).	Monitoreo de posibles nuevas regulaciones nacionales e internacionales que permitan anticipar e identificar soluciones creativas que permitan mantener la rentabilidad del negocio.
Los ataques cibernéticos son una amenaza real a todas las compañías conectadas a la red global de comunicaciones (internet). Estos causan el incremento en costos de operación porque se debe invertir más en "cybersecurity". En el 2021, hubo un promedio de 270 ataques por empresa, acceso no autorizado de datos, aplicaciones, servicios, redes o dispositivos, un aumento del 31% en comparación con (World Economic Forum, 2022).	Enfatizar que se contará con todos los elementos de seguridad respecto a credenciales de cybersecurity, trabajando con empresas que ya cuentan con amplia experiencia en la seguridad de medios de pago digitales.

Nota. Elaboración propia.

El análisis empleará la matriz EFE, presentada en la Tabla 11, estableciendo un peso a cada oportunidad y amenaza y asignando a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), con la condición de que la suma total sea 1.0.

Además, se debe asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

Tabla 11

Matriz EFE

Oportunidad	Peso	Valor	Ponderado
En el Perú el comercio electrónico ha crecido de forma constante en el último año debido a la pandemia por COVID-19, reflejando claramente en un incremento del casi 100% del número de compradores en línea en el Perú (Statista, 2022).	0.10	4.00	0.40
Incremento del número de equipos móviles en Perú, (20% más de equipos móviles que el número de habitantes en el territorio nacional) (INEI, 2020).	0.10	4.00	0.40
La sociedad peruana está orientándose hacia la economía circular, con conciencia de reusabilidad, la cual converge con el objeto social del modelo de negocio.	0.09	4.00	0.36
Actualmente el Perú atraviesa la etapa del llamado "Bono Demográfico" que se refiere al periodo demográfico pasajero en la cual la población en edad de trabajar (15 a 59 años) (INEI, 2021). Este grupo demográfico puede impulsar el desarrollo y crecimiento de nuevas ideas de negocio .	0.09	4.00	0.36
Por otro lado, el país tiene un alto nivel de empleo informal, según datos del INEI la tasa de empleo informal subió de 72.7% en 2019 a 75.3% en 2020 (INEI, 2021). Esto impulsa a que la población busque nuevas e innovadoras formas de generar ingresos.	0.06	4.00	0.24
El aumento de tasas de referencia del BCRP (2022) significa un encarecimiento en los créditos en general, siendo las tarjetas de crédito más usadas para compras de herramientas en tiendas por departamento. Esto desincentivaría la compra, creando un espacio importante para el arrendamiento de las máquinas y herramientas dado que resultaría ser una opción más económica.	0.06	3.00	0.18
Amenaza			1.94
Aún existe una brecha digital importante marcada entre las zonas urbanas y las zonas rurales. Los hogares que disponen del servicio de internet, en las zonas rurales es de 5.9% y en zonas urbanas es el 69% (INEI, 2022).	0.09	2.00	0.18
Modelo de negocio fácilmente replicable y escalable.	0.09	1.00	0.09
Hoy en día, es más factible acceder a recursos tecnológicos y financieros para el desarrollo de plataformas similares.	0.07	1.00	0.07
Que las actuales empresas retail (Sodimac Promart, maestro) ingresen al mercado de Renta de Herramientas y Equipos.	0.07	1.00	0.07
A pesar de los esfuerzos del gobierno por impulsar la economía digital y apoyar a las Mypes (El Peruano, 2020), el ecosistema digital en el país todavía está en desarrollo, a pesar de su crecimiento (Statista, 2022) y podría no estar completamente maduro para la adopción generalizada de una plataforma de alquiler de herramientas en línea.	0.06	2.00	0.12
Compañías extranjeras con el mismo modelo de negocio amplíen su mercado al mercado peruano.	0.05	1.00	0.05
Que surjan nuevas regulaciones que desalienten el crecimiento de plataformas digitales (impuestos, leyes, normas).	0.04	2.00	0.07
Los ataques cibernéticos son una amenaza real a todas las compañías conectadas a la red global de comunicaciones (internet). Estos causan el incremento en costos de operación porque se debe invertir más en "cybersecurity". En el 2021, hubo un promedio de 270 ataques por empresa (acceso no autorizado de datos, aplicaciones, servicios, redes o dispositivos), un aumento del 31% en comparación con 2020 (World Economic Forum 2022).	0.04	2.00	0.08
Total	1.00	35.00	2.59

Nota. Elaboración propia.

La medición de la matriz EFE, presentada en la Tabla 12, está en función del valor dado, el valor 2.59 indica que las estrategias están respondiendo bien a las oportunidades y amenazas, donde se aprovecha las oportunidades y se minimizan o mitigan los efectos que puedan ocurrir por las amenazas.

5.4.2 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de posición competitiva muestra que la plataforma en línea, de ejecutarse satisfactoriamente, tendría una ventaja competitiva en cuanto a la mayoría de los factores clave: precio, innovación y tecnología, lo que indica que la plataforma en línea estaría ofreciendo un alto valor en el mercado de alquiler de herramientas.

- Con respecto al precio, se ha considerado que esta plataforma en línea y las genéricas de comercio en línea, tienen una mejor puntuación que SODIMAC y otros lugares de venta de herramientas, ya que el alquiler para un uso puntual es largamente más barato que la compra de una herramienta nueva (asumiendo que no se le dará uso muy frecuente).
- En relación con la innovación, claramente una plataforma 100% en línea representa una mayor innovación que el comercio tradicional de estos productos. En este punto se considera que esta plataforma tendría la mayor calificación (5), incluso más que las plataformas genéricas de comercio en línea (4), dado que, al ser especializada en una categoría de productos en específico, se ofrece algo que no existe en el mercado peruano.
- Con respecto al servicio al cliente, se considera que un servicio de forma online que facilita la velocidad es superior al servicio tradicional de las tiendas físicas. Además, dado que la plataforma sólo se especializa en una categoría de productos, la eficiencia en la solución de problemas se incrementaría considerablemente, en comparación con las plataformas

genéricas que ofrecen una amplia gama de categorías de productos. Por tanto, se considera que la plataforma en línea tendría una calificación superior (4) al resto.

- En el factor marketing y publicidad se espera que la plataforma en línea se encuentre significativamente por detrás de sus competidores (2), ya que, al ser un proyecto nuevo, no cuenta con un historial de marketing ni un posicionamiento en la mente del consumidor, que son resultado de una actividad de marketing continua y acumulativa (Kotler & Keller, 2016). Por lo tanto, y aun tomando en cuenta la importante inversión en marketing que se plantea realizar, se estaría lejos de los competidores en este factor.
- Con respecto a los canales de distribución, se considera que esta plataforma en línea ofrecería un nivel superior, dada la especialización en un tipo de producto. Pues, de esta forma se generarían mayores eficiencias y mejor cuidado en la distribución de las herramientas.
- Finalmente, en relación con la tecnología, claramente las plataformas en línea tienen una ventaja significativa por ser un negocio que surge netamente en el mundo digital. Dada esta naturaleza, el empleo de la tecnología para ofrecer valor al cliente va a ser superior a los canales tradicionales.

La matriz de perfil competitivo muestra que la plataforma en línea (puntaje total: 99), de ejecutarse satisfactoriamente, tendría una ventaja competitiva en diferenciación, basándose en ser superior respecto a los factores clave: precio, innovación y tecnología, lo que indica que la plataforma en línea estaría ofreciendo un elevado valor en el mercado de alquiler de herramientas.

Tabla 12*Matriz de perfil competitivo*

Factor clave	Peso	Plataforma online		SODIMAC		Lugares de venta de herramientas nuevas (Promart, Maestro, etc.)		Plataformas genéricas de comercio online	
		Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje
Precio	5	5	25	4	20	3	15	5	25
Innovación	4	5	20	4	16	2	8	4	16
Servicio al cliente	4	4	16	3	12	2	8	3	12
Marketing y publicidad	3	2	6	5	15	4	12	5	15
Canales de distribución	3	4	12	3	9	3	9	3	9
Tecnología	4	5	20	3	12	3	12	5	20
Total			99		84		64		97

Nota. Elaboración propia.

5.4.3 Matriz de la Estrategia Principal

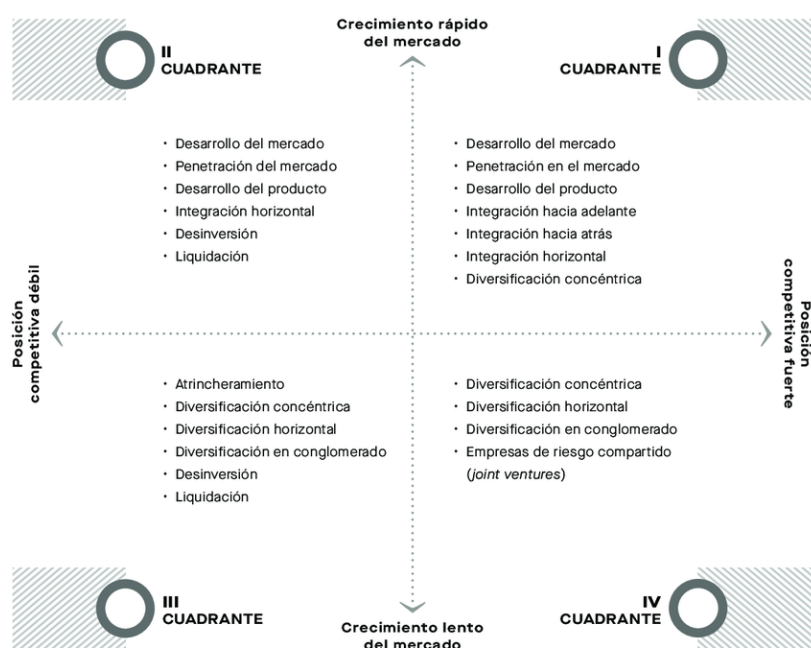
La estrategia de penetración de mercado sería la mejor estrategia para la plataforma en línea, porque el sector está en crecimiento en Perú y, dado que existe competencia indirecta, la plataforma inicialmente tendría una posición competitiva débil (segundo cuadrante). La estrategia de penetración de mercado se enfocaría en ganar participación mediante la oferta de una amplia variedad de herramientas, precios competitivos, un excelente servicio al cliente y una fuerte presencia en línea y redes sociales, lo que atraería clientes nuevos y aumentaría el número de transacciones.

En el mercado peruano, el precio sigue siendo un factor muy importante para los consumidores, por lo que ofrecer precios competitivos puede ayudar a atraer a más clientes y ganar cuota de mercado. También, al aumentar el volumen de transacciones, la plataforma puede reducir costos y mejorar su rentabilidad.

Sin embargo, el modelo de negocio digital que se plantea para esta empresa puede tener un gran potencial para el crecimiento y la expansión, a medida que la empresa se desarrolla, y avanzar rápidamente hacia el cuadrante I gracias a una innovación disruptiva o una ventaja competitiva única.

Figura 20

Matriz de la estrategia principal



Nota. Tomado de Contreras et al. (2020).

5.4.4 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

En la Tabla 13 se muestra la evaluación de diferentes estrategias para una plataforma en línea de alquiler de herramientas, en una escala del 1 al 5. En el anexo 5 se presenta el análisis completo y detallado de cada una de las estrategias, que fueron cuantificadas, según el nivel de su atractivo relativo, de acuerdo con el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar las oportunidades y amenazas identificadas.

Luego de este análisis se concluyó que las 6 estrategias con mejor puntuación son: E2= 3.49; E5= 3.72; E7= 3.72; E12= 3.49; E1= 2.72; E4= 2.49.

Tabla 13

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

Nro.	Estrategia	Puntaje
E1	Aprovechar la confianza y el crecimiento actual del comercio electrónico.	2.70
E2	Ofrecer la propuesta de negocio y canales de comunicación preferentemente a través de Apps para Smartphones.	3.44
E3	Aprovechar el mayor número de posibles clientes, acordes a las características del público objetivo.	1.70
E4	Comunicar que es una plataforma colaborativa generando ingresos económicos de manera independiente, rápida y sencilla, en un entorno digital.	2.44
E5	Fomentar las claras ventajas del arrendamiento de herramientas en lugar de comprarlas, o comprarlas no sólo para uso personal.	3.69
E6	Identificar un mayor número de clientes potenciales.	1.44
E7	Focalizarse inicialmente en la población urbana.	3.69
E8	Posicionar y enfocar la propuesta de valor con elementos diferenciadores, y escalables a otro tipo de objetos a arrendarse.	1.44
E9	Enfatizar las ventajas que una plataforma colaborativa ofrece a 2 grupos de poblaciones en simultáneo.	1.70
E10	Recalcar las ventajas a la economía nacional de usar la plataforma digital propuesta, que estaría diseñada y adaptada a la realidad.	1.44
E11	Monitoreo de posibles nuevas regulaciones nacionales e internacionales que permitan anticipar e identificar soluciones creativas que permitan mantener la rentabilidad del negocio.	1.70
E12	Enfatizar que se contará con todos los elementos de seguridad respecto a credenciales de cybersecurity, trabajando con empresas que ya cuentan con amplia experiencia en la seguridad de medios de pago digitales.	3.44

Nota. Elaboración propia.

5.5. Matriz Ansoff

La matriz de Ansoff, presentada en la Tabla 14, sugiere que se debe lanzar un nuevo producto en un nuevo mercado. Dado que en Arequipa no existe una plataforma en línea C2C de alquiler de herramientas, esto significa que se trata de un mercado nuevo y sin explotar. La estrategia recomendada es una estrategia de diferenciación, al entrar en este mercado con un

producto innovador y tecnológico, como sería una plataforma en línea de alquiler de herramientas entre particulares, lo que permitiría aprovechar esta oportunidad y atraer a los usuarios que buscan alquilar herramientas para proyectos en el hogar o para pequeños trabajos. La plataforma podría presentarse como una solución más conveniente y a mejor precio en comparación con la compra de herramientas nuevas.

Tabla 14

Matriz Ansoff

MERCADO	PRODUCTO		
		Actuales	Nuevos
	Actuales	Compra de herramientas o alquiler a través de una tienda física	Alquiler de herramientas en línea - C2C
Nuevos	Alquiler de herramientas en mayor número de tiendas físicas	Alquiler en línea de cualquier objeto utilizado en los hogares - C2C	

Nota. Elaboración propia.

5.6. Business Model Canvas Ajustado

Tabla 15

Business Model Canvas ajustado

LIENZO CANVAS AJUSTADO				
PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA	SEGMENTOS DE CLIENTES
ARRENDATARIO: No dispone de las herramientas necesarias para ejecutar un proyecto en el hogar ni tampoco los recursos económicos para comprarlas.	Desarrollar una plataforma digital que facilite la conexión de arrendadores de herramientas con arrendatarios que las necesitan para realizar proyectos específicos en el hogar.	Crear una plataforma digital que facilite el acceso a herramientas bajo la modalidad de alquiler conectando dos personas con distintas necesidades. Por un lado, personas que cuenten con herramientas que no son usadas regularmente, y que a su vez deseen generar ingresos sobre este bien. Por otro lado, personas que necesiten una herramienta para realizar un proyecto específico en el hogar sin tener que comprar el equipo o herramienta, más sólo arrendarla.	Modelo de negocio innovador que ofrezca una amplia variedad de herramientas en condición de alquiler, a través de una plataforma colaborativa en línea, segura y confiable que enlace personas.	ARRENDATARIO: Personas entre los 25 y 39 años (Millennial), que deseen realizar un para un proyecto específico en su hogar y no cuenten con las herramientas necesarias.
	METRICAS CLAVE		CANALES	
ARRENDADOR: Es propietario de herramientas poco utilizadas que generan costo de almacenamiento y se deterioran con el paso del tiempo.	Cantidad de descargas Cantidad de alquileres mediante el aplicativo. Cantidad de herramientas ofertadas en alquiler. Churn Rate (Nivel de deserción) NPS (Nivel de satisfacción del cliente) ARPU (Ingreso promedio por usuario)		Aplicativo Página web Promoción mediante las redes sociales (YouTube, Tik tok, Instagram, Telegram, entre otros).	ARRENDADOR: Proprietarios de herramientas entre los 25 y 39 años (Millennial), que desean alquilar sus herramientas.
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
Inversión inicial para el desarrollo de la plataforma Costo de almacenamiento en la nube y pasarela de pagos Planilla Mantenimiento de la APP y de la página web. Marketing y publicidad.		La comisión por el uso de la plataforma será un porcentaje del monto total del alquiler de las herramientas, que pagará el arrendador. El porcentaje de comisión será indicado en las condiciones de uso de la plataforma y será claramente especificado en el proceso de alquiler de herramientas.		

Nota. Elaboración propia.

5.6.1 Estrategia General

Sobre la base de lo obtenido en las matrices estratégicas revisadas en este capítulo, la estrategia más adecuada sería la diferenciación enfocada en los tres factores clave ya mencionados.

Tomando en cuenta que actualmente, en el alquiler de herramientas para proyectos del hogar no existe competencia directa, salvo SODIMAC, que ofrece de forma incipiente un servicio B2C a través de una tienda física, y no dispone de un canal en línea para este fin. Esto favorece el desarrollo de un producto que pueda diferenciarse generando una experiencia de

usuario superior a través de una clasificación por categorías de cada herramienta, información detallada de las herramientas, garantías para propietarios y usuarios, aspectos logísticos como la entrega y recepción de las herramientas alquiladas.

Finalmente, la plataforma debería promocionarse destacando su propuesta tecnológica, innovadora y tarifa competitiva en el arrendamiento de las herramientas en lugar de comprarlas.

5.7. Objetivos Estratégicos

- Diferenciarse de la competencia mediante la oferta de características clave, como precio, innovación y tecnología, para atraer, retener y lograr la recomendación de los clientes, logrando un nivel NPS [Net Promoter Score] de 9/10, medida a través de encuestas post-servicio, al finalizar el segundo año de funcionamiento.

El NPS utiliza una escala de 0 a 10 para medir la probabilidad de que un cliente recomiende un servicio o producto a otros. Un NPS de 9 o 10 es una cifra estándar utilizada en la industria, que clasifica a los clientes como "promotores"; es decir, personas con un nivel de satisfacción lo suficientemente elevado para recomendar el servicio (Qualtrics, 2023).

- Desarrollar una infraestructura tecnológica sólida, confiable y escalable para la plataforma, que permita asegurar la seguridad y accesibilidad de los usuarios, así como la capacidad permanente de análisis de datos.

Se consideran seis meses para desarrollar la infraestructura tecnológica de la plataforma debido a la complejidad del proceso, que incluye componentes como bases de datos, servidores, implementación de software de seguridad y análisis de datos, entre muchos otros. Se debe considerar un tiempo suficiente para realizar los procedimientos correspondientes; sin embargo, no puede extenderse demasiado, pues existe el riesgo que un competidor lance una propuesta igual o similar. Por lo tanto, se considera que 6 meses es un periodo razonable de tiempo.

- Lograr una participación del 25% del mercado efectivo (6,788 arrendatarios) dentro de los próximos 12 meses, a través de la implementación de una estrategia de penetración de mercado, mediante una inversión en publicidad y marketing, que represente el 20% de las ventas en el primer año.

Una participación del 25% con respecto al mercado efectivo de arrendatarios (parte del segmento de mercado interesado en la plataforma en línea de alquiler de herramientas y que suele utilizar herramientas para bricolaje), el cual fue estimado en el numeral 4.5, sería alcanzable, dado que se trata de un mercado sin ningún competidor directo (categoría C2C) y que, según (Euromonitor, 2021), citado por Gestión (2022), el Perú tiene una tasa de crecimiento en comercio electrónico mayor al de otros países de América Latina.

Por otro lado, de acuerdo con lo señalado por Forbes (2022), un 20% de los ingresos destinados a marketing es un porcentaje recomendable para una empresa que desee crecer de forma robusta o, como en este caso, quiera penetrar el mercado.

5.8. Conclusiones

Se concluye que la plataforma de alquiler de herramientas en línea tiene una buena oportunidad de éxito en el mercado. La estrategia de diferenciación es la más adecuada como estrategia principal para la plataforma de alquiler de herramientas en línea en Arequipa, según el análisis realizado a lo largo de este capítulo. La falta de canales en línea para alquilar herramientas en Arequipa y la incipiente competencia directa sugieren un mercado potencialmente atractivo para la plataforma.

Esta estrategia permitiría una penetración de mercado apropiada, gracias a la posición competitiva potencialmente fuerte de esta plataforma, especialmente en factores clave que permitan diferenciarse a través del: precio, innovación y tecnología, ya que todo esto facilitaría

aumentar la participación de mercado y atraer nuevos clientes, lo que permitiría a esta plataforma posicionarse como líder en el mercado de alquiler de herramientas.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una parte crucial de cualquier plan de negocios, especialmente en el caso de una plataforma en línea de intercambio de herramientas entre personas. La competencia en el comercio de herramientas es intensa, por lo que resulta fundamental desarrollar una estrategia de marketing efectiva para atraer a los clientes potenciales y destacar en un mercado tradicional.

En este capítulo, se presentará el plan de marketing para la plataforma en línea, detallando las estrategias y técnicas que se utilizarán para llegar al público objetivo, atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Se describirán los principales aspectos del plan de marketing, incluyendo el análisis del mercado, el público objetivo, la estrategia de marca, el plan de promoción y los canales de distribución, entre otros.

6.1. Objetivos del Plan de Marketing

- Lograr ser reconocidos como la marca más importante de alquiler de herramientas en línea de Arequipa al cabo de 1 año, alcanzando satisfacción y fidelidad de los usuarios que se refleje en un NPS de 9/10.

Este objetivo está alineado con el objetivo estratégico uno. Para alcanzar este objetivo se promocionará las características que diferencian al modelo de negocio de economía colaborativa de la competencia tradicional, basándose en una diferencia en precio, innovación y tecnología.

HerramientasYa se presenta como un modelo de negocio innovador, que actualmente no existe en el mercado y que aprovecha las herramientas tecnológicas afín de optimizar sus canales y ofrecer precios atractivos a los usuarios, debido a las ventajas propias de una economía circular.

- Realizar el análisis de datos para diseñar campañas de captación y retención a través de promociones personalizadas para usuarios registrados, lo cual se medirá por el número de visitas e índice de recurrencia.

Este objetivo está vinculado al objetivo estratégico número dos, y se sustenta en infraestructura tecnológica sólida y confiable,

- Lograr una participación por encima del 10% del mercado efectivo de arrendadores para satisfacer la demanda de los arrendatarios.

Esto está relacionado al objetivo estratégico tres. De acuerdo con las cifras de la estimación de demanda, detallado en el numeral 4.5, Estimación de la Demanda, es necesario tener una participación por encima del 10% en el mercado efectivo de arrendadores para estar a la par de la demanda de los arrendatarios.

- Destinar un 20% de los ingresos en gasto para la promoción y comunicación de la plataforma en el primer año, 15% en el segundo y 10% en los tres años restantes. Según Forbes (2022), si se desea crecer de forma robusta sería recomendable destinar 20% aproximadamente de las ventas en marketing, por otro lado, se puede destinar una cantidad menor una vez que el negocio se halle más consolidado (5 a 10%). Por su puesto, estos porcentajes varían significativamente entre industrias.
- Llegar a una base de 6,788 usuarios en el primer año de funcionamiento (de acuerdo con las cifras de la estimación de demanda, detallado en el numeral 4.5, Estimación de la Demanda), 25% del mercado efectivo, y un crecimiento del 15% interanual hasta el quinto año.

De acuerdo con Euromonitor (2021), citado por Gestión (2022), el Perú ha liderado el crecimiento en comercio electrónico en el 2021, con una tasa de 87%, significativamente por encima de sus pares de América Latina. Por lo tanto, se espera tener una tasa de crecimiento anual elevada para este proyecto (15%), aunque no tanta

como la del sector de comercio electrónico, pues se trata de una categoría prácticamente nueva, lo que implica tener cautela con respecto al crecimiento. Por otra parte, en el numeral 4.5. Estimación de la Demanda, se especifica la cantidad de usuarios.

6.2. Marketing Estratégico: Público Objetivo

Para que las estrategias de la empresa sean más eficientes y haya un enfoque adecuado, se ha segmentado al mercado del siguiente modo:

- Geográficamente: se han tomado en cuenta a 12 distritos del área urbana de la ciudad de Arequipa: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo hunter, Mariano Melgar, Miraflores, Paucarpata, Sachaca, Socabaya, Yanahuara y J.L. Bustamante y Rivero.
- Demográficamente: personas comprendidas entre 25 y 39 años (Millennials) de NSE BC.
- Psicográficamente: de acuerdo con Arellano (2019), los peruanos se pueden clasificar en seis estilos de vida. El grupo más adecuado, dado lo identificado en el estudio de mercado y en los análisis previos es el progresista.

6.3. Propuesta de Valor

La plataforma digital de alquiler de herramientas ofrece una experiencia de usuario fácil y cómoda, permitiendo encontrar y alquilar las herramientas que el usuario necesita para sus proyectos de hogar de forma rápida y segura. Además, al utilizar la plataforma, se contribuirá a la economía circular al darle un uso más eficiente a herramientas que no se usan regularmente y esto a su vez generará ingresos adicionales. Todo esto respaldado por un equipo de soporte al cliente disponible para brindarle ayuda en todo momento y garantizar que tenga la mejor experiencia de alquiler de herramientas entre personas.

6.4. Nombre y Logo

El nombre comercial de la plataforma será: “HerramientasYa” y el logotipo tentativo se muestra en la Figura 21.

Figura 21

Logotipo



Nota. Elaboración propia.

6.5. Marketing Mix

El marketing mix es una herramienta fundamental en el desarrollo de una estrategia de marketing efectiva. En el caso de esta plataforma en línea de alquiler de herramientas, el marketing mix incluye los cuatro elementos clave: producto, precio, lugar y promoción. La plataforma debe asegurarse de que las herramientas cumplan las expectativas de los usuarios.

6.5.1 Producto o Servicio

El producto es un servicio que interconecta arrendadores y arrendatarios de herramientas para realizar trabajos en el hogar a través de una plataforma digital de tipo colaborativa (C2C).

El servicio conectará usuarios que cuentan con herramientas y equipos, los cuales no los utiliza con regularidad, con usuarios que requieren hacer un trabajo específico eventualmente y prefieran alquilar una herramienta en vez de comprarla; se trata de un servicio puro e intangible con las siguientes características:

- Sistema de calificación y comentarios de usuarios, para evaluar la calidad y confiabilidad de las herramientas y de los usuarios que las ofrecen en alquiler.
- La facilidad y comodidad de la plataforma, con un diseño intuitivo y una interfaz amigable que permita una navegación sencilla y accesible a los usuarios.
- Implementación de un sistema de geolocalización para encontrar herramientas cercanas a la ubicación del usuario, lo que permitirá una mayor eficiencia en el proceso de alquiler.
- Una estrategia de marketing enfocada en la promoción de la calidad y la confiabilidad del servicio, así como en el beneficio de la economía colaborativa para el usuario, fomentando la comunidad y el intercambio entre pares.

6.5.2 Precio

La estrategia de precio para la plataforma digital de alquiler de herramientas consiste en mantener una comisión del 18% para los arrendadores y sugerir a los arrendadores un cobro no mayor del 12.6% del precio de la herramienta para el alquiler, lo cual se ha determinado en base a las encuestas realizadas. Además, se implementará la estrategia de precios dinámicos para ajustar los precios de alquiler en función de la oferta y demanda. Esto permitirá aumentar los ingresos de la plataforma al ajustar los precios en momentos de alta demanda y reducirlos en momentos de baja demanda para atraer a más usuarios. Sin embargo, se respetarán los porcentajes iniciales de comisión para los arrendadores y de cobro para el alquiler. De esta manera, la plataforma podrá mantener un equilibrio entre generar ingresos y atraer a más usuarios y mantener su ventaja competitiva.

6.5.3 Plaza

Siendo el producto una plataforma digital, los canales de comunicación y ventas con los arrendadores y arrendatarios serán a través de medios digitales como: la plataforma misma, las redes sociales, páginas web, blog de la empresa, WhatsApp business y otros.

Así mismo, dentro de la plataforma se implementará un procedimiento digital para verificar el estado y la condición operativa de la herramienta durante el proceso de entrega y devolución.

6.5.4 Promoción

La promoción debe centrarse en atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes, utilizando diversas técnicas de marketing para destacar en un mercado cada vez más competitivo, como se detalla a continuación:

- **Marketing de contenidos:** se creará contenido relevante y útil relacionado con la plataforma, como videos instructivos sobre cómo usar las herramientas, guías de reparación de objetos comunes, y otros temas relacionados con el hogar y el bricolaje. El contenido se publicará en el blog de la empresa y se compartirá en las redes sociales.
- **Marketing de influencers:** se trabajará con influencers que tengan una audiencia interesada en el bricolaje, el hogar y la jardinería, para promocionar la plataforma y aumentar la conciencia de marca. Se ofrecerán incentivos a los influencers para que promuevan la plataforma en sus canales de redes sociales o blogs.
- **Publicidad en línea:** se utilizará la publicidad en línea a través de motores de búsqueda y redes sociales para llegar a clientes potenciales. Se utilizarán palabras clave relevantes y específicas en los anuncios para llegar a las personas que buscan herramientas específicas.
- **Programa de referidos:** se ofrecerán incentivos para que los clientes actuales recomienden la plataforma a sus amigos y familiares. Por ejemplo, se ofrecerá un descuento en el próximo alquiler o una herramienta gratuita en función del número de referidos.
- **Eventos comunitarios:** se organizarán eventos en la comunidad para promocionar la plataforma. Por ejemplo, se patrocinará una carrera benéfica, una feria de bricolaje o

un concurso de jardinería. También se ofrecerán descuentos especiales para los participantes del evento.

6.6. Gestión de la Experiencia del Cliente

Al tratarse de una plataforma digital innovadora, es muy importante observar y vigilar todo registro que refleje la experiencia de los usuarios al interactuar con esta, así como el grado de satisfacción de los clientes, lo cual sería un punto crucial para el crecimiento del market share y en consecuencia del éxito del negocio. Por lo tanto, se consideran las siguientes medidas:

- Ofrecer una experiencia de usuario sencilla y amigable en el aplicativo y la página web de la plataforma, con navegación intuitiva y fácil acceso a la información relevante.
- Proporcionar herramientas de soporte al cliente para responder rápidamente a preguntas, inquietudes y necesidades. Incluir un sistema de chat en línea, blog empresarial, entre otros canales.
- Fomentar la transparencia en las transacciones de alquiler, incluyendo información clara sobre los precios y condiciones de alquiler, detalles de las herramientas disponibles y de los usuarios.
- Establecer una política de calidad y seguridad rigurosa, para asegurar que las herramientas estén en buenas condiciones y seguras para su uso, y que los arrendadores cumplan con las políticas establecidas.
- Proporcionar incentivos para alentar la fidelidad de los clientes, como descuentos especiales, promociones, programas de recompensas, entre otros.
- Monitorear continuamente las opiniones y comentarios de los clientes, y utilizar los datos obtenidos para mejorar los servicios de la plataforma y la experiencia del usuario.

- Realizar encuestas periódicas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción y recibir retroalimentación sobre los aspectos que se podrían mejorar en la plataforma.
- Asegurar una comunicación clara y oportuna en todas las etapas del proceso de alquiler, desde la reserva hasta la entrega y devolución de las herramientas.
- Facilitar un sistema de retroalimentación entre arrendadores y arrendatarios para que se puedan calificar y dejar comentarios sobre su experiencia con las herramientas y entre ellos, lo que podría ayudar a establecer una comunidad más segura y confiable.
- Proporcionar tutoriales y videos instructivos para el uso de las herramientas más complejas, lo que ayudará a los usuarios a tener una experiencia de alquiler más satisfactoria y segura.

6.7. Tácticas de Marketing

6.7.1 Tácticas Generales

Dada la naturaleza de esta plataforma se plantean las siguientes:

- Crear un aplicativo móvil y página web intuitivos y fáciles de usar, con una interfaz de usuario atractiva y amigable.
- Utilizar las redes sociales y el marketing de contenidos para crear una comunidad en línea, compartir contenido útil e interactuar con los clientes.
- Ofrecer promociones y descuentos especiales a los nuevos usuarios para atraerlos a la plataforma, así como incentivos para los clientes actuales que recomienden la plataforma a sus amigos y familiares.
- Utilizar el email marketing para mantener a los clientes informados sobre las novedades de la plataforma, las promociones, eventos y actualizaciones.

- Realizar encuestas y recopilar comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora y ajustar la plataforma en consecuencia.
- Establecer alianzas con otros negocios y proveedores de servicios relacionados con el hogar y el bricolaje para promocionar la plataforma y ampliar la oferta de herramientas disponibles.
- Realizar eventos y actividades comunitarias para fomentar la participación y crear una comunidad en línea y fuera de línea.

6.7.2 Tácticas de Retención de Clientes y Barreras de Entrada

Este modelo de negocio utilizará tácticas del marketing relacional para favorecer la retención de clientes y a la vez generar barreras de entrada para futuros competidores. Esto gracias a que esta plataforma digital de alquiler de herramientas sería la primera en el país, lo que permitirá crear desde el inicio una interacción casi exclusiva con el público objetivo, dado que actualmente no existe ninguna semejante que conecte personas (C2C). Esta plataforma estimulará la interacción entre todos los usuarios y la creación de una gran comunidad de soporte, en la que todos ellos puedan compartir experiencias, consejos, ideas de proyectos, buscar recomendaciones, etc. Esto a su vez permitirá obtener información personalizada de cada usuario, para poder entender mejor sus propias necesidades, y poder segmentarlos para ofrecerles las mejores alternativas según sus necesidades, lo que generará una experiencia de usuario distinta y se reflejará en una mayor tasa de recurrencia por el servicio brindado a través de esta plataforma. Todo esto en conjunto se reflejará en una mayor lealtad a la plataforma, y a su vez en una importante barrera de entrada para futuros competidores.

6.8. Plan de Acción y Controles

De acuerdo con las métricas clave establecidas previamente, se plantean los siguientes planes de acción y sus respectivos controles:

6.8.1 Cantidad de Descargas

Acciones: Publicidad en línea, marketing de influencers, promoción de referidos, eventos comunitarios.

Control: Seguimiento de la inversión en publicidad y promoción, seguimiento de las descargas y la tasa de conversión.

6.8.2 Cantidad de Alquileres Mediante Aplicativo

Acciones: Programa de referidos, publicidad en línea, incentivos para los usuarios que alquilan con frecuencia, descuentos especiales para los usuarios que dejan reseñas positivas.

Control: Seguimiento del número de alquileres y del ingreso generado por los alquileres, análisis de la tasa de conversión y de la satisfacción del cliente.

6.8.3 Cantidad de Herramientas Ofertadas en Alquiler

Acciones: Promoción de referidos, marketing de influencers, incentivos para los usuarios que ofertan herramientas con frecuencia, publicidad en línea.

Control: Seguimiento del número de herramientas disponibles, análisis de la tasa de conversión y de la satisfacción del cliente.

6.8.4 Churn Rate (Nivel de Deserción)

Acciones: Mejorar la experiencia del usuario, ofrecer incentivos para la fidelización, promoción de referidos, análisis de la retroalimentación de los clientes que han abandonado la plataforma.

Control: Seguimiento de la tasa de deserción, análisis de los motivos de abandono y seguimiento de las acciones tomadas para reducir la tasa de deserción.

6.8.5 NPS (Nivel de Satisfacción del Cliente)

Acciones: Ofrecer una experiencia de usuario excelente, mejorar la calidad del servicio, promoción de referidos, eventos comunitarios.

Control: Seguimiento de la puntuación del NPS, análisis de la retroalimentación de los clientes para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

6.8.6 ARPU (*Ingreso Promedio Por Usuario*)

Acciones: Aumentar la cantidad de alquileres por usuario, fomentar el uso de herramientas con mayor tarifa de alquiler, promoción de referidos, descuentos especiales para los usuarios que alquilan con frecuencia.

Control: Seguimiento del ARPU, análisis de la tasa de conversión y de la satisfacción del cliente.

6.9. Gastos del Plan de Marketing

Se ha establecido un presupuesto de marketing, con respecto con el nivel de ingresos, que variará año a año. Según Forbes (2022), si se desea crecer de forma robusta sería recomendable destinar 20% aproximadamente de las ventas en marketing, por otro lado, se puede destinar una cantidad menor una vez que el negocio se halle más consolidado (5 a 10%). Por su puesto, estos porcentajes varían significativamente entre industrias. Por lo tanto, inicialmente, se espera destinar el 20% de los ingresos para este fin, pues se requiere dar a conocer la plataforma y sus beneficios. En el segundo año, esta cifra bajará a 15%; y en el tercer, cuarto y quinto año, a 10%.

Este presupuesto permitirá que la empresa invierta en varias tácticas de marketing para mejorar la visibilidad de la plataforma y atraer a más clientes, sin comprometer la estabilidad financiera del negocio. Además, asignar un porcentaje fijo del presupuesto para el marketing permite una mejor planificación y control, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente. En la Tabla 16 se presenta el gasto anual por cada año, con su respectivo detalle en las categorías consideradas a lo largo de plan de marketing; cabe indicar que se destinará un porcentaje equitativo para cada categoría, ya que se considera que todas son importantes para el proyecto, además, se complementan unas con otras.

Tabla 16*Presupuesto de marketing*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Porcentaje de las ventas	20%	15%	10%	10%	10%
Gastos	S/185,498	167,991	S/128,793	148,112	S/170,329
<i>Marketing de contenidos (creación)</i>	<i>S/37,100</i>	<i>S/33,598</i>	<i>S/25,759</i>	<i>S/29,622</i>	<i>S/34,066</i>
<i>Marketing de influencers</i>	<i>S/37,100</i>	<i>S/33,598</i>	<i>S/25,759</i>	<i>S/29,622</i>	<i>S/34,066</i>
<i>Publicidad en línea (redes sociales y motores de búsqueda)</i>	<i>S/37,100</i>	<i>S/33,598</i>	<i>S/25,759</i>	<i>S/29,622</i>	<i>S/34,066</i>
<i>Programa de referidos</i>	<i>S/37,100</i>	<i>S/33,598</i>	<i>S/25,759</i>	<i>S/29,622</i>	<i>S/34,066</i>
<i>Eventos comunitarios</i>	<i>S/37,100</i>	<i>S/33,598</i>	<i>S/25,759</i>	<i>S/29,622</i>	<i>S/34,066</i>

Nota. Elaboración propia.

6.10. Conclusiones del Capítulo

Los objetivos de marketing buscan aumentar la base de usuarios registrados y su conversión en transacciones efectivas, mejorar la calidad del servicio al cliente y la oferta de herramientas, y aumentar el reconocimiento de la marca a través de una campaña publicitaria. Además, se ha establecido un presupuesto del 20% de los ingresos para la promoción y comunicación de la plataforma. El éxito de estos objetivos dependerá de la eficacia de las estrategias y tácticas de marketing implementadas, del seguimiento y control de los indicadores de rendimiento clave.

La segmentación del mercado realizada por la empresa le permitirá tener un enfoque más preciso en la implementación de sus estrategias de marketing y en la satisfacción de las necesidades de su público objetivo. Al enfocarse en la ciudad de Arequipa, los Millennial y el estilo de vida progresista, la empresa podrá adaptar sus productos y servicios a las características y preferencias de su mercado objetivo. Esto le permitirá tener una mayor eficiencia en la asignación de recursos y en la consecución de sus objetivos comerciales.

La plataforma digital de alquiler de herramientas tiene una propuesta de valor única y atractiva que satisface las necesidades de su mercado objetivo. Las estrategias de marketing propuestas, incluyendo el marketing de contenidos, marketing relacional, marketing de influencers, publicidad en línea, programa de referidos, eventos comunitarios, impulso de una comunidad de soporte entre los mismos usuarios y las relaciones públicas, ayudarán a aumentar la conciencia de marca y atraer a más usuarios a la plataforma.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

El capítulo de plan de operaciones y logística es una parte fundamental del plan de negocios de cualquier empresa, y en el caso de una plataforma en línea de alquiler de herramientas entre personas, resulta especialmente relevante. En este capítulo se detallarán las operaciones y procesos necesarios para ofrecer un servicio de alquiler de herramientas eficiente y efectivo, desde la gestión de entrega y devolución de herramientas. Se describirán las principales actividades y procesos involucrados en la operación de la plataforma, así como los recursos necesarios para llevarlos a cabo. También se explicarán el procedimiento para asegurar la calidad y el estado de las herramientas, así como la seguridad de los clientes que las utilizan.

7.1. Objetivos del Plan

7.1.1 Objetivos de Operaciones

- Reducir un 10% anual los tiempos de respuesta ante incidencias en los tres primeros años, a través de una plataforma dinámica, intuitiva, con personalización y actualización del perfil de usuario, implementación de un sistema de seguimiento y gestión de incidencias, y la capacitación del personal.
- Mantener un alto nivel de seguridad en la plataforma y la protección de los datos de los usuarios, garantizando una tasa de cero brechas de seguridad para el segundo año, mediante la implementación de sistemas de seguridad avanzados y la actualización constante de los mismos.
- Lograr una disponibilidad de la plataforma mayor al 99% en el primer año de operaciones. Establecer un proceso claro, rápido y de calidad para atención al cliente desde el primer día de operaciones, este debe permitir alcanzar el objetivo estratégico de penetración de mercado para lograr una participación de 25% al final

del primer año de operaciones. Aplicar una política de capacitación y mejora continua, para aumentar el índice de satisfacción de los clientes en un 95% para el quinto año de operaciones.

7.2. Etapa Pre Operativa

Para este proyecto, es importante llevar a cabo actividades pre-operativas que permitan identificar, estabilizar y corregir los procesos iniciales del plan de negocio. La marcha blanca o prueba piloto es esencial para recibir feedback honesto y transparente del público objetivo, con la finalidad de corregir cualquier problema antes de la puesta en marcha oficial.

Durante esta etapa, es importante asegurar la obtención de las diferentes licencias necesarias para el normal funcionamiento del proyecto, tales como la licencia de funcionamiento, permisos otorgados por las autoridades competentes y certificaciones necesarias.

Es necesario realizar pruebas previas de funcionamiento para verificar que el plan de negocios cumpla con la formalización necesaria para su correcta operación, y asegurarse de que el personal esté capacitado para desarrollar las operaciones y la atención al cliente sea óptima. En resumen, llevar a cabo actividades pre-operativas es crucial para el éxito del proyecto, permitiendo corregir cualquier problema antes de su lanzamiento oficial.

De acuerdo con Shopify (2023), para establecer una tienda en línea en Perú, se deben cumplir con ciertos requisitos. El primer paso es registrar la empresa en el sistema SID-Sunarp, de manera virtual. Además, se requiere obtener una Licencia de Funcionamiento, la cual es otorgada por las municipalidades y es un requisito esencial para muchos trámites oficiales. Los requisitos pueden variar según la región y actividad comercial, pero en general, se necesita presentar una solicitud con declaración jurada, un poder vigente del representante legal de la empresa, y copias de títulos profesionales o autorizaciones sectoriales en algunos casos

específicos. Asimismo, es necesario obtener un Registro Único de Contribuyentes (RUC), que es requerido para emitir comprobantes de pago y facturas.

7.3. Etapa Operativa

7.3.1 Proceso de Registro de Usuario Arrendatario

- **Página de registro:** el arrendatario ingresa a la página de registro y completa un formulario con información básica como su nombre, correo electrónico y contraseña.
- **Verificación de correo electrónico:** se envía un correo electrónico de verificación al usuario, con un enlace para confirmar su cuenta.
- **Información adicional:** el usuario completa un formulario con información adicional como su dirección, número de teléfono y método de pago.
- **Verificación de identidad:** para garantizar la seguridad de la plataforma, se requerirá que el usuario proporcione una copia de su documento de identidad y una foto para verificarla.
- **Aceptación de términos y condiciones:** el usuario acepta los términos y condiciones de uso de la plataforma.

7.3.2 Proceso de Registro de Usuario Arrendador (Ofertante)

- **Página de registro:** el usuario arrendador ingresa a la página de registro y completa un formulario con información básica como su nombre, correo electrónico y contraseña.
- **Verificación de correo electrónico:** se envía un correo electrónico de verificación al usuario, con un enlace para confirmar su cuenta.
- **Información adicional:** el arrendador completa un formulario con información adicional como su dirección, número de teléfono y método de pago (cuenta en el caso del arrendador).

- Verificación de identidad: para garantizar la seguridad de la plataforma, se requerirá que el usuario proporcione una copia de su documento de identidad y una foto para verificarla.
- Aceptación de términos y condiciones: el usuario acepta los términos y condiciones de uso de la plataforma.
- Configuración de opciones de alquiler: Una vez completada la verificación de identidad, el ofertante deberá configurar sus opciones de alquiler, incluyendo la duración del alquiler, la tarifa de alquiler y la disponibilidad de las herramientas.
- Aprobación del perfil: Después de completar la información del perfil y configurar las opciones de alquiler, el perfil del ofertante deberá ser revisado y aprobado por el equipo de la plataforma.
- Publicación de herramientas: Una vez que el perfil del ofertante haya sido aprobado, este podrá publicar las herramientas que desea ofrecer en alquiler, proporcionando detalles sobre su condición, características, valor estimado del activo y otra información relevante.

7.3.3 Proceso de Solicitud de Servicio

- Acceder a la plataforma: El usuario debe acceder a la plataforma a través de su cuenta o registrarse si es nuevo en ella.
- Búsqueda del servicio: El arrendatario debe buscar la herramienta que desea alquilar, indicando los filtros necesarios como ubicación, categoría, marca y modelo.
- Selección de herramienta: Luego de encontrar la herramienta deseada, el arrendatario selecciona la opción de solicitar alquilar la herramienta.

- Especificar fechas y horarios: El usuario debe indicar las fechas y horarios en que desea alquilar la herramienta. Si la herramienta está disponible, el sistema mostrará la disponibilidad para las fechas y horarios especificados.
- Confirmación de la solicitud: El arrendatario debe revisar y confirmar los detalles de la solicitud, incluyendo la herramienta seleccionada, las fechas y horarios, y cualquier otra información adicional requerida por el arrendador.
- Pago: La plataforma ofrecerá diferentes opciones de pago como tarjeta de crédito, débito, PayPal, etc.
- Depósito de garantía: Adicional al pago del alquiler, la plataforma retendrá del medio de pago elegido una garantía equivalente al 75% del valor registrado por el propietario de la herramienta en la plataforma. Adicionalmente, la información de esta retención será visible para el arrendatario. Esta garantía se aplicará en caso la herramienta no sea devuelta por el arrendatario o si es que la herramienta haya sido devuelta en malas condiciones, en tal caso, se estimará un monto equivalente, acordado entre las partes, para la reparación de la herramienta.
- Entrega de herramienta: En la fecha y hora acordadas, el arrendador entregará la herramienta al arrendatario. El arrendatario deberá verificar que la herramienta esté en buenas condiciones y acorde a lo especificado en la plataforma.
- Check list de verificación de recepción: El arrendatario llenará un formato digital del estado físico de la herramienta dentro de la plataforma el cual deberá ser validado por el arrendador.
- Devolución de herramienta: En la fecha y hora acordadas, el arrendatario deberá devolver la herramienta al arrendador.
- Check list de verificación de devolución: El arrendador llenará un formato digital del estado físico de la herramienta dentro de la plataforma el cual deberá ser

validado por el arrendatario. Después de ello, el arrendador cerrará la solicitud de alquiler en la plataforma.

- **Calificación del servicio:** Finalmente, ambos usuarios deberán calificar el servicio y dejar una opinión sobre su experiencia en la plataforma.

7.3.4 Proceso de Atención

- **Recepción de la solicitud:** cuando un usuario tiene un problema o una pregunta, puede enviar una solicitud de atención al cliente a través de la plataforma, por correo electrónico o chat bot.
- **Identificación del problema:** el personal encargado de la atención al cliente debe identificar el problema o la pregunta del usuario y recopilar toda la información relevante para poder ayudar al usuario de manera efectiva.
- **Investigación del problema:** si el problema requiere una investigación más profunda, el personal de atención al cliente debe realizar las investigaciones necesarias para poder proporcionar una respuesta completa y precisa al usuario.
- **Proporcionar una solución:** después de haber identificado el problema y realizada la investigación necesaria, el personal de atención al cliente debe proporcionar una solución al usuario. La solución puede ser un reembolso, un crédito, una reparación, un reemplazo, una explicación, entre otras opciones, dependiendo del problema y las circunstancias.
- **Seguimiento:** después de proporcionar una solución, es importante realizar un seguimiento para asegurarse de que el usuario esté satisfecho con la resolución del problema.
- **Registros:** es importante registrar toda la interacción con el usuario, incluyendo la descripción del problema, las investigaciones realizadas y la solución

proporcionada, para poder realizar un seguimiento y tener un registro de la atención al cliente.

- Mejora continua: el proceso de atención al cliente debe ser objeto de mejora continua mediante la recopilación, análisis de datos y feedback de los usuarios, para poder identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios en el proceso.

7.3.5 Proceso de Recomendación

El proceso de recomendación consiste en ofrecer al cliente arrendatario recomendaciones personalizadas de herramientas disponibles en la plataforma, basadas en su historial de alquiler y preferencias previas. Para ello, se utilizarán algoritmos y herramientas de análisis de datos para identificar patrones y tendencias en el comportamiento del cliente y ofrecer sugerencias relevantes y útiles. El objetivo es mejorar la experiencia del usuario y aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente con la plataforma.

7.3.6 Proceso de Inducción de Ofertantes (Arrendadores)

- Registro: El arrendador debe registrarse en la plataforma proporcionando información personal de contacto y creando una cuenta de usuario.
- Validación: La plataforma verifica la identidad del arrendador y valida la información proporcionada, incluyendo la información financiera y los datos de contacto.
- Publicación de herramientas: Una vez validado, el arrendador puede publicar sus herramientas disponibles para alquilar en la plataforma, incluyendo fotos y descripciones detalladas.
- Políticas y normas: La plataforma proporciona información detallada sobre las políticas y normas de uso para los arrendadores, incluyendo requisitos de seguridad y cumplimiento normativo.

- Soporte y capacitación: La plataforma proporciona soporte y capacitación continua para los arrendadores, para ayudarles a mejorar sus habilidades y la calidad de su oferta de herramientas.

7.3.7 Proceso de Gestión de Reclamos

- Recepción del reclamo: El usuario presenta el reclamo a través de la plataforma, ya sea por correo electrónico, chat en vivo o formulario en línea.
- Registro del reclamo: El equipo encargado registra el reclamo en un sistema de seguimiento de reclamos, donde se asigna un número de seguimiento para que éste resulte más efectivo.
- Análisis del reclamo: El equipo de soporte analiza el reclamo y verifica la información proporcionada por el usuario.
- Resolución del reclamo: Una vez que se ha identificado la causa del reclamo, el equipo de soporte trabaja para resolver el problema lo más pronto posible.
- Notificación de la solución: El equipo de soporte se comunica con el usuario para informarle de la solución encontrada y tomar las medidas necesarias para solucionar el problema.
- Seguimiento del reclamo: El equipo de soporte hace un seguimiento del reclamo para asegurarse de que la solución sea efectiva y que el usuario esté satisfecho con el resultado.
- Cierre del reclamo: Una vez que el usuario confirma que el problema ha sido resuelto, el reclamo se cierra en el sistema de seguimiento de reclamos.

7.3.8 Procesos de Capacitación a Usuarios de la Plataforma (Arrendadores)

- Acceso a los materiales de capacitación: Poner a disposición de los usuarios arrendadores los materiales de capacitación en la plataforma, previamente creados

que incluyan contenidos educativos y de capacitación en diversos formatos, como guías paso a paso, infografías y preguntas frecuentes (FAQs)

- **Soporte personalizado:** Proporcionar asistencia individualizada a los arrendadores que requieran ayuda adicional o tengan preguntas específicas sobre el uso de la plataforma.
- **Actualización de contenidos:** Mantener los materiales de capacitación actualizados y relevantes, incorporando nuevos desarrollos, características y mejoras de la plataforma.
- **Comunicación constante:** Informar a los arrendadores sobre las novedades, actualizaciones y oportunidades de capacitación disponibles, utilizando canales de comunicación como correo electrónico y notificaciones en la plataforma.

7.3.9 Proceso de Pago a los Usuarios Arrendadores

- El sistema generará un reporte de las reservas realizadas y confirmadas por los arrendatarios.
- El sistema calculará el monto total de las reservas y la comisión correspondiente a la plataforma.
- El sistema enviará un aviso de pago al arrendador, notificándole que la reserva ha sido confirmada y el monto que se le pagará.
- La plataforma enviará un correo electrónico al arrendador, confirmando que el pago ha sido realizado correctamente.

7.4. Diseño del Producto Mínimo Viable (MVP)

El Producto Mínimo Viable (MVP), esbozado en las Figuras 22 y 23, servirá para validar la idea de negocio con la menor inversión posible, por lo que se trata de crear un producto con las funcionalidades más importantes para los clientes, lo suficientemente sólido como para obtener retroalimentación valiosa, pero sin agregar características o funcionalidades

innecesarias. Tomando en cuenta esto, se propone ofrecer como MVP una plataforma con las siguientes funcionalidades:

- Registro de usuarios: Permitir que los usuarios se registren en la plataforma para crear una cuenta.
- Búsqueda de herramientas: Permitir a los usuarios buscar herramientas por categoría, nombre o localización geográfica.
- Reserva de herramientas: Permitir que los usuarios reserven herramientas específicas y programen su recogida o entrega.
- Pagos: Permitir que los usuarios realicen pagos en línea para reservar herramientas.
- Perfil del usuario: Permitir a los usuarios crear y editar su perfil de usuario, incluyendo información de contacto y preferencias de notificación.

Figura 22

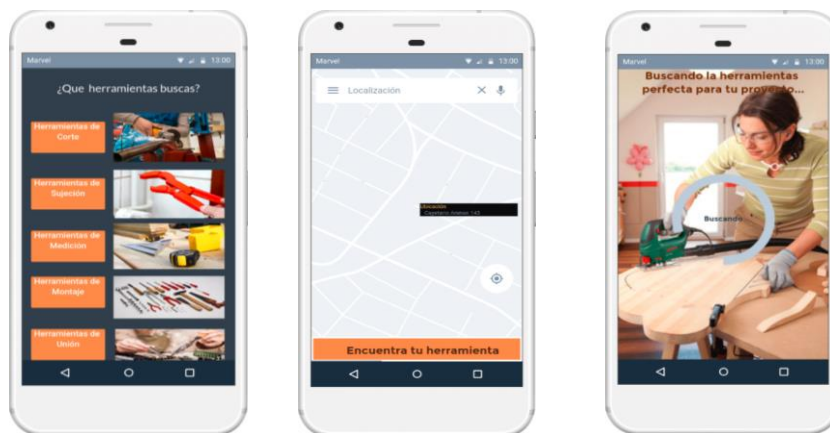
MVP Herramientas Ya



Nota. Elaboración propia.

Figura 23

MPV Herramientas Ya selección de herramientas y búsqueda



Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, las funcionalidades completas de la plataforma que no se incluyen son:

- Un sistema de calificación y comentarios para los usuarios que hayan alquilado herramientas, para que otros usuarios puedan tomar decisiones informadas.
- Un sistema de notificaciones para que los usuarios sepan cuándo una herramienta que están buscando está disponible para alquilar, o si han recibido una respuesta a su solicitud de alquiler.
- Un sistema de seguimiento de pedidos que permita a los usuarios ver el estado de sus solicitudes de alquiler y el historial de alquileres previos.
- Integración con herramientas de pago en línea para hacer más fácil el proceso de alquiler y pago.
- Un sistema de reservas que permita a los usuarios reservar herramientas para una fecha y hora específicas, y que permita a los ofertantes aprobar o rechazar la reserva.
- Una sección de ayuda y soporte al cliente para ayudar a los usuarios a resolver problemas y responder a preguntas frecuentes.

7.5. Políticas de Atención

- Atención oportuna al cliente: Ofrecer a los usuarios un servicio de atención al cliente en línea para brindar soporte, resolver problemas o dudas relacionados a la plataforma.
- Respuestas rápidas: Garantizar que todas las preguntas o consultas de los clientes se respondan dentro de un plazo determinado: 24 horas.
- Procedimientos claros y transparentes: Asegurar que los procedimientos para la solicitud, alquiler y devolución de herramientas sean claros y transparentes para el cliente.
- Seguridad: Garantizar la protección de datos personales, datos bancarios y su exclusivo uso dentro de la plataforma.
- Garantía de calidad: Asegurar el cumplimiento de los procedimientos de entrega y devolución de herramientas entre usuarios (check list de verificación).
- Devoluciones: Establecer procedimientos transparentes en la devolución de herramientas, incluyendo los plazos y penalidades por devoluciones tardías o por la no devolución de las herramientas.

7.6. Estándares de Calidad de Servicio

Los principales criterios que se utilizarán para evaluar y mantener el nivel de calidad de la plataforma son:

- Tiempo de respuesta: Se establece un tiempo límite para responder a las consultas de los usuarios y resolver cualquier problema que puedan tener. Todas las consultas deben ser respondidas en un plazo de 24 horas.
- Precisión de la información: Se debe garantizar que la información proporcionada a los usuarios sobre las herramientas disponibles, precios, condiciones de alquiler, entre otros, sea precisa y actualizada.

- Disponibilidad de herramientas: Se debe asegurar que las herramientas estén disponibles para su alquiler en la fecha y hora acordadas.
- Mantenimiento de herramientas: Las herramientas deben mantenerse en buen estado y en condiciones adecuadas para su uso (responsabilidad tanto del arrendatario como del arrendador).
- Seguridad: Se deben implementar medidas de seguridad para proteger la plataforma y los datos de los usuarios.
- Proceso de alquiler: Se debe establecer un proceso de alquiler claro y fácil de seguir, para garantizar una experiencia fluida y satisfactoria para los usuarios.
- Atención al cliente: Se debe brindar un servicio de atención al cliente de calidad, con personal capacitado y accesible para ayudar a los usuarios en caso de dudas o problemas.

7.7. Gestión de Incidencias

Se definirán penalidades específicas para cada tipo de incidencia como, por ejemplo: retraso en la entrega o en la devolución de la herramienta, entrega o devolución de herramientas en mal estado, la no devolución de la herramienta, entre otras. Estas penalidades se aplicarán sobre el monto retenido de su tarjeta de crédito, o si se registró otro medio de pago se cobrará parte de la garantía retenida. Como se indicó en el proceso de solicitud de servicio, en el punto 7.3.3., adicional al pago del alquiler, se retendrá del medio de pago elegido una garantía equivalente al 75% del valor registrado por el propietario de la herramienta en la plataforma. Este monto servirá para cubrir los posibles incidentes.

7.8. Gastos del Plan Operativo y Logístico

Los gastos operativos son un aspecto crítico en el caso de una plataforma de alquiler de herramientas en línea, y el personal es el principal gasto operativo. Esto se debe a que la mayoría de los procesos en la plataforma están impulsados por el personal, desde el desarrollo

y mantenimiento de la misma, hasta la atención al cliente y la gestión de las operaciones diarias. Por lo tanto, la mayor parte de los gastos corresponden a la planilla de remuneración del numeral 9.5 del capítulo IX: Plan de Recursos Humanos. Adicionalmente, se requieren gastos en servicios tecnológicos, éstos se detallan en el numeral 8.5 del Capítulo VIII: Tecnologías de Información.

7.9. Conclusiones de Capítulo

Los procesos de registro, solicitud, atención al cliente y gestión de reclamos son fundamentales para la operación de la plataforma de alquiler de herramientas. Es importante que estos procesos se diseñen de manera eficiente y eficaz para garantizar una buena experiencia del usuario. Además, la plataforma debe contar con medidas de seguridad robusta para proteger los datos de los usuarios y la plataforma en general, así como para garantizar la privacidad de los datos personales de los clientes.

Es fundamental que el proceso operativo sea simple y transparente, desde el registro de los usuarios hasta la finalización del alquiler, así como la atención al cliente y la gestión de posibles incidencias.

El proceso de pago a los usuarios arrendadores (ofertantes) debe ser fácil y seguro para garantizar que las transacciones se realicen sin problemas y de manera oportuna. Finalmente, es importante establecer políticas claras de atención al cliente que permitan a los usuarios recibir el soporte que necesitan de manera rápida y efectiva.

CAPÍTULO VIII. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (TI)

En este capítulo, se desarrollarán los objetivos, se analizarán las estrategias, las herramientas tecnológicas del negocio que permitan garantizar la accesibilidad y confiabilidad de la plataforma, definir el plan que garantice su seguridad, establecer el presupuesto requerido para la puesta en marcha del negocio y mantener la operación continua mejorando la experiencia del usuario.

Por tanto, es necesario contar con una plataforma tecnológica avanzada que integre sistemas de gestión de bases de datos, sistemas de seguridad informática, sistemas de monitoreo y análisis de datos.

8.1. Objetivos Tecnológicos

- Mejorar la eficacia de la plataforma y la experiencia del usuario, recopilando y analizando datos de los usuarios, para tomar decisiones informadas en cuanto a mejoras y optimizaciones, reduciendo el Churn rate en un 10% anual. Ofrecer un soporte en línea oportuno afín de resolver los problemas, dudas y requerimientos de los usuarios.
- Facilitar a los usuarios los pagos y transacciones a través de servicios de pago en línea confiables y seguros como Niubiz, Izipay, Pago Efectivo, etc. Se desarrollará una arquitectura de seguridad robusta que garantice la autenticación, encriptación, detección de fraude y desarrollo de software para la protección de datos personales y promueva la seguridad en el uso de la plataforma.
- Desarrollar una plataforma accesible desde diferentes dispositivos, incluyendo computadoras, tablets y smartphones, a fin de llegar a la mayor cantidad posible de usuarios, de esta manera ellos pueden acceder a la plataforma desde cualquier lugar y en cualquier momento.

8.2. Infraestructura Tecnológica

Se requiere contar con servidores y sistemas de almacenamiento de alta calidad para asegurar la disponibilidad y el acceso a la plataforma en todo momento. Para nuestro modelo de negocio, se considerará la implementación de una solución en la nube (Application Platforms as a Service - aPaaS) ya que esto resultaría en menores costos de infraestructura, mayor eficiencia y flexibilidad en la gestión de los recursos.

- Servidores Amazon: se utilizarán para alojar los sistemas de la plataforma, proporcionando la capacidad de procesamiento necesaria para la funcionalidad de la plataforma.
- Contenedor Amazon: se utilizará para alojar las aplicaciones y servicios de la plataforma, lo que permitirá un despliegue y una gestión más fácil y rápida de la infraestructura de la plataforma.
- Almacenamiento de objetos Amazon: se utilizará para almacenar y gestionar archivos estáticos, como imágenes y videos, utilizados por la plataforma.
- Plan de alta disponibilidad de almacenamiento Amazon: se utilizará para garantizar la disponibilidad y redundancia de los datos almacenados en la plataforma.
- Almacenamiento en bloque Amazon: se utilizará para almacenar y gestionar los datos de la plataforma, como información de usuarios y transacciones.
- Sistemas de Firewalls, detección de intrusiones (Paessler): se utilizarán para proteger la plataforma de posibles amenazas externas y garantizar la seguridad de los datos de los usuarios.
- Conectividad de internet a alta velocidad (Claro, 1000 mbps): se utilizará para garantizar una conexión a internet rápida y confiable.
- Dominio “.pe”: se utilizará para proporcionar una dirección web fácil de recordar y reconocer para la plataforma en el mercado peruano.

- Herramientas de análisis de datos, pues es importante contar con herramientas de análisis de datos para medir el rendimiento y la eficacia de la plataforma, así como para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Para la empresa que tiene una planilla de 11 personas, el uso de herramientas de análisis de datos como Power BI ayuda a los empleados a tomar decisiones más inteligentes y a trabajar con mayor nivel de eficiencia. Cada miembro de la planilla puede tener acceso a Power BI y utilizarlo para analizar los datos que son relevantes para su trabajo.
- Amazon Web Services (AWS) ofrece esta amplia variedad de servicios en la nube para el desarrollo, alojamiento y administración de aplicaciones web. Amazon será el proveedor principal de todas las herramientas tecnológicas, por tanto, se ha determinado usar el servicio para desarrollo de la plataforma, para una mayor compatibilidad y facilidad.

8.3. Modelo Tecnológico

El modelo tecnológico cuenta con tres capas: La capa de presentación es la capa más visible para el usuario final, ya que se encarga de la interfaz de usuario. Esta capa puede incluir elementos como la página web, la aplicación móvil o la interfaz gráfica de usuario (GUI) de una aplicación de escritorio. En esta capa se presentan los datos al usuario y se recogen las acciones que éste realiza, como enviar un formulario o hacer clic en un botón. La capa de presentación es importante porque influye en la experiencia del usuario y debe ser fácil de usar e intuitiva.

La capa de lógica de negocio es la capa intermedia que se encarga de procesar la información y aplicar las reglas del negocio. Esta capa se encarga de realizar las operaciones necesarias para cumplir con las necesidades de negocio y procesar la información recibida de la capa de presentación. Aquí se aplican las validaciones, cálculos y procesos necesarios para

garantizar que la información se procese de manera correcta y eficiente. La capa de lógica de negocio es importante porque garantiza la coherencia y la integridad de la información.

La capa de datos es la capa más profunda y se encarga de almacenar y gestionar la información que utiliza la aplicación. Esta capa puede incluir bases de datos, sistemas de archivos o cualquier otro medio de almacenamiento de información. La capa de datos es importante porque es la encargada de garantizar la persistencia y seguridad de la información utilizada por la aplicación.

Tomando en cuenta ello, entonces:

- La primera capa, la de presentación, desarrollará la interfaz de usuario y la experiencia de usuario. La segunda capa, la de lógica de negocio, contiene las reglas y procesos de negocio. La tercera capa, la de datos, gestiona y almacena la información del negocio y de los usuarios.
- En la capa de presentación se utilizan tecnologías como HTML, CSS, JavaScript y React para desarrollar una interfaz de usuario dinámica y atractiva. En la capa de lógica de negocio, se utiliza un lenguaje de programación como Java o Python para desarrollar las reglas y procesos de negocio, y herramientas como APIs para integrar servicios externos y mejorar la funcionalidad de la plataforma.
- En la capa de datos, se utiliza una base de datos en la nube, como Amazon Web Services, para almacenar y gestionar la información del negocio, de los usuarios, y herramientas de análisis de datos para extraer información valiosa y tomar decisiones informadas.

8.4. Lineamientos

- Diseñar una plataforma en línea con una interfaz intuitiva y fácil de usar, que permita el acceso desde diferentes dispositivos, incluyendo computadoras, tablets y smartphones.

- Implementar medidas de seguridad informática robustas para proteger la información sensible de los usuarios y la plataforma en general. Esto puede incluir el uso de sistemas de autenticación seguros y encriptación de datos, así como la implementación de firewalls y sistemas de detección de intrusiones.
- Ofrecer servicios de pago en línea confiables y seguros como Niubiz, Izipay, Pago Efectivo, entre otros, para facilitar a los usuarios los pagos y transacciones.
- Recopilar y analizar datos de los usuarios y transacciones, para tomar decisiones informadas en cuanto a mejoras y optimizaciones.
- Ofrecer un servicio de atención al cliente en línea, para brindar a los usuarios soporte oportuno y resolver sus problemas o dudas.
- Implementar herramientas y tecnologías que permitan la eficiencia y automatización de procesos, tales como el uso de herramientas de análisis y monitoreo de datos.
- Mantener actualizada la infraestructura tecnológica, incluyendo los sistemas de almacenamiento y servidores, y contar con personal especializado en tecnología para el diseño, desarrollo y mantenimiento de la plataforma.

8.5. Gastos del Plan de Sistemas y TI

Los gastos tecnológicos mensuales y su estimación anual se presentan en la Tabla 17, donde se incluye la lista de las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo este negocio.

Tabla 17*Gastos tecnológicos*

Concepto	Costo mensual
Servidores Amazon	S/ 924.0
Contenedor Amazon	S/ 154.0
Almacenamiento de objetos Amazon	S/ 19.3
Plan de alta disponibilidad de almacenamiento Amazon	S/ 885.5
Almacenamiento en bloque Amazon	S/ 49.3
Sistemas de Firewalls, detección de intrusiones (Paessler)	S/ 381.2
Conectividad de internet a alta velocidad (Claro, 1000 mbps)	S/ 372.9
Dominio .pe	S/ 65.0
Microsoft Power bi (análisis de datos) 11 cuentas	S/ 708.5
Total mes	S/ 3,559.5
Total año	S/ 42,714.4

Nota. Elaboración propia con base en cotizaciones en Amazon, Claro, Paessler, Microsoft, DominiosPerú.

8.6. Conclusiones del Capítulo

Se concluye que para garantizar la eficiencia, calidad y rapidez en la respuesta al cliente en la plataforma de alquiler de herramientas C2C, es necesario contar con una infraestructura tecnológica avanzada que incluya sistemas de seguridad robustos, accesibilidad desde diferentes dispositivos, servicios de pago en línea confiables, análisis de datos y un servicio de atención al cliente en línea. La aplicación de estos lineamientos permitirá mejorar la experiencia del usuario, la eficacia de la plataforma y la toma de decisiones informadas en cuanto a mejoras y optimizaciones.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo, se determinará el tipo de sociedad definiendo el diseño organizacional y organigrama, así como los roles y responsabilidades de cada puesto. También se desarrollarán las principales políticas o estrategias que conlleven a desarrollar una cultura organizacional acorde con la sostenibilidad del negocio.

9.1. Objetivos de Recursos Humanos

- Lograr un clima laboral satisfactorio, alcanzando en encuestas de clima laboral, al menos un 90% de satisfacción de los colaboradores.
- Desarrollar un plan anual de capacitación que ofrezca a todos los trabajadores, mínimo una capacitación anual, acordes a su perfil de puesto (en tecnología, ciberseguridad, atención al cliente, etc.).
- Alcanzar una tasa de retención del 90% de los colaboradores.

9.2. Formalización de la Empresa

9.2.1 Tipo de Sociedad

Para este proyecto se empleará la personalidad jurídica de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), que es una figura dinámica creada con un reducido número de personas (de 2 a 20) que se conocen entre sí y pueden ser naturales o jurídicas. Las acciones de la sociedad son propiedad de familiares y se recomienda para la creación de empresas familiares pequeñas o medianas. Esta sociedad se forma gracias a los aportes de los socios y su capital se divide en acciones negociables que representan una parte proporcional del capital. Los socios no responden personalmente por las deudas de la sociedad y ésta se disuelve por varias razones, como el vencimiento del plazo de duración o acuerdo adoptado con arreglo al estatuto (Gestión, 2019). El nombre tentativo de la sociedad será: Misti Tools S.A.C.

9.2.2 Socios

La estructura societaria de la empresa está conformada por las siguientes personas, quienes tendrán cada uno el mismo nivel de participación accionaria.

- Caracela Zeballos, Claudia Rosmery. Participación 20%.
- Carbajal Valencia, Gianni Franko. Participación 20%.
- Ccahuachia Tintaya, Tania Angélica. Participación 20%.
- Cruz Salcedo, Sergio. Participación 20%.
- Ruelas Maquera, Javier. Participación 20%.

9.3. Diseño Organizacional

9.3.1 Perfil de los Puestos

9.3.1.1 Gerente General

Requisitos:

Experiencia previa en la gestión de proyectos y equipos, conocimientos en finanzas, marketing y operaciones empresariales en el sector informático, habilidades de liderazgo y gestión de equipos, fuertes habilidades de comunicación y negociación, capacidad para tomar decisiones estratégicas y operativas.

Funciones:

- Definir y ejecutar la estrategia general de la empresa.
- Supervisar las operaciones diarias de la empresa y asegurarse de que se cumplan los objetivos establecidos.
- Gestionar y liderar el equipo de trabajo.
- Asegurarse de que la empresa cumpla con las regulaciones y leyes aplicables.
- Representar a la empresa en negociaciones y acuerdos comerciales.

- Gestionar las finanzas de la empresa, incluyendo la supervisión del presupuesto y la inversión en proyectos y oportunidades de crecimiento.
- Desarrollar y mantener relaciones con clientes clave y otros socios comerciales.
- Evaluar el desempeño de la empresa y hacer recomendaciones para mejoras en la eficiencia y la rentabilidad.

9.3.1.2 Desarrollador de Software

Un desarrollador de software es una persona encargada de diseñar y desarrollar la plataforma en línea de alquiler de herramientas C2C, así como de mantenerla actualizada y funcionando correctamente. Este profesional deberá tener un amplio conocimiento en programación y desarrollo de software, y ser capaz de trabajar en equipo con otros miembros del equipo para lograr los objetivos de la empresa.

Requisitos:

Conocimientos en programación y desarrollo de software, experiencia en el desarrollo de aplicaciones web y móviles, experiencia en el manejo de bases de datos, conocimientos en lenguajes de programación como Python, Ruby, Java o PHP, experiencia en el desarrollo de aplicaciones en la nube, capacidad para trabajar en equipo y en un ambiente colaborativo, capacidad para resolver problemas técnicos y de programación de manera efectiva.

Funciones:

- Diseño y desarrollo de la plataforma en línea de alquiler de herramientas C2C.
- Mantenimiento de la plataforma, asegurando su correcto funcionamiento y actualización de versiones.
- Implementación de mejoras y nuevas funcionalidades en la plataforma.
- Colaboración con otros miembros del equipo para lograr los objetivos de la empresa.
- Pruebas y corrección de errores en la plataforma.

- Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias en el desarrollo de software para la mejora continua de la plataforma.
- Documentación de código y pruebas para su mantenimiento a largo plazo.

9.3.1.3 Especialista en Bases de Datos

Requisitos:

Experiencia previa en el diseño, implementación y mantenimiento de bases de datos relacionales y no relacionales. Conocimientos sólidos en lenguajes de consulta como SQL, PL/SQL y NoSQL. Familiaridad con herramientas de gestión de bases de datos como MySQL, Oracle, MongoDB, entre otros. Conocimientos de modelado de datos y diseño de esquemas de bases de datos. Habilidad para optimizar el rendimiento de la base de datos y solucionar problemas técnicos. Capacidad para trabajar en equipo y colaborar con desarrolladores de software y otros especialistas en tecnología. Buena comunicación y habilidades de resolución de problemas.

Funciones:

- Diseñar, implementar y mantener bases de datos para la plataforma, garantizando su rendimiento, disponibilidad y seguridad.
- Desarrollar y mantener procedimientos de copia de seguridad y recuperación de datos.
- Supervisar y optimizar el rendimiento de la base de datos y del sistema de almacenamiento de datos.
- Garantizar la integridad y la consistencia de los datos en la plataforma.
- Colaborar con el equipo de desarrollo de software para optimizar la integración de la base de datos en la plataforma.
- Resolver problemas técnicos relacionados con la base de datos.

9.3.1.4 Especialista en Seguridad Informática

Se encargaría de la ciberseguridad de la plataforma, incluyendo la implementación de protocolos de seguridad, la capacitación de empleados, y la adquisición de herramientas de protección.

Requisitos:

Licenciatura en informática, seguridad informática, o áreas afines. Experiencia comprobada en el área de seguridad informática. Conocimiento de sistemas operativos, redes y protocolos de seguridad. Conocimiento de herramientas de protección y detección de amenazas cibernéticas. Conocimiento de leyes y normas de protección de datos personales. Habilidad para desarrollar políticas de seguridad y entrenar a los empleados en prácticas de seguridad informática. Habilidad para trabajar en equipo y comunicarse efectivamente.

Funciones:

- Encargado/a de la seguridad informática de la plataforma, incluyendo la implementación de protocolos de seguridad para el almacenamiento y procesamiento de datos sensibles, como información de tarjetas de crédito.
- Implementación de sistemas de autenticación seguros y encriptación de datos.
- Adquisición de herramientas de protección contra ataques cibernéticos, como firewalls y sistemas de detección de intrusiones.
- Realización de auditorías de seguridad y análisis de riesgos.
- Desarrollo de políticas de seguridad y entrenamiento de los empleados en prácticas de seguridad informática y manejo de datos sensibles.
- Supervisión y monitoreo de la plataforma para detectar y prevenir posibles amenazas a la seguridad.

9.3.1.5 Gerente de Marketing y Ventas

Responsable de diseñar y ejecutar campañas de marketing para promover la plataforma y atraer a nuevos usuarios.

Requisitos:

Experiencia previa en ventas, marketing y publicidad digital. Conocimientos en SEO, SEM, redes sociales y email marketing. Habilidad para analizar datos y métricas para tomar decisiones de marketing informadas. Creatividad y habilidad para diseñar campañas publicitarias efectivas. Excelentes habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

Funciones:

- Diseñar y ejecutar estrategias de marketing para promover la plataforma y atraer a nuevos usuarios.
- Planificar y administrar campañas publicitarias en línea, incluyendo publicidad en redes sociales, email marketing y publicidad de pago por clic.
- Analizar datos y métricas de marketing para evaluar el rendimiento de las campañas y realizar ajustes cuando sea necesario.
- Coordinar con otros equipos, como el de diseño y desarrollo, para asegurarse de que el contenido de marketing sea coherente con la visión de la plataforma.
- Mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías de marketing digital y aplicarlas a la estrategia de marketing de la plataforma.
- Planificar y ejecutar estrategias de ventas efectivas para atraer a nuevos clientes y aumentar las ventas en la plataforma en línea.
- Identificar oportunidades de negocio y tendencias del mercado para desarrollar nuevas iniciativas de marketing y ventas.
- Establecer y mantener relaciones con clientes para mejorar la satisfacción del cliente e incrementar las ventas.

9.3.1.6 Personal de Soporte

Requisitos:

Conocimientos técnicos en informática y manejo de software. Habilidades de comunicación y servicio al cliente. Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión. Paciencia y empatía para solucionar problemas de los usuarios.

Funciones:

- Atender las consultas y preguntas de los usuarios de la plataforma, ya sea por correo electrónico, chat o teléfono.
- Resolver problemas técnicos de los usuarios y ofrecer asistencia en general.
- Coordinar con otros miembros del equipo para solucionar problemas más complejos.
- Mantener un registro detallado de las consultas y problemas resueltos para mejorar la eficiencia del servicio de soporte.
- Brindar retroalimentación a otros miembros del equipo en relación con los problemas más comunes de los usuarios para mejorar la plataforma y reducir el número de consultas.

9.3.1.7 Administrador de Oficina y Operaciones

Se encargará de gestionar el espacio físico de la empresa, así como de llevar a cabo tareas administrativas como la gestión de facturas, contratos, y otros documentos.

Requisitos:

Título universitario en administración de empresas, contabilidad o áreas afines. Experiencia previa en tareas administrativas y gestión de oficinas. Conocimientos en manejo de paquetes de software de oficina y contabilidad. Capacidad de organización y gestión del tiempo. Habilidad para resolver problemas y tomar decisiones.

Funciones:

- Gestionar el espacio físico de la empresa, asegurando su limpieza y mantenimiento.
- Realizar tareas administrativas como la gestión de facturas, contratos y otros documentos legales.
- Coordinar las compras de suministros y materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Gestionar los servicios de limpieza, seguridad y otros servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Gestionar y supervisar el personal de apoyo y de servicios de la empresa.
- Gestionar la nómina del personal y asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales.
- Preparar y gestionar el presupuesto de la empresa, asegurando que se ajuste a los objetivos y necesidades de la organización.
- Participar en la planificación y ejecución de eventos y actividades de la empresa.
- Coordinar y supervisar la gestión de viajes y desplazamientos del personal de la empresa.

9.4. Tipo de Estructura Organizacional

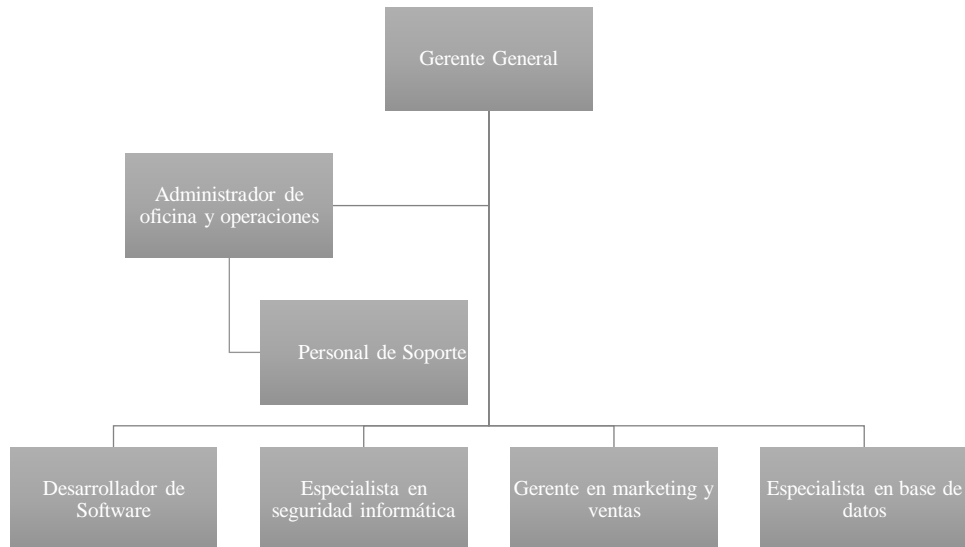
Se ha decidido que la empresa a crear contará con una estructura organizacional que combina elementos de la estructura horizontal, en cierta medida, y la estructura funcional (ver Figura 24). En esta estructura, los empleados trabajarán en equipos y colaborarán en diferentes proyectos y tareas en lugar de tener una jerarquía vertical rígida clásica.

Además, se seguirá una estructura funcional en la que se agruparán los empleados de acuerdo con su especialidad y área de experiencia para lograr una mayor eficiencia y una mejor asignación de tareas y responsabilidades.

9.4.1 Organigrama

Figura 24

Organigrama



Nota. Elaboración propia.

9.5. Políticas de RRHH

Las políticas estarán alineadas a la misión, visión y valores de la compañía. Como empresa digital deben fomentar el desarrollo de entornos ágiles, colaborativos y centrados en el cliente.

- Políticas de selección de personal: Establecer políticas claras y objetivas en cuanto a la selección de personal, con el fin de asegurarse de que se contraten a los mejores candidatos para cada puesto.
- Políticas de capacitación y desarrollo: Brindar capacitación y oportunidades de desarrollo profesional para los empleados, lo que les permite adquirir nuevas habilidades y conocimientos y mejorar su desempeño.
- Políticas de compensación y beneficios: Ofrecer salarios y beneficios competitivos para atraer y retener a los mejores talentos.

- Políticas de evaluación del desempeño: Establecer un sistema de evaluación del desempeño justo y objetivo, que permita a los empleados recibir retroalimentación sobre su trabajo y desarrollar planes de mejora.
- Políticas de comunicación interna: Fomentar la comunicación abierta y transparente entre los empleados y los líderes de la empresa, lo que ayuda a mantener un ambiente de trabajo colaborativo y a resolver problemas de manera eficiente.
- Políticas de salud y seguridad: Establecer políticas y procedimientos claros para garantizar la salud y la seguridad de los empleados en el lugar de trabajo.

9.6. Gastos del Plan

Con respecto a los pagos por concepto de planillas, se ha considerado fijar salarios promedio de acuerdo con el mercado peruano durante los dos primeros años. Posteriormente, se ha determinado incrementar los salarios un 5% anual, con el fin de incrementar la posibilidad de retener a la fuerza laboral. Con respecto a la capacitación del personal, se ha considerado un gasto equivalente al 3% del gasto total en planilla, ya que, de acuerdo con Cubas (2018), las empresas deberían invertir una cantidad similar en capacitación. El detalle de estos pagos se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18*Planilla de remuneraciones*

Planilla	Nro.	Salario mes sin beneficios sociales	ONP/AFP (mes)	EsSalud (mes)	CTS (anual)	Provisión para vacaciones (año)	Dos gratificaciones (año)	Salario anual (incluyendo beneficios sociales)
Gerente general	1	S/3,600	S/468	S/324	S/2,100	S/3,600	S/7,200	S/65,604
Desarrollador de Software	3	S/2,683	S/349	S/241	S/1,565	S/2,683	S/5,366	S/146,690
Especialista en base de datos	2	S/2,455	S/319	S/221	S/1,432	S/2,455	S/4,910	S/89,472
Especialista en seguridad informática	1	S/3,130	S/407	S/282	S/1,826	S/3,130	S/6,260	S/57,041
Personal de soporte (<i>help desk</i>)	2	S/1,272	S/165	S/114	S/742	S/1,272	S/2,543	S/46,349
Gerente de marketing y ventas	1	S/2,444	S/318	S/220	S/1,426	S/2,444	S/4,888	S/44,542
Administrador de oficina y operaciones	1	S/1,825	S/237	S/164	S/1,064	S/1,825	S/3,650	S/33,254
Total	11							S/482,951
Otros								
Contabilidad externa	1	S/500						S/6,000
Capacitación								S/14,489
Total								S/503,439

Nota. Elaboración propia con base en salarios promedio del Perú, según portales: Computrabajo y Pe.Indeed.

9.7. Conclusiones del Capítulo

En conclusión, los puestos considerados para este proyecto están diseñados para cubrir una amplia gama de necesidades de la empresa, desde el desarrollo y mantenimiento de la plataforma hasta la gestión de las operaciones y la atención al cliente.

La inclusión de puestos especializados como el desarrollador de software, el especialista en bases de datos, el especialista en seguridad informática y el gerente de marketing y ventas, permite a la empresa contar con un equipo altamente capacitado y experto en áreas

clave. Por otro lado, la incorporación de un gerente general y un administrador de oficina y operaciones garantizan un liderazgo efectivo y una gestión sólida de la empresa. Mientras que la contratación de personal de soporte proporciona una atención al cliente de alta calidad y la solución efectiva de problemas técnicos.

La Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) es una forma jurídica adecuada para la creación de una plataforma en línea de alquiler de herramientas C2C debido a su estructura flexible y al hecho de que se adapta bien a las empresas pequeñas y medianas. La S.A.C. permite la reunión de un pequeño número de inversores que pueden ser personas naturales o jurídicas. Además, ofrece una protección legal limitada a los socios, lo que significa que no responderán personalmente por las deudas de la sociedad.

CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

10.1. Objetivos del Plan Financiero

- Evaluar la viabilidad económica del plan de negocios, utilizando cálculos financieros: valor actual neto económico (VANE) y la tasa interna de retorno económica (TIRE).
- Proyectar el flujo de caja del plan de negocios, tomando en cuenta las variables relevantes que se han mencionado en secciones previas del plan.
- Realizar un análisis de escenarios para identificar posibles riesgos y oportunidades asociados con el plan de negocios.

10.2. Supuestos Financieros

- Impuesto a la renta 29.5%. Según el régimen PYME tributario, el impuesto a la renta es un cobro escalonado, donde a las primeras 15 UIT se le aplica un cobro del 10% y luego el porcentaje sube al 29.5%.
- Tasa de promedio de retorno de mercado (R_m): El retorno promedio anual del índice S&P 500, tomado como referencia para este fin, desde el 2012 hasta el 2022 es de 14.39%, de acuerdo con Yahoo Finance (2023). Ver anexo 2.
- Tasa de retorno del Bono del Tesoro de EE. UU. a 10 años: Según el BCRP (2023) es: 3.61%. Ver anexo 2.
- Riesgo país de Perú (R_p): Este indicador, según lo publicado por el BCRP (2023), es 1.95. Ver anexo 2.
- Beta del sector: se tomó como referencia el promedio de betas des-apalancados de los sectores Business & Consumer Services (0.97) y Construction Supplies (1.03), estimados por Damodaran (2023). El proyecto no tiene una clasificación específica al que pertenecer dentro de los sectores que toma en cuenta Damodaran (2023); por lo tanto, se consideró a los sectores más afines al proyecto. De este modo, el beta

des-apalancado promedio es $(0.97+1.03)/2= 1.00$. Cabe indicar que el beta es un valor que cuantifica el riesgo no diversificable o de mercado, mostrando cómo responde el precio de un activo a las fluctuaciones del mercado. Un precio más sensible a las variaciones del mercado conlleva un beta mayor (Gitman, 2015).

- Misti Tools será financiada con capital de los accionistas ya que se trata de una empresa nueva, es decir no cuenta con historial crediticio que la respalde ante el sistema financiero. Los socios cuentan con ahorros individuales que formarán parte del capital social y a cambio recibirán acciones de la empresa. Tomando en cuenta que la inversión del proyecto será cubierta enteramente por capital de los accionistas, por tanto, no hay un financiamiento externo, por lo que no hace falta un cálculo para el apalancamiento de esta beta.

10.3. Proyección de Clientes para el Análisis de Evaluación

Según lo proyectado en el cálculo de la demanda proyectada del capítulo IV, se espera tener una demanda de 6,788 arrendatarios para el primer año de operación. Con respecto al crecimiento esperado anual se ha tomado como referencia que el comercio electrónico en el Perú creció cerca de 100% en el 2020, cuando se registraron 6 millones de usuarios a inicios de año y en diciembre del mismo llegaron hasta 11.8 millones de compradores en línea (Statista, 2022) y que, de acuerdo con Euromonitor (2021), citado por Gestión (2022), el Perú ha liderado el crecimiento en comercio electrónico en el 2021, con una tasa de 87%, significativamente por encima de sus pares de América Latina. Finalmente, tomando en cuenta las ventas de los productos de ferretería y acabados, categoría muy afín a lo que se busca ofrecer en este proyecto, éstas crecieron 19.5% interanualmente en abril del 2022 (Perú Retail, 2022).

Por lo tanto, tomando en cuenta el crecimiento del comercio online e incluso el de la categoría de productos de ferretería y acabados, la tasa de crecimiento esperada para este

proyecto es muy conservadora: 15% anual. De esta forma, no se proyectan flujos demasiado optimistas que generen expectativas irreales.

Se espera tener los ingresos detallados en la Tabla 19, que surgen del pago de la comisión por el uso de la plataforma. Además, se espera tener un pequeño ingreso por publicidad (productos relacionados al bricolaje, como consumibles), cuyo objetivo sería 5% de los ingresos totales a partir del segundo año de funcionamiento en adelante.

Tabla 19

Ingresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda (arrendatarios)	6,788	7,806	8,977	10,324	11,872
Ingresos	S/927,488	S/1,066,612	S/1,226,603	S/1,410,594	S/1,622,183
Ingresos por publicidad		S/53,331	S/61,330	S/70,530	S/81,109
Total ingresos	S/927,488	S/1,119,942	S/1,287,933	S/1,481,123	S/1,703,292

Nota. Elaboración propia.

10.4. Proyección de Proveedores

En la Tabla 20 se muestran los costos mensuales estimados para los gastos principales de la plataforma de alquiler de herramientas. Los gastos incluyen el alquiler de oficinas, el uso de servidores y contenedores de Amazon, el almacenamiento de objetos, planes de alta disponibilidad de almacenamiento y almacenamiento en bloque. También se incluyen los costos para sistemas de firewalls y detección de intrusiones de Paessler, así como la conectividad de internet de alta velocidad proporcionada por Claro. En total, los gastos mensuales estimados son de S/5,779.

Tabla 20*Gastos mensuales*

Concepto	Costo mensual
Alquiler de oficinas	S/1,694.9
Servidores Amazon	S/924.0
Contenedor Amazon	S/154.0
Almacenamiento de objetos Amazon	S/19.3
Plan de alta disponibilidad de almacenamiento Amazon	S/885.5
Almacenamiento en bloque Amazon	S/49.3
Sistemas de Firewalls, detección de intrusiones (Paessler)	S/381.2
Conectividad de internet a alta velocidad (Claro, 1000 mbps)	S/372.9
Dominio .pe	S/65.0
Microsoft Power bi (análisis de datos) 11 cuentas	S/708.5
Otros	S/525.4
Total mes	S/5,779.9

Nota. Elaboración propia con base en cotizaciones en Amazon, Claro, Paessler, DominiosPerú.

La Tabla 21 muestra el resumen de los gastos proyectados para los próximos cinco años, desglosados en gastos del personal, gastos de marketing y gastos generales. Como se indicó en sus respectivos puntos, los gastos de personas y de marketing tienen una variación anual. Así mismo, los gastos generales tienen un ajuste inflacionario anual del 3%. En resumen, el total de gastos proyectados aumenta gradualmente a lo largo del período proyectado.

Tabla 21*Resumen y proyección de gastos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario personal	S/503,439	S/503,439	S/528,611	S/555,042	S/582,794
Gastos de marketing	S/185,498	S/167,991	S/128,793	S/148,112	S/170,329
Gastos generales	S/69,359	S/71,440	S/73,583	S/75,790	S/78,064
Total	S/758,296	S/742,870	S/730,987	S/778,944	S/831,187

Nota. Elaboración propia.

10.5. Inversión

En este proyecto se espera no tener financiamiento debido a que se trata de una empresa nueva sin historial crediticio ni, lógicamente, de ventas. Por lo tanto, no sería realista esperar financiamiento bancario. En consecuencia, el total de la inversión será cubierto por capital accionario.

- Total inversión: S/ 390,456

La inversión necesaria para el proyecto se compone principalmente capital de trabajo de dos tipos: (1) para cubrir un período de seis meses de gastos (planilla y gastos generales), que es el tiempo esperado para el desarrollo de la plataforma y (2) para cubrir los gastos iniciales de operaciones luego de que entre en funcionamiento la plataforma. Una vez la plataforma este en operación los ingresos serán en efectivo y se utilizarán para cubrir las operaciones regulares del negocio. En la Tabla 22 se presenta la composición descrita del capital de trabajo.

Tabla 22*Capital de trabajo*

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total capital de trabajo requerido		S/63,191	S/61,906	S/60,916	S/64,912	S/69,266
Inversión en capital de trabajo operaciones (luego de puesta en marcha de la plataforma)	S/63,191	-S/1,285	-S/990	S/3,996	S/4,354	
Inversión en capital de trabajo para el desarrollo de plataforma	S/286,399					
Total inversión en capital de trabajo	S/349,590	-S/1,285	-S/990	S/3,996	S/4,354	

Nota. Elaboración propia.

Además, también se incluyen inversiones menos cuantiosas en equipos informáticos y otros, como se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23*Inversiones*

	Cantidad	Costo con IGV	Costo sin IGV	Costo total
Computadoras	11	S/3,250	S/2,754	S/30,297
Impresoras	2	S/759	S/643	S/1,286
Sillas	11	S/130	S/110	S/1,211
Escritorios	11	S/387	S/328	S/3,607
Constitución de la empresa				S/750
Otros				S/3,715
Total				S/40,866

Nota. Elaboración propia con base en cotizaciones en Falabella, SODIMAC.

10.6. Tasa de descuento

El método CAPM (Capital Asset Pricing Model) es una herramienta financiera utilizada que sirve para calcular la tasa de descuento, necesaria para determinar el valor actual de un proyecto. Este método se basa en la premisa de que los inversores esperan una tasa de retorno que compense el riesgo que asumen en una inversión (Gitman, 2015). Por lo tanto, el K_e ,

calculado en la Tabla 24, de la empresa es 16.3%, según la fórmula: $K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_{país}$ y los supuestos considerados en el punto 10.2.

Tabla 24

Costo de capital (Ke)

$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_{país}$	
Rf (tasa libre de riesgo)	3.6%
$R_p = (R_m - R_f)$	10.8%
β	1.0
Rm (Retorno de mercado)	14.4%
Riesgo país	2.0%
Ke	16.3%

Nota. Elaboración propia.

10.7. Flujo de Caja Económico

El flujo de caja económico, presentado en la tabla 25, muestra que la empresa tendría un flujo de efectivo negativo inicialmente debido principalmente a la inversión en capital de trabajo, pero se espera que el flujo de caja se vuelva positivo en el primer año de funcionamiento y se mantenga de esa forma durante el horizonte temporal considerado de cinco años.

Tabla 25*Flujo de caja económico*

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos		S/927,488	S/1,119,942	S/1,287,933	S/1,481,123	S/1,703,292
Total egresos		-S/758,296	-S/742,870	-S/730,987	-S/778,944	-S/831,187
Depreciación		-S/8,749	-S/8,749	-S/8,749	-S/8,749	-S/853
Utilidad antes de impuestos		S/160,444	S/368,323	S/548,197	S/693,430	S/871,252
Impuesto		-S/32,852	-S/94,177	-S/147,239	-S/190,083	-S/242,541
NOPAT		S/127,592	S/274,147	S/400,958	S/503,347	S/628,711
Depreciación		S/8,749	S/8,749	S/8,749	S/8,749	S/853
Inversión	-S/40,866					
inversión en capital de trabajo	-S/349,590	S/1,285	S/990	-S/3,996	-S/4,354	
Valor de recupero*						S/59,264
Flujo de Caja Económico	-S/390,456	S/137,626	S/283,886	S/405,710	S/507,743	S/688,829

Nota. Elaboración propia. El valor de recupero se detalla en el anexo 4.

10.8. Viabilidad del Plan de Negocio

La evaluación económica, considerando todos los supuestos mencionados en los puntos previos, revela que:

- $K_e = 16.3\%$
- $VANE = S/795,509$
- $TIRE = 66.9\%$

Por lo tanto, el VANE (valor actual neto económico) es de S/ 795,509. El VANE es una medida financiera que mide la rentabilidad del proyecto y se calcula restando el costo inicial de la inversión del valor presente de los flujos de efectivo proyectados. Dado que el VANE es positivo, entonces, este proyecto es rentable.

Por otro lado, la TIRE (tasa interna de retorno económica) es del 66.9%. La TIRE es una medida financiera que mide la rentabilidad asociada a los resultados esperados del

proyecto. Dado este resultado, se espera una alta rentabilidad en la inversión, pues supera largamente al costo de capital (K_e)=16.3%.

10.9. Análisis de Escenarios

Se presenta un análisis de escenarios en la tabla 26 basado en la comisión por uso de plataforma, el porcentaje del precio que se cobra al arrendador y el mercado objetivo, ya son variables que tienen un alto impacto sobre las proyecciones financieras. Tomando en cuenta que se trata de un negocio en una categoría prácticamente inexistente en Arequipa, es muy complicado plantear escenarios con diversos supuestos que respondan a una posible situación futura, como el ingreso de nuevos competidores. Por lo tanto, se han planteado los siguientes escenarios según nuestro criterio.

El porcentaje del precio que cobraría el arrendador, en los distintos escenarios, se determinó con una variación de 25%. El escenario esperado contempla un cobro del 12.6%, que fue obtenido de la encuesta aplicada, tomando en cuenta el promedio de las respuestas de los potenciales arrendadores. El escenario optimista es 25% superior: 15.7%, esta cifra ya es altamente optimista y difícilmente se podría considerar un escenario con un porcentaje mucho mayor, puesto que, al tratarse de un alquiler, si el porcentaje de cobro con respecto al precio total del activo es muy elevado, el usuario podría elegir comprar una herramienta nueva o simplemente no alquilar. El escenario pesimista es 25% menor al escenario esperado, en éste los arrendatarios no estarían dispuestos a pagar la cantidad pedida por los arrendadores y habría un ajuste entre la oferta y la demanda y el porcentaje se reduciría.

Con respecto al mercado objetivo, se planteó como meta un 25% del mercado efectivo (ver punto 4.5. estimación de la demanda). Por su parte, los escenarios optimistas y pesimistas serían 25% mayor y 25% menor respecto a éste, respectivamente. En estos supuestos no se ha considerado el ingreso de un nuevo competidor o nuevos competidores importante, ya que los efectos de ello son sumamente difíciles de prever, dado lo incipiente de este mercado.

En el supuesto que un competidor grande ingrese al mercado C2C de alquiler de herramientas, como SODIMAC, perteneciente al grupo Saga Falabella en el Perú, sus efectos son impredecibles. Dado que la empresa matriz facturó cerca de 4 mil millones de soles en el 2022 (Saga Falabella S.A., 2023), se podrían proyectar que este proyecto, que espera facturar menos de 2 millones de soles al quinto año, no tendría oportunidad en este mercado, dada la inmensa diferencia de tamaño.

Sin embargo, la entrada de un competidor importante como SODIMAC, también podría generar diversos beneficios para el proyecto, entre los cuales destaca la mayor concienciación del mercado. Con la presencia de una empresa reconocida como Sodimac en el sector, es probable que un número creciente de personas se familiarice con la idea del alquiler de herramientas a través de plataformas en línea. Al ser expuestos a este concepto, es posible que los consumidores locales empiecen a considerar el alquiler de herramientas en línea como una opción viable y conveniente para satisfacer sus necesidades.

La comisión que cobraría la plataforma, que es el porcentaje de los ingresos generados por el arrendador, en el escenario base es de 18.0%, fue obtenido del estudio del estudio de mercado, donde los arrendadores manifestaron el porcentaje que estarían dispuestos a pagar por el uso de esta plataforma. En el escenario pesimista este porcentaje cae 25%, es decir, suponiendo que la plataforma no capta la suficiente cantidad de arrendadores y se vea obligada a ofrecer un servicio más barato. Por el contrario, en un escenario optimista esta tasa sube 25% de tal modo que la plataforma puede cobrar más por el servicio dado.

En el escenario pesimista (25% menor en comparación con el escenario esperado en todas las variables), se tiene una comisión del 13.5% y un porcentaje del 9.4% que cobraría el arrendador por alquilar sus equipos, con un mercado objetivo del 18.8%, lo que resulta en un VANE negativo de -S/638,725.

En el escenario esperado, se tiene una comisión del 18.0%, un porcentaje del 12.6% que cobraría el arrendador y un mercado objetivo del 25.0%, lo que resulta en un VANE de S/795,509.

En el escenario optimista (25% superior al escenario esperado), se tiene una comisión del 22.5%, un porcentaje del 15.7% que cobraría el arrendador y un mercado objetivo del 31.3%, lo que resulta en un VANE de S/3,147,354.

Tabla 26

Análisis de Escenarios

Escenarios	Comisión por uso de plataforma	% del precio que cobraría el arrendador	Mercado objetivo	VANE
Pesimista	13.5%	9.4%	18.8%	-S/638,725
Esperado	18.0%	12.6%	25.0%	S/795,509
Optimista	22.5%	15.7%	31.3%	S/3,147,354

Nota. Elaboración propia.

10.10. Análisis de Riesgo

El análisis de sensibilidad, detallado en la tabla 27, muestra cómo la variación de la comisión por uso de la plataforma afecta el VANE. Se observa que a una comisión del 6%, 9% y 12%, se tendría un VANE negativo. Esto sugiere que la comisión por uso de la plataforma es un factor crítico que influye en la rentabilidad del negocio. Con respecto al porcentaje del precio que cobraría el arrendador en relación con el VANE, ocurre también algo muy similar, si el arrendador cobrara 5% y 7%, da como resultado un proyecto inviable; por tanto, también se trata de un factor clave. Por otro lado, naturalmente, esto indica, también, que una mayor comisión a los arrendadores puede resultar en mayores ganancias para la plataforma. Sin embargo, es importante encontrar un equilibrio para no afectar negativamente la demanda.

Finalmente, se muestra cómo varía el valor actual neto de la inversión (VANE) en función del mercado objetivo. Se puede ver que el indicador es negativo para un mercado

objetivo del 5% y 10% y 15%, lo que indica que la plataforma no sería rentable en estos escenarios.

Tabla 27

Análisis de sensibilidad

Comisión por uso de plataforma	VANE	% del precio que cobraría el arrendador	VANE	Mercado objetivo	VANE
6.0%	-S/855,069	5.0%	-S/697,872	5.0%	-S/1,185,039
9.0%	-S/442,425	7.0%	-S/304,877	10.0%	-S/690,085
12.0%	-S/29,780	9.0%	S/88,118	15.0%	-S/194,765
15.0%	S/382,864	11.0%	S/481,113	20.0%	S/300,189
18.0%	S/795,509	12.6%	S/795,509	25.0%	S/795,509
21.0%	S/1,208,153	15.0%	S/1,267,103	30.0%	S/1,290,463
24.0%	S/1,620,798	17.0%	S/1,660,097	35.0%	S/1,785,783
27.0%	S/2,033,442	19.0%	S/2,053,092	40.0%	S/2,280,737
30.0%	S/2,446,087	21.0%	S/2,446,087	45.0%	S/2,776,057

Nota. Elaboración propia.

10.11. Conclusiones del Capítulo

La evaluación económica del proyecto sugiere que es viable y rentable, lo que indica que se podría considerar una inversión atractiva. El VANE es positivo y la TIRE es alta y mayor a la tasa de referencia K_e , lo que sugiere una rentabilidad del proyecto en el horizonte temporal. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cualquier análisis económico se basa en supuestos y proyecciones, y que siempre hay riesgos y factores desconocidos que pueden alterar significativamente los resultados reales.

El análisis de sensibilidad demuestra que tanto la comisión por uso de la plataforma como el porcentaje del precio que se cobra al arrendador son factores críticos que influyen en la rentabilidad del negocio, y se debe encontrar un equilibrio para no afectar negativamente la demanda. Además, el análisis de sensibilidad del mercado objetivo muestra que la plataforma no sería rentable en escenarios de mercado objetivo del 5%, 10% y 15%.

La inversión se compone principalmente de capital de trabajo, equipos informáticos y servidores, lo que indica que es una inversión intensiva en tecnología y que requiere una planificación cuidadosa para lograr la rentabilidad deseada.

CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el presente capítulo se identificará, analizará, cuantificará y se propondrá un plan de mitigación para los riesgos inherentes a este modelo de negocio, dadas sus características y contexto específico. Se tomará en cuenta a potenciales cambios en las bases del modelo de acuerdo con el impacto del entorno y otros factores externos e internos. Así mismo, se expondrán estos riesgos de forma cuantitativa para que, frente a ello, proponer planes concretos de acción.

11.1. Identificación de Riesgos

El riesgo en los negocios es una consecuencia inevitable de la toma de decisiones y de la incertidumbre que rodea el entorno empresarial (Drucker, *La Gerencia En La Sociedad Futura*, 2002).

11.1.1 Riesgos Financieros

En el numeral 10.10. Análisis de riesgo del capítulo X se realizó un análisis de riesgos y su impacto en el principal indicador financiero de la evaluación: el VANE. En éste se consideró la influencia de variaciones en la comisión por el uso de la plataforma, el precio que cobraría el arrendador por el servicio de alquiler y el tamaño porcentual del mercado objetivo.

11.1.2 Riesgos de Mercado

No lograr la participación de mercado deseada, tanto en el mercado de arrendadores como de arrendatarios. Esta situación puede generar una variedad de problemas como el desequilibrio entre oferta y demanda. Pues, una falta de oferta de herramientas o una demanda insuficiente de arrendatarios puede hacer que la plataforma sea menos atractiva para los usuarios, lo que puede resultar en una disminución de las transacciones y la pérdida de ingresos. Por otro lado, un exceso de oferta o demanda también puede generar insatisfacción entre los usuarios y afectar la reputación de la plataforma. El principal problema que deriva de esta

situación es que una baja participación de mercado puede hacer que la plataforma sea más vulnerable a la competencia.

El riesgo asociado con la posibilidad de que plataformas ya existentes, como Mercado Libre u otras similares, dedicadas al comercio C2C o B2C, o incluso plataformas que se dedican a un rubro muy distinto, como Rappi o PedidosYa, aprovechen su arquitectura de programación y recursos para lanzar una nueva plataforma (ya sea con su marca actual o con otra) que ofrezca el mismo servicio que la plataforma de alquiler de herramientas, representa una amenaza competitiva significativa. Estas plataformas ya cuentan con experiencia en el desarrollo y mantenimiento de plataformas en línea y, además, ya son capaces de realizar el funcionamiento esencial de esta plataforma.

11.1.3 Riesgos Operativos

- Calidad y mantenimiento de las herramientas. Sin dudas es uno de los aspectos clave para que el modelo de negocio funcione eficientemente. El estado y funcionamiento de las herramientas alquiladas pueden variar, lo que podría generar insatisfacción en los clientes y potenciales reclamos.
- Conflictos y disputas. Diversos motivos, como por ejemplo lo propuesto en el punto previo, fácilmente pueden generar este tipo de problemas para la empresa. Frente a esto, la plataforma debe estar preparada para manejar conflictos y disputas entre arrendadores y arrendatarios, lo que puede generar costos legales y administrativos.
- Talento y tecnología para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Además del desarrollo, que de por sí es un reto y genera sus propios riesgos, es absolutamente imprescindible que una plataforma de este tipo asegure un funcionamiento eficiente y seguro, lo que requiere de costos de mantenimiento, actualizaciones y mejoras constantes. Para ello se requiere de un equipo

comprometido y con elevado conocimiento y capacidad, cualidades que podrían ser complejas de conseguir en el mercado peruano, dado el acaparamiento de talento por parte de grandes empresas e incluso compañías internacionales.

11.2. Análisis y Cuantificación

La evaluación de los riesgos se llevará a cabo de manera cualitativa, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Valoración del impacto: utilizando una escala del 1 al 5, donde 5 indica un impacto muy alto que podría afectar la viabilidad del modelo de negocio, y 1 representa un impacto muy bajo.
- Valoración de la probabilidad: mediante una escala numérica del 1 al 5, donde 5 representa una probabilidad muy alta y 1 una probabilidad muy baja.
- Puntuación: resultado de multiplicar la valoración del impacto y la probabilidad, dividido entre 25 (al ser cinco riesgos identificados 5×5) y expresado en porcentaje.

Según los puntajes presentados en la Tabla 28, los tres riesgos más importantes para el negocio son: no lograr la participación de mercado deseada, tanto en el mercado de arrendadores como de arrendatarios: con una probabilidad de 2, un impacto de 5 y un puntaje del 40%. Talento y tecnología para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma: con una probabilidad de 3, un impacto de 4 y un puntaje del 48%. El riesgo asociado con la posibilidad de que plataformas ya existentes lancen su plataforma de alquiler de herramientas: con una probabilidad de 3, un impacto de 3 y un puntaje del 36%.

Tabla 28*Cuantificación de riesgos*

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje
Riesgos del mercado			
No lograr la participación de mercado deseada, tanto en el mercado de arrendadores como de arrendatarios.	2	5	40%
El riesgo asociado con la posibilidad de que plataformas ya existentes lancen su plataforma de alquiler de herramientas.	3	3	36%
Riesgos operativos			
Calidad y mantenimiento de las herramientas.	2	3	24%
Conflictos y disputas.	2	3	24%
Talento y tecnología para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.	3	4	48%

Nota. Elaboración propia.

11.3. Plan de Mitigación

En la Tabla 29, se presenta una serie de planes de acción concretos para mitigar los potenciales riesgos identificados en caso se llegue a esa situación. Si bien los riesgos son imposibles de eliminar por completo, los planes preventivos pueden servir para hacerles frente con mayor efectividad.

Tabla 29*Plan de acción para la mitigación de riesgos*

Riesgo	Plan de mitigación
No lograr la participación de mercado deseada, tanto en el mercado de arrendadores como de arrendatarios.	Ampliar el alcance de la plataforma a otros grupos generacionales y áreas geográficas cercanas. Implementar campañas de marketing efectivas y programas de fidelización de clientes para atraer y retener a los usuarios.
El riesgo asociado con la posibilidad de que plataformas ya existentes lancen su plataforma de alquiler de herramientas.	Enfocarse en la diferenciación, ofreciendo características únicas, una experiencia de usuario superior y un enfoque especializado. Establecer alianzas estratégicas con empresas complementarias y promover una marca sólida y reputación positiva.
Calidad y mantenimiento de las herramientas.	Implementar un sistema de revisión y control de calidad para las herramientas ofrecidas en la plataforma. Establecer políticas claras para los arrendadores sobre el mantenimiento y la calidad de las herramientas.
Conflictos y disputas.	Establecer un sistema de resolución de conflictos dentro de la plataforma, incluyendo políticas claras y un equipo de soporte dedicado para abordar los problemas entre usuarios.
Talento y tecnología para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.	Contratar y capacitar a un equipo de profesionales con habilidades en tecnología y desarrollo de plataformas en línea. Considerar la posibilidad de subcontratar a expertos externos o formar alianzas con empresas especializadas en tecnología para asegurar un mantenimiento y actualización constantes de la plataforma.

Nota. Elaboración propia.

11.4. Conclusiones

En conclusión, este modelo de negocios enfrenta diversos riesgos financieros, de mercado y operativos que podrían afectar su viabilidad. Los tres riesgos principales identificados incluyen no lograr la participación de mercado deseada, la posibilidad de que plataformas ya existentes lancen servicios similares y los desafíos en el talento y tecnología para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Para abordar estos riesgos, es esencial implementar planes de acción adecuados, como diferenciación, alianzas estratégicas y contratación de personal capacitado, incluso de otros países, en caso ser necesario.

Al gestionar estos riesgos de manera efectiva y llevar a cabo las acciones recomendadas, la plataforma tiene el potencial de convertirse en un negocio rentable en el mercado local. Para ello, es de suma importancia monitorear continuamente el entorno empresarial y ajustar las estrategias en función de las condiciones cambiantes. La gestión activa de riesgos y la adaptación a las circunstancias son esenciales para garantizar la viabilidad del modelo de negocio.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

- Con respecto a determinar la viabilidad económica de una “economía de plataforma” tipo C2C, para alquiler de herramientas y equipos en Arequipa, se concluye que: el plan es viable y rentable, con un VANE positivo y una TIRE alta. Sin embargo, se deben tener en cuenta los factores críticos que influyen en la rentabilidad del negocio, como la comisión que se cobra al arrendador y el porcentaje del precio de la herramienta que cobra el arrendador, y encontrar un equilibrio para no afectar negativamente la demanda.
- El estudio de mercado realizado permitió estimar la posible demanda. Los resultados del estudio muestran que existe un alto nivel de interés en el uso de plataformas digitales para el alquiler de herramientas, pues el 50.6% de los encuestados está interesado en alquilar herramientas de forma segura a través de una plataforma digital y el 42.7% tal vez lo estaría, lo que sugiere un gran potencial de adopción de este tipo de plataforma en el mercado. Por otra parte, la seguridad, transparencia y rapidez de la transacción, así como la variedad de herramientas, fueron las características más valoradas. De este modo, se estimó una posible demanda de 6,788 usuarios arrendatarios y 6,708 usuarios arrendadores.
- La plataforma en línea de alquiler de herramientas tiene una buena oportunidad de éxito en el mercado debido a la posición competitiva potencialmente fuerte, y su estrategia de penetración de mercado que puede ayudar a consolidar su posición como líder en el mercado de alquiler de herramientas.
- Además, se concluye que la estrategia de diferenciación es la más adecuada para la plataforma de alquiler de herramientas en línea en Arequipa. La disposición favorable de los clientes sobre el alquiler en línea de herramientas y la falta de

canales en línea para alquilar herramientas en Arequipa sugiere una oportunidad de mercado atractiva para la plataforma. Además, la seguridad y rapidez de las transacciones, la variedad de herramientas y la simplicidad de uso fueron las características más valoradas obtenidas en el estudio de mercado, lo que indica que la plataforma debería centrarse en ofrecer estos atributos para satisfacer las necesidades del cliente.

- La segmentación del mercado en Arequipa, centrándose en los Millennial y el estilo de vida progresista, permitirá a la empresa adaptar sus productos y servicios a las características y preferencias de su mercado objetivo y tener una mayor eficiencia en la asignación de recursos y en la consecución de sus objetivos comerciales. Las estrategias de marketing propuestas, incluyendo el marketing de contenidos, marketing de influencers, marketing relacional, publicidad en línea, programa de referidos, eventos comunitarios y relaciones públicas, ayudarán a aumentar la conciencia de marca y atraer a más usuarios a la plataforma. En general, la plataforma tiene una propuesta de valor única y atractiva que podría satisfacer las necesidades de su mercado objetivo y con la implementación adecuada de estrategias de marketing, puede lograr sus objetivos de aumentar la base de usuarios registrados, mejorar la calidad del servicio al cliente y la oferta de herramientas, y aumentar el reconocimiento de la marca a través de una campaña publicitaria.
- La operación de la plataforma de alquiler de herramientas depende de procesos eficientes y eficaces para el registro, solicitud, atención al cliente y gestión de reclamos. Estos procesos están diseñados para brindar una buena experiencia del usuario y contar con medidas de seguridad sólidas para garantizar la protección de los datos personales de los clientes y la plataforma en general. Además, el proceso de pago debe ser fácil y seguro para los usuarios arrendadores. Así mismo,

establecer políticas claras de atención al cliente es fundamental para proporcionar soporte rápido y efectivo a los usuarios en caso de que sea necesario.

- La implementación de una infraestructura tecnológica avanzada es esencial para asegurar la eficiencia y calidad del servicio en la plataforma de alquiler de herramientas C2C. Esta infraestructura debe incluir sistemas de seguridad robustos, servicios de pago confiables, análisis de datos, y un servicio de atención al cliente en línea. La aplicación de estos lineamientos permitirá mejorar la experiencia del usuario y la eficacia de la plataforma en general, lo que a su vez puede contribuir a una mayor satisfacción del cliente y una mejor posición competitiva en el mercado.
- El diseño de los puestos para el proyecto de la plataforma en línea de alquiler de herramientas C2C, requiere la inclusión de especialistas en áreas clave y la contratación de personal de soporte, para garantizar un equipo altamente capacitado y experto en todas las áreas necesarias. Por otro lado, la elección de la forma jurídica de una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) es apropiada para la creación de la empresa debido a su estructura flexible y protección legal limitada. En general, estos aspectos contribuyen a establecer una base sólida para la empresa y aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado de alquiler de herramientas.

12.2. Recomendaciones

- Una vez logrado éxito en el mercado de Arequipa, se puede expandir el negocio al resto del país. Esta expansión podría ser financiada por entidades bancarias, pues se habría demostrado el éxito del negocio.
- Centrarse en la seguridad, transparencia y rapidez de las transacciones, la variedad de herramientas y la simplicidad de uso, ya que son las características más valoradas por los potenciales clientes.

- Utilizar una segmentación adecuada del mercado en Arequipa, centrándose en los Millennial y el estilo de vida progresista, lo que permitirá a la empresa adaptar sus productos y servicios a las características y preferencias de su mercado objetivo y tener una mayor eficiencia en la asignación de recursos y en la consecución de sus objetivos comerciales.
- A futuro, se puede considerar expandir el mercado hacia otros grupos generacionales, como las generaciones X y Z, con el objetivo de aumentar la base de usuarios significativamente. Para ello, se puede implementar estrategias de marketing específicas para cada grupo, utilizando canales de comunicación y mensajes que resuenen con ellos.
- Se podría aprovechar la infraestructura tecnológica y la experiencia adquirida en el desarrollo de la plataforma de alquiler de herramientas para acelerar el proceso de expansión, tomando en cuenta otros productos de uso domésticos, tales como instrumentos musicales, horno portátil, mesas y sillas para actividades familiares o sociales. Esta estrategia puede proporcionar una ventaja competitiva y generar un mayor valor para la empresa, pues permitiría aumentar exponencialmente la base de usuarios y sus ingresos.
- Ante un escenario pesimista en el cual no se alcance la participación de mercado esperada (25%), rápidamente se debería ampliar el alcance de la plataforma a un mayor público objetivo, que incluiría otros grupos generacionales y otras áreas geográficas cercanas con adecuadas condiciones de conectividad. Esto sería factible debido a que la capacidad instalada se encontraría operativa y disponible para captar y atender esa demanda inicialmente no planificada.

REFERENCIAS

- APEIM. (2020). *Niveles Socio Económicos 2020*. Obtenido de <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Arellano. (2019). *Los seis Estilos de Vida*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- BCRP. (2023). *Nota Semanal No. 6*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/ns-06-2023.pdf>
- BCRP. (2023). *Reporte de Inflación Marzo 2023*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2023.pdf>
- Begazo. (2015). *Características de los Millennial: Características y proyecciones de vida*. Gestión en el tercer milenio.
- Cámara de Comercio de Lima. (2022). *INEI: El 58,4% de hogares peruanos tiene conexión a internet*. Obtenido de <https://lacamara.pe/inei-el-584-de-hogares-peruanos-tiene-conexion-a-internet/?print=print#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20resultados%20de%20la,Naciona1%20de%20Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica>
- CAPECE. (2021a). *Reporte oficial de la industria E-Commerce en el Perú* . Obtenido de <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- CAPECE. (2021b). *Ventas Online en millones de dolares por año calendario*. Reporte Oficial de la Industria Ecommerce el Perú, 15.

- Computrabajo. (2023). *Infórmate sobre los salarios promedio de Perú*. Obtenido de <https://pe.computrabajo.com/salarios/>
- Consultora Arellano. (2018). *Arellano*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-en-latinoamerica/>
- Contreras, I., Ramírez, G., y Peñate, M. U. (2020). *La planificación y control financiero de la empresa. Retos y perspectivas*. Quito: Colección: Ciencias Económicas.
- Cubas, D. (2018). *¿Deben las organizaciones asumir el costo de capacitación de sus colaboradores?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/deben-organizaciones-asumir-costo-capacitacion-colaboradores-227295-noticia/#:~:text=%E2%80%9CLa%20empresa%20debe%20definir%2C%20en,costo%20laboral%E2%80%9D%2C%20refiri%C3%B3%20Cubas.>
- Damodaran, A. (2023). *Betas by Sector*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Estado de México: Pearson.
- de Rivera, J. (2021). *Crítica De La Economía Colaborativa. Análisis Del Modelo Y Sus Alternativas Desde Una Perspectiva Sociológica*. Madrid: CSIC.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia En La Sociedad Futura*. Obtenido de <https://web.politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Drucker-PeterLa-Gerencia-en-La-Sociedad-Futura.pdf>
- El Comercio. (2022). *Pedro Castillo acumula 10 denuncias constitucionales en subcomisión del Congreso*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/politica/congreso/presuntas-infracciones-pedro-castillo-acumula-10-denuncias-en-su-contrain-la-subcomision-de-acusaciones-del-congreso-congreso-maria-del-carmen-alva-noticia/>

- El Peruano. (2013). *Ley de proteccion de datos personales (Ley N° 29733)*. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf>
- El Peruano. (2020). *Decreto de urgencia que crea el sistema nacional de transformación digital*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-crea-el-sistema-nacional-de-transfor-decreto-de-urgencia-n-006-2020-1844001-1/>
- Euromonitor. (2021). *Consumer Types in Peru*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/consumer-types-in-peru/report>
- Evans, D., y Schmalensee, R. (2007). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *CPI Journal*.
- Forbes. (2022). *How Much Should You Spend On Marketing*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/04/13/how-much-should-you-spend-on-marketing/?sh=5f8b4cd858f9>
- Fundación Ellen Macarthur. (s.f.). *¿Qué es una economía circular?* Obtenido de <https://ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general>
- Gerencia Regional de Salud. (2021). *Población*. Obtenido de <https://www.saludarequipa.gob.pe/estadisticas-2-2/oei-poblacion/>
- Gestión. (2019). *¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/>
- Gestión. (2021). *Las 5G empiza su despliegue en nuestro país*. Obtenido de <https://gestion.pe/publirreportaje/el-5g-inicia-su-masificacion-en-nuestro-pais-noticia/>

- Gestión. (2022a). *Comercio electrónico: Empresas más humanas para un público más tecnológico*. Obtenido de <https://gestion.pe/publiirreportaje/e-commerce-comercio-electronico-empresas-mas-humanas-para-un-publico-mas-tecnologico-esan-noticia/>
- Gestión. (2022b). *Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/comercio-electronico-peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-en-america-latina-segun-estudio-rmmn-noticia/>
- Gitman, L. (2015). *Principios de Gestión financiera*. Boston: Pearson.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación* . Ciudad de México : McGrawHill Education .
- INCAE. (2022). *Lean Canvas: un lienzo para emprendedores*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html>
- INEI. (2019). *Censo Nacional de Hogares ENAHO*. INEI. Obtenido de <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2019-instituto-nacional-de-estadistica-e-informatica-inei>
- INEI. (2020). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito, 2018 -2020, Boletín Especial Nro 26*. Lima: INEI.
- INEI. (2021). *Perú: Estado de la población en el año del bicentenario, 2021*. Lima.
- INEI. (2023). *Población y Vivienda* . Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Ipsos. (2020). *Compradores por internet*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>

- Jacob, R. (2022). *What is 24/7 support?* Obtenido de <https://www.zendesk.com/blog/247-support-without-247-staff/>
- Kantar. (2023). *Más allá de la edad*. Obtenido de <https://www.kantar.com/es/campaigns/mas-alla-de-la-edad>
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson Education.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research*. New Jersey: Pearson.
- Microsoft. (2023). *Power BI pricing*. Obtenido de <https://powerbi.microsoft.com/en-us/pricing/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2021). *Impacto del Acceso a Internet en el crecimiento economico del Perú*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1635730/MTC%3A%20Impacto%20del%20internet%20en%20el%20PBI.pdf>
- MINSA. (2021). *Población 2021 Región Arequipa*. Arequipa. Obtenido de https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp
- MINSA. (2022). *Situación del COVID-19 en el Perú*. Obtenido de <https://www.dge.gob.pe/portalnuevo/covid-19/situacion-del-covid-19-en-el-peru/>
- Municipalidad Provincial de Arequipa - MPA. (2017). *Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos 2017 - 2028*. Arequipa: MPA.
- Núñez, Á. (2022). Entrevista Subgerente Sodimac. (G. F. Carbajal, Entrevistador)
- Pe.Indeed. (2023). *Buscar Sueldos*. Obtenido de <https://pe.indeed.com/career/especialista-en-bases-de-datos/salaries>
- Perú Retail. (2022). *Ventas retail crecieron 11% en abril impulsadas por ferreterías y librerías*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/ventas-retail-crecieron-11-en-abril-impulsadas-por-ferreterias-y-librerias/>

- Plan de Negocios Perú. (2020). *Mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo*. Obtenido de <https://plandenegociosperu.com/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>
- Qualtrics. (2023). *¿Qué es Net Promoter Score (NPS)®? Definición y ejemplos*. Obtenido de <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/cliente/net-promoter-score/?rid=ip&prevsite=en&newsite=es-la&geo=PE&geomatch=es-la>
- Saga Falabella S.A. (2023). *Memoria Anual 2022*. Obtenido de <https://documents.bvl.com.pe/hhii/014313/20230316211801/MEMORIA32ANUAL32SF322022.PDF>
- SBS. (2022). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Informe_de_Estabilidad_del_Sistema_Financiero_2022_II.pdf
- SBS. (2023). *Tasas de Interés Promedio*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio>
- Shopify . (2023). *¿Cómo crear una tienda online en Perú? Guía en 3 simples pasos*. Obtenido de <https://www.shopify.com/es/blog/guia-para-montar-tu-tienda-online-en-peru>
- Sodimac Perú. (2022). *Servicio Arriendo de Herramientas y Maquinaria - Información General*. Obtenido de <https://www.sodimac.cl/sodimac-cl/content/a520011/Informacion-General-de-Arriendos>
- Srnicek, N. (2016). *Capitalismo de Plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra Editora .
- Statista. (2021). *Volumen de generación de residuos electrónicos en Perú de 2015 a 2020*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1218458/generacion-residuos-electronicos->

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas

Encuesta para arrendadores

I. Preguntas filtro (**Dentro de estas preguntas se hallan los sub factores grupo etario y nivel socioeconómico*)

1. Edad:

- a. Menor de 25 años
- b. 25 - 39 años
- c. Mayor de 39 años

2. Distrito donde reside:

- a. Arequipa
- b. Alto Selva Alegre
- c. Cayma
- d. Cerro Colorado
- e. Jacobo hunter
- f. Mariano Melgar
- g. Miraflores
- h. Paucarpata
- i. Sachaca
- j. Socabaya
- k. Yanahuara
- l. J.L. Bustamante y Rivero
- m. Resido en otro distrito

3. ¿Tiene en su hogar herramientas para bricolaje (trabajo manual de carpintería, electricidad, etc., no profesional, que hace una persona por afición, para arreglar, mejorar decorar o amueblar su casa) como taladro, sierra, esmeril, lijadora, etc.?
 - a. Sí
 - b. No
4. ¿Cuáles? Nombre algunas, por favor.

II. Preguntas de control

5. Género:
 - a. Masculino
 - b. Femenino
6. Elija las dos redes sociales que más utiliza:
 - a. Facebook
 - b. WhatsApp
 - c. Correo Electrónico
 - d. Instagram
 - e. Tik Tok

III. Factor: Comportamiento del consumidor

7. En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación: *"El alquiler de herramientas entre personas a través de una plataforma digital es una alternativa atractiva para autogenerar ingresos"*:
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indiferente

- d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo
8. *“Considero que alquilar una herramienta, en lugar de comprarla, es una forma de proteger el medio ambiente”:*
- a. Sí
 - b. No
 - c. No lo sé
9. ¿Cuánto cobraría por el alquiler de una herramienta por día? Tome en cuenta un porcentaje del precio de compra de esta herramienta.
- a. 5%
 - b. 10%
 - c. 15%
 - d. 20%
 - e. 25%
10. ¿Qué porcentaje de los ingresos generados por el alquiler de herramientas estaría dispuesto a pagar como comisión a una plataforma en línea?
- a. 15% a 20%
 - b. 20% a 25%
 - c. 25% a 30%
11. ¿Con qué frecuencia utiliza sus herramientas de bricolaje?
- a. Cada mes
 - b. Cada 3 meses
 - c. Cada 6 meses

- d. Una vez al año
- e. Nunca

IV. Factor: Plataforma

12. Ordene del 1 al 5 las siguientes características, donde 1 es la menos importante y 5 es la más importante, para una plataforma digital de alquiler de herramientas.

- a. Simplicidad y usabilidad en la publicación. ____
- b. Clasificación por categoría de herramientas. ____
- c. Descripción detallada de cada herramienta. ____
- d. Rapidez y facilidad de transacción. ____
- e. Seguridad y transparencias de la transacción. ____

V. Factor: Accesibilidad

13. ¿Preferiría alquilar sus propias herramientas a través de una tienda física o a través de una plataforma digital (aplicativo móvil)?

- a. Plataforma digital (aplicativo móvil)
- b. En tienda física
- c. Ambas

VI. Factor: Competencia

14. ¿Alguna vez ha alquilado herramientas en plataformas genéricas como Facebook, Mercado Libre u otros?

- a. Nunca
- b. Raramente
- c. Ocasionalmente
- d. Frecuentemente

e. Siempre

15. ¿En qué medida está de acuerdo con que exista una plataforma digital especializada en el alquiler de herramientas entre personas?

a. Totalmente en desacuerdo

b. En desacuerdo

c. Indiferente

d. De acuerdo

e. Totalmente de acuerdo

16. Elija las dos características más importantes que debe tener una plataforma digital especializada para alquilar herramientas, en comparación a una plataforma genérica.

a. El costo de la comisión.

b. La reputación y fiabilidad de la plataforma.

c. Fácil accesibilidad a un público segmentado.

d. La facilidad de uso y navegabilidad de la plataforma.

e. La variedad de opciones de pago.

VII. Factor: Propuesta de valor

17. ¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital de tipo colaborativo que le facilite el alquiler de sus herramientas y equipos entre persona?

a. Sí

b. Tal vez

c. No

18. Ordene del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿Cuáles serían los atributos que más valora de la plataforma digital de alquiler de herramientas y equipos entre personas?

- a. Modelo Innovador
- b. Permite autogenerar ingresos
- c. Es un aplicativo móvil amigable y de fácil uso
- d. Seguridad en transacciones
- e. Contribuye al cuidado del medio ambiente

19. ¿Cuál es el principal medio de comunicación por el que le gustaría informarse sobre la idea de negocio?

- a. Facebook
- b. WhatsApp
- c. Correo Electrónico
- d. Instagram
- e. Tik Tok

Encuesta para arrendatarios

I. Preguntas filtro

1. Edad:

- a. Menor de 25 años
- b. 25 - 39 años
- c. Mayor de 39 años

2. Distrito donde reside:

- a. Arequipa
- b. Alto Selva Alegre
- c. Cayma
- d. Cerro Colorado
- e. Jacobo hunter
- f. Mariano Melgar
- g. Miraflores
- h. Paucarpata
- i. Sachaca
- j. Socabaya
- k. Yanahuara
- l. J.L. Bustamante y Rivero
- m. Resido en otro distrito

3. ¿Usted suele utilizar diversas herramientas para actividades de bricolaje (trabajo manual de carpintería, electricidad, etc., no profesional, que hace una persona por afición, para arreglar, mejorar decorar o amueblar su casa)?

- a. Sí
 - b. A veces
 - c. No
4. ¿Qué herramientas con las que Ud. no cuenta actualmente le gustaría disponer para estas actividades?

II. Preguntas de control

5. Género:
- a. Masculino
 - b. Femenino
6. Elija las dos redes sociales que más utiliza:
- a. Facebook
 - b. WhatsApp
 - c. Correo Electrónico
 - d. Instagram
 - e. Tik Tok

III. Factor: Comportamiento del consumidor

7. En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación: *“El alquiler de herramientas entre personas a través de una plataforma digital, es una alternativa atractiva de ahorro en lugar de comprarlas”*.
- a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Desconozco
 - d. De acuerdo

- e. Totalmente de acuerdo
8. En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación: *“Alquilar una herramienta en lugar de comprarla, contribuye positivamente al cuidado del medio ambiente”*.
- a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Desconozco
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo
9. ¿Con qué frecuencia requiere de herramientas para sus proyectos de bricolaje?
- a. Cada mes
 - b. Cada 2 meses
 - c. Cada 4 meses
 - d. Cada 6 meses
 - e. Una vez al año
10. ¿Qué tipos de proyectos de bricolaje suele realizar? (Elija tres opciones)
- a. Reparaciones y mejoras generales del hogar (Ejemplo, pintar una habitación, colocar azulejos, reparar un grifo, etc.)
 - b. Jardinería y paisajismo
 - c. Proyectos de carpintería (por ejemplo, construir muebles, hacer reparaciones en el mueble)
 - d. Proyectos eléctricos (por ejemplo, instalar un interruptor, reemplazar un enchufe)
 - e. Proyectos de fontanería (por ejemplo, reemplazar una tubería, instalar un calentador de agua)

- f. Otros

IV. Factor: Plataforma

11. Ordene del 1 al 5 las siguientes características, donde 1 es la menos importante y 5 es la más importante, para una plataforma digital de alquiler de herramientas.

- a. Variedad de herramientas. _____
- b. Simplicidad y usabilidad en la publicación. _____
- c. Clasificación por categoría de herramientas. _____
- d. Descripción detallada de cada herramienta. _____
- e. Seguridad, transparencia y rapidez de la transacción. _____

V. Factor: Accesibilidad

12. ¿Preferiría alquilar las herramientas que necesite a través de una tienda física o a través de una plataforma digital (aplicativo móvil)?

- a. Plataforma digital (aplicativo móvil)
- b. En tienda física
- c. Ambas

13. ¿Con qué frecuencia alquilaría herramientas para sus proyectos de bricolaje?

- a. Cada mes
- b. Cada 2 meses
- c. Cada 4 meses
- d. Cada 6 meses
- e. Una vez al año
- f. Muy rara vez

VI. Factor: Competencia

14. ¿Alguna vez ha alquilado herramientas en plataformas genéricas como Facebook, Mercado

Libre u otros?

- a. Nunca
- b. Raramente
- c. Ocasionalmente
- d. Frecuentemente
- e. Siempre

15. Elija las dos características más importantes que debe tener una plataforma digital especializada para alquilar herramientas, en comparación a una plataforma genérica.

- a. Variedad y calidad de herramientas.
- b. La reputación y fiabilidad de la plataforma.
- c. Fácil accesibilidad a variedad de proveedores.
- d. La facilidad de uso y navegabilidad de la plataforma.
- e. La variedad de opciones de pago.

16. ¿Qué factores le motivaría a utilizar una plataforma digital de alquiler de herramientas entre personas, en lugar de alquilarlas a empresas establecidas? (elegir tres opciones)

- a. Precios más bajos
- b. Mayor variedad de herramientas disponibles
- c. Mayor flexibilidad en términos de tiempo y lugar de alquiler
- d. Comodidad en el proceso de alquiler y entrega
- e. Mayor cercanía geográfico de la herramienta buscada

VII. Factor: Propuesta de valor

17. ¿Estaría interesado en alquilar herramientas de forma segura a través de una plataforma digital?

- a. Sí
- b. Tal vez
- c. No

18. Ordene del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿Cuáles serían los atributos que más valora de la plataforma digital de alquiler de herramientas y equipos entre personas?

- a. Modelo Innovador
- b. Permite ahorrar costos.
- c. Es un aplicativo móvil amigable y de fácil uso
- d. Seguridad en transacciones
- e. Contribuye al cuidado del medio ambiente

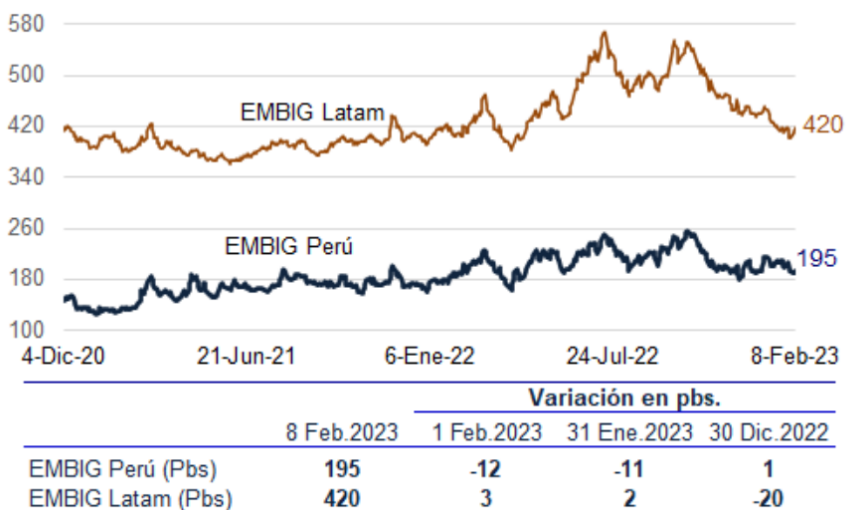
19. ¿Cuál es el principal medio de comunicación por el que le gustaría informarse sobre la idea de negocio?

- a. Facebook
- b. WhatsApp
- c. Correo Electrónico
- d. Instagram
- e. Tik Tok

Anexo 2. Supuestos para el cálculo de la tasa de descuento

Figura 25

Riesgo país: Perú y Latam



Nota. Tomado de Nota Semanal, por BCRP (2023).

Figura 26

Tasa de interés del Bono del Tesoro de EEUU (10 años)



Nota. Tomado de Nota Semanal, por BCRP (2023).

Tabla 30*Retorno anual del índice S&P (500)*

2022	-18.14%
2021	28.95%
2020	18.40%
2019	31.29%
2018	-4.45%
2017	21,69%
2016	11.80%
2015	1,34%
2014	13.53%
2013	32.31%
2012	15.84%
Promedio	14.39%

Nota. Tomado de Rendimiento Total Anual del índice S&P 500, por Yahoo Finanzas (2023).

Anexo 3. Entrevistas (transcripción)

1. Entrevista a Marcio Endara Ruiz

Marcio Endara Ruiz es director de marketing digital en la empresa MindKontrol, dedicada a brindar servicios de marketing digital, así como elaboración e implementación de estrategias de marketing. Tiene más de 8 años de experiencia en el rubro trabajando con clientes de diversas industrias.

Considerando la actual penetración del internet y el uso de los celulares en transacciones comerciales. *¿Opina que sería factible que los usuarios de herramientas puedan migrar con facilidad al uso de una plataforma digital para poder alquilarlas?*

Yo creo que sí, dependiendo del segmento también, porque hay segmentos donde no son muy familiarizados con el tema de las herramientas digitales, pero ya en esta época postpandemia creo que es un mínimo. Creo que no estamos hablando de un 20% yo creo que un 80% si les sería útil y si ingresarían a la plataforma para darle uso porque sería un beneficio para ellos tanto para los que quieren alquilar sus activos como para los que necesitan alquilar; para dar soluciones en casa o en el trabajo entonces yo creo que sí si se animan a darle uso a esta plataforma.

Considerando que los Millennials se desenvuelven habitualmente en entornos digitales. ¿Cree usted que ellos sería el público objetivo más conveniente?

Sí, yo creo que sería el punto de partida de los millennials hasta las generaciones que están viniendo. No los centennials que son los hijos de los millennials, pero yo creo que el fuerte sería ellos porque básicamente son gente entre los 25 a más edad; entonces creo que ellos ya pueden manejar lo que son herramientas y que pueden dar un uso potencial porque actualmente ellos si no están en esa plataforma están usando otro tipo de plataformas diferentes; o sea sí estaría bien.

En esta época post pandemia donde la situación económica actual ha empeorado. ¿Considera que los usuarios de herramientas estarían más dispuestos arrendar o comprar herramientas?

Claro justamente como lo que tú indicas, en un entorno de postpandemia, económicamente ha habido más desempleo hay un poco de inflación y en los próximos años todavía hay un poco de incertidumbre. Mucha gente va a ver por conveniente alquilar en vez de comprar los equipos. Por ejemplo: una persona que quiere una compresora si se le da esta alternativa le va a salir mucho más rentable alquilarla para un uso puntual que comprarla, igual aquellas personas que quieren alquilar les van a ayudar a tener ingresos extra entonces yo creo que para ambas partes según el entorno que estamos viviendo ahorita es conveniente esta plataforma. Sí sería útil sobre todo para los que quieren alquilar para evitarles ese costo de comprar activos nuevos.

Teniendo en cuenta la existencia de distintos MarketPlace genéricos por ejemplo Facebook, Mercado Libre, etc. Según su experiencia, ¿es frecuente que en ellos se ofrezcan herramientas cree que los usuarios podrían encontrar una ventaja significativa en una plataforma digital dedicada específicamente a este rubro?

Específicamente como me lo comentas tú, no. Lo que encuentres en MarketPlace o en cualquier otro MarketPlace de Facebook y Google hay alquiler o venta directa, pero no es algo que esté especializado en ese tema, entonces puede que sí a veces con suerte encuentre algo que yo necesite para alquilar o comprar; o pueda que sólo encuentre ofertas de venta, entonces hay limitaciones actualmente no he visto otra propuesta como la que tú me comentas.

¿Tú crees que al tener una plataforma específica sea una ventaja o muy importante ventaja?

Claro porque ya tenía algo especializado y justamente en esta época las plataformas que se enfocan en nichos son las que tienen más potencial o tienen más oportunidades de seguir creciendo; entonces en este caso hay un nicho para aquellas personas que están dentro del entorno de los rubros de: construcción mantenimiento, decoración. Entonces para todos ellos sería una gran alternativa que exista una plataforma especializada en lo que es alquiler o venta de estos activos entonces sería un buen potencial.

¿Qué características piensa usted que se deben considerar para ofrecer una plataforma ideal? ¿Qué características pudieran ser más valoradas por los usuarios?

Yo creo que los más valorados serían la simplicidad de que tanto la persona que quiera alquilar, que sea fácil publicar como en su momento era OLX o el que tú podías subir algún producto sin necesidad de conocer mucho de internet. Por ejemplo, de interfaces era algo intuitivo y para aquellas personas que buscaban el servicio también simplemente ponían el buscador y les salían las opciones; entonces yo creo que depende mucho de la facilidad y la simplicidad que esta plataforma tenga para que la persona que quiera alquilar sus activos pueda usarla fácilmente. Si por ahí se complicara o hubiera muchos pasos yo creo que eso sería una barrera no habría mucha gente; que quizás dejaría de usarlo si es que encuentra dificultad en el entendimiento de la interfaz. Depende mucho de eso que sea de un fácil uso como dicen la palabra intuitivo es intuitivo.

¿Cuál cree que es la percepción de los usuarios respecto a las medidas de seguridad de las plataformas comerciales actuales frente a delitos cibernéticos? y ¿cómo se podrían transmitir o concientizar a los usuarios sobre las medidas de seguridad?

Antes de la pandemia la gente era reacio al uso del internet, incluso hasta con el YAPE pero ahora después de la pandemia que se ha vuelto una necesidad estar en el tema digital también las personas confían más; entonces depende mucho de las plataformas de que indiquen eso de que

ellos tienen mecanismos de seguridad de cuidado de los datos. Si es que se va a hacer algún pago dentro de la plataforma también que brinde la seguridad yo creo que comunicando que se tiene todas esas herramientas bajo control el usuario fácilmente va a perder el miedo y lo puedo usar. Porque ya en esta época es una exigencia, como te pongo el ejemplo del YAPE antes mucha gente no lo usaba, pero ahora que es una necesidad así tengan dudas lo usan, pero ya tienen esa confianza de que es una plataforma seria. Obviamente cuando hay plataformas nuevas como que no da mucha seriedad, sí podría haber un miedo a que pudiera pasar algo, que me roben información o que me puedan hackear la cuenta y depende mucho de la plataforma misma. Se debe tener una buena comunicación con los usuarios para que tengan confianza y le den uso a la plataforma.

¿Considera que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar comisiones por el servicio de alquiler de herramientas? ¿Quién piensa estaría más dispuesto a pagarla el arrendador o el arrendatario?

Yo creo que sería la persona que quiere alquilar el activo. Te pongo el ejemplo de indriver en ello las personas que ofrecen el servicio del taxi son los que pagan una cierta comisión, pero aquellas personas que buscan el servicio o sea que son los demandantes no pagan nada, para ellos es una solución entonces parte del éxito de esa plataforma es que le da solución a las personas sin ningún costo, pero aquellas personas que están recibiendo un ingreso sí a éste se les puede cobrar una comisión y yo creo que dependiendo de la comisión, yo creo que no habría ningún problema siempre y cuando haya una comisión que sea coherente o sea un mínimo que cubre los gastos básicos de la plataforma, pero que también le dé un ingreso a la persona que está alquilando. Yo creo que habría ningún problema si hubiera que cobrarles una comisión a los que están buscando alquilar o los demandantes; yo creo que ahí sí habría un poco de resistencia porque estas personas seguirían viendo que no hay una solución directa porque si ellos quieren alquilar por no comprar

y si aparte les podrían con una comisión como que se desanimarían solamente en ese lado, pero del lado de los que ofertan el servicio yo creo que sí se sobreentiende que tienen que pagar comisión, porque la mayoría de plataformas que brindan servicios similares cobran una comisión pero es una comisión mínima.

¿Cómo cree que influenciaría los altos niveles de informalidad laboral de nuestro país en una propuesta de negocio que propicia la autogeneración de ingresos?

Claro acá hay ventajas grandes porque uno siempre digamos en el mercado tradicional si yo quisiera alquilar algo, la persona que me va a alquilar puede tener cierta desconfianza de si el equipo que le voy a dar está bien sí de repente la voy a estafar pero normalmente estas plataformas ya tienen: mecanismos, restricciones, multas si es que una persona no cumple con ciertos requisitos tanto el que sea el ofertante como el demandante, entonces eso sí es que yo quisiera alquilar me daría la seguridad de que esta plataforma filtra a las personas que están ofertando los activos me da la seguridad de que si es que yo estoy haciendo un pago o quiero alquilar algo lo voy a recibir tal cual. Por el otro lado de los que son los ofertantes del inicio también pues, porque van a tener la seguridad de que la persona que necesita el servicio va a pagar sin tanta duda y la misma plataforma va a ser el intermediario para que esto suceda de la mejor manera.

¿Cree usted que existe conciencia ecológica en el consumidor actual? Si existiera ¿tendría alguna influencia al momento de alquilar herramientas en lugar de comprarlas? De no existir ¿se podría desarrollar progresivamente en este sector?

Dependiendo en qué rubro o sea puede haber conciencia ecológica, pero yo creo que el mercado peruano a veces es más el tema económico. A veces la gente pone el tema de los ingresos o el tema económico por encima del tema ambiental en algunos casos, pero obviamente conforme

van pasando los años es más la gente que pone por encima el tema ambiental entonces depende mucho el rubro específicamente.

Si nos enfocamos en este rubro de alquiler de herramientas. ¿Tú crees que este podría ser un factor este de la conciencia ecológica el hecho de alguien que esté alquilando una herramienta en vez de comprar y seguir comprando y seguir comprando herramientas?

Sí, estaría bien porque sería algo así como un reciclaje, como un reúso desde temprano de máquinas y estaríamos creando menos basura y en el futuro estaríamos dando un reúso a los activos que ya tenemos. Entonces yo creo que sí como lo planteas el tema de conciencia ecológica sí tendría un valor por lo tanto esta plataforma la gente si lo apreciaría.

¿Cuál es su opinión global con respecto a la plataforma digital planteada? ¿Cómo podría resultar más atractiva y qué sugerencia agregaría?

Mira, ya considerando que estamos en una época donde la mayoría de las cosas ya están hechas, esta es una idea innovadora no la he visto antes ni en el Perú ni afuera, entonces es algo muy innovador. Ahora más allá de que sea innovador también le da soluciones no es tanto para un nicho pequeño, creo que beneficiaría a una gran población en el Perú y fuera de ella. Desde el punto del diseño de la propuesta la idea es acertada y como lo hemos conversado con el tema de la seguridad si la métrica es el tema del ahorro en vez de comprar y el tema de cuidado ambiental creo que sí sería unos pilares importantes. Lo único que yo recomendaría para que esto tenga éxito es plantear bien el tema de la facilidad del uso que una vez que se lance la plataforma que sirva, que no esté mucho en prueba porque eso a veces es contraproducente. Hay empresas que lanzan plataformas como en prueba y al probarla la gente no se siente cómoda y finalmente la rechaza, y ya no las vuelve a usar, entonces tienen que cuidar ese tema quizás antes de lanzar tener un buen tiempo de prueba y cuando ya se lance oficialmente que ya esté aprobado, que ya esté testada.

Obviamente siempre se va mejorando cada año pero el tema del uso tendría que estar bien probado antes de hacer el lanzamiento oficial y eso aseguraría de que en el futuro esta plataforma pues sea parte de la vida de las personas, porque el hecho de alquilar la maquinaria o activos es algo que nos acompaña en el día a día; eso no es de ahora nada más, es algo de siempre entonces una plataforma que está enfocada a eso sí tiene mucho potencial como te digo siempre y cuando el uso este técnicamente bien elaborada. Esa sería la única recomendación porque por lo demás yo creo que es una idea muy atractiva que no la he visto antes.

2. Entrevista a Álvaro Núñez

Álvaro Núñez es Subgerente comercial en SODIMAC Arequipa. Cuenta con más de 5 años de experiencia en el área retail de construcción y productos para el mejoramiento del hogar, pasando por áreas administrativas y logística. Experto en temas sobre la comercialización de herramientas para el público en general y ventas mayoristas.

Considerando la actual penetración del internet y el uso de los celulares en transacciones comerciales. ¿Opina que sería factible que los usuarios de herramientas puedan migrar con facilidad al uso de una plataforma digital para poder alquilarlas?

En el caso de que es un servicio normalmente es un poco más complicado que vender un producto, no porque tienes que considerar de que en el servicio tienes que primero ver el tema de lo que es un alquiler de herramientas que obviamente se tiene que dejar una garantía y segundo que cuando tú entregas un producto, esto, tienes que de alguna manera informar al cliente referente a su uso, la garantía del tema de la de la que tiene que tiene que probar una herramienta antes de llevársela porque puede darse el caso de un reclamo en el cual el cliente por no probar la herramienta en las instalaciones después puede traer inconvenientes como que la herramienta no estuvo correcta o cosas.

¿En el tema de que puedan utilizar plataformas digitales para la transacción con todo esto de los celulares con internet sería fácil promocionarlo por ahí?

Claro obviamente que sí, yo creo que ahora con el tema de la omnicanalidad que estamos viviendo casi todo lo que es ventas de servicios y productos, y se ofrecen en aplicaciones o en plataformas obviamente que para un cliente le salía hace mucho más práctico poder hacer ese tipo de trámite de gestión desde la comodidad de un celular o de una computadora.

Considerando que los Millennial se desenvuelven habitualmente en entornos digitales. ¿Cree usted que ellos sería el público objetivo más conveniente?

Definitivamente, porque entiendo de que con el tema de la pandemia a nivel retail se ha incrementado el uso, considerablemente las ventas por la web o por otros medios, eso ha hecho de que se haga mucho más familiar realizar las compras de servicios y productos ya que antes el mercado peruano era muy reacio a realizar compras por internet porque de por sí somos personas medias desconfiadas. En Chile, Colombia y Brasil el tema de la venta web ya tenía ciertos años y para nosotros recién con la pandemia es como que se generó ese proceso esa nueva forma de realizar compras y se masificó.

En esta época post pandemia donde la situación económica actual ha empeorado. ¿Considera que los usuarios de herramientas estarían más dispuestos arrendar o comprar herramientas?

Sí pues, porque hay 2 tipos de clientes: hay clientes Jobistas y los clientes que son profesionales. Los Jobistas normalmente son esos clientes que tienen trabajos puntuales en casa, entonces no necesitan entender las herramientas de todos los diferentes tipos que puedes necesitar para un trabajo puntual; por ejemplo un esmeril pero ponerte a coleccionar herramientas o guardar herramientas en cantidad obviamente que demanda un espacio, hay que hacerles mantenimiento

entonces yo creo que sí es factible; no el hecho de poder tener este un tema de alquiler porque recién me estoy dando cuenta de ello. De hecho, que lograrían ahorrar algo si es que solamente van a ser esos temas puntuales.

Teniendo en cuenta la existencia de distintos MarketPlace genéricos por ejemplo Facebook, Mercado Libre, etc. Según su experiencia, ¿es frecuente que en ellos se ofrezcan herramientas cree que los usuarios podrían encontrar una ventaja significativa en una plataforma digital dedicada específicamente a este rubro?

La verdad que no he visto el alquiler de herramientas masificado. No digamos en lo que tú me dices MarketPlace y otras plataformas. Pero hay algunas empresas que han comenzado a ofertar esos servicios que es el caso de Edipesa que es una competencia bastante buena y grande acá en el sur del país y ellos alquilan equipos, pero por su página web. Para ello tienen que dejar una garantía, tenemos que tener un contrato. Este, de alguna manera entregan la mercadería si es que quieres en tu obra o tú también puedes ir a recogerla a sus instalaciones. Pero en el caso de nosotros todo se hace acá en tienda o sea viene acá el cliente, se le explica el funcionamiento de la máquina y se hace el contrato, se deja la garantía y bueno ya lo puede retirar.

¿Tú crees que podría ser una ventaja el hecho de que haya una plataforma exclusivamente para alquilar las herramientas, máquinas y demás?

Claro. Si se llega a tener una buena masificación de la oferta del servicio yo creo que sí sería un golazo. Las personas normalmente lo que ahorita no tienen es tiempo, entonces te ayudaría mucho en el tema de ahorrar tiempo. Yo creo que si yo quiero alquilar una herramienta y tú me la puedes traer a mi casa y me la entregas y me explicas excelente sería genial.

¿Qué características piensa usted que se deben considerar para ofrecer una plataforma ideal? ¿Qué características pudieran ser más valoradas por los usuarios?

Yo creo que primero sería conveniente trabajarlas, primero por categoría o sea yo creo que acá tienes herramientas manuales, herramientas eléctricas, herramientas a batería. Entonces primero tener una buena clasificación para que sea amigable el aplicativo con los clientes, no con los consumidores. Segundo de que te detallen para qué usos es como un pequeño manual en el cual tengas algunos tips para qué tipo de trabajos puedes realizar el alquiler de herramientas y que accesorios, porque también considera que las herramientas utilizan consumibles entonces los consumibles o bien los tienes que alquilar tú también o el cliente los tiene que adquirir.

¿Cuál cree que es la percepción de los usuarios respecto a las medidas de seguridad de las plataformas comerciales actuales frente a delitos cibernéticos?

Claro eso de la clonación de las tarjetas, todo eso, pero yo creo que tener una aplicación en la cual te permita darte el soporte no sé con Paypal o con alguna de estas grandes en las cuales tengas ese respaldo para poder tú realizar un pago yo creo que no habría inconveniente. Y con eso también aparte de la aplicación tú le das un respaldo en el hecho de tener una página, que esté informado sobre la visión, misión o sea darles soporte; como dice la marca a la empresa yo creo que eso hace que los clientes tengan mucha más confianza para adquirir los productos. De todas maneras, es importante, como se dice darle mucho renombre y mucha fuerza a la marca.

Y ¿Cómo se podrían transmitir o concientizar a los usuarios sobre las medidas de seguridad?

Obviamente que sí, yo creo de hecho que tú al momento en que lances un aplicativo, pones las consideraciones que deben tener. El hecho de no hacer depósitos en cuenta de terceros, no compartir las contraseñas, no dejar contraseñas grabadas; de alguna manera yo creo que hay cosas que sí o sí ya el consumidor de por sí ya estamos haciendo; tanto en ventas y compras por internet.

Entonces ya estamos familiarizados con esos procesos. Ya saben que no deben realizar ese tipo de cosas que pueden causarles riesgos.

¿Considera que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar comisiones por el servicio de alquiler de herramientas? ¿Quién piensas estaría más dispuesto a pagarla el arrendador o el arrendatario?

Yo creo que para el que arrienda y es una oportunidad en el cual su negocio puede crecer. Es otro canal en el cual puede generar más ingresos y de por sí le conviene poder masificar sus servicios. Yo creo que el que consume no tiene el tiempo de buscar; ver estas alternativas. De hecho, para ellos el tema de pagar una mensualidad por algo que capaz no lo utiliza todos los meses como que los puede desalentar.

¿Cómo cree que influenciaría los altos niveles de informalidad laboral de nuestro país en una propuesta de negocio que propicia la autogeneración de ingresos?

Yo creo que sí, ahorita estamos con el tema de los startups que de alguna manera son aplicaciones, ideas de negocio que permiten esa independencia, esa solvencia que creo que todos están buscando de no depender de una empresa que le da un sueldo sino de tus negocios.

Bueno obviamente que el hecho de que tengamos tanto mercado informal afecta directamente a los pequeños emprendedores porque obviamente lo que hace es tener una competencia desleal. Actualmente tenemos bastantes mercados tradicionales caso de Mariscal Castilla que ofrecen productos no originales. En el caso de la aplicación tendríamos que considerar que la propuesta que usted desea brindar tiene que tener garantía por parte de la empresa, de la marca para de alguna manera hacer que el cliente tenga esa necesidad de adquirir el servicio sin tener ese temor de que pueda estar siendo engañado por el hecho de no tener productos de calidad. Actualmente lo que pasa es que en el tema de las apps no tenemos todavía esa competencia desleal

porque actualmente son muy pocas las empresas que se meten a este servicio por la web o por las apps y que realmente ahorita no está muy masificado para los piratas. Yo creo que ellos lo que hacen normalmente es ofrecer los productos de manera directa porque es más fácil dejar rastros o huellas; en cambio con unas apps un depósito deja más datos e información.

Bueno yo creo que cuando tú compras una herramienta o quieres un servicio de alquiler de una herramienta. Si lo haces de manera directa es más más factible que te puedan engañar porque va a dar la plata y nada más pero no queda otra cosa como una huella sobre lo que has hecho un depósito o un trámite o X.

Si ya ese lado informal de este tipo de transacciones es muy muy alto no el tema de que de que como la plataforma hospeda a personas que tienen ciertas herramientas y que las quieren alquilar propicia una auto generación de ingresos, ¿tú crees que ayude a la informalidad esta plataforma?

Yo no creo, porque al final tú pones los parámetros para poder colocar a tus proveedores en la aplicación. Por ejemplo: tú al momento en que vas a registrar a un proveedor, a una persona que va alquilar vas a necesitar ciertos datos de si es persona natural o persona jurídica, entonces de una manera tú vas a tener ese control de saber a quiénes ingresan a quiénes colocas en esta aplicación. Ahora bien, de hecho, el que vas a tener los filtros como te digo ese tipo de filtros son importantes porque al final, tú estás dando la cara con las apps por la garantía y el respaldo de todos estos tienen que tener recibos y estar bien definidos a quienes estás colocando en ese aplicativo.

¿Cree usted que existe conciencia ecológica en el consumidor actual? Si existiera ¿tendría alguna influencia al momento de alquilar herramientas en lugar de comprarlas? De no existir ¿se podría desarrollar progresivamente en este sector?

En ese sentido nosotros estamos muy atrasados. En otros países tienen mucho más metido ese tema de la conciencia ecológica sobre el cuidado del medio ambiente, de evitar generar residuos. A nosotros nos falta bastante porque este tema en los colegios y las universidades muy pocos se han enfocado en generar esa filosofía y esa cultura.

Pero si pudiéramos desarrollar el tema de la conciencia ecológica. ¿Tú crees que podría decir mira voy a alquilar esta herramienta porque me parece más ecológico que comprarla crees que existe eso?

Yo creo que sí. Sé que no voy a utilizar una marca de un producto con una frecuencia alta; obviamente en que eso repercute en que yo tenga en mi casa, cosas igual de más cosas y generen más residuos y al final es como que me vuelvo un poco consumista, pero de hecho no ayuda en nada no porque de por sí tener tantas herramientas y no le vas a dar un uso yo creo que en algún momento vas a tener que sí o sí botarlas.

¿Entonces crees que ahorita tu cliente piense eso?

Ahora como te digo no todavía. No pensamos en eso; no o sea realmente pensamos en que sí necesito esto y vamos guardando las cosas, pero yo creo que ese es un punto muy importante en el cual podrías tú con esta propuesta de negocio concientizar.

¿Cuál es su opinión global con respecto a la plataforma digital planteada? ¿Cómo podría resultar más atractiva y qué sugerencia agregaría?

Bueno me parece una excelente idea y propuesta de negocio. Creo que sí tiene bastante base para poder desarrollarse yo creo que lo que tenemos que considerar acá es que sí o sí hay que tratar de masificar a través de la publicidad; dar a conocer, valernos de otras herramientas y que en algún momento si es que se puede ofertarlas a ciertos nichos de mercado en los cuales se requiere con urgencia las herramientas; es tu primer escalón. Por ejemplo: yo tengo maestros que

necesitan realizar trabajos, pero por falta de herramientas no pueden utilizar o no pueden seguir trabajando con otras obras. No al hecho que tú le des el servicio de alquiler de herramientas obviamente que ellos les amplías sus frentes en las que puedan trabajar obras no. Por ponerte un ejemplo, no tengo un melaminero quien para realizar la instalación de no sé pues unos empotrables en una cocina ya necesita un atornillador, necesita un esmeril, “x” cosas; pero le sale otro negocio más en el cuál un cliente también lo requiere con urgencia entonces para no estar con ese tema de comprar otras herramientas y que lo que necesites atender al otro cliente puede solicitar el alquiler y de esa manera genera más ingresos.

Si es que digamos tienes un taladro que cuesta 350 soles y tú lo quieres alquilar dependiendo cuanto es el precio. Obviamente tú tienes que darle un porcentaje no a un taladro de 350 soles tú no vas a alquilar de 50 en 50 vas a alquilar de 20 en 20; con la finalidad de que con el uso se pague eso a 12 veces que prestes el servicio. En herramientas grandes es más complicado porque hay herramientas en las cuales son mucho más técnicas o sea tienes que buscar con mayor intensidad qué clientes son los que solicitan este tipo de herramientas. No es tan práctico son más específicos.

¿Se puede extender no solo herramientas sino de repente cosas que tú me hiciste en casa no sé qué te faltaba últimamente pues probablemente un toldo no sé una parrilla o un cilindro que te lo puedan apilar así crees que se puede extender este tipo de cosas?

Yo creo que es un poco complicado porque en el caso del toldo le pueden dar un mal uso. Tú no sabes en dónde lo instalan, dónde lo ubican. Yo creo que se deteriora mucho más más rápido, en cambio una herramienta está hecha para eso, para ser usado; en cambio el toldo es como que depende donde lo vayas a utilizar y se puede como te digo, se puede maltratar. Igual es como una

parrilla no se tiene el mismo cuidado. Claro que las herramientas es algo un poquito más fácil de controlar; el uso por las horas o por la marca o por las prestaciones que tiene cada herramienta.

Mi opinión global sobre la plataforma digital planteada es que es una buena idea y propuesta de negocio. Se debe considerar la importancia de masificar y promocionar la plataforma a través de la publicidad, ofertándola a nichos de mercado que requieran herramientas de manera urgente. Además, se podría considerar la conciencia ecológica y cómo la plataforma puede ser más atractiva para los clientes al ofrecer una alternativa más sostenible que la compra de herramientas.

3. Entrevista realizado a Francisco Sánchez

Francisco Sánchez es Especialista de Marketing y Docente Instituto Continental (Perú). Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Extremadura (España) con más de 10 años de experiencia en Marketing digital y con Experiencia como Social Media Manager & Community Manager.

Considerando la actual penetración del internet y el uso de los celulares en transacciones comerciales. ¿Opina que sería factible que los usuarios de herramientas puedan migrar con facilidad al uso de una plataforma digital para poder alquilarlas?

Bueno definitivamente creo que una de las líneas que se tienen que desarrollar por parte de buscar el enfoque digital con la digitalización de la empresa es una plataforma de oferta y demanda como puede ser cualquier Marketplace; y en estos últimos años han acelerado mucho todo el proceso de integración por parte de las personas con lo cual es algo muy adecuado con respecto a penetración de mercado. Por la parte del internet, si miramos datos tiene un porcentaje muy alta la población que tiene acceso al internet y muchísimo más sobre todo en el Perú y Sudamérica el porcentaje de de generación del celular es altísimo, muy alto. Estamos hablando de un porcentaje muy alto entonces definitivamente cualquier modelo de negocio que plantee una presentación de

producto más fácil sin la movilidad de las personas es mucho más adecuado. Bueno en ese sentido concreto.

Lo bueno de este modelo de negocio es que es escalable a nivel nacional e internacional porque todo lo que sea información es escalable a nivel mundial. Otra cosa es ya la parte física, pero si uno piensa por ejemplo en herramientas o en aplicaciones como la del delivery son plataformas que están a nivel internacional y que hay muchos sitios. Entonces yo creo que es la tendencia natural.

El formato del negocio es conocido por los clientes. El problema en el Perú que habría que evaluar es la desconfianza que es lo más complicado. Yo no creo que tenga que ver con la idiosincrasia en sí, sino más bien con las experiencias que se han tenido no sólo a nivel digital sino a nivel físico. También donde no se ha replicado lo que el acuerdo de transacción es decir uno va a cualquier tienda pequeña y te venden ahí... que ya vimos como punto de venta en la parte de ellos que aquí en el Perú es lo que tenemos por avanzar. Por eso hay plataformas grandes como Sodimac y Falabella que tienen la confianza de la gente, porque como que se tiene un espacio grande no están en muchos sitios como que se tiene la seguridad de que te van a hacer caso. Eso es lo único que yo querría.

Considerando que los Millennials se desenvuelven habitualmente en entornos digitales. ¿Cree usted que ellos sería el público objetivo más conveniente?

Si nosotros analizamos las demografías ya actualmente podríamos tener un rango bastante abierto ya 8,181 por ahí hablando de por lo cual no puede ser que sea el grueso por decirlo al que se apunte a medio plazo, pero a corto plazo yo creo que hay otras energías que también podría mostrar. Porque hoy por ejemplo si nosotros analizamos la demografía de Facebook tiene una penetración de los 23 millones de usuarios en el Perú y la demografía principal está desde los 25

a los 45 años de ahí entra Millennial de ahí la X o la Z. Entonces ahí tendríamos varias opciones. También consideraríamos personas más jóvenes como está por ejemplo el de generación de la “X” en adelante. Estarían bien los Millennials. Están muy bien. Un punto bastante interesante, pero si nosotros vamos a la generación z hay que entender que son seriamente público que como está transformándose la sociedad sería mucho más adecuada.

Sobre todo, la gente muy joven va a tener la influencia de zonas como Estados Unidos y Europa donde se va a mover mucho la parte que ya hay, la parte del consumo de bienes que no son suyos. Algo que aquí poco a poco se va a ir integrando más, a corto plazo sí tengo una buena declaración, pero yo de mi generación pues entraría no porque personas de 50 años 40 años podría también entrar en algunas líneas que incluso podrían ser algunos casos más confiables. También habría que verle cómo se le presenta el proyecto, el producto porque supuestamente en esas generaciones ya el poder adquisitivo es diferente.

Son persona que compran, pero bueno desde mi punto de vista está bien de los Millennials, pero se podría ampliar un poquito más tanto a generación “Z” y a la generación “X”.

Sí porque también y consideran que digamos que cuando son muy jóvenes no están pensando tanto en hacer muchos trabajos en casa proyectos un poco ya tienes su familia de repente chicos y pues siempre hay cosas que reparan en casa y entonces por eso también hay un rango de alguien consideramos, pero creo que es válido este es el que se puede expandir sobre todo a la a la generación “X”.

En esta época post pandemia donde la situación económica actual ha empeorado. ¿Considera que los usuarios de herramientas estarían más dispuestos arrendar o comprar herramientas?

Bueno el proceso como el que estamos viviendo normalmente la gente no compra tanto. Es lógico se le dan alternativa por lógicamente en base mucho más adecuado además si analizamos un poco más ya no la situación global, sino el espíritu peruano que tiene mucho que ver con el recurso, que tiene que ver mucho en situaciones complicadas según la alternativa de ingresos.

Yo creo que podría ser algo interesante porque alguien puede llegar a decir para conquistar una chapucería acá no tengo 1,000 soles para comprar, pero tengo 200 soles para alquilarlo y hago una semana de trabajo, y yo creo que sí es muy adecuado para la situación; también para el espíritu peruano. Lo que si hay que evaluar es el beneficio de ambos porque ya no sólo desde el punto de vista del que compra sino desde una plataforma el modelo de negocio bilateral. Ya hay que ver la persona que paga sino la persona que aporta el bien y cobra y ahí sí sería un punto interesante por tratar, porque es muy beneficioso para personas que tengan ciertas herramientas, cierto activo que no los están poniendo en valor, que los tienen ahí marcado y que definitivamente ayudaría también a recurrirse. Entonces pero no sólo hay que mirar lo del punto de vista de la persona que arrienda sino desde el punto de vista de la persona que pone en alquiler su herramienta.

Usaste una palabra que la verdad que me parece muy adecuada para nuestra idiosincrasia de, pero bueno obviamente el recurso que sí siempre estamos buscando cómo hacer esto siempre desde todo punto de vista yo admiro de él, yo veo una de las cosas que más admiro es que muy difíciles.

Yo llevo 6 años, pero siempre procuro hablar con la persona y por mi trabajo soy imperativo y siempre estudio todo, y tengo que enterarme y una de las cosas que más admiro en situaciones complicadas que ha pasado en Perú aun así ha seguido avanzando en situaciones de inestabilidad política y económica ahora mismo tenemos una situación bastante complicada desde hace bastante tiempo y aun así la economía del Perú sigue avanzando. El hecho desde mi punto de

vista que algo muy positivo es la gente que lo ve negativo. Yo vivo muy positivo que hay un porcentaje muy grande de economía sumergida en el Perú. Porque si estuvieran como está por ejemplo en España que no hay tanta economía sumergida y limita muchas posibilidades, aquí la gente es mucho más creativa no se deja caer o sea sale una situación complicada y se siguen moviendo. Estamos acostumbrados también a vivir tiempos complicados entonces ya se ha formado un hábito digamos efectivamente. Todo lo que sea plantearlo y dé ganancia siempre va a tener salida desde mi punto de vista.

Teniendo en cuenta la existencia de distintos MarketPlace genéricos por ejemplo Facebook, Mercado Libre, etc. Según su experiencia, ¿es frecuente que en ellos se ofrezcan herramientas cree que los usuarios podrían encontrar una ventaja significativa en una plataforma digital dedicada específicamente a este rubro?

Todo lo que sea especialización siempre y cuando esté bien posicionado es positivo y utilizar lógicamente o sea lo que no hay y luchar contra las plataformas que ya están implantadas sino como puntos de comunicación. Si yo soy para poner el ejemplo de la plataforma que tenemos no de delivery ya el taller plataforma de delivery la tengan que sean específicas no negativo de que esa misma plataforma puedan promocionarse en otros espacios digitales el hecho de tener a la forma física crea una plataforma específica y mucho mejor porque lógicamente el mensaje más directo o sea todo lo que es la estructura de imagen mucho mejor que ya te específicas de posiciones en un nicho lógicamente eso te va a ayudar a atraer más personas pero no podemos olvidar que ya hay plataformas que existen que se tienen que utilizar como medios de comunicación ok, igual da lo mismo la plataforma que sea una competencia indirecta. Porque sí es cierto que existe, pero no es tan crítico y eso que el alquiler cuando uno entra de alquiler, pero alquileres por ejemplo de vivienda en ese sentido pues sí ahí las personas que alquilan una cosa,

pero no es algo negativo es todo lo contrario hay que verlo como una palanca que puede ayudar a la idea a posicionarse igualmente. Otro se le tiene que quedar hoy en día al público es que se comunique desde donde quiera en el modo que quiera y haga la transacción cuando quiera o sea eso de tener una plataforma específica es muy adecuado pero el que te puedan comunicar desde la propia plataforma de Facebook o de Mercado Libre sería motivo interesante porque ya hay usuario allá lo que hay que ver la manera de atraerlos a la plataforma yo creo que sí lógicamente bueno yo no he hecho la investigación en los canales de ustedes pero habría que analizar qué situación hay en el mercado de cara a la parte de posicionamiento. Eso es lo que habría que plantear sobre todo el esfuerzo inicial porque todo cuando es una idea en un principio es complicado.

Creo que sí esta es la parte que mencionas sobre en vez de verlo como algo negativo yo creo que se puede utilizar para apalancarse entonces este de algo que ya de alguna manera quieren utilizándolo, aunque no esté especializado en alquiler de herramienta, pero la gente de alguna manera lo utiliza ya, entonces me parece.

Yo digo le diría que algo que aprendí, pero hay muchas personas que intentan buscar el elefante azul o el unicornio y buscar un nicho de mercado que no existe. Yo en mi experiencia he aprendido que lo mejor que hay es entrar en un sitio donde ya haya competencia no vale entrar en un mercado maduro porque ahí ya no tenemos ningún tipo de posibilidades pero si hay mercados incipientes, mercados que están en crecimiento es preferible que haya competencia a un mercado que no existe, porque si revisa objetivamente hace una crítica por lo obviamente ya hay un planteamiento que se puede mejorar y no se trata muchas veces de ser el primero sino de hacerlo mejor que cuando haya una cuando hay competencia desde punto de vista siempre es positivo porque ya hay transacciones hay personas que están comprando hay personas que están vendiendo o empresas yo diría lo único que hacer es donde te ubicas y es cierto que en un porcentaje muy

alto estamos hablando porque es muy muy alto de las economías mundiales la gran mayoría del tejido empresarial casi todos los países son pequeñas empresas no saben ni tienen concepto de posicionamiento ni tienen claro cómo es sus imágenes de marca o sea hay conceptos que no entienden que simplemente no constituyen empresas y no constituyen negocios donde mueven no era mucho dinero pero no tienen esa idea de crear un proyecto grande a crear lo voy a desarrollar entonces siempre es algo positivo analizar desde ese punto de vista porque ayuda, pues si hay sitios donde se vende, hay indicativo de que hay una necesidad y hay un mercado.

¿Qué características piensa usted que se deben considerar para ofrecer una plataforma ideal? ¿Qué características pudieran ser más valoradas por los usuarios?

Bueno definitivamente lo que está planteado es lógico o sea lo que es el diseño no visual y la experiencia del usuario se tiene que trabajar mucho en la plataforma se tiene que mirar siempre la mentalidad de voy a hacerlo para celular no tiene por qué ser un aplicativo puede que sí pero sí he pensado siempre celular y luego extrapolarlo al resto de los dispositivos, la plataforma ya no se concibe desde la computadora al celular sino al revés sobre todo por lo que le decía antes de porcentaje de ingresos a internet a través del celular que es asombrosamente superior con respecto a la computadora.

Entonces se tiene que empezar desde el punto de vista del celular y la necesidad que tenemos en ese dispositivo, una pantalla de pequeña con lo cual la información tiene que estar muy bien estructurada el mejor ejemplo de todo eso desde mi punto de vista es Amazon que teniendo millones y millones de registros lo tiene muy bien y es muy fácil de usar y debe ser muy sencilla y definitivamente tiene que ser un sitio donde haya muchas personas por el lado de la oferta muchas personas por el lado de la demanda porque eso ya ser que haya una que se repite en rebaje la tensión. nosotros entramos en el mercado libre y vimos que hay muchas empresas que ofertan y

hay muchos comentarios positivos y real positivo negativo lo que vemos aquí hay muchas personas que interactúan eso es fundamental que la persona cuando entre no ve algo que no hay movimiento con lo cual en ese sentido yo vería a lo mejor modelo de negocio que ya se han hecho que hay un periodo donde no hay cobro de la plataforma sino lo que se incentiva es la creación de esa comunidad tan real de demanda y oferta y ver también un poco como pasa con todas las plataformas y ver también para tener una idea de qué es lo que quiere característica como estamos hablando sobre todo en la experiencia de la usabilidad la imagen y todo eso hay que tenerlo muy claro pero luego hay que hacer siempre muchas pruebas no se puede añadir una plataforma estática, se tiene que trabajar mucho con el feedback del usuario con lo cual siempre en todas estas plataformas hay periodo mientras se va captando público pues hay un periodo de análisis; de ver cómo funciona pero sí definitivamente: experiencia de usuario, usabilidad, la parte visual el que haya muchas personas tanto por la parte de la demanda y la oferta que sea muy fácil del registro y para la parte de encontrar y tú tienes que ver con la experiencia de usuario por la parte de encontrar lo que uno busca no puede ser algo muy complejo no podemos estar ahí dando un botón y a otro y a otro y a otro y a otro para pasar la mientras menos puntos de contacto entre plataforma y el usuario desde que llega hasta encontrar el objeto que está buscando lo que va a hacer aunque sí de acuerdo tiene que tener una clara una política muy clara de transacción y todo eso no la política de uso de la plataforma, etc., pero principalmente eso y la velocidad es muy importante con lo cual hay que ver que sea una plataforma liviana que sea fácil que no tarde mucho en descargarse que se integre. Hay plataformas que se integra muy bien con otras plataformas que sea muy integrado porque una cosa que pasa es que cuando muchas veces se da cuenta por ejemplo hay planes dentro de claro, etc. hay planes que uno tiene gratuita ciertas aplicaciones como Facebook, WhatsApp y otras con costo, entonces es algo que se tiene que considerar.

¿Cuál cree que es la percepción de los usuarios respecto a las medidas de seguridad de las plataformas comerciales actuales frente a delitos cibernéticos? y ¿Cómo se podrían transmitir o concientizar a los usuarios sobre las medidas de seguridad?

Bueno definitivamente el miedo está, pero se ha avanzado mucho en los últimos años hay que ver desde un punto de vista que ha habido un antes y un después desde marzo del 2020 esa época ha sido un cambio radical porque habido muchas experiencias muy positivas y muy negativas y había una experiencia ha habido un porcentaje muy grande de experiencias neutras y hay que apoyarse en eso, hay personas que todo este tiempo le han engañado literalmente con lo cual hay que identificar a la plataforma como un espacio seguro y dejar muy claro que todo lo que pase en la plataforma entonces seguro y si hay algo fuera de la plataforma pues no se puede asegurar porque va a haber personas que hagan una transacción fuera de la plataforma porque le va a salir más barato entonces ahí se tiene que tener muy claro. decir nosotros aquí y hay que buscar los sistemas de seguridad ya no sólo cibernéticos sino sistema de seguridad de pago por ejemplo hay plataformas donde uno contrata a lo mejor que te haga un diseño que puede ser fácil de ver, que uno contrata a través de la plataforma el dinero está en la plataforma y cuando ya el receptor dice que ya está entregado se le paga. entonces como garantía. No se hace la transacción automática, pero yo doy algo y me dan el dinero no el dinero lo tiene la plataforma y cuando se ha cumplido el contrato se descarga el dinero se permite eso. entonces ese sentido, pero como le digo lo bueno es que ha habido un porcentaje muy alto de experiencia neutra a la hora de transacciones digitales. Pero estamos en el Perú y esa es la única cosa que esto bueno por ejemplo no con el YAPE parece me que Plin todo lo han pirateado, entonces hay que ver que la plataforma de transacción sea una plataforma sea reconocida y que sea muy seguro es lo que habría que hacerlo. Lo que es la pasarela de pago tiene que ser un medio muy seguro dentro que tiene que hacérselo

dentro de la plataforma y bueno que sea (estos ya son temas de seguridad que no haya intermediarios entre la transacción eso como le digo o sea definitivamente ha habido experiencias muy negativas ha habido mi experiencia muy positiva es en lo que hay que apoyarse es lo que ha surtido en la gran mayoría de las personas a tener una experiencia normal eso es lo que yo creo.

Con respecto a la parte de cómo transmitirlo pues yo creo que ya se lo he dicho no la parte dentro de la plataforma está protegido ya no sólo con la parte técnica sino también la parte legal nosotros nos responsabilizamos de esto tenemos esta garantía etcétera ,lo que pasa es que después de ahí (plataforma) en el Perú uno ya le busca la vuelta yo diría va a haber personas, es una de las cosas que no se puede garantizar si usted y yo nos ponemos de acuerdo usted pone la herramienta lo pone en alquiler yo digo que voy a alquilarla hemos acordado fuera de la plataforma que vamos a engañar entonces usted me ha dado la herramienta a mí y yo digo que no me la han dado, usted dice que no le han pagado y le sacan el dinero a la plataforma ya entonces en este sentido es lo que hay que ver esa. porque al final uno la seguridad en la plataforma la tiene, pero a la hora de la transacción física no, es lo que habría que buscar que el cómo se plantea, qué garantías uno tiene que dar a la hora de presentar el alquiler y el pago entonces yo creo que en ese sentido así se trabaja separadamente y se le hace ver al que pone en alquiler su herramienta que va a tener un cierto seguro y a la otra persona se le tiene que decir que su dinero va a estar bloqueado hasta que se haga la transacción. la verdad es que habría que darle más vueltas en ese sentido porque es lo que yo veo que pueden ponerse de acuerdo pueden decir que han robado la herramienta y el otro puede decir no yo no la he robado él no me ha dado la herramienta se quedó con mi dinero eso es lo que hay que ver; el cómo dar una seguridad y que garantías se tienen que pedir para que se hagan las transacciones por ejemplo: eso es cómo lo hace PROMART toman una garantía de tu tarjeta o en

efectivo o bloqueo en tu tarjeta de crédito ya por ese sería una opción. un ejemplo ya bueno pues eso sería una manera de hacerlo claro.

Sí hay que darle a buscarla la garantía a ambos tanto al que alquila como al que pone la herramienta en alquiler. esta plataforma por el modelo de negocio que existe que no se tiene sólo un cliente tirados ya 2 tipos de clientes uno de oferta y otro que demanda donde a todos se le tiene que mirar es como si estuviéramos asiendo 2 negocios al mismo tiempo. Es como que arrendamos y subarrendamos entonces son como una doble transacción lo que se hace ahí. Tanto al que da y al que recibe hay que ver qué garantías se le da, la comunicación es totalmente diferente con este tipo de planea y modelo de negocio o sea uno tiene que buscar como atrae a las personas que ponen las herramientas y qué garantías se le va a dar y cómo atraemos a las personas que quieren alquilar herramientas y qué garantías también van a dar, que no tienen por qué ser las mismas definitivamente. las plataformas en sí deben tener un espacio y que garantice la transacción ya se tiene que haber un espacio seguro que lo más adecuado en la parte de a través de una tarjeta que todos llevamos no como el PLIN esta plataforma que nosotros estamos pasando que puede haber fugas, sino que lo hacemos a través de una transacción como si fuera un POS. eso es lo que daría más seguridad más complicado; es como mercado pago, mercado libre tiene su plataforma de pago de mercado pago nosotros a través de ahí estamos más seguros y lo que veo que ha habido un aumento en la ventas digitales quizás en la hora de como característica de medidas de seguridad sería eso la parte más técnica ver cuáles son los partners con el que vamos a hacer las transacciones que la empresa es segura, que pues realmente mercado pago puede ser porque también te dan mociones de lo vincula en tu propia página en cuestión de vivir esta parte vivir de algo una empresa ya muy creíble no podría hacerse no se podría hacer desde cero desde mi punto de vista lo haría

con una empresa creíble que te permite aunque el coste financiero sea más alto pero lo hace desde generar confianza.

¿Considera que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar comisiones por el servicio de alquiler de herramientas? ¿Quién piensa estaría más dispuesto a pagarla el arrendador o el arrendatario?

Tiene que ser compartida desde mi punto de vista, un porcentaje a cada uno de la transacción que se realiza yo creo que es lo más adecuado es repartir de la transacción de si lo alquilamos a quien pues lógicamente que sea un porcentaje a la persona se le indique que pone la herramienta que va a recibir 95 y que la herramienta se va alquilar en 105 entonces seria compartido cada uno y sólo nos quedamos con una pequeña porción.

¿Cómo cree que influenciaría los altos niveles de informalidad laboral de nuestro país en una propuesta de negocio que propicia la autogeneración de ingresos?

Sí ayuda con la parte que hemos hablado antes no pero analizando todos los puntos que hemos tenido hasta ahora i la parte de la garantía económica de cómo garantizamos la transparencia un poco problemático al mirar todo lo que hemos estado pensando creo que es así no o sea por un lado es positivo porque realmente va a ayudar a muchas personas pero por otro lado buscar el cómo se garantiza la transacción es fundamental el modelo de negocio para que sea escalable si no va a estar limitado al porcentaje de personas que tienen que estén bancarizadas y que tengan un crédito o sea que tengan una tarjeta si no hay es difícil quizá lo mejor se puede hacer a través de bueno si la parte económica puede ser no que se deposite.

Hoy en día se están ofreciendo tarjetas el mismo YAPE en el que la gente ya no necesita estar bancarizado se asocian con su DNI y hay otras tarjetas como por ejemplo Agora que han aparecido Y funciona como una tarjeta de crédito pero prácticamente es una de débito porque tú

depositas dinero ahí cuando quieres gastar y sistema te reconoce que tú tienes un dinero ahí, y son muy fáciles de obtener las están entregando en estas tiendas por departamentos entonces hay gente entonces tal vez buscar conectarse con ellos un poco porque como bien comentas es positivo por un lado la informalidad porque la gente es la forma habitual de generarse ingresos de auto generarse ingresos pero por otro lado también este tema de alguna manera hay que formalizarlos porque necesitamos que exista un tema de garantía se necesita un poco de un respaldo económico detrás entonces tal vez tendríamos que buscar ese tipo de asociaciones ver como con conectamos con estos otros proyectos que están ahí que están funcionando y que le están dando cierta formalidad a gente que quiere tener acceso a una tarjeta sin la necesidad de tener una cuenta o estar yendo a un banco ni nada de eso

Definitivamente es una línea porque ampliaría el porcentaje de cuota de mercado la otra línea sería que la expansión no se enfocara en un solo país ya y nosotros decimos que el 30% del Perú está bancarizado, ese va a ser nuestro mercado que vamos a tener, el público no es el mercado objetivo pero sí es nuestro mercado pero si vemos que no es suficiente pues tendríamos que irnos a buscar una expansión de la plataforma a otros países y ampliarlo a los países cercanos del ámbito de Sudamérica que ampliaría la cuota de mercado porque al final es una idea de negocio que es digital que lo que tiene que garantizar es la transacción lo que se tiene que enfocar mucho en atraer tanto oferta como demanda. mercado libre no es peruano es argentino. las cosas que hacen ellos todas estas plataformas lo bueno que tienen lo que hablábamos al principio lo bueno es la escalabilidad, eso es lo bueno depende de cómo uno lo enfoque. igualmente puede ser extrapolable a países como España Estados Unidos definitivamente porque se puede expandir la plataforma a esos países. Es cuestión del cuál es la idea que se tiene, como es la visión y misión de la empresa, qué es lo que se quiere. La idea de negocio está bien buena a lo mejor se nos queda a un porcentaje

muy pequeño en la población del Perú bueno pues vamos a ampliarlo y que mi modelo de negocio sea crear pequeñas unidades en distintos países y escalarla rápidamente.

El talón de Aquiles de acá es garantizar la transacción, lo más complicado es ponerse en todas las situaciones donde qué pasa si no se entrega la herramienta qué pasa si la herramienta que se cae poniendo en alquiler está en Mal estado, qué pasa si en la herramienta está en buen estado se entrega pero se la entrega en mal estado, poner toda la casuística a nivel del pago y de la herramienta Que se mantenga la herramienta y que se garantice el pago cuando se resuelvan o se plantea toda la casuística que se tiene va decir cómo va a avanzar el modelo de negocio como hasta dónde va a llegar yo creo que eso es lo más importante en este sentido independientemente de si es yo menos me importaría la parte de la transacción económica la plataforma que garantizar esas dos partes para que yo como ciudadano pongo herramienta que me la devuelvan bien y gane mi dinero esa es mi preocupación y la otra persona es que yo pagué el dinero que me den una herramienta adecuada para mí y que yo la entrego y si se rompe por un buen uso no por un mal uso oye pues no me cueste más o sea esos son los que yo tendría que resolver resolviendo eso el modelo de negocio ya está resuelto y eso va a dar opciones o sea puede que haya mercado que sea muy interesante pero que como no se garantizan esas transacciones no se puede entrar.

¿Cree usted que existe conciencia ecológica en el consumidor actual? Si existiera ¿tendría alguna influencia al momento de alquilar herramientas en lugar de comprarlas? De no existir ¿se podría desarrollar progresivamente en este sector?

Depende muchísimo del público, aquí en Arequipa nos vamos a Zamacola o vamos al terminal terrestre no hay esa conciencia yo tengo que avanzar es lógico sea un poco yo le diría que si vieron luego lo vi en la Pirámide de Maslow en función de las necesidades no y ahí zonas en el Perú que realmente tiene una necesidad muy básica de alimento de vestirse de tener casa y es

imposible que nosotros le hablemos de otras imposible nos vamos a sitios como no sé el mismo Lima crear el mismo Arequipa no vamos a ir piedra santa o no se va se va a Cayma donde el poder adquisitivo diferente la persona ya tiene ciertas necesidades cubiertas entonces buscan otro tipo de desarrollo personal en ese tipo de público entraría, entonces si nos entramos en personas que económicamente estén solventes para que se garantice las transacciones estamos haciendo una plataforma muy de nicho al que sí le entraría este mensaje pero si nosotros como le digo váyase a terminal no vamos al mercado Pesquero caballero pues a ese público es imposible hay que ser realista y hay que ver las necesidades de cada uno te vuelvo a decirle a lo mejor lo que se puede constituir o se puede construir una plataforma mucho más de nicho enfocado a un grupo de personas y no mirándolo desde el punto de vista no de toda la población sino un nicho muy completo que nos den garantía económicas y que le entre el mensaje que lógicamente de desarrollo de conciencia ecológica es cierto que hay un movimiento mundial en este sentido efectivamente hasta qué punto es bueno pues no se tiene muy claro, es cierto que hay mucha plata eso es algo que está muy claro encima del de los todo lo que son las empresas los fondos de inversión tienen mucha plata destinada a esas líneas a lo que le llaman “S” se me parece y eso es algo que quieren potenciar y es cierto que lo que sea la no compra de materiales fortaleciendo que la de reutilización de otros materiales qué es lo que está planteando ustedes. Esa línea va muy bien la parte económica pero lo mismo depende del nicho de mercado yo creo que con las situaciones que están planteando sería una plataforma muy de dicho y buscar quizá el posicionamiento que tiene PROMART pero a nivel digital. Y PROMART no es un sitio donde vaya a cualquier persona lo que a lo mejor limita a muchas personas, pero garantiza la viabilidad de la idea de negocio garantiza las transacciones que al final según a lo que uno busca en el negocio o sea que esté bien. es imposible nadie le vende a todo el mundo o sea eso es imposible

¿Cuál es su opinión global con respecto a la plataforma digital planteada? ¿Cómo podría resultar más atractiva y qué sugerencia agregaría?

A mí la idea me parece muy interesante la verdad, la problemática que ya había planteado es la parte de cómo se garantiza que esté bien lo que se entregue y lo que recibe creo que es el punto en el que se tiene que poner mayor énfasis creo que lo más importante y creo también que por cómo se está planteando vuelvo a decirle ya párate un análisis a ver que profundizar mucho más que lo que hay para abrir PAGEMART de otros países a ver qué es lo que hay sobre todo países del ámbito anglo, porque ellos están más desarrollados entonces habría que ver: ¿qué es lo que se ha planteado? ¿Cómo han planteado las soluciones? El posicionamiento no puede ir a todo el mundo, se limita mucho al modelo de negocio, puede que la persona que se tengo una entrada a través de esas nuevas líneas que usted dice no de la de las tarjetas no en ese sentido pero yo creo que esa parte sería la más pequeña de la plataforma haría un poco la idea de lo que ha hecho y la más con lo que es la parte de los carros eléctricos que empiece a irse a la parte baja de la audiencia decir carros de poco precio lo que sí ha ido es a la parte elitista ha sacado carros de mucho haber mucha plata y con ese dinero irá parando aquí abajo ampliando el mercado sea yo haría una penetración de irme arriba has entrado a la plataforma en ingresos económicos C y aspiración al de por ahí entraría. acercaría esa plataforma ahí y luego buscaría una manera social por así decirlo donde escalaríamos quizás a otro tipo de niveles socioeconómicos donde ya con una plataforma ya con cierto reconocimiento en el mercado como posicionamiento y se pueden llegar a acuerdos con la parte financiera, etcétera. Porque el problema de las plataformas en si no es complicado tenemos una plataforma donde va a haber personas que le ponen sus herramientas alquiler por lo cual se le da una serie de pautas que rellenar para que suban su herramienta por el otro lado todavía se le tiene que dar una manera de búsqueda que sea fácil para encontrar esa herramienta ya está

hecho bien eso es la parte de la plataforma la parte vale y luego nos vamos a la parte económica hay una plataforma externa o integrada pero que es una parte que está privada donde está el pago que no llega directamente del comprador que alquila al que al que al que venda no o sea llega a la plataforma se mantiene en la plataforma y luego ya se le entrega la otra persona si hay un tiempo ahí de demora eso está esa gran parte de técnica por así decir pero lo que hay aquí es la parte física a partir de la plataforma lo tenemos ahí la transacción física eso es donde tendría que hacerse más fofo a esa parte es lo que pasa que como va a interactuar como entregan porque luego yo me pongo a pensar ya yo quiero alquilar lo que sea. Yo vivo en Mollendo y ahora resulta que una persona de cada quien en Arequipa quién paga el envío de la herramienta ¿cómo la recibo? ¿A través de qué? Ya entra el tema de logística. El problema con la parte física entra en eso en la garantía de la herramienta que esté bien que se pueda enviar sí puede reenviar todo eso son cosas que se tienen que evaluar.

Eso es lo más complicado y resulta que es la única herramienta que yo puedo alquilar yo vivo en Lima y la otra persona está en Trujillo como claro entonces bueno se puede hacer con la geolocalización que sólo tú puedas alquilar dentro de tu propia ciudad o de un ámbito cercano pero volvemos a lo mismo hay una transacción hay un movimiento de mercancía y esto es lo más complicado toda la parte digital porque digital vuelvo a decirlo o sea no hay problema usted a su casa y usted la mía hay una plataforma de por medio podemos conversar no pasa nada, cómo lo hacemos cómo lo ponemos de acuerdo bien para ese envío yo se la tengo que rellenar si la tengo que devolver como verifico usted que si yo que la rellenado es el problema real de esta plataforma.

Sí correcto porque el resto de la lo otro ya está desarrollado hasta aplicado el tema del cobro todos esos problemas ya han sido solucionados o ampliamente utilizados conocidos que coincido en que la problemática está por el tema de la parte física y todas las garantías del producto

que uno recibe, cómo funciona y luego como lo devuelve regresa finalmente a la persona que lo arrendó.

En ese sentido pero realmente ya en la viabilidad y en la parte de costeo pero lo más coherente ya no pensar o sea la plataforma es el punto del iceberg que uno tiene lo que tiene que construir es una zona de un espacio donde se recoge la herramienta o sea que yo como persona que voy a alquilar yo no se lo doy a la persona yo me acerco un centro de depósito lo entrego hay los técnicos de la empresa lo revisan si está bien verifican que la herramienta está verificada lo reciben ahora viene el que la persona que alquilado le entrega la atención a su papelito toma usted con lo cual estamos entrando en el tema de logística tiene un sitio de almacén. Era lo mejor luego ya otras líneas de negocio no que puede dar más viabilidad, pero si en ese componente físico lógicamente requiere personal profesional, etcétera. ¿Cómo resuelve esa parte física? Sí ahí tenemos que ponernos a pensar un poco más detalle.

4. Entrevista realizada a Eduardo Caballero López

Eduardo caballero López es administrador de profesión licenciado por la Universidad católica de Santa María. Con amplia experiencia en la venta de bienes de capital para el sector construcción y minería. Ha sido parte de la corporación Ferreyros con 13 años en roles como administrador de la sucursal Ilo, jefe de Agencia zona norte Trex Chile. Actualmente se desempeña como administrador de la empresa Tritón en la ciudad de Arequipa

Considerando la actual penetración del internet y el uso de los celulares en transacciones comerciales. ¿Opina que sería factible que los usuarios de herramientas puedan migrar con facilidad al uso de una plataforma digital para poder alquilarlas?

Yo creo que sí pero quizás no todos, la nueva generación que está más apegada al uso de la tecnología; que quizás son los jóvenes que todavía no tienen la experiencia que tenemos las

personas mayores que sí son las que conocen más de herramientas entonces sí se podría, pero creo que no para todos los grupos generacionales.

Considerando que los Millennials (24 a 40 años) se desenvuelven habitualmente en entornos digitales. ¿Cree usted que ellos sería el público objetivo más conveniente?

Sí mira cómo te comenté inicialmente ellos son el público objetivo inicial, la idea tampoco es que se quede solo con ellos, sino también llegar o de alguna manera hacer que la información de esta propuesta de negocio llegue a los otros grupos etarios pero los que más van a tener acogida son pues los Millennial, porque son personas que llegan a formar una familia y hacen trabajos más caseros entonces si se considera que es un target correcto

En esta época post pandemia donde la situación económica actual ha empeorado. ¿Considera que los usuarios de herramientas estarían más dispuestos arrendar o comprar herramientas?

Mira si es que hay un buen respaldo de las características, de la disponibilidad, el aspecto documentario y hasta legal quizás; yo creo que la gente si optaría más por el alquiler, porque a veces uno adquiere una herramienta para hacer un trabajo o piensa que quizás hacer más trabajos con ella y al final solamente lo utilizó un par de veces entonces en vez de que la herramienta se esté depreciando al estar guardada entonces optar mejor por usar esta plataforma que podría implementar y de alguna manera sacarle provecho pero siempre que haya la disponibilidad de buenos equipos, las maquinas que está buscando la gente, que haya un contrato con los términos y condiciones de qué pasaría si ahí si se rompe o la rompo, entre otros. Pero si está todo eso bien definido y algunos parámetros yo creo que sí.

Hay sectores de gente que usa herramienta que ya es especializado, Por ejemplo: un carpintero va a tener cierto tipo de herramientas que va a necesitar o tiene la necesidad de contar

con cierto tipo de herramientas, alguien que haga por ahí manualidades u otro tipo de herramientas que quizás algunas son similares o más especializado alguien que por ahí te digo metalmecánica y así o cosas son grupos de herramientas por decirlo así que varían mucho; creo que muy pocas personas son las que hacen de todo y que podría necesitar todo tipo de herramientas. Sierra caladora o taladros o esmeril que usa un carpintero puede ser, pero puede darse es bastante amplio.

Teniendo en cuenta la existencia de distintos MarketPlace genéricos por ejemplo Facebook, Mercado Libre, etc. Según su experiencia, ¿es frecuente que en ellos se ofrezcan herramientas cree que los usuarios podrían encontrar una ventaja significativa en una plataforma digital dedicada específicamente a este rubro?

La verdad que no, cada vez que he tenido una necesidad de cotizar o de buscar siempre predomina más la compraventa el alquiler casi nunca tampoco he visto, he tenido el interés de alquiler, pero no he encontrado

¿Y crees que los usuarios podrían encontrar una ventaja significativa en una plataforma digital especializada que se dedique solamente al rubro de alquiler les parecerá más atractiva encontrarán algo que les pueda añadir valor que ellos valoren?

Yo creo que sí, siempre y cuando la plataforma tengas varias condiciones establecidas tales como: una tarifa justa, acuerdos y condiciones aceptables, que haya también variedad y/o variedad de marcas de mayor reconocimiento en el mercado para este tema de alquiler. Y no es conveniente tener herramientas de todo tipo, pero con marcas que no son muy de confianza porque terminarías mal.

¿Qué características piensa usted que se deben considerar para ofrecer una plataforma ideal? ¿Qué características pudieran ser más valoradas por los usuarios?

Mira lo primero que yo veo indistintamente del precio o de la marca de algo que quiera comprar que no tiene tanta importancia es la disponibilidad y la cercanía. Si digamos buscamos una pizza y veo uno de 20 soles, pero está al otro lado de la ciudad; pero yo no tengo tiempo para ir hasta allá, pero si encuentro una pizza de 30 soles y está a 3, 4, 5 cuadras o minutos de mi casa, prefiero esa y ahorrar entre comillas porque la otra está más lejos, porque ahora; todo te lo traen a tu casa entonces ese costo de envío de delivery siempre te lo terminan cargando, aparte que está más cerca, lo vas a tener más rápido, vas a tener menos costos de envío. Hay gente que va a tener la necesidad de optar por esta plataforma porque necesita las herramientas porque en casa ya no hay mucho campo tampoco para tener las herramientas guardadas, entiende que es para un trabajo que está haciendo en el momento, que surge la necesidad y no tiene por el momento. Aparte de las características de la cantidad, marca de los equipos, es la disponibilidad con geolocalización de los equipos para que puedas visualizar quién está más cerca o más disponible, quién te puede entregar un equipo o herramienta de manera inmediata.

¿Cuál cree que es la percepción de los usuarios respecto a las medidas de seguridad de las plataformas comerciales actuales frente a delitos cibernéticos? Y ¿cómo se podrían transmitir o concientizar a los usuarios sobre las medidas de seguridad?

Hay todavía cierto temor de hacer estas transacciones virtuales para compra venta, alquiler pero cuando hay una red social digamos muy abierta como Facebook eso puede ser no pero es algo más específico como mercado libre nacional eBay o alguna plataforma como que el riesgo se reduce pero no se elimina pero siempre hay ese temor de que pasa si hago el pago y no me llega, entonces creo que también es importante para un poco disminuir este tema en la población y los usuarios que haya también términos y condiciones que su dinero en el momento de que vayan a hacer la transacción pueda por ver tú quieres ser usuario nuestro vas a tener a disponibilidad tus

20 herramientas de tu room que tienes por ahí entonces tienes que aceptar nuestras condiciones. Y si algo pasase pues las condiciones eran que el usuario que te alquiló no se ve afectado y eso también hay que hacer conocer a los usuarios que van a alquilar las herramientas para que estén más seguros y pierdan ese temor de que las operaciones de manera virtual no vayan a pasar por malos momentos.

¿Cuál sería la forma de transmitir y concientizar sobre estas medidas seguras a los usuarios?

Mira por ejemplo en la plataforma de mercado libre hasta hace poco recién he escuchado de mercado pago; ellos te aseguran que cuando tú vas a hacer el pago del producto que has comprado te llegue; cuando te llega tu das el ok para que recién mercado libre libere entre comillas y el dinero al vendedor. Con eso al proveedor aseguras de que tu dinero si es que el producto no está ok tu puedes decir no es lo que tú pediste, no es lo que me dijeron, no es lo que esperaba todo está fallado quiero mi devolución entonces con tu descargo obviamente mercado libre interviene en la transacción y asegura que todo salga ok, entonces algo así se puede hacer como que un intermediario entre el usuario y el proveedor para que negocios salga ok.

¿Considera que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar comisiones por el servicio de alquiler de herramientas? ¿Quién piensa estaría más dispuesto a pagarla el arrendador o el arrendatario?

Te voy a mencionar de mercado libre, ellos hacían cobro y tenía ciertas restricciones al momento de que tú generes la publicación de tu producto, en las fotos de tu producto en tu información no puedes poner tu número de celular ni tu dirección porque eso se va a mostrar al usuario cuando se confiere el pago. Entonces que hacia los usuarios y quizá por ahí lo hacían algunos de mis familiares era que en las mismas fotos de manera muy suspicaz digamos daban la

información, ponía los números en chiquitito o hacían comentarios con códigos codificados por decirlo así 9,15, 2+2 pero totalmente codificado entonces como mercado libre tiene un sistema para detectar esas cosas, no detectaba como que hacían un poco la trampita y así evitaban el cobro de esa comisión, entonces ahí te doy un ejemplo de que un cobro de comisión es incómodo tanto para el usuario como para el proveedor. Las grandes plataformas de redes sociales no te cobran ninguna comisión; ellos ganan por número de usuarios de ingresos a su plataforma, pero entiendo que la plataforma es más pequeña entonces si es que habría que hacerlo sí es que el beneficio va a ser más grande sería justificado.

¿Quién crees que podría asumir quién lo asumiría el que alquila el que presta su herramienta o el que alquila la herramienta?

Ambos, tanto que tiene la cuenta activa para alquilar como el que la tiene para proveer de las máquinas bueno los 2 salen beneficiados si es que solamente se cobrase a uno, creo que tendrías muchos usuarios y pocos proveedores o al revés.

¿Cómo cree que influenciaría los altos niveles de informalidad laboral de nuestro país en una propuesta de negocio que propicia la autogeneración de ingresos?

Yo creo que sí, de todas maneras, porque como indicas o sea el objetivo es que la gente que tenga herramientas o que necesita herramientas pueda rotarlas con alguien que la tiene o no la tiene. Si eso no es un negocio para mí, bueno es un adicional en ingresos. que sea una actividad principal que me dedique exclusivamente a eso de todas maneras me ayuda porque de otra manera si yo tengo un trabajo informal totalmente apartado de la plataforma o del objetivo de todas maneras me ayuda, aparte de eso también ayudaría a bancarizar porque si vamos a tener o se va a crear una plataforma digital entonces se va pedir una cuenta para hacer los pagos, una cuenta para

prestar las herramientas, esta gente que quizás no está acostumbrada a las transacciones bancarizadas o virtuales va a tener que hacerlo por su mismo beneficio

¿Cree usted que existe conciencia ecológica en el consumidor actual? Si existiera ¿Tendría alguna influencia al momento de alquilar herramientas en lugar de comprarlas? De no existir ¿Se podría desarrollar progresivamente en este sector?

En el tema de herramientas la verdad que no he escuchado mucho de innovaciones en las mismas herramientas que sean digamos por medio ambiente, he visto mejoras en la calidad, mejoras en la rapidez, en la durabilidad de los elementos de las herramientas pero que me diga oye sabes que esta herramienta está hecho el 50% de materiales reciclados o ahorrador de energía; la verdad que la gente no se fija mucho en eso creo el tema va con que sea de buena calidad, que se haga la chamba como que no les importa mucho si gasta mucha luz o no. Porque para hacerla pues han tenido que deprestar mucho el ambiente

Podríamos desarrollar este tipo de conciencia en este sector; el tema de ahorro es bastante amplio como mencionaste: el tema del material, ahorro de energía, son varios aspectos que se podrían considerar porque no lo tenemos y podríamos desarrollar progresivamente para usuarios de este tipo de productos.

Yo creo que sí es un buen punto de mejora la concientización y sobre todo de darle valor agregado. Sabes que en la plataforma de alquiler herramientas pues las que tenemos tienen este tema de la suspensión o son amigables con el medio ambiente de alguna manera la generación actual pues tiene presente este aspecto yo creo que sí ayudaría eso.

¿Cuál es su opinión global con respecto a la plataforma digital planteada? ¿Cómo podría resultar más atractiva y qué sugerencia agregaría?

Mira lo que más este atrae de la idea es que vas a entrar en una comunidad que busca lo mismo alquilar sus máquinas y alquilar máquinas que necesitan entonces ahí puedo tener opciones que quizás antes la única opción era la de compra. Pero solamente tus necesidades es temporal porque vas a realizar 1 o 2 trabajos que va a necesitar o quizás temporalmente esa es creo la mayor fortaleza de la propuesta que van a poder cubrir tu necesidad en el tiempo que necesitas y por el espacio que necesitas no hay necesidad de comprarlo; muy distinta hubiera sido sabes que vamos a vender máquinas o vamos a este poner en venta máquinas de remate o maquinas repotenciadas que son ahora comúnmente conocidas; creo que sí es la mayor fortaleza de la idea cubrir la necesidad temporal de las 3 personas.

Ahora lo que a mí me preocupa un poco es el tema entre comillas legales, los acuerdos entre los usuarios y los proveedores con la plataforma. yo por ejemplo como tú mismo mencionaste el inicio quizás tenga una herramienta que he comprado de una marca prestigiosa que tenía una inversión lo he utilizado 3 a 4 veces está en buenas condiciones y sé que pues tomo un riesgo al prestarla a cualquier persona, entonces lo que me gustaría es que la plataforma me asegure que mi maquina me van a devolver en las mismas condiciones más el desgaste pues natural o si es que por ahí llegase a pasar algo me van a reponer, entonces sí eso pasara yo tengo la confianza de que mi maquina está asegurado. Y también que alguien dé constancia de como estoy entregando y la transacción tenga un check list aceptado por ambas partes de cómo se está entregando la herramienta con eso ya cuando la herramienta regresa hay respaldo mira salió con esto, estas otras cosas, como está puesto o esto no estaba roto entonces tienes que asumir el costo de la reparación. Cuando trae accesorios también tienen que entregarse completo, si se solicita y si está todo eso; sería algo más atractivo

¿Y de darse la posibilidad de lanzar esta plataforma tú la usarías?

Si le daría uso para probar como usuario que como proveedor para algunas cosas que necesito y que siempre no voy a comprar pero para esta cosa que necesito mejor porque esta actividad puntual que necesito mejor busco alguien que tenga pero no hay un mundo así de “alquiler de herramientas al paso”, pues sí sería una buena opción para para trabajar.

5. Entrevista realizada a Melissa Aponte Trujillo

Melissa Aponte Trujillo es Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Pontificia Universidad católica del Perú, MBA en Centrum PUCP. Con más de 10 años de experiencia en la venta de bienes de capital para el sector minería y construcción, desempeñándose como jefe de marketing en Unimaq, actualmente se desempeña como Administrador de Unimaq de sucursal Ilo - Moquegua y como profesor de marketing en Centrum PUCP.

Considerando la actual penetración del internet y el uso de los celulares en transacciones comerciales. ¿Opina que sería factible que los usuarios de herramientas puedan migrar con facilidad al uso de una plataforma digital para poder alquilarlas?

Si tu público objetivo es Millennials si de todas maneras porque la gente es súper agil y fácilmente adaptable más que las personas mayores.

Porque yo veo cualquier tipo de plataforma digital porque si a mí me preguntas de adquirir en la tienda o vender eso espera es mejor tirarlo por internet a comprar servicio que era mejor mirarlo por internet porque es mucho más fácil mirar el catálogo digital.

Y en este tema de las evaluaciones por puntos eso ayuda mucho no el tema de que de que califiquen los mismos usuarios

Toda recomendación de ahí le da confianza al usuario no de que ha habido gente antes de él que ha alquilado la herramienta y que ha funcionado, eso de todas maneras es vital cualquier

recomendación sobre todo de una persona real que se ve su foto y su nombre eso influye a la hora de decidir porque es un elemento de confianza.

Considerando que los Millennials se desenvuelven habitualmente en entornos digitales.

¿Cree usted que ellos sería el público objetivo más conveniente?

Sí sobre todo para estos emprendedores que quieren también hacen servicios generales hacen algún tipo de trabajo también o para su casa misma mucha gente está buscando remodelar su casa y yo mismo entonces si estarían interesados sobre todo que sea plataforma digital porque todo el mundo para en el teléfono todos los días.

En esta época post pandemia donde la situación económica actual ha empeorado.

¿Considera que los usuarios de herramientas estarían más dispuestos arrendar o comprar herramientas?

Eso de arrendar porque nadie como no es un sistema seguro el de comprarte un activo la gente más va a querer arrendar que comprar porque es algo temporal y según a lo que le interesa compra, pero la primera la inversión más pequeña es arrendar antes que comprar.

Teniendo en cuenta la existencia de distintos MarketPlace genéricos por ejemplo Facebook, Mercado Libre, etc. Según su experiencia, ¿es frecuente que en ellos se ofrezcan herramientas cree que los usuarios podrían encontrar una ventaja significativa en una plataforma digital dedicada específicamente a este rubro?

MarketPlace nunca he usado, sé que existe, pero nunca me he dado el trabajo de buscar nada ahí, Mercado libre tampoco porque siempre he comprado un producto así en la página de la tienda, debido a que no he tenido la oportunidad siempre he comprado producto nuevo.

¿Tú crees que los usuarios podrán encontrar una ventaja importante en una plataforma digital dedicada a este rubro a las herramientas netamente?

Si tú me llevas hablando de MarketPlace por ahí tú entras para buscar una cosa y dejar el ojo en otra cosa entonces hay una renta cruzada ay sin querer. En Marketplace tú puedes buscar por ejemplo una cosita y al final se presentó otra cosa, pero como que te distrae el ojo también estar mirando con el ojo claro de lo que realmente estás buscando.

Tengo algunos primos que les encanta remodelar su casa, ellos podrían alquilarlo por una semana, por 15 días, para no comprarse algo tan grande

¿Y tú crees que en ese tipo de herramientas caseras por así decirlo no herramientas caseras podrían entrar otros artículos del hogar?

Las parrillas podrían entrar como elementos de metal.

¿Cuál cree que es la percepción de los usuarios respecto a las medidas de seguridad de las plataformas comerciales actuales frente a delitos cibernéticos? Y ¿cómo se podrían transmitir o concientizar a los usuarios sobre las medidas de seguridad?

Debe tener política de seguridad y privacidad ahí en la en la misma página y todo tiene que ser encriptado en todos sus extremos y todo sea confidencial.

¿Cómo crees que las empresas actualmente que tienen este tipo de plataformas digitales como concientizan a los usuarios sobre estas medidas de seguridad?

Con la publicidad y con sus publicaciones en sus redes, siempre ponen que toda la base de datos es confidencial, que las transacciones comerciales son muy seguras con PayPal, con Visa, etc.

¿Cómo cree que influenciaría los altos niveles de informalidad laboral de nuestro país en una propuesta de negocio que propicia la autogeneración de ingresos?

La informalidad quizás sería porque la gente te puede alquilar en una plataforma y que no te devuelve la herramienta, te alquila y al dueño no devuelve y se queda con ella o puede ser

también un poquito blancos de estafa de gente que va alquilar herramientas tú le pagas y cuando llega el momento no te entrega nada, cosas que se ven un poquito de informalidad o de riesgo que todo lo que es entorno digital siempre te va traer ese riesgo pero el tiempo es el beneficio porque es más rápido obviamente al tener tantas opciones.

¿En el tema de la informalidad laboral que tenemos gente que es sin contratos y demás esto ayude un poquito en el bueno ayudar a novel en generar un ingreso adicional?

Sí porque como te digo mucha gente está buscando alguna oportunidad de negocio de poder tener un ingreso extra. tener una plataforma que te permita alquilar y obtener ingresos, no sé si van a cobrar una membresía o va a ser gratis o se cobra una comisión, pero ya digamos para las personas tener tu local o poner a la venta esto es mucho más económico.

¿Cree usted que existe conciencia ecológica en el consumidor actual? Si existiera ¿tendría alguna influencia al momento de alquilar herramientas en lugar de comprarlas? De no existir ¿se podría desarrollar progresivamente en este sector?

Sí claro hay también un intermediario, así como Fetasy y Cabify en toda su publicidad dicen que somos neutros en carbono, entonces también empresas digitales que no entregan un solo papel que todos es virtual, mucha gente valoran eso, muchos clientes muchos Millennials valoran eso que las empresas sean totalmente responsables con el medio ambiente y no contribuyan a la contaminación ambiental.

¿En el tema de herramientas ya se hace desarrollado esta conciencia ecológica o todavía se fija mucho solo en el precio?

Vas a elegir una herramienta ecológica y una herramienta convencional es más barata la segunda opción obviamente. En este sector está en camino puede ser una oportunidad de proponerlo.

¿Cuál es su opinión global con respecto a la plataforma digital planteada? ¿Cómo podría resultar más atractiva y qué sugerencia agregaría?

Publicidad de que existe para que la gente lo conozca, una plataforma ágil que no tenga muchas fotos y que tengan buena resolución y que cargue rapidito ya sea que tenga una app y tengo una web en cualquiera de los casos, que tenga una amplia de cantidad de herramientas, amplio portafolio de modelos, muy extendido que tenga amplia variedad de herramientas para que la gente pueda encontrar novedades como cuando entras un sábado a una tienda de Ripley, que haya novedades para que no sientan que todos los días es lo mismo.

6. Entrevista realizada a María Elena Vergel

María Elena Vergel es gerente general de POWER SAC, empresa especializada en venta y post venta de maquinaria y herramientas para diversos sectores como: construcción, industria, minería y agro.

Considerando la actual penetración del internet y el uso de los celulares en transacciones comerciales. ¿Opina que sería factible que los usuarios de herramientas puedan migrar con facilidad al uso de una plataforma digital para poder alquilarlas?

Sí, porque mejora la experiencia de cliente y facilita la selección de las herramientas a alquilar

Normalmente el usuario de máquinas o herramientas busca lo siguiente:

Seleccionar la herramienta en función al trabajo a realizar (importante distinguir las categorías y que haya un Call Center que pueda dar soporte en la selección correcta)

Seleccionar la aplicación a realizar y escoger el consumible que requiere (se puede dar la opción a compra del consumible. Ejm: broca para acero, broca para madera, diámetro de broca, etc.)

Considerando que los Millennials se desenvuelven habitualmente en entornos digitales.

¿Cree usted que ellos sería el público objetivo más conveniente?

Si son un público objetivo muy digital (30-40 años), que buscan la practicidad, y no invierten en cosas que nos les aporte mucho valor. Sin embargo, también puede extenderse a la generación X (40-50 años), quienes prefieren alquilar para un uso ocasional, y evitar sobre almacenaje.

En esta época post pandemia donde la situación económica actual ha empeorado.

¿Considera que los usuarios de herramientas estarían más dispuestos arrendar o comprar herramientas?

El avance de la digitalización postpandemia es una ventaja para el desarrollo de este proyecto, escogerán arrendar si es para un trabajo en específico y si la prestación del servicio les simplifica el uso (entrega y recojo en domicilio).

Teniendo en cuenta la existencia de distintos MarketPlace genéricos por ejemplo Facebook, Mercado Libre, etc. Según su experiencia, ¿es frecuente que en ellos se ofrezcan herramientas cree que los usuarios podrían encontrar una ventaja significativa en una plataforma digital dedicada específicamente a este rubro?

Definitivamente si, por la seguridad que ofrece una plataforma especializada, con soporte para el alquiler, seguimiento para la entrega, disponibilidad de soporte en el uso de la herramienta, para aquellos usuarios no muy familiarizados con el equipo/herramienta, tarifas accesibles y de costo de oportunidad ante la compra de una herramienta.

¿Qué características piensa usted que se deben considerar para ofrecer una plataforma ideal? ¿Qué características pudieran ser más valoradas por los usuarios?

- Uso amigable.

- La dinámica de compra rápida, segura por el medio de pago (Sectigo).
- Garantía al propietario de la herramienta (cobertura de reembolso ante pérdida o mal uso).
- Garantía de oportunidad al usuario (entrega y recojo oportuno).
- Tarifas.
- Disponibilidad de varias unidades por modelo (base de datos grande de propietarios de herramientas).
- Alianza estratégica con una empresa de delivery (el cual se carga de manera adicional en función a la distancia del punto de entrega o domicilio).

¿Cuál cree que es la percepción de los usuarios respecto a las medidas de seguridad de las plataformas comerciales actuales frente a delitos cibernéticos? Y ¿cómo se podrían transmitir o concientizar a los usuarios sobre las medidas de seguridad?

Sectigo.

¿Considera que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar comisiones por el servicio de alquiler de herramientas? ¿Quién piensa estaría más dispuesto a pagarla el arrendador o el arrendatario?

Si estaría dispuesto, incluso en una estructura 60% de beneficio para el dueño de la herramienta y 40% para el prestador de servicio de la APP

¿Cómo cree que influenciaría los altos niveles de informalidad laboral de nuestro país en una propuesta de negocio que propicia la autogeneración de ingresos?

Se podría considerar un régimen un régimen simplificado, RUS, de menor tributación y que mejora la rentabilidad en el este tipo de negocios.

¿Cree usted que existe conciencia ecológica en el consumidor actual? Si existiera ¿tendría alguna influencia al momento de alquilar herramientas en lugar de comprarlas? De no existir ¿se podría desarrollar progresivamente en este sector?

Si, porque evita compras innecesarias y uso sostenible y amigable.

¿Cuál es su opinión global con respecto a la plataforma digital planteada? ¿Cómo podría resultar más atractiva y qué sugerencia agregaría?

Es una buena oportunidad de acercar al usuario con el propietario. Generando beneficio por ambos lados, evitando gastos innecesarios e ingresos adicionales.

Anexo 4. Valor de recupero

La Tabla 31 proporciona información sobre los ingresos relacionados con la venta, al finalizar el proyecto, de los equipos que forman parte de la inversión inicial, los impuestos generados por esta operación y la recuperación del capital de trabajo operativo (80% del total).

Tabla 31

Valor de recupero

	% con respecto al precio de compra	Precio de venta	Valor en libros	Utilidad
Equipo de cómputo	20%	S/6,317	S/0	S/6,317
Equipo de oficina	40%	S/3,413	S/4,266	-S/853
Ingreso antes de impuestos				S/5,463
SUNAT impuesto a la renta				-S/1,612
Recuperación de capital de trabajo operativo				S/55,412
Ingreso real (valor de recupero)				S/59,264

Nota. Elaboración propia.

Anexo 5. Matriz cuantitativa de planeación estratégica con detalle

Tabla 32

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (completa)

Factor	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidad																									
En el Perú el comercio electrónico ha crecido de forma constante en el último año debido a la pandemia por COVID-19, reflejando claramente en un incremento del casi 100% del número de compradores en línea en el Perú (Statista, 2022).	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Incremento del número de equipos móviles en Perú, (20% más de equipos móviles que el número de habitantes en el territorio nacional) (INEI, 2020).	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
La sociedad peruana está orientándose hacia la economía circular, con conciencia de reusabilidad, la cual converge con el objeto social del modelo de negocio.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27
Actualmente el Perú atraviesa la etapa del llamado “Bono Demográfico” que se refiere al periodo demográfico pasajero en la cual la población en edad de trabajar (15 a 59 años) (INEI, 2021). Este grupo demográfico puede impulsar el desarrollo y crecimiento de nuevas ideas de negocio.	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36
Por otro lado, el país tiene un alto nivel de empleo informal, según datos del INEI la tasa de empleo informal subió de 72.7% en 2019 a 75.3% en 2020 (INEI, 2021). Esto impulsa a que la población busque nuevas e innovadoras formas de generar ingresos.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
El aumento de tasas de referencia del BCRP (2022) significa un encarecimiento en los créditos en general, siendo las tarjetas de crédito más usadas para compras de herramientas en tiendas por departamento. Esto desincentivaría la compra, creando un espacio importante para el arrendamiento de las máquinas y herramientas dado que resultaría ser una opción más económica.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Amenaza			0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
Aún existe una brecha digital importante marcada entre las zonas urbanas y las zonas rurales. Los hogares que disponen del servicio de internet, en las zonas rurales es de 5.9% y en zonas urbanas es el 69% (INEI, 2022).	0.09	3	0.26	4	0.35	2	0.18	3	0.26	4	0.35	2	0.18	4	0.35	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.35
Modelo de negocio fácilmente replicable y escalable.	0.09	2	0.18	3	0.26	1	0.09	2	0.18	3	0.26	1	0.09	3	0.26	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.26
Hoy en día, es más factible acceder a recursos tecnológicos y financieros para el desarrollo de plataformas similares.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21
Que las actuales empresas retail (Sodimac Promart, maestro) ingresen al mercado de Renta de Herramientas y Equipos.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28
A pesar de los esfuerzos del gobierno por impulsar la economía digital y apoyar a las Mypes (El Peruano, 2020), el ecosistema digital en el país todavía está en desarrollo, a pesar de su crecimiento (Statista, 2022) y podría no estar completamente maduro para la adopción generalizada de una plataforma de alquiler de herramientas en línea.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24
Compañías extranjeras con el mismo modelo de negocio amplían su mercado al mercado peruano.	0.05	2	0.11	3	0.16	1	0.05	2	0.11	3	0.16	1	0.05	3	0.16	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.16
Que surjan nuevas regulaciones que desalienten el crecimiento de plataformas digitales (impuestos, leyes, normas).	0.04	3	0.11	3	0.11	2	0.07	2	0.07	4	0.14	1	0.04	4	0.14	1	0.04	2	0.07	1	0.04	2	0.07	3	0.11
Los ataques cibernéticos son una amenaza real a todas las compañías conectadas a la red global de comunicaciones (internet). Estos causan el incremento en costos de operación porque se debe invertir más en "cybersecurity". En el 2021, hubo un promedio de 270 ataques por empresa (acceso no autorizado de datos, aplicaciones, servicios, redes o dispositivos), un aumento del 31% en comparación con 2020 (World Economic Forum 2022).	0.04	3	0.11	4	0.14	2	0.07	3	0.11	4	0.14	2	0.07	4	0.14	2	0.07	2	0.07	2	0.07	2	0.07	4	0.14
Total	1.00		2.70		3.44		1.70		2.44		3.69		1.44		3.69		1.44		1.70		1.44		1.70		3.44

Nota. Elaboración propia.