



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

Programa de Estudios en Administración de Negocios

APLICATIVO MÓVIL DE REPARTOS “SIMPLE”

Proyecto de innovación para optar el Grado Académico de Bachiller en

Administración de Negocios

ALEXANDRA LEYVA GARCIA

(0000-0001-6193-9116)

ABDEL SANCHEZ CUADROS

(0000-0002-8790-2693)

Lima – Perú

2022

Resumen Ejecutivo

El 55% de los peruanos tiene un emprendimiento y debido a diversos factores como: falta de conocimiento, bajo capital, desconfianza y/o falta de gestión, tienen un problema en común el cual es: como hacer más eficiente el proceso de envío de sus productos a sus clientes finales, siendo que muchas veces deben ser ellos mismos quienes hagan las entregas por no contar con opciones seguras y de bajo costo, lo que en más de una oportunidad les genera pérdida de ventas.

Se decidió diseñar un aplicativo móvil de reparto enfocado principalmente en solucionar este problema a los emprendedores, el cual les permite realizar el envío de sus productos y a diferencia de soluciones similares definir el precio que desea pagar por la “carrera” y obtener hasta 3 contraofertas; lo que promueve, que los costos finales sean los más competitivos y bajos del mercado, contando, además, con una plataforma segura y tracking en tiempo real.

Nuestro modelo de negocio es un modelo de suscripción donde el usuario podrá adquirir cierta cantidad de días de uso de la aplicación; es decir, puede solicitar el envío de sus productos la cantidad de veces que desee durante el periodo pagado, para gozar de nuestra propuesta de valor que está enfocada en ofrecer una solución confiable, simple y de bajo costo. Los principales canales para llegar a nuestros clientes son las redes sociales y pagina web.

Finalmente, luego de haber calculado la demanda potencial y determinado los principales costos, se proyectó el flujo de caja a 36 meses con una inversión inicial de S/339,592, hallando un VANE y VANF positivos y una TIRE y TIRF superior al WACC y COK desde el segundo año de operaciones; por lo que se concluye, que el proyecto es rentable.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	2
ÍNDICE GENERAL	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE ANEXO	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1	10
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	10
Selección del Problema o Necesidad a Resolver	10
Validación del Problema	15
<i>Hipótesis del cliente</i>	15
¿Quién comprará?	15
¿Por qué comprarían o adquiriría el servicio?	15
<i>Hipótesis del problema</i>	16
Logística de última milla	16
Mayor cartera de clientes	16
Inversión	16
<i>Técnica de Investigación y Tabulación de Resultados</i>	17
Objetivos de la Investigación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
<i>Resultados de la Entrevista</i>	18
Descripción del Cliente	20
CAPÍTULO 2 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO INNOVADOR	23
Aplicación de la Metodología Design Thinking	23
<i>Fase de Empatía</i>	23
<i>Fase de Definición</i>	25
Insight Encontradas	27
Puntos de Vista Hallados	27
Encuadre de Oportunidades	28
<i>Fase de Ideación</i>	28
<i>Fase de Prototipado</i>	31
<i>Fase de Testeo</i>	33
<i>Fase de Validación</i>	35
Características del Producto o Servicio Innovador Validado	39
CAPÍTULO 3 ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	41
Definición de la Propuesta de Valor del Negocio	41
Elaboración del Modelo de Negocio	43

<i>Segmento de Mercado</i>	44
<i>Propuesta de Valor</i>	44
<i>Canales</i>	45
<i>Relación con Clientes</i>	45
<i>Fuentes de Ingreso</i>	46
<i>Recursos Clave</i>	47
<i>Actividades Clave</i>	47
<i>Asociaciones Clave</i>	48
<i>Estructura de Costos</i>	48
Descripción del Prototipo de Lanzamiento.....	49
<i>Redes Sociales:</i>	49
<i>Landing Page:</i>	51
CAPÍTULO 4 VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	53
Aplicación de la Metodología Lean Startup	53
<i>Formulación de Hipótesis</i>	53
<i>Indicadores Claves (KPI)</i>	53
<i>Definición de la Técnica de Experimentación e Instrumentos de Medición</i>	55
<i>Ejecución de la Técnica de Experimentación</i>	56
<i>Definición de Lecciones Aprendidas</i>	57
<i>Actualización de Modelo de Negocio</i>	58
Descripción del Modelo del Negocio Validado	60
<i>Segmento de Mercado</i>	60
<i>Propuesta de Valor</i>	61
<i>Canales</i>	62
<i>Relación con Clientes</i>	64
<i>Recursos Clave</i>	65
<i>Actividades Clave</i>	66
<i>Asociaciones Clave</i>	67
<i>Estructura de Costos y Fuentes de Ingresos</i>	72
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	73
Determinación del Punto de Equilibrio	73
<i>Costos fijos</i>	75
<i>Costos Variables</i>	77
<i>Cálculo del Punto de Equilibrio</i>	78
Determinación de las Necesidades de Inversión.....	82
<i>Financiamiento</i>	85
<i>Depreciación</i>	86
Evaluación Económica y Financiera	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Macro filtro	12
Tabla 2.	Micro Filtro.....	13
Tabla 3.	Matriz de decisión PUGH.....	30
Tabla 4.	Numero de empresas.....	73
Tabla 5.	Empresas por actividad económica.....	73
Tabla 6.	Tipo de emprendimiento	74
Tabla 7.	Rango de edad de población internet.....	74
Tabla 8.	Tipo de emprendedor	75
Tabla 9.	Market Share inicial.....	75
Tabla 10.	Planilla Mensual.....	76
Tabla 11.	Carga social Anual.....	76
Tabla 12.	Costos fijos.....	77
Tabla 13.	Costos Variables	78
Tabla 14.	Planes de suscripción	78
Tabla 15.	Transacciones por producto	79
Tabla 16.	Peso proporcional por producto	79
Tabla 17.	Margen de contribución	80
Tabla 18.	Promedio ponderado margen de contribución unitario.....	80
Tabla 19.	Punto de equilibrio en Cantidades	81
Tabla 20.	Punto de equilibrio en Cantidades por producto.....	81
Tabla 21.	Gastos Administrativos.....	82
Tabla 22.	Gastos de ventas.....	83
Tabla 23.	Inversión inicial	84
Tabla 24.	Total inversión	85
Tabla 25.	Estructura de Capital.....	85
Tabla 26.	Financiamiento.....	85
Tabla 27.	Depreciación muebles y equipos	86
Tabla 28.	Total Tangibles	86
Tabla 29.	Total Intangibles	87
Tabla 30.	Depreciación lineal y amortización	87
Tabla 31.	Flujo de caja proyectado	88
Tabla 32.	Cálculo WACC	89
Tabla 33.	VAN Económico y TIR Económico.....	90
Tabla 34.	VAN Financiero y TIR Financiero	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Experiment Board	19
Figura 2.	Arquetipo de cliente Masculino	21
Figura 3.	Arquetipo de cliente Femenino	22
Figura 4.	Entrevista 1	24
Figura 5.	Entrevista 2	24
Figura 6.	Mapa de Empatía	26
Figura 7.	Brain Storming	29
Figura 8.	Prototipo App de Reparto	32
Figura 9.	Testeo a usuaria Cecilia Alegre 1	34
Figura 10.	Testeo a usuaria Cecilia Alegre 2	34
Figura 11.	Lista de usuarios prueba testeo	35
Figura 12.	Malla Receptora	36
Figura 13.	Experiment Board	38
Figura 14.	Lienzo de propuesta de valor	42
Figura 15.	Lienzo del modelo de negocio Versión 1	43
Figura 16.	Facebook - Fan Page Portada.....	50
Figura 17.	Perfil en Instagram.....	51
Figura 18.	Landing Page	52
Figura 19.	Página web	52
Figura 20.	Landing Page (Estadísticas).....	54
Figura 21.	Fan Page de Facebook (Estadísticas).....	54
Figura 22.	Encuesta uso del aplicativo	55
Figura 23.	Datos formularios.....	56
Figura 24.	Datos User Test.....	57
Figura 25.	Malla Receptora	58
Figura 26.	Lienzo modelo de negocio Versión 02	59
Figura 27.	Segmentación por Edad y Sexo (Fan Page).....	60
Figura 28.	Segmentación geográfica (Fan Page).....	61
Figura 29.	Malla receptora Propuesta de Valor.....	62
Figura 30.	Encuesta relación con los canales	63
Figura 31.	Encuesta relación con clientes	64
Figura 32.	Lluvia de ideas actividades claves	66
Figura 33.	Fan Page Phillip Chu Joy.....	67
Figura 34.	Página web Agárrate.pe	68
Figura 35.	Cotización desarrollo App móvil 1	69
Figura 36.	Cotización desarrollo App Móvil 2.....	69
Figura 37.	Cotización desarrollo App móvil 3	70
Figura 38.	Estadísticas medios de comunicación.....	71
Figura 39.	Servicio Ethical Hacking	71
Figura 40.	Análisis del alcance pagado.....	72
Figura 41.	Formula del Punto de Equilibrio.....	81

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1.	Lluvia de ideas problemas de los emprendedores.....	95
Anexo 2.	Cuestionario KPI Segmentación de mercado	96
Anexo 3.	Cuestionario relación de clientes y canales	97
Anexo 4.	Financiamiento método francés	98
Anexo 5.	Flujo de caja proyectado	100

Introducción

El peruano es reconocido por su gran creatividad e innovación y por su resiliencia o capacidad de salir adelante ante cualquier adversidad, es bastante comentado que el peruano siempre tiene una solución para todo; es por ello, que el Perú es considerado como uno de los países con mayor cantidad de nuevos emprendimientos. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Perú es el cuarto país con mayor intención para emprender en América Latina y el octavo en el mundo. (Datum, 2020)

Según un estudio de DATUM, un 55% de peruanos tiene un emprendimiento como su única fuente de ingresos, mientras que un 8% inició un negocio, pero también tiene un empleo formal en una empresa. “Si bien el principal motivo es la necesidad de generar ingresos, un 40% de emprendedores dijo que apostaron por su negocio por preferencia propia”, señala Torrado. Solo un 23% de los emprendimientos iniciados son formales, esto debido a la falta de conocimiento de herramientas empresariales y a la falta de incentivos por parte del estado, ya que existe mucha burocracia y costos que aún no podrían cubrir.

Para el año 2020 se crearon en el Perú más de 235 mil empresas (La Cámara de Comercio de Lima, 2021) de las cuales aproximadamente el 42% son emprendimientos, los cuales, se iniciaron durante la pandemia del COVID 19 (Gestión, 2021) pero: ¿Cuánto afectó la pandemia a los emprendedores?

Para tener una idea más concreta del impacto, un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) revela que 8 de cada 10 negocios de América Latina y el Caribe están siendo fuertemente afectados por la crisis. Las empresas con menor trayectoria son las más afectadas, mientras que los emprendimientos del sector tecnológico y las empresas jóvenes más dinámicas han sido afectados en una menor medida. (Care, 2020)

La emergencia sanitaria ha generado que se presenten o se intensifiquen diversas dificultades para los pequeños negocios, por ejemplo: retrasos en la producción debido a la falta de personal, brechas para acceder a insumos por ausencia de transporte, así como, que no puedan operar a distancia y atender pedidos por Internet por falta de recursos tecnológicos y logísticos. (Care, 2020)

Como resultado, cientos de miles de peruanos han perdido su fuente de ingresos diaria. Datos de INEI indican que, entre marzo y mayo, más de 2.3 millones de personas quedaron desempleadas solo en Lima Metropolitana. Es por esta razón que, para mantenerse durante la crisis, muchos compatriotas han tenido que recurrir a sus ahorros y en otros casos a endeudamiento con entidades financieras. Una investigación del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) realizada en mayo de este año, señala que el 75% de peruanos usó sus ahorros para sobrevivir a la crisis, siendo esto más frecuente entre trabajadores independientes. (Economía, 2020).

Capítulo 1

Identificación del Problema u Oportunidad

Selección del Problema o Necesidad a Resolver

El COVID-19 trajo consigo un fuerte impacto negativo en la economía peruana, ya que el gobierno determinó una cuarentena agresiva, la cual significó el cierre por tiempo indeterminado de muchos negocios. Durante este periodo, que duró varios meses, muchos emprendedores se vieron muy afectados al mantener sus negocios cerrados y no poder generar ingresos incluso varios de ellos tuvieron que cerrar definitivamente por falta de liquidez.

Los emprendedores se vieron en la obligación de innovar y adaptarse rápidamente a las nuevas reglas de juego, en muchos casos cambiando drásticamente el giro de sus negocios y en otros casos aprendiendo en el camino el uso de herramientas tecnológicas, esta nueva normalidad obliga a los emprendedores a adaptarse a las nuevas tendencias y requerimientos de los consumidores.

Considerando como punto de partida la problemática común vista en los párrafos previos hemos realizado un pequeño brainstorming (**Anexo 1**) con los problemas y necesidades más resaltantes que consideramos tienen principalmente los emprendedores, para desarrollar algún producto o servicios que signifique una solución a alguna de las necesidades identificadas previamente y que; no solo nos signifique generar un ingreso, sino que podamos tener un propósito claro teniendo en cuenta un componente social e innovador.

Para aquellos emprendedores que debieron migrar masivamente a la virtualidad, en muchos casos el aprendizaje del uso efectivo de herramientas tecnológicas fue algo complicado; en muchos casos, a la fecha les es complicado manejarse virtualmente por lo que requieren capacitarse en el uso de herramientas tecnológicas de una manera sencilla.

Uno de los problemas más comunes para los negocios; en especial, para los pequeños o nuevos emprendimientos, es la **gestión de la logística de última milla (entregas)**, en muchos casos es el mismo dueño del negocio el que debe planificar y llevar los productos a sus clientes, en otros casos, tienen una persona de confianza que los apoya, también hay veces que pierden ventas; en cualquiera de los casos, esto les genera un costo económico y de tiempo que no les permite enfocarse en lo que mejor saben, que es vender.

Los emprendedores **requieren nuevas opciones de financiamiento** para recuperarse de la crisis financiera que afectó sus récords crediticios y confiabilidad en el sistema bancario, con la finalidad de repotenciar y expandir sus negocios, pero las opciones que existen son muy caras.

Muchos negocios tuvieron que cerrar sus tiendas y migrar a las redes sociales; sin embargo, para muchos, este canal no tiene la misma efectividad, la experiencia que tiene el cliente final al ver y sentir el producto de forma física les garantizaba cierto éxito de ventas, por lo que requieren espacios físicos para exhibir sus productos.

Con el fin de tener un mejor panorama sobre cuál problema investigar, aplicamos la metodología del Macro filtro y Micro filtro, con ayuda de esta herramienta ponderamos de una mejor manera nuestras opciones.

Tabla 1. Macro filtro

Preguntas orientadoras	Requieren un sistema de aprendizaje de herramientas tecnológicas		Problema con la gestión de delivery.		Requieren nuevas opciones de financiamiento		Necesitan exhibir su producto en un espacio físico	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
¿Se puede estimar el número de personas afectadas por este problema?	X		X		X		X	
¿Se considera que el problema es relevante para las personas afectadas?		X	X		X			X
¿Te anima la idea de encontrar una solución para este problema?		X	X			X	X	
¿Existe la posibilidad de que el problema tenga un mayor alcance al actual (a nivel local, nacional, global)?	X		X		X		X	
¿El problema tiene relación con alguno de los que buscan solucionar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?	X		X		X			X
Puntaje total	3		5		4		3	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de realizado el primer filtro, descartamos los problemas con menor puntaje y procedemos a realizar el micro filtro a los 2 supuestos restantes:

Tabla 2. Micro Filtro

	Problema con la gestión de delivery	Requieren nuevas opciones de financiamiento
Preguntas orientadoras		
Cantidad de personas a quienes les afecta el problema. (asignar puntaje en escala de 1 a 5 donde Muy pocas=1; Bastantes=5)	5	5
Cuán relevante es el problema. (asignar puntaje en escala de 1 a 5 donde Muy poco relevante=1; Muy relevante=5)	5	4
Mide la motivación del equipo para buscar soluciones al problema. (asignar puntaje en escala de 1 a 5)	5	4
Cuál es el alcance del problema. (asignar puntaje en escala de 1 a 5 donde Alcance internacional=5, nacional=4, regional=3, provincial=2, distrital=1)	5	4
Existe relación del problema con los ODS (puntaje 1=No; 2=Si)	2	2
Puntaje total	22	19

Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de aplicar el micro filtro y ponderar los criterios y, en concordancia con la problemática analizada, hemos visto a bien investigar más a profundidad el problema que tienen los emprendedores y negocios en general respecto de su gestión de última milla; es decir como realizan sus entregas (despachos y/o delivery), con la finalidad de encontrar una solución real que ayude a aliviar ese dolor y de esta manera contribuir con su crecimiento y consolidación, para lo cual detallamos los criterios considerados al momento de tomar la decisión:

- Los emprendedores ofrecen sus productos por sus redes sociales, e-commerce o páginas web.
- Los emprendedores **no cuentan con un servicio propio** de reparto y entrega.
- Los emprendedores buscan ampliar su cartera de clientes **realizando sus entregas ellos mismos** en lugares acordados.
- Los emprendedores **no tienen el 100% del control de la ruta y ubicación del envío.**
- **Los costos de envíos son altos.**
- Los emprendedores pierden ventas por no poder atender a clientes ubicados en distritos alejados.
- Los emprendedores buscan **afianzar su marca** con los consumidores o clientes.
- Los emprendedores **dependen de la disponibilidad de la persona que realizarán sus entregas.**

Validación del Problema

Ya con el problema principal definido y enfocándonos en los criterios que hemos determinado en el punto anterior planteamos las hipótesis que posteriormente buscaremos validar.

Hipótesis del cliente

Son aquellas que están relacionadas con nuestros clientes potenciales y su comportamiento; por ello, tomando como punto de partida esta premisa consideramos responder las siguientes preguntas:

¿Quién comprará?

Hombres y Mujeres mayores de 18 años que cuenten con un Emprendimiento, un negocio pequeño y tengan la necesidad de enviar productos desde un punto específico a un cliente final.

¿Por qué comprarían o adquiriría el servicio?

Buscar resolver su problema de logística de última milla, utilizando una herramienta que les facilite de una forma segura y rápida la entrega de sus productos sin la necesidad de ocupar su tiempo en realizar ellos mismos la actividad o contar con personal propio que realice la actividad lo que significaría una inversión alta, cuidando que su ratio costo/beneficio sea el mejor posible, todo esto en función de un aumento en su base de clientes.

Consolidando todas estas preguntas que nos hemos planteado y sintetizando las ideas definimos la hipótesis de nuestro cliente:

Hombres y Mujeres que cuenten con un emprendimiento o negocio, no cuenten con una adecuada logística de última milla y deseen enviar productos o paquetes sin involucrarse 100% en esta actividad con el fin de ser más eficientes en sus respectivos negocios.

Hipótesis del problema

En este punto nos enfocaremos en 3 principales problemas de los criterios mencionados y los que consideramos más comunes en los emprendedores.

Logística de última milla.

Los emprendedores se vieron afectados por la situación actual en la que vivimos se cerraron muchos locales y se trasladaron a las redes sociales, sin embargo, muchos no cuentan con una correcta gestión de despachos ya que por su tamaño y volumen de ventas deben buscar alternativas baratas o ellos mismo realizar las entregas.

Mayor cartera de clientes.

Una buena gestión de sus envíos o con una alternativa sencilla y barata los emprendedores pueden enfocarse en ampliar su radio de ventas, aumentando el alcance a ubicaciones a las que no llegaban previamente y dedicar su tiempo a concretar ventas.

Inversión.

La mayoría de los emprendedores inicia con un capital bajo básicamente compra y vende lo cual no le da espacio a generar inversiones a largo plazo o de alto costo como contratar personal especializado o poner un punto de venta físico.

Consolidando estos posibles problemas que nos hemos planteado y sintetizando las ideas definimos nuestra hipótesis del problema:

Los emprendedores tienen dificultades con el manejo de sus despachos y envío de productos toda vez que no cuentan con personal dedicado generándoles costos en tiempo y dinero ya que a veces deben ir desde un extremo al otro de la ciudad por una sola venta o agrupando algunas.

Para tener una mejor visualización del procedimiento de validación del cliente hemos visto a bien elaborar un tablero de experimentación, el cual es una herramienta que nos facilita el proceso y nos permite tener un mejor control y posterior análisis de la validación realizada.

Técnica de Investigación y Tabulación de Resultados

Para obtener información valiosa y relevante respecto a nuestra propuesta de negocio, se realizó una investigación cualitativa, usando como herramienta la entrevista a profundidad. Para lo cual se determinaron los objetivos de esta investigación y de esta manera poder armar una estructura para usar como referencia.

Objetivos de la Investigación.

Se evaluó con el equipo la definición de los objetivos de nuestra investigación, la cual nos permitirá, a través de los resultados obtenidos, validar o no nuestras hipótesis.

Objetivo General.

Identificar los problemas que tienen los emprendedores al gestionar su despacho y sus servicios de Delivery.

Objetivos Específicos.

Basados en el objetivo general el cual hemos determinado como eje principal de la investigación, listaremos los objetivos específicos que nos ayudarán a ahondar en nuestra investigación y orientarla para mantener el rumbo determinado:

- Conocer la inversión que realizan para este servicio.
- Conocer su proceso de envío y despacho.
- Conocer las necesidades e inquietudes que tienen los emprendedores.
- Saber que canales de ventas utilizan los emprendedores.
- Saber si confían en un servicio externo.

- Identificar posibles soluciones.

Resultados de la Entrevista

Se realizó a 10 personas una entrevista a profundidad sobre sus emprendimientos para conocer sobre su gestión de envíos de pedidos. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente herramienta del Experiment Board.

Figura 1. Experiment Board

 Experiment Board		Nombre del Proyecto:			Nombre del Líder del Equipo:		
Empieza acá. Ten una lluvia de ideas con post-its, lívalos a la derecha para empezar el experimento.		Experimentos	1	2	3	4	5
<p>¿Quién es tu cliente? Sé muy específico. <small>Tiempo: 5 Min.</small></p>		Cliente	Hombres y Mujeres que cuenten con un emprendimiento o negocio, no cuenten con una adecuada logística de última milla y deseen enviar productos o paquetes a un costo bajo				
<p>¿Cuál es el problema? Desde la perspectiva del cliente. <small>Tiempo: 5 Min.</small></p> <p>Base de clientes limitada a un radio máximo Alto costo de envío No cuentan con personal propio para repartos Depende de la disponibilidad de la persona que le realiza las entregas</p>		Problema	Perdida de venta por no poder entregar a todas las ubicaciones				
<p>Define la solución sólo después de haber validado un problema que valga la pena resolver. <small>Tiempo: 5 Min.</small></p>		Solución					
<p>Indica los supuestos que deben ser validados para que la hipótesis sea verdadera. <small>Tiempo: 10 Min.</small></p> <p>Emprendedor necesita gestionar mejor sus despachos Emprendedor desea aumentar su rango de reparto</p>		Supuesto Más Riesgoso	Emprendedor necesita reducir sus costos de envío	Emprendedor necesita nuevas alternativas de envío			
<p>¿Necesitas ayuda? Usa estas frases para ayudarlo a construir tu experimento.</p> <p>Para formar una hipótesis Cliente/Problema: Yo creo que mi cliente tiene un problema para alcanzar este objetivo.</p> <p>Para formular tus Supuestos: Para que esta hipótesis sea verdad, estos supuestos deben ser validados.</p> <p>Determinar cómo lo testearás: La manera más económica de testear mi supuesto es...</p>		Metodología & Criterio de Éxito	Entrevistas 7/10				
<p>Para formar una hipótesis Problema/Solución: Yo creo que esta solución tendrá resultados cuantificables.</p> <p>Para identificar tu Supuesto Más Riesgoso: El supuesto con la menor cantidad de información y clave para la viabilidad de mi hipótesis es...</p> <p>Determinar el Criterio de Éxito: Haré un experimento con # clientes y espero una señal significativa de un X% de estos.</p>		¡SAL DEL EDIFICIO!					
		Resultado & Decisión	Resultados 9/10 Validación Hipótesis				
		Aprendizaje	Estos se detallarán en el Capítulo 2. Mapa de empatía				

Fuente: Elaboración propia (2022)

Este tablero nos facilita la organización y aplicación de la metodología Lean Startup en sus diferentes pasos, y nos da una visualización integrada de la validación que estamos realizando.

Como indicador de éxito definimos que debían validar nuestra hipótesis al menos 7 de los 10 entrevistados; siendo el resultado más que ventajoso con 9 validaciones lo que nos indica que los supuestos que determinamos en un inicio son reales y nos permite seguir con la investigación.

Descripción del Cliente

Luego de haber validado las hipótesis planteadas anteriormente, y habiendo realizado un análisis profundo de los resultados obtenidos, podemos definir a nuestro cliente de forma general como: Hombres y mujeres que cuenten con un emprendimiento o negocio, no cuenten con una adecuada logística de última milla y deseen enviar productos o paquetes sin involucrarse 100% en esta actividad con el fin de ser más eficientes en sus respectivos negocios.

Basados en las premisas vistas en el punto anterior y en las entrevistas realizadas pudimos definir el perfil del cliente y hemos plasmado la información recolectada en el arquetipo de algunos de nuestros futuros clientes, los cuales mostramos en las siguientes imágenes.

Figura 2. Arquetipo de cliente Masculino

EL CLIENTE PERFECTO / BUYER PERSONA
startups
bootcamp

ANTECEDENTES

- Lleva el emprendimiento en sus venas, no le gusta trabajar para terceras personas
- Siempre genera sus propios ingresos
- Tiene un emprendimiento de cuadros personalizados.

CHRISTOPHER ALEGRE PÉREZ



DESAFÍOS

- Su desafío principal fueron las ventas por Internet, durante la cuarentena fue un cambio radical.
- Mantenerse a pesar de la situación económica del país.
- Idear nuevos diseños e imágenes personalizadas para captar nuevos clientes.
- Entregar sus productos a diferentes distritos de Lima.

DEMOGRÁFICA

Hombre
40 años
Vive en Surco
Ingreso semanal de S/2000 aproximadamente
Sus padres, hermanos y familia tienen negocio.

OBJECIONES COMUNES

Está en contra de saber menos que los clientes cuando le preguntan sobre un personaje en específico.
Está en contra de recibir quejas de su producto referente al tamaño, forma y color, ya que son personalizados y los mismos cliente los elige.

OBJETIVOS

- Tener un punto de venta fijo (local) para su emprendimiento.
- Contar con personal capacitado que comparte sus valores y principios.
- Pertener a grandes ferias para captar más clientes.
- Tener una movilidad propia para gestionar sus pedidos y poder repartir por todo Lima.

HOBBIES AND INTERESTS

- Ir de visita a la casa de su mamá y pasar tiempo con ella.
- Le encanta escuchar música en especial música electrónica.
- Ir de compras a los centros comerciales.
- Ver películas, series, documentales.
- Amante de los superhéroes.

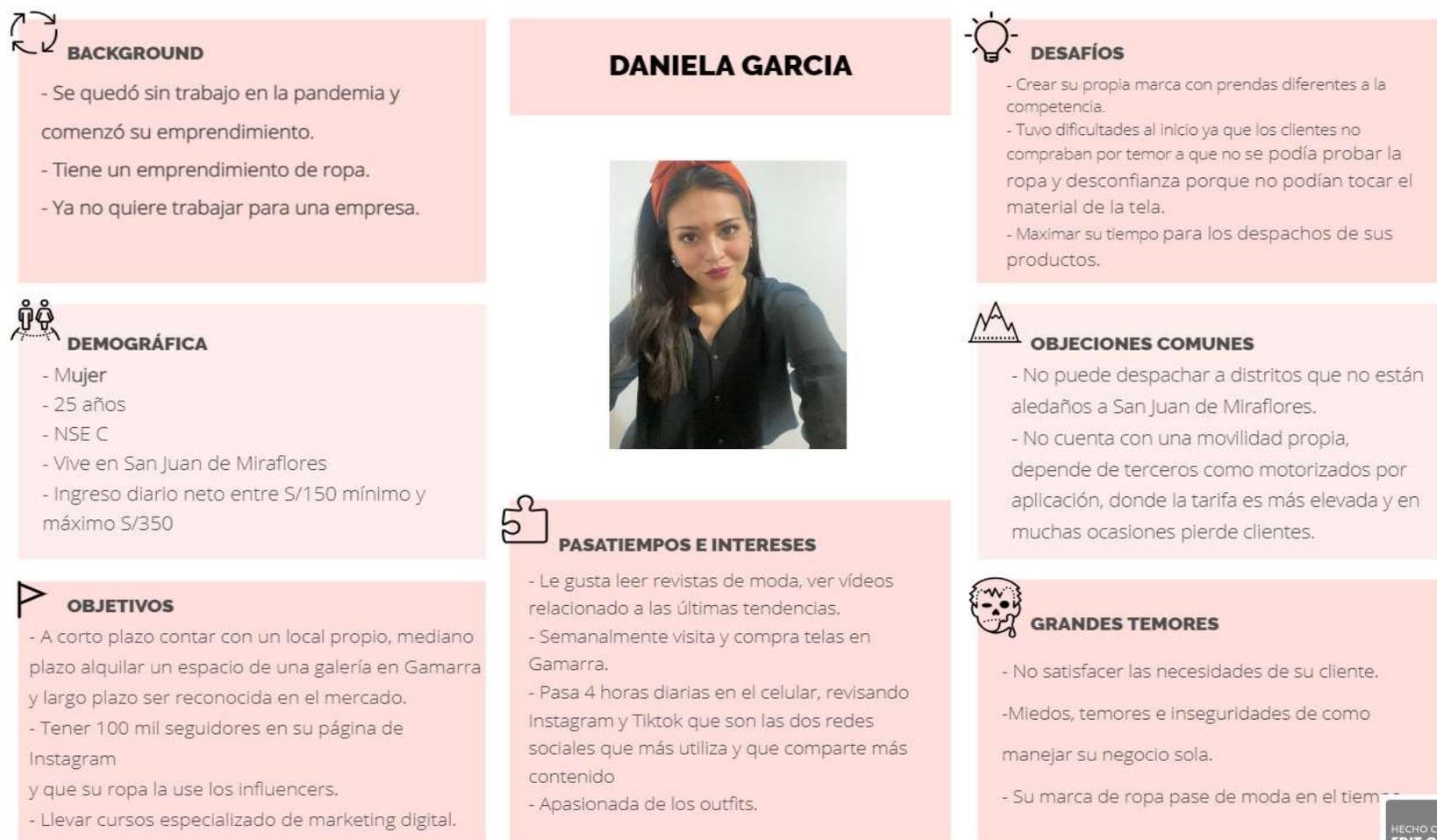
GRANDES TEMORES

- No actualizarse con las últimas tendencias del mercado.
- No conocer las necesidades de su cliente.
- No pagan el precio de su producto en algunos distritos.

HECHO CON:
EDIT.ORG

Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 3. Arquetipo de cliente Femenino



Fuente: Elaboración propia (2022)

Capítulo 2

Diseño del Producto o Servicio Innovador

Aplicación de la Metodología Design Thinking

Una vez que hemos validado nuestras hipótesis y elaborado el perfil de nuestros clientes, aplicamos y desarrollamos la metodología Design Thinking; por lo cual, procederemos a explicar cada una de las fases desarrolladas:

Fase de Empatía

Para esta etapa se consideraron las 10 entrevistas a profundidad realizadas previamente, las cuales se realizaron con la finalidad principal de conocer de una mejor manera y desde una perspectiva más cercana a nuestros posibles clientes y poder; de esta manera, identificar los problemas y puntos de dolor que padecen, qué dificultades tienen y qué oportunidades de mejora existen.

Mostramos algunas evidencias de las entrevistas realizadas, para una revisión más a detalle de cada una de las entrevistas, estas se almacenan en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/drive/folders/1dIX3hCFP7k1QxSDZ-tdqhyLzVr7CaEog?usp=sharing>

Figura 4. Entrevista 1



Fuente: Zoom

Figura 5. Entrevista 2



Fuente: Zoom

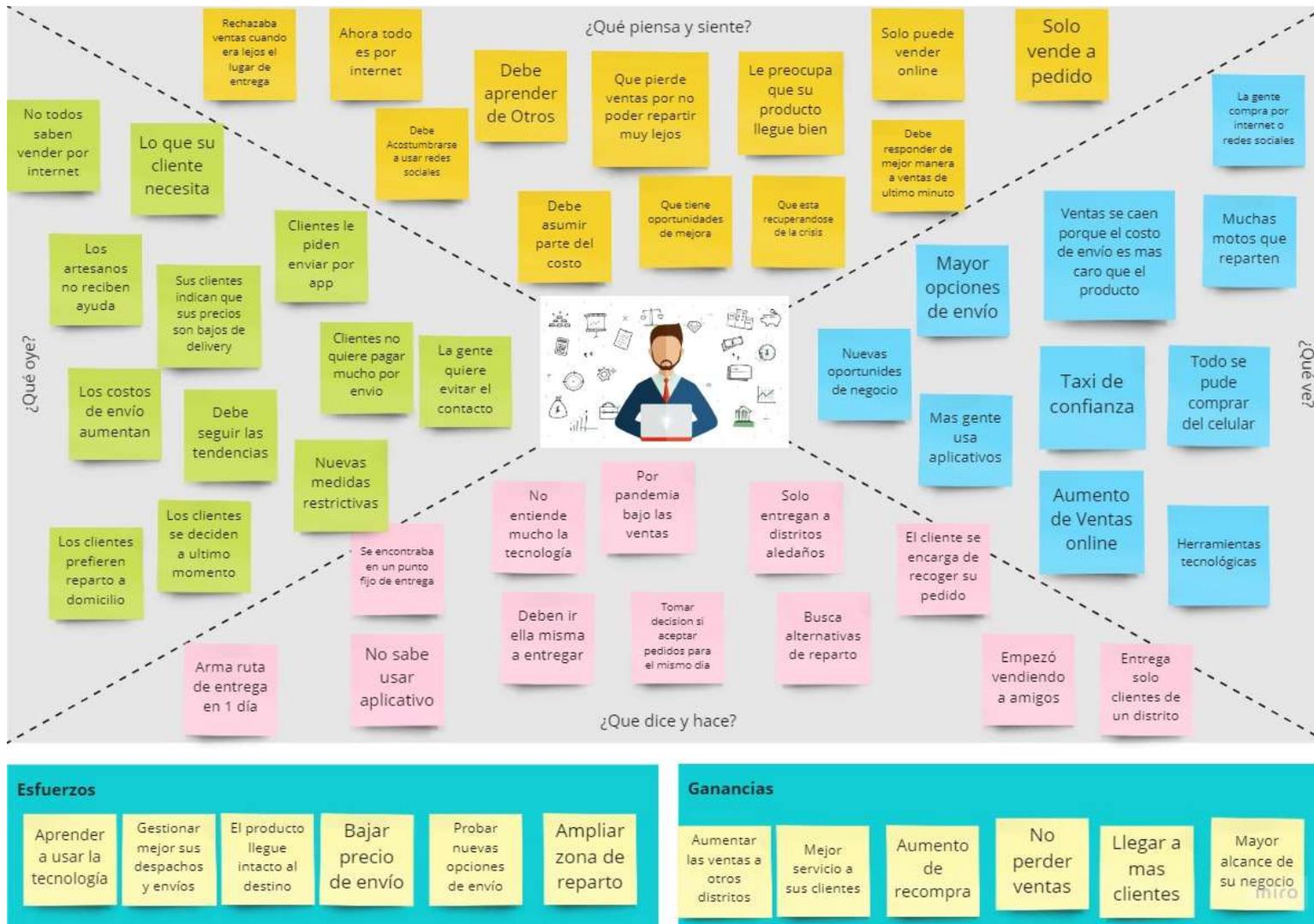
Fase de Definición

Para esta elaboramos el Mapa de Empatía con los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad, apoyándonos con la herramienta colaborativa de la plataforma Miro, clasificando la información recabada en cada cuadrante de la plantilla que mostramos más adelante (**Figura N°6**).

En esta fase, el principal objetivo es el de conocer el problema o los problemas que tienen nuestros potenciales clientes en las diferentes fases o procesos de sus negocios, enfocándonos principalmente en el de los repartos o envíos.

Este mapa nos va a ayudar a tener un mejor panorama de la información obtenida, ya que nos permite conocer que sienten, piensan, escuchan y dicen las personas a las que queremos resolver su problema, es muy importante este tipo de información ya que cada persona es diferente; sin embargo, podemos encontrar convergencias y es por ello que procederemos a analizar esta información para determinar los Insight y las oportunidades de solución.

Figura 6. Mapa de Empatía



Fuente: Elaboración propia (2022) https://miro.com/app/board/uXjVOWU3rZY=?invite_link_id=312521008731.

Insight Encontradas.

- Revelación 1: Los emprendedores buscan aumentar sus ventas.
- Revelación 2: Los emprendedores buscan llegar a más clientes.
- Revelación 3: Los emprendedores desean aprender a usar nuevas herramientas tecnológicas.
- Revelación 4: Los emprendedores buscan que su producto llegue en buen estado hasta el punto de entrega al cliente.
- Revelación 5: Los emprendedores buscan satisfacer a sus clientes.

Puntos de Vista Hallados.

- Punto de vista 1: Los emprendedores necesitan minimizar sus tarifas de envío porque buscan aumentar sus ventas.
- Punto de vista 2: Los emprendedores necesitan ampliar su zona de reparto para llegar a más clientes.
- Punto de vista 3: Los emprendedores necesitan llevar cursos porque desean aprender a usar nuevas herramientas tecnológicas.
- Punto de vista 4: Los emprendedores necesitan un repartidor de confianza porque buscan que su producto llegue en buen estado hasta el punto de entrega al cliente.
- Punto de vista 5: Los emprendedores necesitan más alternativas para entregar sus productos porque buscan satisfacer a sus clientes.

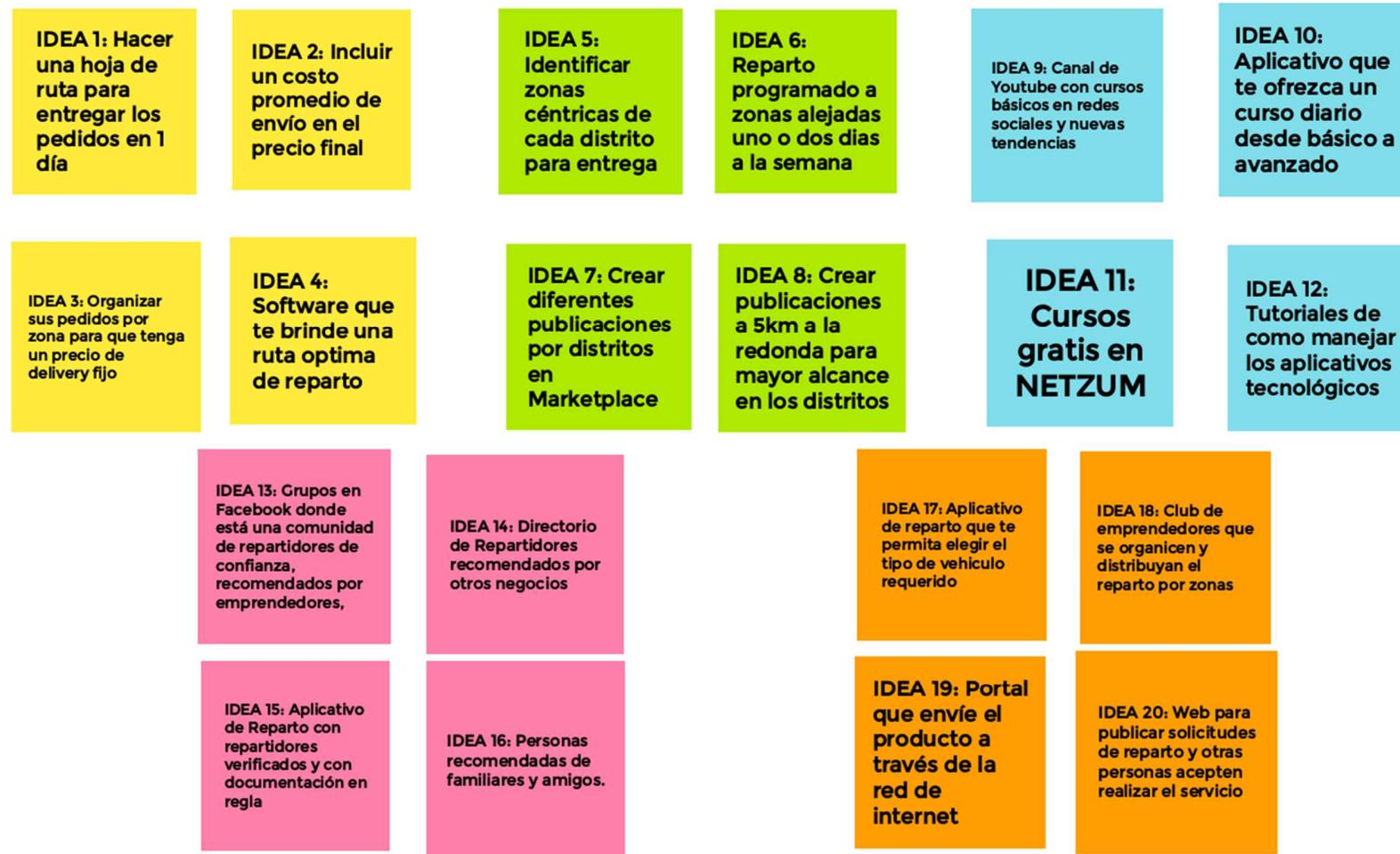
Encuadre de Oportunidades.

- Pregunta 1: ¿Cómo podríamos lograr que los emprendedores minimicen sus tarifas de envío?
- Pregunta 2: ¿Cómo podríamos lograr que los emprendedores amplíen su zona de reparto?
- Pregunta 3: ¿Cómo podríamos lograr que los emprendedores lleven cursos sobre tecnología?
- Pregunta 4: ¿Cómo podríamos lograr que los emprendedores encuentren un repartidor de confianza?
- Pregunta 5: ¿Cómo podríamos lograr que los emprendedores tengan más alternativas para entregar sus productos?

Fase de Ideación

Una vez que hemos determinado los Insight y encuadrado las oportunidades de solución, utilizamos la técnica de lluvia de ideas para proponer soluciones creativas para cada una de las preguntas elaboradas, decidimos realizarla en Jamboard ya que es una plataforma que nos permite trabajar en equipo y es muy colaborativa, de esta manera aseguramos que el proceso sea dinámico, ágil y sobre todo que se pueda evaluar en tiempo real las ideas sugeridas.

Figura 7. Brain Storming



Fuente: Elaboración (2022)

<https://jamboard.google.com/d/1hB4nP5Bunqp0XefcUbjV23h-a-fRzwbYxm5EjCQzqmg/viewer>

Una vez trabajada la lluvia de ideas y habiendo propuesto un número aceptable de posibles soluciones, procedemos a elegir 3 de las ideas más atractivas a las cuales aplicaremos la Matriz de Pugh, esta matriz nos da la posibilidad de comparar y ponderar las 3 ideas en base a ciertos criterios, los cuales tienen un peso determinado.

Tabla 3. Matriz de decisión PUGH

REQUISITOS	PESOS	IDEA 9: Canal de YouTube con cursos básicos en redes sociales y nuevas tendencias	IDEA 15: Aplicativo de Reparto con repartidores verificados y con documentación en regla	IDEA 20: Web para publicar solicitudes de reparto y otras personas acepten realizar el servicio
Facilidad para su creación	10%	10	9	10
Fácil masificación	15%	9	9	10
Solución a la necesidad	25%	8	9	9
Innovación	25%	4	10	6
Facilidad de uso	20%	9	9	9
Tiempo requerido para su desarrollo	5%	8	8	9
		7.55	9.20	8.50

Fuente: Elaboración propia (2022)

La idea con mayor puntuación fue “Aplicativo de reparto con repartidores verificados y con documentación en regla” con 9.20 puntos la cual será desarrollada en las siguientes fases.

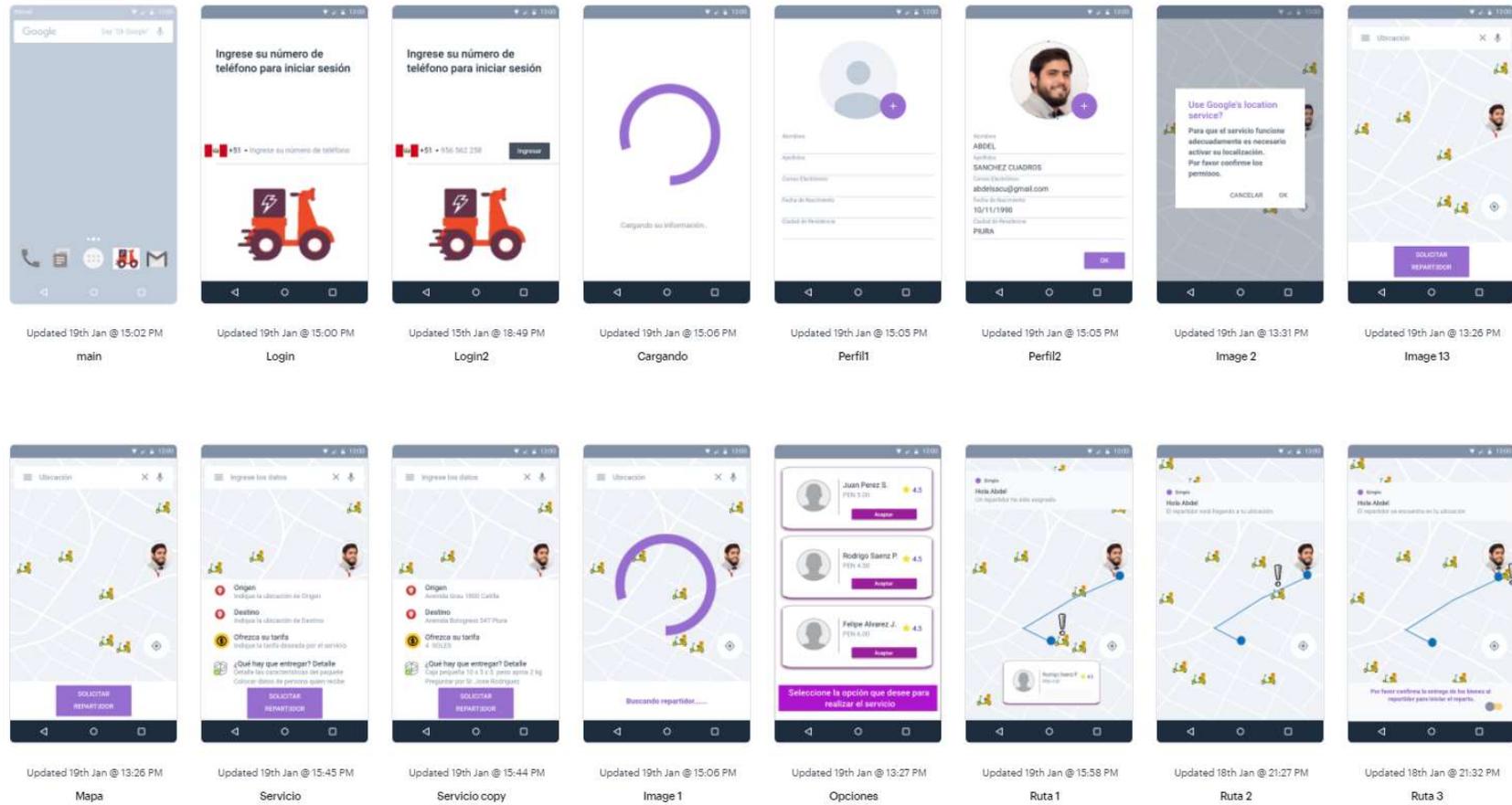
Fase de Prototipado

Luego de realizar la lluvia de idea, ponderado las posibles soluciones y determinada la idea de solución a desarrollar, mediante un trabajo en equipo se diseñó y elaboró el prototipo del aplicativo móvil para reparto, para lograrlo la técnica utilizada fue la de aplicaciones Web, utilizando para ello la herramienta web de la plataforma MARVEL APP.

Esta herramienta nos resultó bastante útil ya que nos permite diseñar en base a ciertas plantillas predeterminadas un diseño básico de aplicativo móvil, el cual fuimos adecuando a la solución elegida; de esta manera, podemos darles cierta forma a las ideas.

Cabe mencionar que para este diseño se definieron las funcionalidades básicas que consideramos debe tener un APP de reparto, basándonos principalmente en aplicativos similares, también en experiencias propias agregando algunas variaciones a criterio con el objetivo de empezar a diferenciarnos de soluciones similares y buscando ser más atractiva y eficiente nuestra solución.

Figura 8. Prototipo App de Reparto



Fuente: Elaboración propia (2022)

<https://marvelapp.com/prototipo/5i803e4>

Fase de Testeo

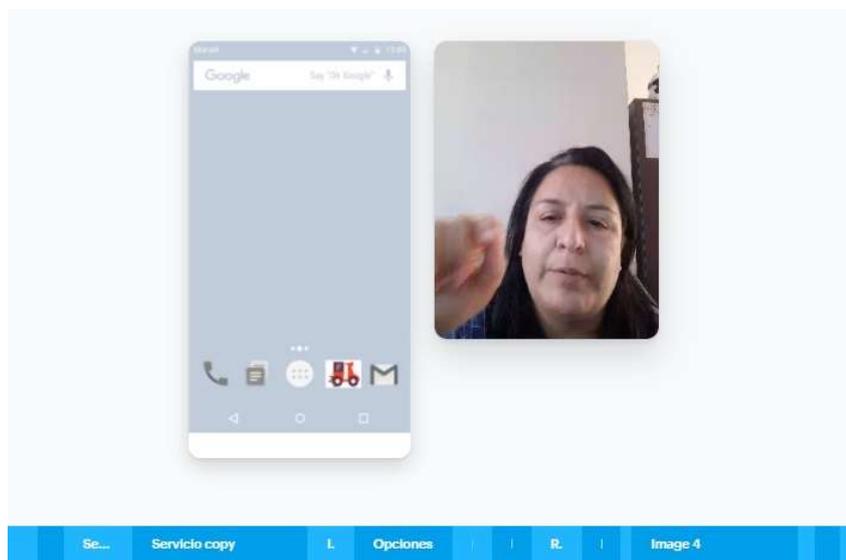
Para esta fase realizamos el User Test de nuestro prototipo; para lo cual, nos pusimos en contacto nuevamente con las personas entrevistadas previamente en la fase de empatía, con la finalidad de mostrarles el MVP desarrollado, puedan interactuar con él y nos brinden sus comentarios; y de esta forma, recopilar sus puntos de vistas, sugerencias de cambio y mejora.

Para este User Test se les envió el link donde inicialmente deben llenar sus datos, y se le brindan instrucciones sencillas sobre los objetivos de la investigación y a partir de que dan inicio al Test, no existe más interacción que la del usuario y el prototipo lo que lo hace más natural y nos permite recoger reacciones reales.

Algunos de ellos aceptaron hacer la prueba con la cámara prendida; lo cual, consideramos es mucho más enriquecedor, dado que pueden comentar mientras interactúan y adicional se puede visualizar los gestos y/o la comunicación no verbal que también te da cierta información, por otro lado, otros usuarios solo interactuaron con el prototipo y nos enviaron sus comentarios por escrito.

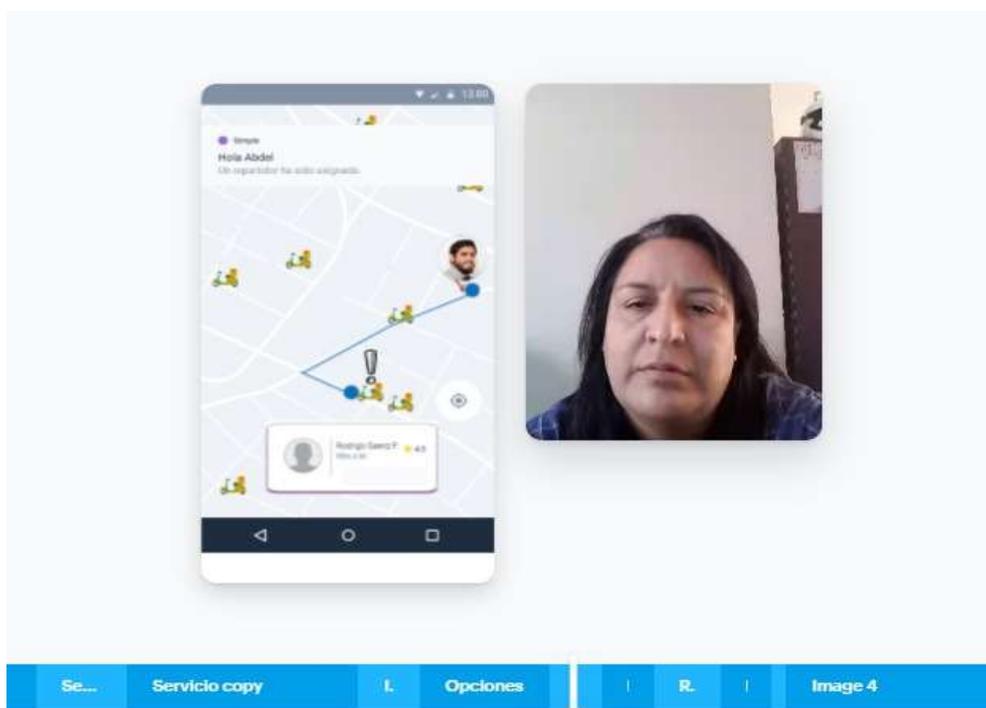
En las siguientes imágenes podemos visualizar a uno de los usuarios participando del User test brindando sus comentarios, más adelante la evidencia de otros User Tests recibidos.

Figura 9. Testeo a usuaria Cecilia Alegre 1



Fuente: Marvel App (2022)

Figura 10. Testeo a usuaria Cecilia Alegre 2



Fuente: Marvel App (2022)

Figura 11. Lista de usuarios prueba testeo

Recordings Instructions Exit Message Heatmaps Beta Invite participants Start a test

Created 1d ago Hit goal screen 100% Avg duration 2:48 Misstaps 52%

Name	Duration	Device	Mistaps	Hit Goal	Date
Recording by Liliana	5:15	SM-A217M	62%	Yes	22 min ago
Recording by Rossana Medina	2:41	M2003J15SC	29%	Yes	4h ago
Recording by Christopher	3:24	STK-LX3	48%	Yes	5h ago
Recording by CECILIA ALCANTARA	2:42	one	32%	Yes	9h ago
Recording by earla sangama henriquez	2:41	iPhone	64%	Yes	1d ago
Recording by Andrea Garcia	1:13	iPhone	71%	Yes	1d ago

Fuente: Marvel App (2022)

Fase de Validación

Una vez finalizado con el testeo del prototipo, se elaboró la malla receptora con la finalidad de analizar la información obtenida y organizarla en los diferentes cuadrantes de acuerdo con las características obtenidas en la información.

El contenido de cada cuadrante es el siguiente:

- Primer cuadrante: Cosas importantes
- Segundo Cuadrante: Lo que podría mejorarse
- Tercer cuadrante: Dudas sin respuesta
- Cuarto cuadrante: Nuevas ideas que hayan surgido.

Figura 12. Malla Receptora



Fuente: Elaboración propia (2022)

https://jamboard.google.com/d/1BaIRVpmpDPjgqr_CqhzHkOCY8foIc3yj2JzbBM-87U4/viewer

Luego de analizar la malla receptora en base a los resultados recogidos de la fase de testeo, consideramos que hemos obtenido valiosos aprendizajes tales como conocer mejor las necesidades de los posibles clientes, y a su vez hemos identificado oportunidades de mejora para nuestro desarrollo de solución.

Dentro de los principales aprendizajes que podemos comentar está el hecho de que el usuario es quién mejor conoce lo que necesita y es en base a esa necesidad que nos sugiere agregar ciertas funcionalidades, mejorar algunas que ya habíamos propuesto y realizarnos nuevas preguntas sobre como realizaremos por ejemplo la monetización o cómo será la comunicación entre el repartidor y el usuario.

Apoyándonos en el Experiment Board y los resultados positivos, vemos por conveniente continuar con la idea de negocio definida la cual explicaremos en el siguiente punto.

Figura 13. Experiment Board

 Experiment Board		Nombre del Proyecto:		Nombre del Líder del Equipo:				
Empieza acá. Ten una Buita de Ideas con post-its, lívalos a la derecha para empezar el experimento.		Experimentos	1	2	3	4	5	
¿Quién es tu cliente? Sé muy específico. Tiempo: 5 Min. ¿Cuál es el problema? Desde la perspectiva del cliente. Tiempo: 5 Min. <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Base de clientes limitada a un radio máximo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Alto costo de envío</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">No cuentan con personal propio para repartos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Depende de la disponibilidad de la persona que le realiza las entregas</div> </div>		Cliente	Hombres y Mujeres que cuenten con un emprendimiento o negocio, no cuenten con una adecuada logística de última milla y deseen enviar productos o paquetes a un costo bajo					
Define la solución sólo después de haber validado un problema que valga la pena resolver. Tiempo: 5 Min.		Problema	Perdida de venta por no poder entregar a tiempo					
Indica los supuestos que deben ser validados para que la hipótesis sea... Tiempo: 10 Min. <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Emprendedor necesita gestionar mejor sus despachos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Emprendedor desea aumentar su rango de reparto</div> </div>		Solución			Aplicativo móvil de reparto			
¿Necesitas ayuda? Usa estas frases para ayudarte a construir tu experimento.		Supuesto Más Riesgoso	Emprendedor necesita reducir sus costos de envío	Emprendedor necesita nuevas alternativas de envío				
Para formar una hipótesis Cliente/Problema: Yo creo que mi cliente tiene un problema para alcanzar este objetivo.	Para formar una hipótesis Problema/Solución: Yo creo que esta solución tendrá resultados cuantificables.	Metodología & Criterio de Éxito	Entrevistas 7/10		Entrevistas 5/10			
¡SAL DEL EDIFICIO!								
Para formular tus Supuestos: Para que esta hipótesis sea verdad, estos supuestos deben ser validados.	Para identificar tu Supuesto Más Riesgoso: El supuesto con la menor cantidad de información y clave para la viabilidad de mi hipótesis es...	Resultado & Decisión	Resultados 10/10 Validación Hipótesis		Entrevistas 10/10			
Determinar cómo lo testearás: La manera más económica de testear mi supuesto es...	Determinar el Criterio de Éxito: Haré un experimento con # clientes y espero una señal significativa de un X% de estos.	Aprendizaje	Estos se detallarán en el Capítulo 2. Mapa de empatía					

Fuente: Elaboración propia (2022)

Características del Producto o Servicio Innovador Validado

La idea y solución que vamos a desarrollar es un aplicativo móvil de reparto que ataca la necesidad del usuario de realizar entregas o envíos de productos, permitiéndole enviar productos desde un destino a otro, de una manera segura, sencilla y rápida, dándoles la facilidad para gestionar sus despachos, sin la necesidad de involucrarse 100% en esta actividad que hemos detectado les demanda mucho tiempo y genera mucho costo.

Nuestra aplicación si bien comparte el modelo colaborativo de otras que existen en el mercado tiene ciertas características que la diferencia de las otras; por ejemplo, te permite colocar un precio referencia para el servicio, las otras aplicaciones determinan un precio base el cual se va incrementando en función de diversas variables como son: el tiempo, la distancia, el tráfico, etc. Lo cual puede significar un mayor costo por el servicio final.

Para nosotros el precio final será importante, por lo que hemos decidido que el precio sea de libre negociación y determinado por el libre mercado. Como indicamos previamente el usuario que va a enviar el producto tiene la posibilidad de ofrecer una tarifa y recibe a cambio 3 opciones de repartidores que dan una contraoferta, finalmente es el usuario quien elige entre estas.

Por ejemplo, el usuario quiere enviar desde un punto A al punto B y solicita que lo envíen por un precio de S/5.00, el sistema buscará a los repartidores que estén cerca en un radio determinado y el repartidor puede aceptar el precio o contra ofertar el precio por S/5.50 o S/6.00. El aplicativo mostrará al usuario 3 opciones de tarifa que sean más atractivas o cercanas, adicional a información importante del repartidor como: calificación, fotografía, placa, etc.

El usuario podrá elegir la opción que más le convenga y hacer el match con el repartidor; adicionalmente, el aplicativo te recomienda compartir la ruta con tu cliente final o la persona quien recibirá la entrega, con la finalidad de tener un seguimiento en tiempo real la ruta, una vez entregado el producto el repartidor te mostrará evidencia de que la entrega se realizó con éxito, puede ser una foto o confirmación del cliente final; de esta forma, tienes la seguridad que el producto llegó a destino. Una vez validado ya se puede liberar el pago al motorizado y proceder con la calificación de este.

En conclusión, nuestra estrategia será la de promover el costo de envío más bajo y justo posible buscando el beneficio de todas las partes.

Capítulo 3

Elaboración del Modelo de Negocio

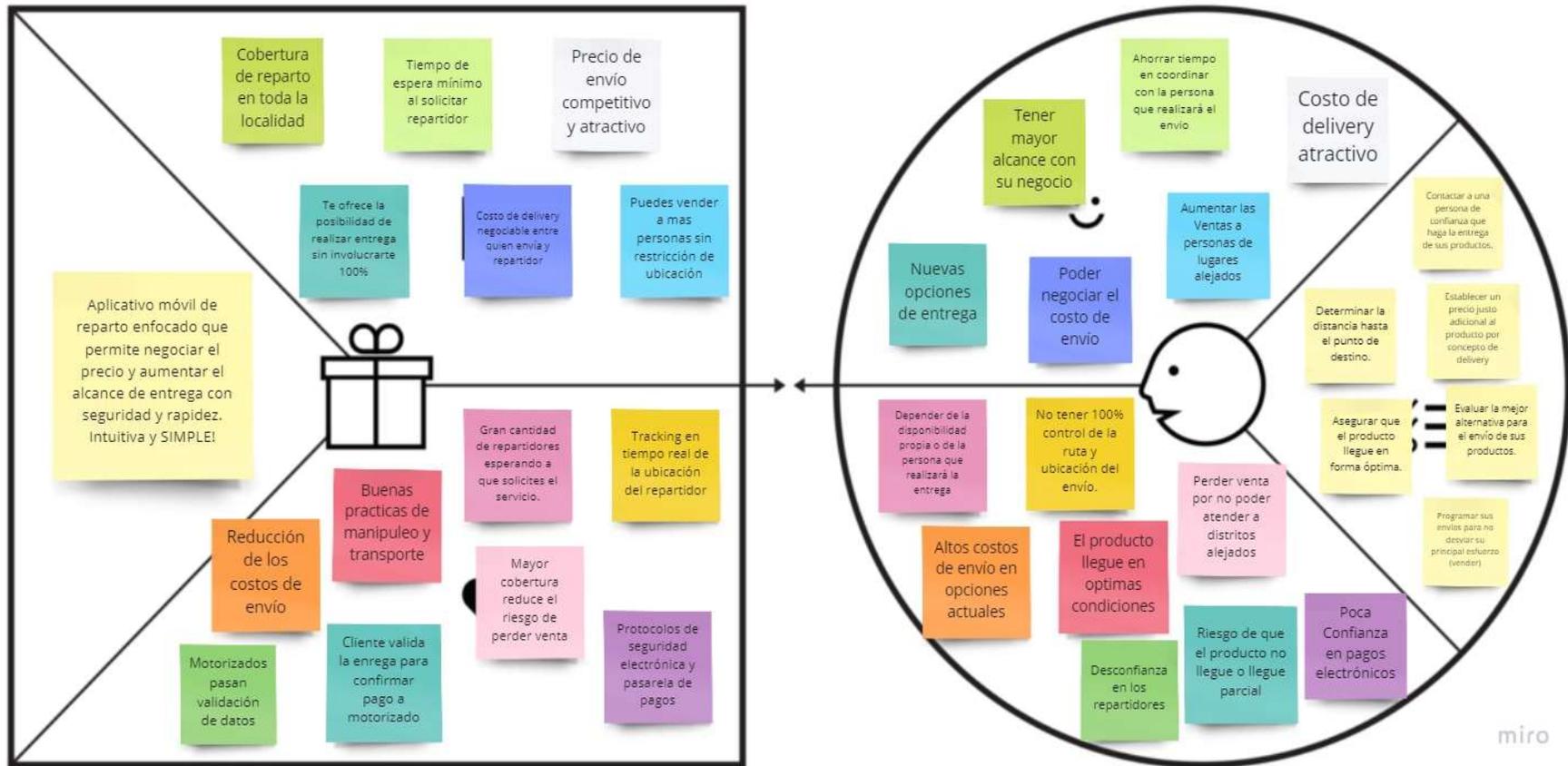
Definición de la Propuesta de Valor del Negocio

Para definir nuestra Propuesta de Valor previamente utilizamos la información obtenida de las entrevistas a profundidad con las personas que cumplen con el perfil y con los User Tests realizados.

Empezaremos por la parte derecha del Lienzo de Propuesta de Valor, con el bloque de Actividades del cliente, identificamos las principales actividades que realizan los clientes para gestionar sus envíos. Para el bloque de Alegrías, buscamos determinar cuáles son los resultados positivos y beneficios que el cliente desea obtener con nuestro modelo de negocio. Para el bloque de Frustraciones, todo aquello que resulte negativo para el cliente y le genere frustración o estrés y desee revertir.

Luego pasaremos a la parte izquierda del Lienzo de Propuesta de Valor, comenzamos con Productos y Servicios donde definimos nuestro producto al cual ofreceremos a nuestros usuarios. Para el bloque de Generadores de Alegrías, identificamos que características del aplicativo brindan beneficios a nuestros clientes. Para el bloque de Aliviadores de dolor, identificamos sus frustraciones y como resolveremos las necesidades específicas de nuestros clientes.

Figura 14. Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia (2022)

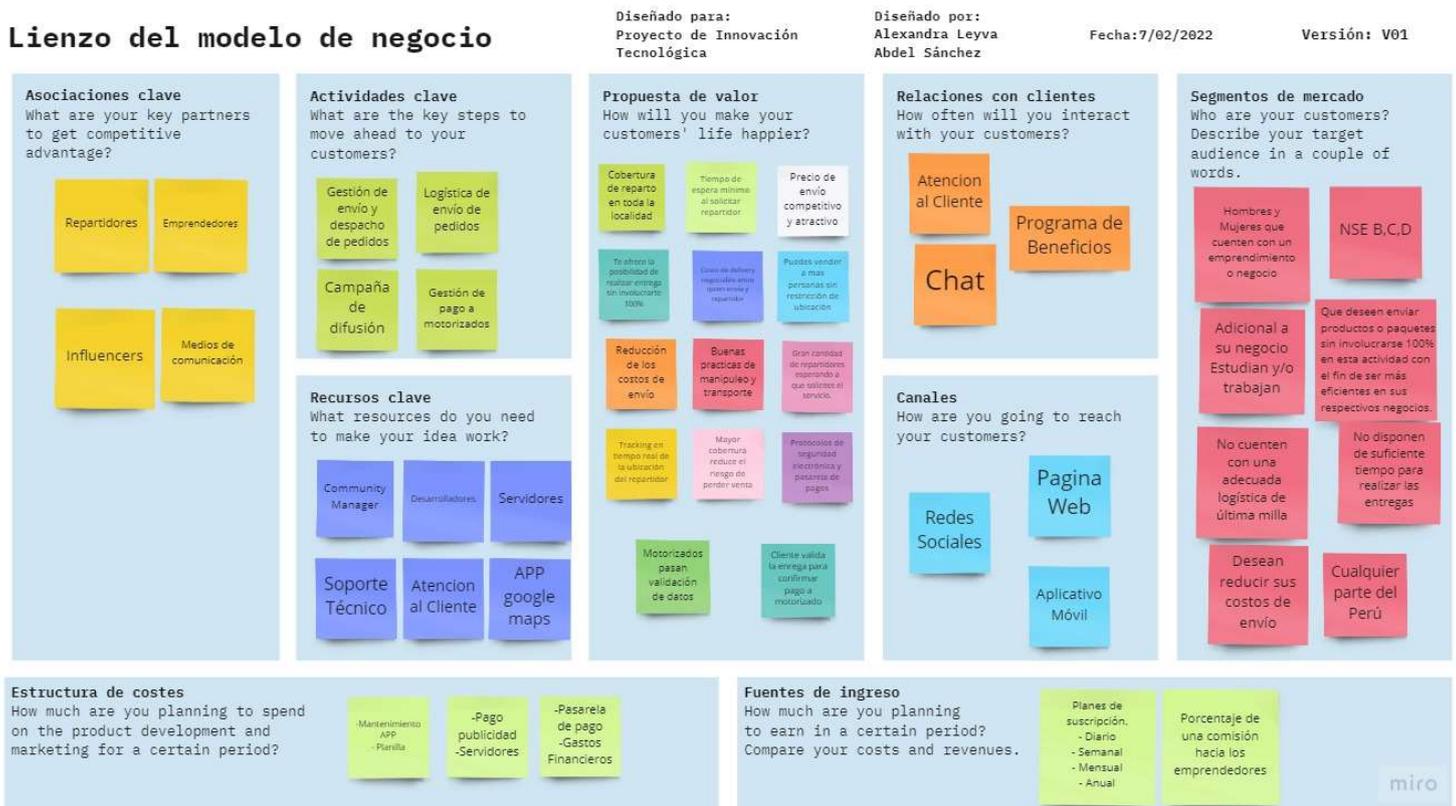
https://miro.com/app/board/uXjVOKZgwk0=?invite_link_id=631165112239

Luego de haber determinado las características de nuestro segmento objetivo y habiendo definido quién será nuestro cliente hemos detectado ciertos dolores y ganancias que ellos desean eliminar u obtener, respectivamente con el fin de encajar los beneficios tanto en generadores de ganancia, como reductores de frustraciones, de tal manera que sea atractivo nuestro producto para este cliente y elaboramos así nuestra propuesta de valor.

Elaboración del Modelo de Negocio

Luego de realizar nuestro lienzo de propuesta de valor, tomamos la información como punto de partida para elaborar el lienzo de nuestro modelo de negocio, el cual procederemos a explicar en cada uno de sus puntos.

Figura 15. Lienzo del modelo de negocio Versión 1



Fuente: Elaboración propia (2022)

https://miro.com/app/board/uXjVOPcAik0=?invite_link_id=999219235803

Segmento de Mercado

Desde el primer momento que se decidió investigar los posibles problemas a resolver, nos enfocamos en un público particular, los emprendedores; es decir, todas aquellas personas, hombres y mujeres que cuenten con un negocio o emprendimiento y tengan la necesidad de enviar sus productos a sus clientes finales pero no cuenten con personal dedicado a esta actividad, deseen liberarse de la responsabilidad y del tiempo y esfuerzo que consumen al realizar ellos mismos las entregas, requieran expandir su alcance al poder llegar a más ubicaciones y no perder venta por que el costo de envío es muy elevado.

En cuanto a la parte geográfica, no delimitamos, dado que el aplicativo puede usarse a nivel nacional; consideramos que estos emprendedores principalmente se encuentran dentro del NSE B, C, D y tienen un estilo de vida de constante superación personal.

Propuesta de Valor

Definimos la propuesta de valor de nuestro aplicativo móvil para repartos como uno que permite a aquellas personas principalmente emprendedoras que desean realizar envío de sus productos a distintas zonas de una manera económica, rápida, segura y confiable. Por lo que explicaremos mejor estos 4 ejes principales.

- **Económica:** El usuario propone un precio que considera adecuado para determinada ruta y recibir a cambio una contraoferta de 3 repartidores; de tal manera, que pueda decidir de acuerdo a la que más le convenga, la cual sería la oferta más baja o cercana a su propuesta.
- **Rápida:** La aplicación es sencilla y bastante intuitiva, adicional a eso contaremos con una base amplia de repartidores en diferentes zonas lo que permitirá encontrar rápidamente opciones de servicio cercana al punto de partida.

- **Segura:** Contaremos con protocolos de seguridad para las pasarelas de pago y tratamiento de la información; por otro lado, los motorizados que apliquen para la aplicación pasan por diversos filtros de validación de datos y documentación; es decir, estarán plenamente identificados.
- **Confiable:** El producto llegará en las mejores condiciones, dado que promovemos la capacitación en buenas prácticas de manipulación y transporte. El cliente podrá realizar el tracking de su envío durante todo el recorrido y se solicitan evidencias al repartidor de la entrega realizada, una vez validada por quién envía se liberará el pago al motorizado.

Canales

En cuanto a los canales que utilizaremos para hacer llegar nuestra propuesta de valor a nuestros clientes están:

- **Aplicativo Móvil:** La principal herramienta, ya que es el producto a desarrollar para resolver el problema.
- **Redes Sociales:** Mediante las redes sociales brindaremos información de descarga y campañas de comunicación para dar a conocer los beneficios de usar nuestra aplicación.
- **Página Web:** Utilizada principalmente como landing page, es decir brindaremos información relevante de nuestra propuesta de valor e invitaremos a potenciales clientes a probar nuestra aplicación.

Relación con Clientes

Para construir y mantener una relación cercana con nuestros clientes consideramos que la comunicación clara y asertiva es importante para cumplir con estos objetivos.

- **Servicio de atención al cliente:** Es uno de los principales servicios que ofreceremos

buscando en todo momento la satisfacción del cliente en cada etapa del uso de la plataforma; adicional a los canales tradicionales (e-mail, teléfono), contaremos con un chat Bot que resuelva las principales consultas y detrás de éste, un equipo de asesores que profundizará en la atención de ser requerido.

- Programa de beneficios: Desarrollaremos un programa de beneficios que sea atractivo para el cliente con el objetivo principal de conseguir que el uso de la plataforma sea un “Must” dentro de sus procedimientos de envío y; de esta manera, construyamos una relación estratégica a un bajo costo para el usuario.

Fuentes de Ingreso

Nuestra principal fuente de ingreso se obtiene del uso de la aplicación y al ser nuestra propuesta de negocio el reducir los costos de envío en comparación de otras alternativas, nuestro objetivo es masificar el uso y escalarlo. Por ello hemos determinado que el ingreso se dará de dos formas:

- Planes de suscripción: Se crearán distintos planes de suscripción que habilitan el uso de la aplicación por determinado tiempo (1 día, 3 días, 1 semana, 15 días, 30 días). Estos planes están principalmente enfocados en los usuarios o emprendedores que adecuarán la membresía que deseen adquirir de acuerdo con el volumen de envíos que realicen siendo ilimitados durante la vigencia de su suscripción. Adicionalmente a cada nueva cuenta se le brindará 5 días de prueba para que se familiaricen con el sistema.
- Comisión por servicio: Este tipo de ingreso se enfoca en el otro lado de la plataforma; es decir, los motorizados que brinden el servicio. En concordancia con nuestra propuesta de valor de ofrecer el menor costo final de envío se ha determinado que la comisión por servicio sea de apenas el 5% para el motorizado lo que a nivel individual

no genera mayor impacto en las ganancias del repartidor.

Recursos Clave

Para poder llevar a cabo con eficiencia y eficacia todo lo relacionado a nuestra propuesta de valor y que esta sea plenamente consumida por el cliente, hemos considerado los siguientes recursos que son clave para que todo funcione de acuerdo con lo planificado, tanto en personal como en infraestructura.

- Asesores de Atención al cliente
- Community managers
- Desarrolladores APP
- Equipo de soporte técnico
- Servidores
- API Google maps

Actividades Clave

Para llevar a cabo todos los procesos involucrados dentro de nuestra solución hemos identificado ciertas actividades que deben ejecutarse.

- Logística de envío de pedidos: Que todo el flujo desde la solicitud de repartidor hasta la confirmación de la entrega debe realizarse con un 100% de efectividad y garantía.
- Campaña de difusión: Se realizarán campañas de difusión y marketing con el objetivo de dar a conocer nuestro aplicativo y captar nuevos registros.
- Gestión de pago a motorizados: Se debe realizar una buena gestión de pago a los motorizados para que puedan ver plasmado sus ingresos en el menor tiempo posible

Asociaciones Clave

Hemos identificado como socios estratégicos para el pleno desempeño de nuestro negocio a:

- Repartidores: Son quienes llevan los productos y los encargados de que el flujo se complete de manera satisfactoria, a mejor grupo de repartidores mejor servicio podemos ofrecer
- Emprendedores: Son la razón de ser de nuestra propuesta de negocio y el uso que le den al aplicativo nos permitirá generar mayores ingresos y mejorar continuamente los servicios.
- Influencer: Como parte de la campaña de Marketing podemos crear alianzas con distintos influencer que nos ayuden a dar a conocer el producto y sus beneficios.
- Social Media: Plataformas ampliamente usadas por el público en general que nos ayudará a posicionarnos y colocar publicidad dirigida.

Estructura de Costos

Definimos y consideramos en nuestro modelo de negocio propuesto los siguientes costos que serían los principales dentro de nuestras finanzas:

- Planilla: Uno de los principales egresos ya que requerimos de un equipo profesional para la adecuada gestión y asesores de servicio al cliente y soporte técnico.
- Servicio de Mantenimiento APP: Como toda tecnología, es necesario brindar mantenimiento programado a las distintas herramientas, además de actualizar las versiones del aplicativo.
- Publicidad: Debe ser constante y directa en un primer momento nos agenciaremos de redes sociales y otros medios, pero nuestra mayor publicidad será la de nuestros

usuarios y se contempla dentro del programa de beneficios.

- Servidores y dominio: Debemos mantener en todo momento la capacidad de respuesta de los servidores y dominio activo por lo que el pago por estos servicios debe ser puntual y en algún momento se incrementará acorde a las necesidades.
- Pasarela de pagos: Al colocar una pasarela de pagos en el App ya sea para comprar membresía o abonar al repartidor, el servicio de pasarela de pago tiene un costo que es parte del modelo que llevamos a cabo.
- Gastos Financieros: Requeriremos financiamiento externo para toda la etapa de desarrollo y lanzamiento lo que significa el pago de los respectivos intereses u otros similares.

Descripción del Prototipo de Lanzamiento.

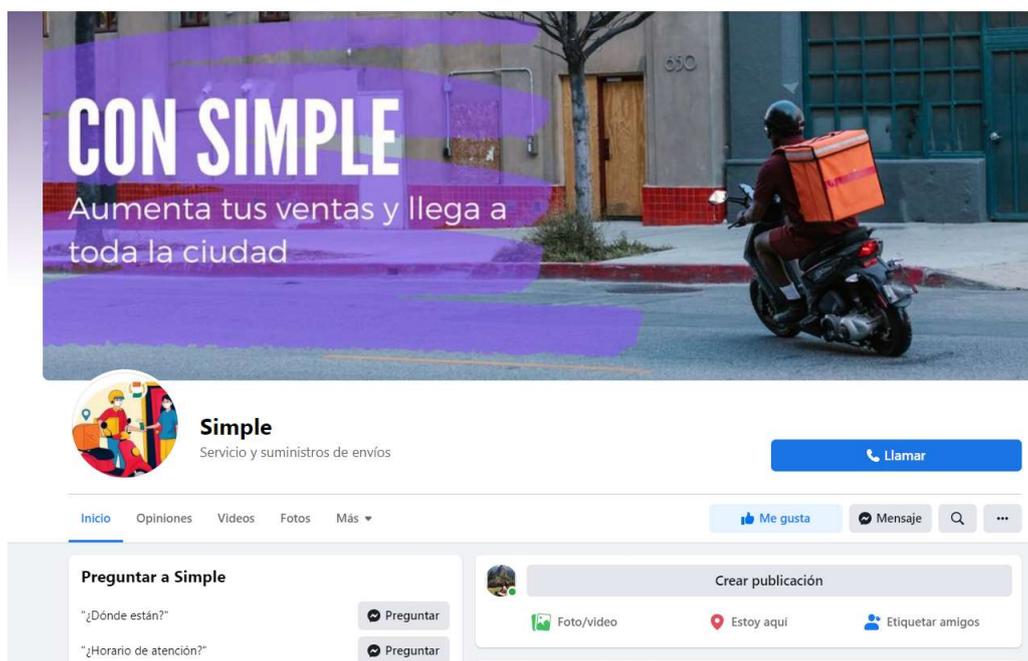
Para el presente proyecto realizamos dos tipos de prototipo de baja resolución, que explicaremos a continuación:

Redes Sociales:

Para nuestro aplicativo móvil creamos Facebook e Instagram como parte de nuestras redes sociales. Si bien es cierto las redes sociales hoy en día es muy importante para los negocios, de esta forma nuestros usuarios pueden ver nuestro contenido diario y estar más familiarizados.

Con nuestras publicaciones mediremos el alcance, visibilidad e interacción que generará para poder alcanzar nuevos usuarios a la página. Con una correcta segmentación de mercado y una correcta campaña publicitaria nos permitirá llegar a las personas correctas; es decir, a aquellas que han estado buscando nuestro producto. Asimismo, las estrategias de contenido nos llevarán a un Engagement con los usuarios, por lo que provocará la conversación con nosotros.

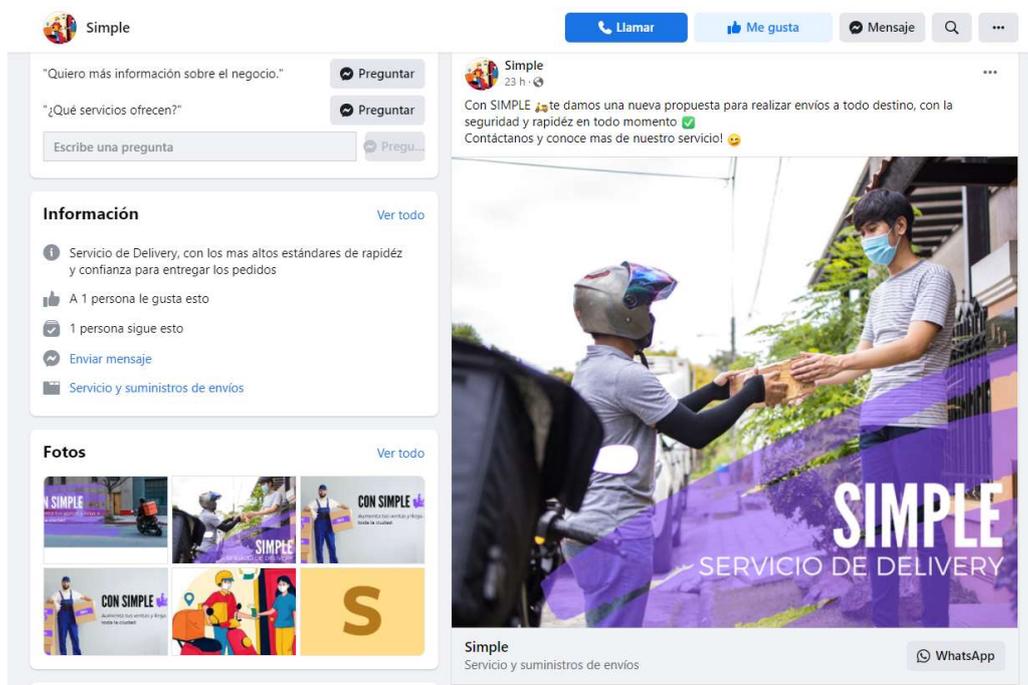
Figura 16. Facebook - Fan Page Portada



Fuente: Elaboración propia (2022)

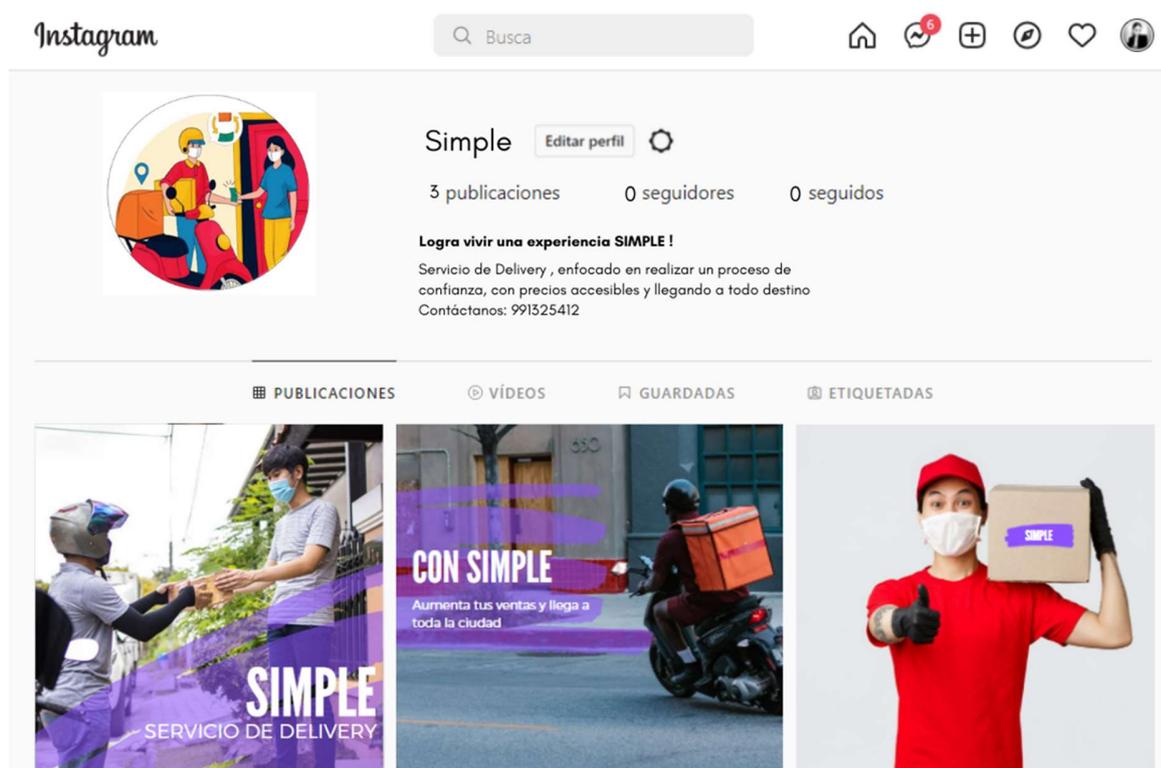
https://www.facebook.com/Simple-100506649254502/?ref=pages_you_manage

*Facebook - Publicaciones



Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 17. Perfil en Instagram



Fuente: Elaboración propia (2022)

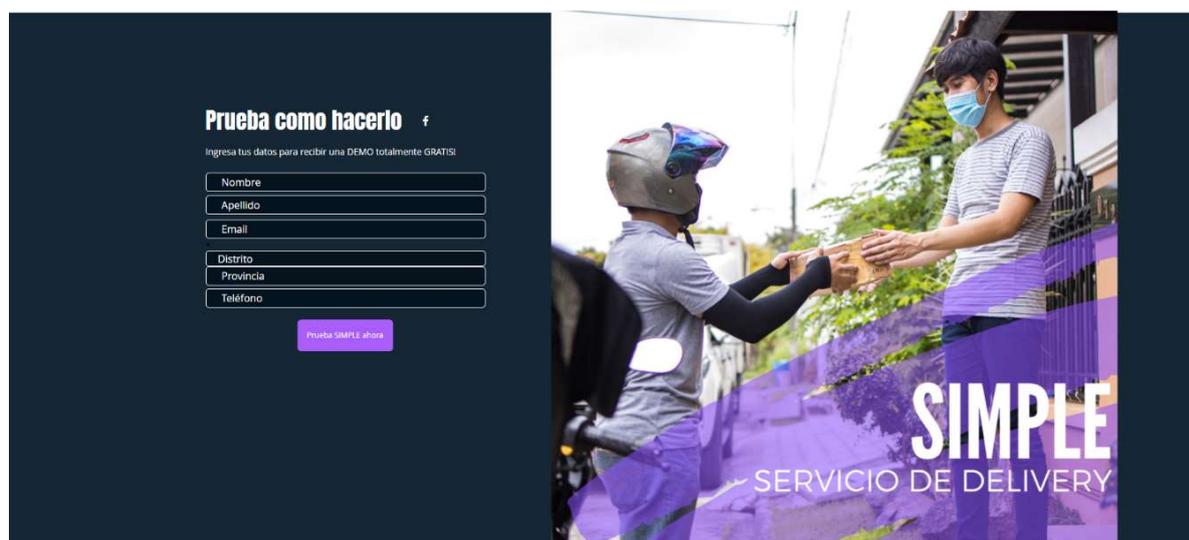
Landing Page:

Para nuestro aplicativo móvil creamos una página de aterrizaje dentro de nuestro sitio web, con el único objetivo de convertir a nuestros visitantes en prospectos de ventas.

Pudimos identificar que nuestra Landing Page es de tipo de Conversación Indirecto, en la cual nuestros usuarios nos dejan su información personal como, por ejemplo: nombre, email, teléfono, distrito, etc. a cambio de poder ver y testear nuestro aplicativo gratuito.

De esta forma armamos una base de datos de personas que pueden convertirse en clientes más adelante. Lo que queremos es obtener resultados es por ello por lo que consideramos muy importante. Tasa de conversión de una página = $\frac{\text{Número de conversiones de la página}}{\text{Número de visitantes de la página}}$

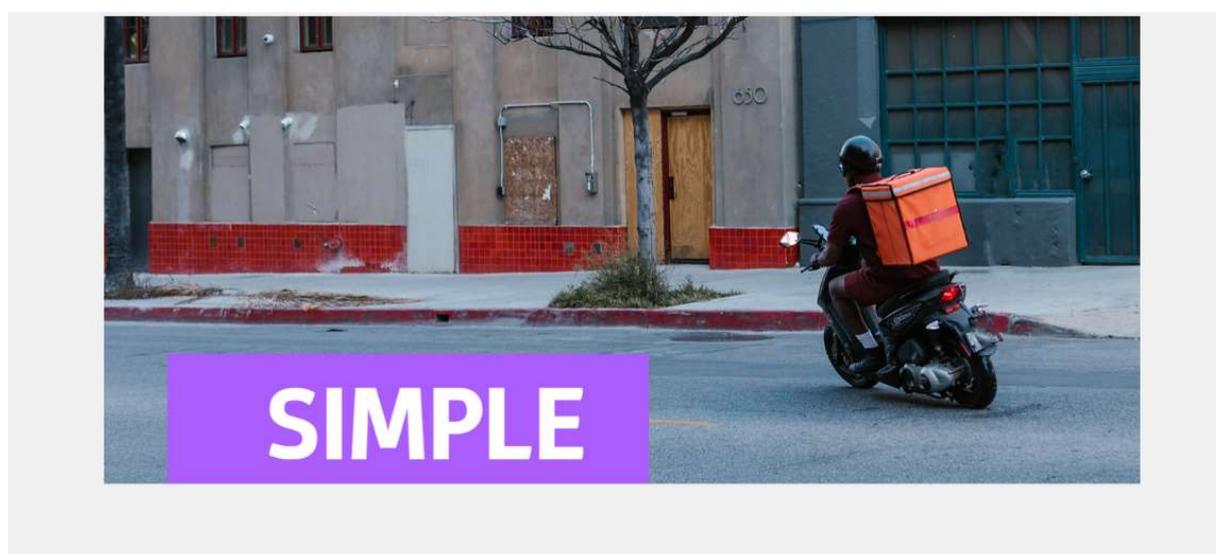
Figura 18. Landing Page



Fuente: Elaboración propia (2022)

<https://danielacamilaleyva.wixsite.com/my-site-1>

Figura 19. Página web



**Realiza tus envíos a cualquier
lugar**

Simple es un servicio de envío rápido a cualquier parte de tu ciudad.

Fuente: Elaboración propia

<https://danielacamilaleyva.wixsite.com/my-site-1>

Capítulo 4

Validación del Modelo de Negocio

Aplicación de la Metodología Lean Startup

Formulación de Hipótesis

De nuestro modelo de negocio CANVAS, analizaremos nuestras hipótesis, las cuales debemos validar para cada uno de los siguientes cuadrantes del modelo:

- Segmentación: Validar que la segmentación realizada sea la correcta con el propósito de llegar a resolver los problemas identificados de una forma efectiva.
- Propuesta de Valor: Queremos validar que todo lo que proponemos sea atractivo y valioso para los clientes, de esta forma poder ofrecer lo que los clientes esperan.
- Relaciones con clientes: Las estrategias que proponemos sean las adecuadas y suficientes para crear y mantener la relación con los clientes.
- Canales: Queremos comprobar si los canales propuestos sean los adecuados para que el cliente conozca nuestro servicio y los beneficios ofrecidos.

Indicadores Claves (KPI)

Los indicadores obtenidos de las entrevistas y de los usuarios que nos brindaron sus datos en el Landing Page, pudimos obtener que:

- Cantidad de usuarios que validan nuestra hipótesis / Total de usuarios entrevistados (mayor a 80%).
- Cantidad de usuarios que realizaron el User Test del MVP / Cantidad de usuarios que se registraron en el formulario del Landing Page (igual a 75%).

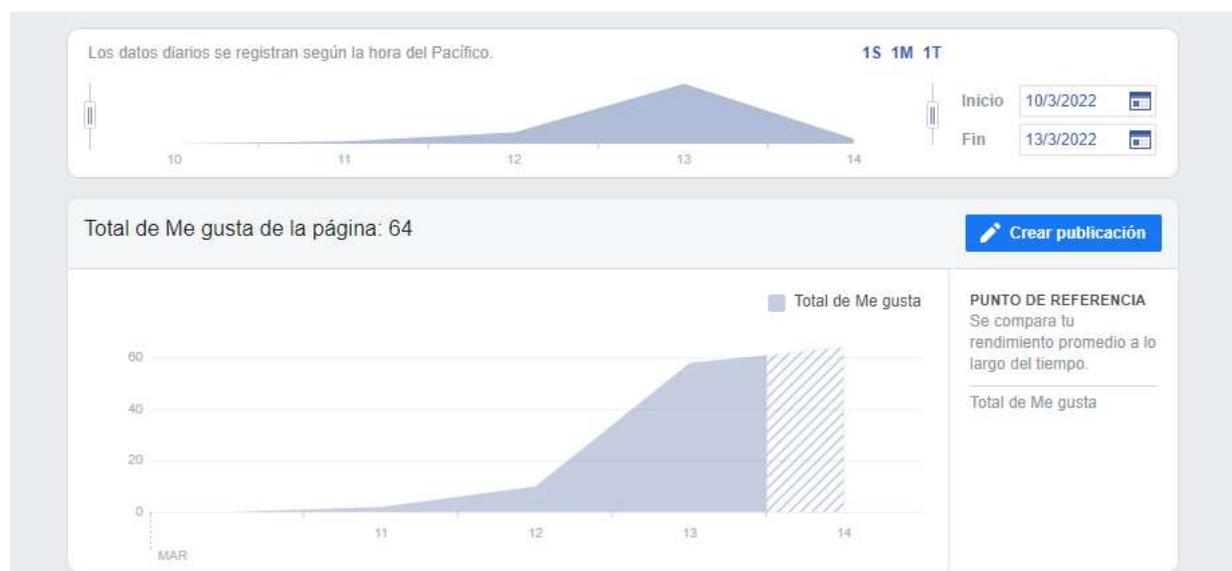
Figura 20. Landing Page (Estadísticas)



Fuente: Análisis de datos Wix

- En 2 días conseguir 50 Me gusta en nuestra fan page.

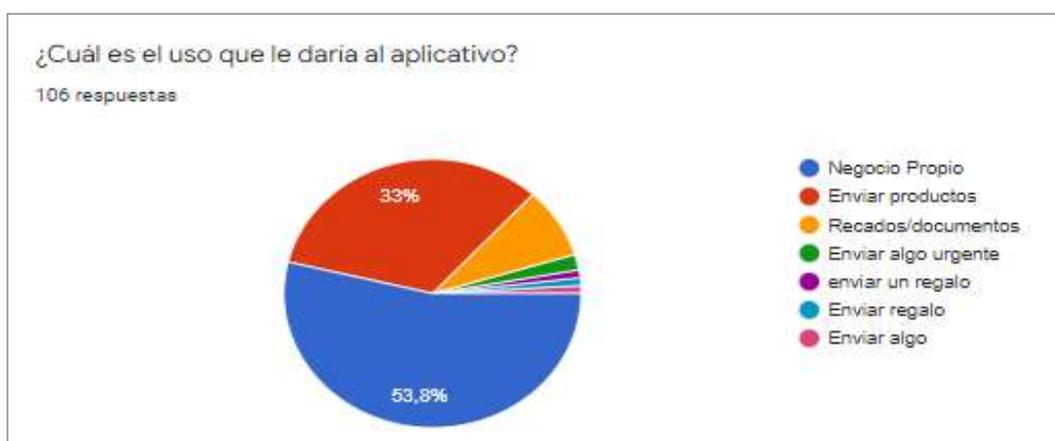
Figura 21. Fan Page de Facebook (Estadísticas)



Fuente: Análisis de datos Facebook

- Realizar una encuesta de 100 personas para identificar los usos que le darían al aplicativo. (**Anexo 2**)

Figura 22. Encuesta uso del aplicativo



Fuente: Elaboración propia (2022)

Definición de la Técnica de Experimentación e Instrumentos de Medición

Como técnica de Experimentación utilizaremos de herramienta un Landing Page en la cual detallamos los principales beneficios de nuestro aplicativo y un formulario que nos permitirá medir el alcance:

- Tasa de conversión: Queremos obtener mejores resultados con una tasa de conversión mayor a cualquier otra página web.
- Mejores resultados: Obtenemos mejores estadísticas y tenemos un mejor recuento por día, semana o mes de los posibles clientes. Visualizamos a las personas que entraron a registrarse y de las cuales se convirtieron en posibles clientes.
- Resaltar las ventajas y beneficios: Para ser más atractivo nuestra Landing Page, colocamos información muy importante, ventajas competitivas y nuestros beneficios que hace que tengamos mayor tasa de conversión.

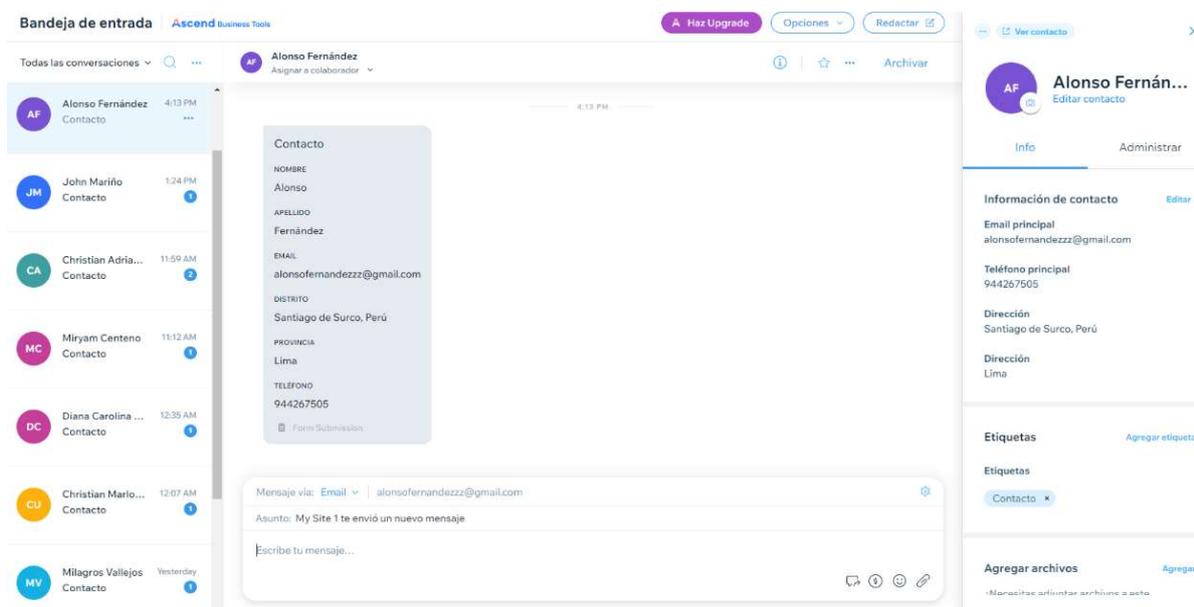
Adicional a ello, colocamos el User Test del producto mínimo viable, en nuestra Landing Page, para observar una simulación corta del aplicativo; y, por último, tenemos el Fan Page de Facebook con el que podemos medir el alcance e interacción en esta red social.

Ejecución de la Técnica de Experimentación

Para la ejecución de la técnica de Experimentación se envió a ciertas personas que cumplen con la segmentación detallada en nuestro lienzo de modelo de negocio, el link de nuestra Landing Page con el objetivo de recolectar información de primera mano. Las personas que sí estuvieron interesadas completaron el formulario con sus datos personales y a los que mostraban un mayor interés, se les envió el User Test para que interactúen con el MVP de forma gratuita.

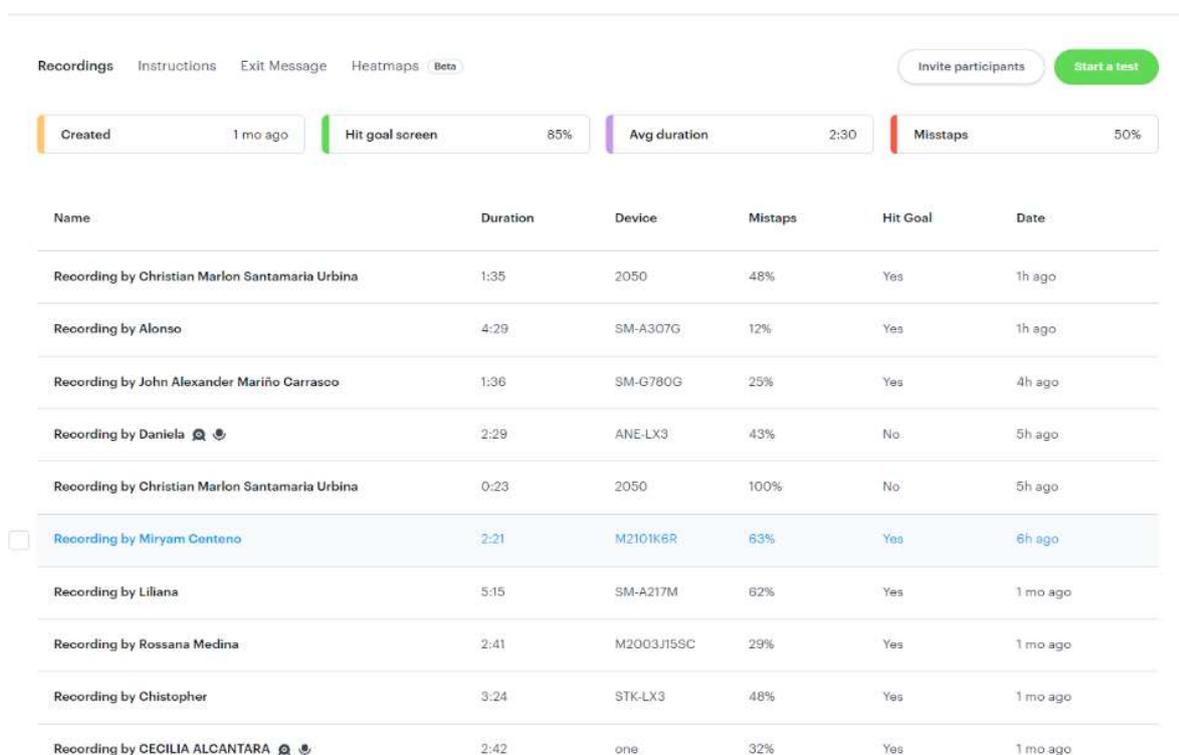
Una vez las personas completaban el MVP nos enviaron sus observaciones y sugerencias; finalmente, con los comentarios realizamos la malla receptora para organizar la información.

Figura 23. Datos formularios



Fuente: Bandeja de entrada Wix

Figura 24. Datos User Test



Fuente: Marvel App

Definición de Lecciones Aprendidas

Sondeado la página web con el User test la mayor cantidad de clientes han validado diferentes aspectos de nuestro aplicativo y también hemos obtenido sugerencias, críticas e ideas que nos va a permitir mejorar en las características y valor agregado.

Para el primer cuadrante los usuarios dejaron sus comentarios que nos hacen saber cómo les pareció el aplicativo. Para el segundo cuadrante obtuvimos críticas constructivas en la cual tomaremos en cuenta para mejor y hacer un feedback en los diferentes aspectos de nuestro aplicativo. Para el tercer cuadrante obtuvimos preguntas en la cual no estaba bien desarrollada la respuesta para poder brindarles a los clientes. Para el último cuadrante los clientes nos sugerían nuevas ideas para adicionar y aportar mejoras en el aplicativo.

Figura 25. Malla Receptora



Fuente: Elaboración Propia (2022)

https://jamboard.google.com/d/1BaIRVpmpDPjgqr_CqhzHkOCY8foIc3yj2JzbBM-87U4/edit?usp=sharing

Actualización de Modelo de Negocio

Luego de haber realizado las validaciones necesarias, apoyándonos de las herramientas descritas en cada paso, analizando minuciosamente la información obtenida y tomando en cuenta lo que el usuario espera de nosotros, consideramos modificar nuestro lienzo de modelo de negocios incorporando o retirando aspectos según fue necesario.

Figura 26. Lienzo modelo de negocio Versión 02

Lienzo del modelo de negocio

Diseñado para:
**Proyecto de Innovación
 Empresarial**

Diseñado por:
**Alexandra Leyva
 Abdel Sánchez**

Fecha: 25/02/2022

Versión: V02



Fuente: Elaboración propia (2022)

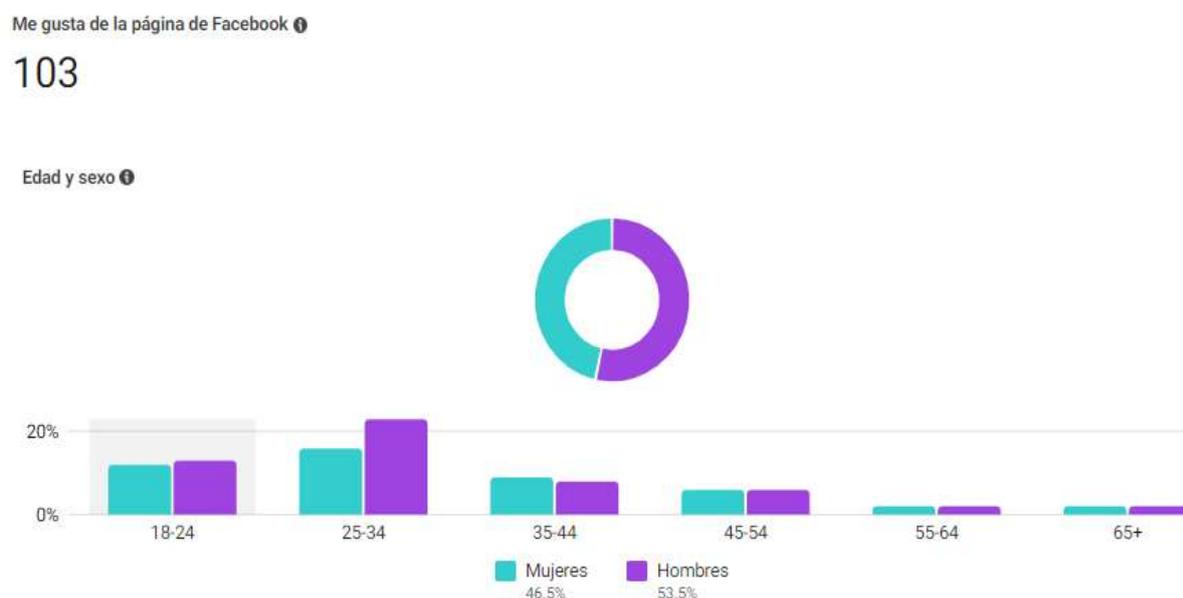
<https://miro.com/app/board/uXjVOU5sVHM=>

Descripción del Modelo del Negocio Validado

Segmento de Mercado

Nuestro Segmento de mercado fue validado, ya que las personas que dieron Me gusta a nuestro fan page cumplen con la segmentación propuesta inicialmente.

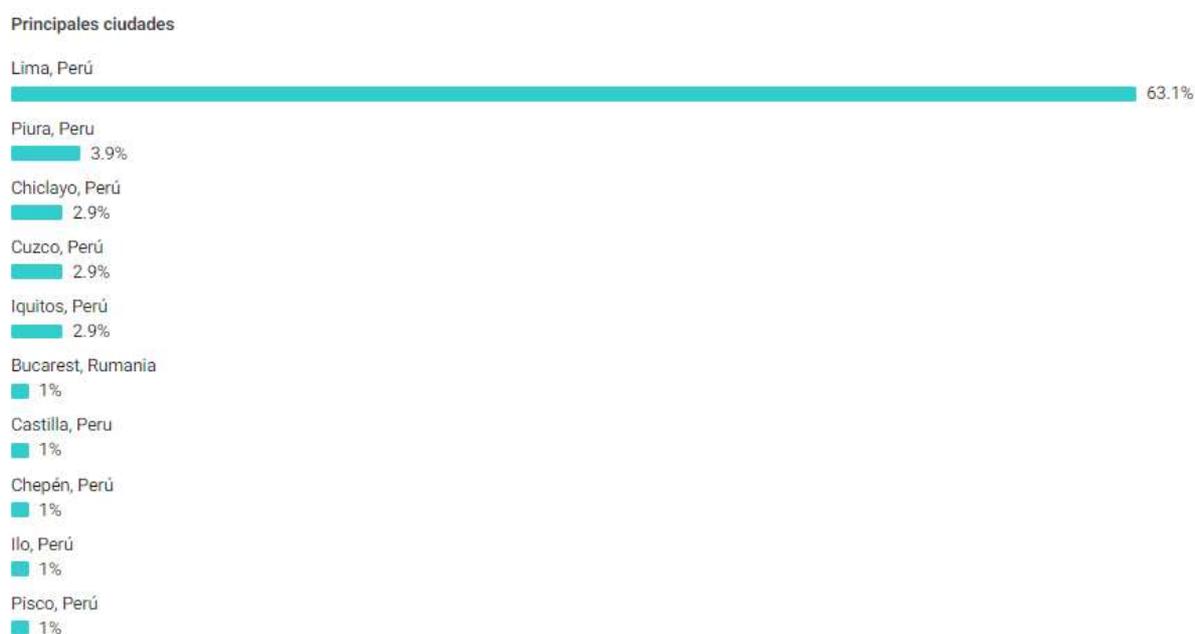
Figura 27. Segmentación por Edad y Sexo (Fan Page)



Fuente: Fan Page de Facebook

De la imagen anterior podemos validar que nuestro público objetivo es bastante diverso en cuanto a grupo etario siendo la población más joven la que predomina, esto se debe a que, son lo que están más familiarizados con las redes sociales; por otro lado, en cuanto al género, observamos que existe una distribución pareja.

Figura 28. Segmentación geográfica (Fan Page)



Fuente: Fan Page de Facebook

Se valida también que nuestros seguidores se encuentran en distintas ciudades del País, dado que nuestro proyecto no se limita a una sola ciudad esto permitirá una rápida expansión. Por la misma distribución poblacional del país, la mayoría de los seguidores se ubican en Lima.

Propuesta de Valor

Tomando los resultados de la validación de las personas que probaron nuestro Concierge MVP, realizaron el User Test y dejaron sus datos en nuestra Landing Page podemos decir que hay un interés en nuestra propuesta de valor, los comentarios que hemos recibido hemos elaborado la siguiente malla receptora la cual se valida lo que hemos indicado previamente.

Figura 29. Malla receptora Propuesta de Valor



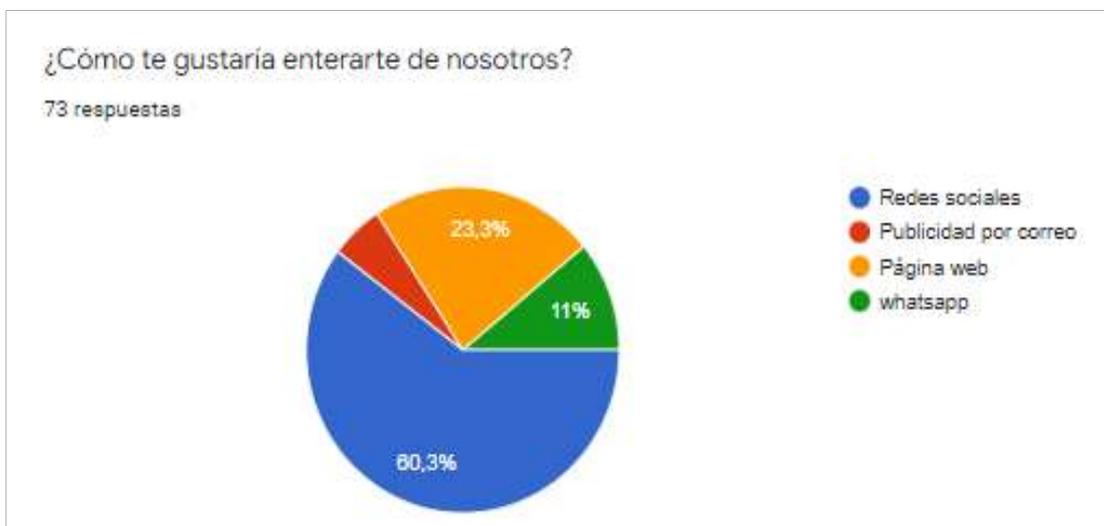
Fuente: Elaboración propia (2022)

https://jamboard.google.com/d/1BaIRVpmpDPjgqr_CqhzHkOCY8foIc3yj2JzbBM-87U4/edit?usp=sharing

Canales

Se realizó una breve encuesta (**Anexo 3**) entre las personas que dieron “Me gusta” a nuestro Fan page de Facebook, que permitieron validar los canales propuestos, mediante los cuales podemos hacer llegar nuestra propuesta de valor y se agregó un nuevo canal que sería WhatsApp.

Figura 30. Encuesta relación con los canales



Fuente: Elaboración propia (2022)

- Redes sociales: El principal canal utilizado por nuestro público objetivo, se obtuvo un 60.3% de personas que le gustaría enterarse por redes sociales.
- Página web: Se obtuvo un 23.3% de personas que le gustaría enterarse por página web, es por ello por lo que mejoraremos nuestra landing page para hacerla más dinámica y atractiva.
- WhatsApp: Se obtuvo un 11% de personas que le gustaría enterarse por mensajes en WhatsApp, es un canal que incluiremos en la estrategia.
- Publicidad por correo: Se obtuvo un 5.4% de personas que le gustaría enterarse por publicidad en correo electrónico, por lo que no se considera prioritario.

Relación con Clientes

Se realizó una encuesta (**Anexo 3**) para poder conocer como afianzar lazos con nuestros clientes, se obtuvieron nuevos resultados entre los cuales se adicionarán a la estrategia: soporte técnico, atención personalizada y sorteos.

Figura 31. Encuesta relación con clientes



Fuente: Elaboración propia (2022)

- Sorteos: Se obtuvo un 11% de personas que desean que se realicen sorteos, por tanto, se valida que es una buena estrategia para la fidelización.
- Programa de beneficios: Se obtuvo un 37% de personas que desean que se realicen por un Programa de beneficios, el cual deberá ser diseñado en base a la información que sea recolectada de los mismos usuarios.
- Atención al cliente: Se obtuvo un 24.7% de personas que desean que se brinde una excelente Atención al cliente, el buen servicio de nuestro personal para poder resolver cualquier incidente de una manera más óptima.
- Chat 24 horas: Se obtuvo un 15.1% de personas que desean que se realicen un Chat de

24 horas para consultas o resolución de incidentes.

- Soporte técnico: Se obtuvo un 9.6% de personas que desean que se realicen un excelente soporte técnico, se trabajará para que los requerimientos sean mínimos, pero también para tener capacidad de respuesta.
- Atención personalizada: Se obtuvo un 2.6% de personas que desean que se realicen una atención personalizada, se evaluará la viabilidad posteriormente.

Recursos Clave

Se realizó un análisis en el equipo para determinar la propuesta en marcha de nuestro proyecto, sumando en cuenta la experiencia personal de cada uno y lo común en el mercado para nuevas empresas y se determinó los recursos mínimos son los siguientes:

- Community Manager: Será el encargado de administrar nuestras redes sociales creando contenido que permita generar un vínculo e interactuar con los usuarios.
- Soporte técnico: Encargado de resolver cualquier incidente del aplicativo o en las diferentes interfaces con la finalidad que la experiencia del usuario sea la más completa.
- Desarrolladores: Los encargados de la programación y la puesta en marcha del aplicativo.
- Servidores: Recursos claves que nos van a permitir almacenar toda la información que circula dentro del aplicativo de una manera segura y cumpliendo los estándares.
- Licencias: Es necesario adquirir licencias para poder distribuir nuestro aplicativo en las diferentes plataformas como APP STORE o PLAY STORE.
- API Google Maps: Es la plataforma que nos va a permitir hacer el tracking tanto de los servicios solicitados.

- Equipo de marketing: Encargado de toda la publicidad y de crear toda la estrategia de Branding.
- Hosts: Nos permitirá alojar la página web y todos los recursos digitales.

Actividades Clave

Se hizo una revisión si la propuesta inicial era suficiente, se hizo una lluvia de ideas para saber si algunas actividades eran necesarias para poner en marcha el inicio del negocio, se determinó las que se eliminó y las que se añadirán.

Figura 32. Lluvia de ideas actividades claves



Fuente: Elaboración propia (2022)

https://jamboard.google.com/d/1xKr-mw_kF4KRgdzjom_QuJ2bnWIUdfvf73id8L3fby8/edit?usp=sharing

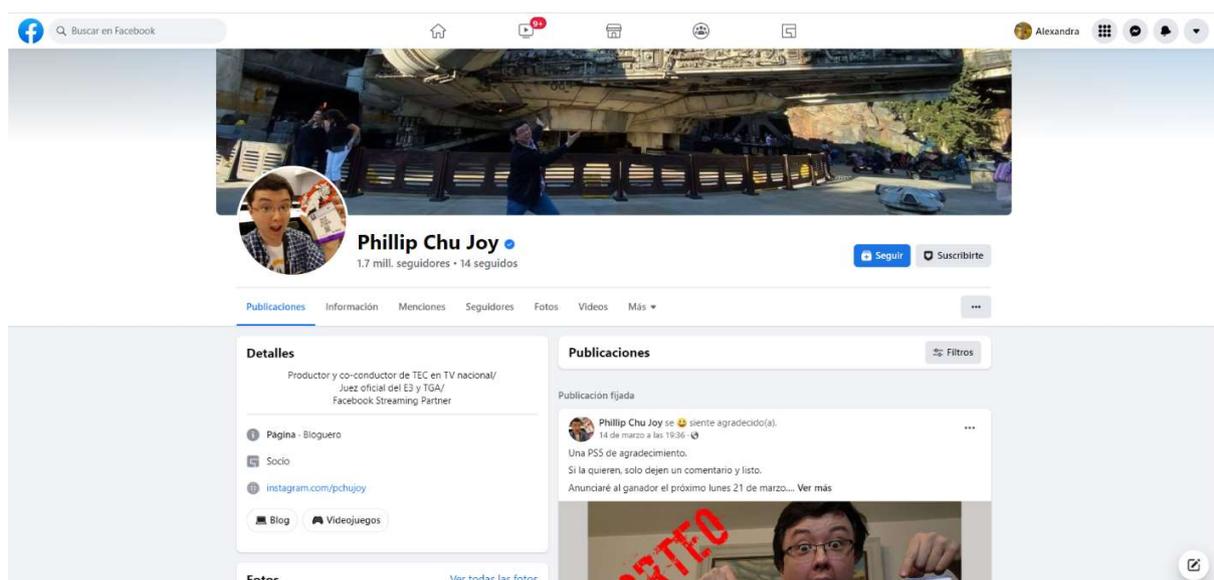
- Pruebas previas al lanzamiento: Nos van a permitir minimizar los errores para poder lanzar el aplicativo de la versión final.
- Mantenimiento del aplicativo: Se realizará continuamente tras el lanzamiento del aplicativo, esto nos ayudará a tener respuestas y mejoras de parte de los usuarios.
- Campaña de difusión y lanzamiento: Toda la campaña de marketing para ir introduciendo el producto al mercado.

Asociaciones Clave

Se hizo una lluvia de ideas para determinar los posibles Asociaciones clave, y se adicionaron nuevas ideas.

- Influencer: Se consideró como posible contacto a Phillip Chu Joy reconocido influencer y streamer, ya que esta siempre trabajando en el mundo de la tecnología y nos daría mayor exposición por la cantidad de seguidores que tiene.

Figura 33. Fan Page Phillip Chu Joy



Fuente: Facebook

<https://web.facebook.com/PhillipChuJoy>

- **Agencia de publicidad:** Se buscó una agencia que trabaja con empresas del mismo rubro tales como Rappi, InDriver o Uber, etc.

Figura 34. Página web Agárrate.pe



Fuente: Página web Agárrate.pe

<https://agarrate.pe/>

- **Desarrolladores:** Se cotizó en Frilea.pe y Workana.com diferentes desarrolladores para la creación de nuestro aplicativo móvil y se obtuvieron los siguientes presupuestos:

Figura 35. Cotización desarrollo App móvil 1

HERO Advant. Nuevo Recomendado

Hero Nivel Calificación

7 Proyectos en Programación de Apps. Android, iOS y otros

92% Proyectos exitosos

Propuesta

1 um mês Tiempo de entrega

\$ PEN 11,180,73 Presupuesto

3 Ranking en en Programación y Tecnología

4 horas Tiempo de respuesta promedio

Descripción

Hola señor

Gracias por tu publicación de trabajo.

He leído los detalles de su trabajo cuidadosamente y entiendo lo que está buscando en este trabajo.

He estado desarrollando una aplicación móvil durante 10 años y tengo una gran experiencia en esta área.

Fuente: Página web Workana

<https://www.workana.com/>

Figura 36. Cotización desarrollo App Móvil 2

Kulwinder J. Nuevo Recomendado

Gold Nivel Calificación

28 Proyectos en Programación de Apps. Android, iOS y otros

68% Proyectos exitosos

Propuesta

\$ PEN 11,180,73 Presupuesto

392 Ranking en en Programación y Tecnología

6 horas Tiempo de respuesta promedio

Descripción

Estimado cliente,

¡Saludos del día!

Soy un desarrollador de aplicaciones de Android altamente profesional y experimentado de la India con más de 5 años.

abajado en el desarrollo de Android ... Ver más detalles

Fuente: Página web Workana

<https://www.workana.com/>

Figura 37. Cotización desarrollo App móvil 3

Jair Manrique [Ver perfil](#)

★★★★★
Proyectos en Frilea: 2 completados | 1 en proceso

Programación Web | Experto +5 especialidades

Hola, soy Jair de Divelia.com, me gustaría discutir los detalles de la aplicación, contamos con un equipo entre diseñadores, frontend y backend para darte lo necesario y crear la app, ya tenemos experiencia en proyectos así. Hablemos por WhatsApp +51 902 901 588, para conocer a detalle el alcance del proyecto y ajustar el presupuesto. ¡Buen día!

S/ 6000 [Ver detalle](#)

[Enviar mensaje](#)

✓ ¡Notificación enviada!
En espera de confirmación

Eduardo Palomino gilian [Ver perfil](#)

★★★★★
Proyectos en Frilea: 1 completado | 1 en proceso

Programación Web | Experto +2 especialidades

Buenas me gustaría saber más del flujo de procesos principales de la aplicación para poder hacer un estimación adecuada en el costo y tiempo del proyecto cel: 945473545

S/ 12000 [Ver detalle](#)

[Enviar mensaje](#)

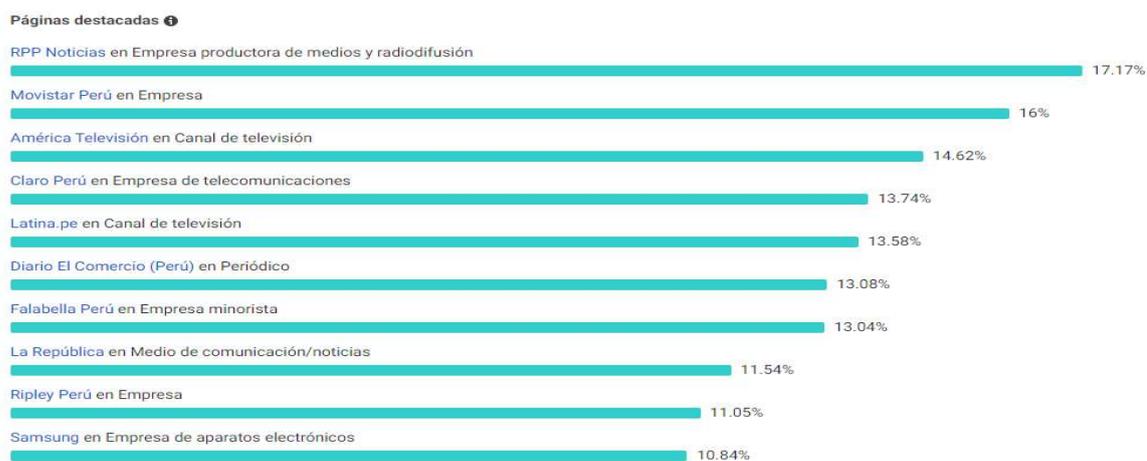
✓ ¡Notificación enviada!
En espera de confirmación

Fuente: Página web Frilea

<https://frilea.pe/>

- **Medios de comunicación:** Se muestra la siguiente métrica donde nuestros usuarios que le dieron Me gusta a nuestro Fan Page también dieron Me gusta a las siguientes páginas de Medios de comunicación de Facebook:

Figura 38. Estadísticas medios de comunicación



Fuente: Facebook Meta

- **Ethical Hacking:** Importante contar con los servicios de Ethical Hacking con la finalidad de salvaguardar la información sensible de nuestros clientes.

Figura 39. Servicio Ethical Hacking

cloudperú Soluciones Cloud ▾ Zimbra Cloud ▾ Servicios ▾ Productos ▾ Capacitación ▾ Telefonía IP ▾ **Contactenos**

Servicio de Ethical Hacking para Empresas y Gobierno.

Nuestro servicio de Ethical Hacking para Empresas e Instituciones Gubernamentales, busca determinar puntos de riesgos y análisis de vulnerabilidades en los servicios desplegados a nivel público e interno, mediante ataques simulados y test de penetración. Al final entregamos un informe detallado del resultado de los test y las recomendaciones a llevar a cabo para subsanar los problemas de seguridad encontrados.

Detalle del Servicio

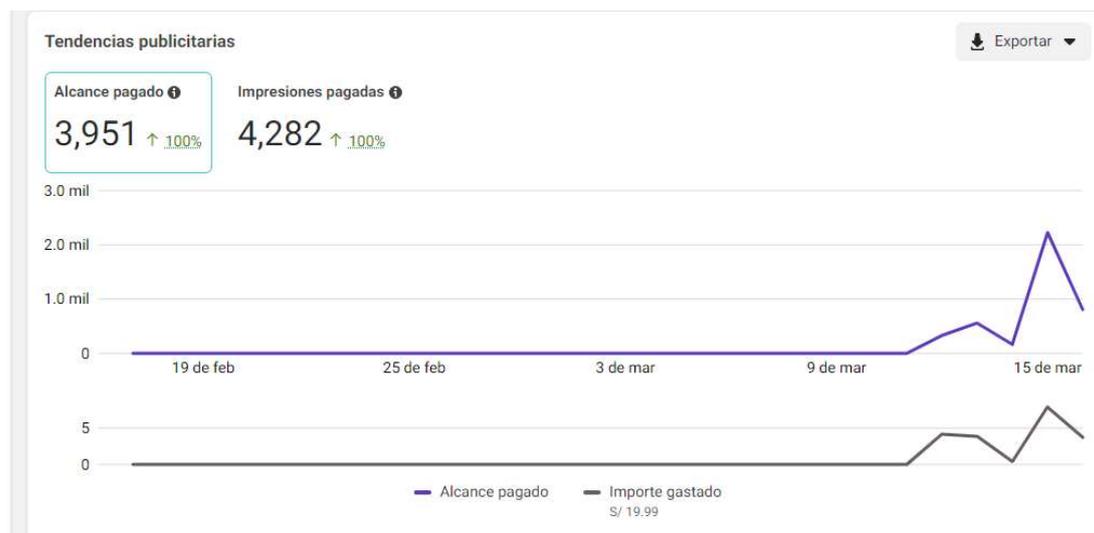
- Ethical Hacking de caja negra
- Ethical Hacking de caja gris
- Análisis de seguridad defensiva
- Escaneo de puertos, identificación de servicios y sistemas operativos.
- Realizar el análisis de vulnerabilidades de los servidores webs.
- Pruebas de penetración

¿Necesita informes? Chatee con nosotros

Fuente: Página web Cloud Perú <https://cloudperu.pe/servicios/ethical-hacking/>

- **Social Media:** Consideramos que las redes sociales son un aliado comercial ya que podemos aumentar nuestro alcance utilizando nuestra segmentación y la data analytics que nos brindan.

Figura 40. Análisis del alcance pagado



Fuente: Facebook Meta

Estructura de Costos y Fuentes de Ingresos

Para estos dos bloques de nuestro Lienzo de Negocios, se realizará un análisis más profundo en el siguiente capítulo

Capítulo 5

Análisis de la Rentabilidad

Habiendo culminado la etapa de validación de los diferentes módulos del modelo de negocio procederemos a analizar la parte económica y financiera para posteriormente determinar si el modelo propuesto y validado es rentable.

Determinación del Punto de Equilibrio

Como punto de partida vamos a determinar el tamaño de mercado realizando la segmentación correspondiente, el cual nos servirá para realizar las proyecciones respectivas que nos permitirán determinar el punto de equilibrio.

Según la Nota de Prensa N°087 (INEI, 2021) el número de empresas registradas para el IV trimestre del año 2021 ascendió a 2 millones 981 mil 98 a nivel nacional.

Tabla 4. Numero de empresas

NUMERO DE EMPRESAS	IV TRIMESTRE 2021
EMPRESAS	2,981,098

Elaboración Propia (2022)

Paso siguiente se realizó un filtro por actividad económica del IV trimestre del año 2021, nuestro aplicativo está dirigido principalmente al sector de COMERCIO.

Tabla 5. Empresas por actividad económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA	EMPRESAS
Comercio al por mayor	311,757
Comercio al por menor	926,946
TOTAL	1,238,703

Elaboración Propia (2022)

Seguidamente se realizó un filtro para conocer el porcentaje de cuantas empresas son MYPE o emprendimientos, dado que son quienes cumplen en mayor número el perfil de nuestro Buyer persona.

Según estudio (DATUM, 2021) para el año 2021, el 55% de personas testeadas tiene un emprendimiento, el cual lo maneja de forma exclusiva y existe un 8% de personas que tiene un emprendimiento y en paralelo, trabaja para una empresa, obteniendo un total de 63%.

Tabla 6. Tipo de emprendimiento

TIPO	PORCENTAJE	POBLACIÓN
Exclusivo	55%	681,287
Compartido	8%	99,096
TOTAL	63%	780,383

Elaboración Propia (2022)

Otro filtro que se aplicó fue para conocer cuántas personas usan internet, la cual separamos por dos rangos de edades y se utilizó un promedio entre ambos para determinar el número de emprendedores que usa internet.

Tabla 7. Rango de edad de población internet

POBLACIÓN INTERNET	PORCENTAJE	POBLACIÓN
17-24 años	86%	565.778
25 a más	59%	
PROMEDIO	73%	

Elaboración Propia (2022)

Una vez aplicados todos los filtros de nuestra segmentación, obtuvimos un total de 565,778 emprendedores.

Considerando que estos números son calculados tomando como base a las empresas formales, y la información según informe (INEI, 2021) muestra que el 78.2% de peruanos son informales o tienen un negocio informal y cumplen con el perfil del cliente se decidió considerarlo dentro del tamaño de mercado.

Tabla 8. Tipo de emprendedor

TIPO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
FORMAL	565,778	21.8%
INFORMAL	2,029,534	78.2%
TOTAL	2,595,312	100%

Elaboración Propia (2022)

Finalmente, luego de realizar todos los filtros el tamaño de mercado es de 2, 595,312 personas y colocándonos en un escenario conservador apuntamos a obtener el 0.5% de cobertura en el primer año, lo que asciende a 12,977 personas.

Tabla 9. Market Share inicial

TAMAÑO DE MERCADO	MARKET SHARE INICIAL 0.5%
2,595,312	12,977

Elaboración Propia (2022)

Costos fijos

Teniendo identificados la cantidad de personas que debemos atender, usamos estos números como base para el cálculo para nuestros Costos Fijos y Costos Variables.

Tabla 10. Planilla Mensual

DESCRIPCION	COSTO UNIT	CANTIDAD	TOTAL
CM	S/ 1,500	2	S/ 3,000
Atención al Cliente	S/ 1,500	2	S/ 3,000
Soporte Técnico	S/ 3,200	2	S/ 6,400
Administración	S/ 5,000	1	S/ 5,000
Área de Marketing	S/ 2,800	2	S/ 5,600
Tesorería	S/ 2,500	1	S/ 2,500
Asuntos Legales	S/ 5,500	1	S/ 5,500
Contador	S/ 6,000	1	S/ 6,000
TOTAL PLANILLA MENSUAL		12	S/ 37,000
TOTAL PLANILLA MENOS AFP			S/ 29,896

Elaboración Propia (2022)

Para la planilla mensual se consideró a todo el personal esencial que nos permitirá cumplir con todo lo ofrecido en la propuesta de valor, siendo el total de la planilla mensual de S/. 37,000.

Tabla 11. Carga social Anual

% DE SUELDO MENSUAL	DESCRIPCION	IMPORTE
9%	ESSALUD*12	S/ 39,960
100%	GRATIFICACION JUL-DIC *2	S/ 74,000
50%	CTS MAY-NOV*2	S/ 37,000
1.60%	AFP PRIMA*12	S/ 7,104
TOTAL CARGA SOCIAL ANUAL		S/ 158,064
TOTAL CARGA SOCIAL MES		S/ 13,172

Elaboración Propia (2022)

Tomando en cuenta el costo de planilla mensual, podemos calcular el costo laboral asociado, decidimos realizarlo primero de forma anual y luego dividirlo entre 12 para obtener un promedio mensual valorizado en S/. 13,172.

Tabla 12. Costos fijos

COSTOS FIJOS (1 MES)	
DESCRIPCION	IMPORTE
Host	S/ 336
Servidor	S/ 1,000
Dominio	S/ 125
Alquiler Oficina	S/ 8,500
Luz	S/ 1,200
Agua	S/ 300
Telefonía	S/ 1,000
Internet	S/ 700
Mantenimiento APP	S/ 720
Mantenimiento Web	S/ 200
Planilla	S/ 37,000
Carga Social	S/ 13,172
Mantenimiento Oficina	S/ 5,400
Útiles Oficina	S/ 1,000
TOTAL COSTOS FIJOS	S/ 70,653

Elaboración Propia (2022)

Se calcularon los costos fijos mensuales a incurrir en la operativa de la empresa, los cuales ascienden a S/70,653.

Costos Variables

Se determinaron los costos variables, que no son otros que los que están asociados a la cantidad de planes de suscripción a comercializar, estos costos ascienden a S/ 26,631 por mes.

Tabla 13. Costos Variables

COSTOS VARIABLES (1 MES)	
DESCRIPCION	IMPORTE
Pasarela de pagos 3.79%	S/ 4,886
Publicidad 5%	S/ 6,446
Sorteos	S/ 1,000
Días de APP gratis	S/ 1,000
API Google Maps	S/ 13,300
TOTAL COSTOS VARIABLES	S/ 26,631

Elaboración Propia (2022)

Una vez determinado los costos fijos y variables procedemos a calcular el punto de equilibrio.

Cálculo del Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio como primer paso procedemos a detallar los planes de suscripción que tenemos que son el producto avender para generar ingresos. Tenemos 5 planes de suscripción con distinto periodo de tiempo.

Tabla 14. Planes de suscripción

PLANES DE SUSCRIPCIÓN	PRECIO
1 DÍA	S/ 5
3 DÍAS	S/ 12
7 DÍAS	S/ 21
15 DÍAS	S/ 37.5
30 DÍAS	S/ 60

Elaboración Propia (2022)

Para hallar el punto de equilibrio multi producto, es necesario primero que calculemos la cantidad de transacciones o suscripciones que estimamos por cada tipo de plan.

Tabla 15. Transacciones por producto

DESCRIPCION	CANTIDAD USUARIOS	PROMEDIO TOTAL X MES	CANTIDAD TOTAL X MES
1 DIA	5,191	10	51,908
3 DIAS	1,687	4	6,748
7 DIAS	1,817	2	3,634
15 DIAS	1,298	1	1,298
30 DIAS	2,985	1	2,985
TOTAL	12,977	TOTAL	66,572

Elaboración Propia (2022)

Se le asigna a cada producto un peso proporcional a la cantidad de transacciones con el objetivo de ponderar posteriormente los valores.

Tabla 16. Peso proporcional por producto

DESCRIPCION	CANTIDAD TOTAL X MES	PESO X PRODUCTO
1 DIA	51,908	0.78
3 DIAS	6,748	0.10
7 DIAS	3,634	0.05
15 DIAS	1,298	0.02
30 DIAS	2,985	0.04
TOTAL	66,572	1.00

Elaboración Propia (2022)

Calculamos el margen de contribución unitario el cual se obtiene la diferencia entre el precio y el costo unitarios.

Tabla 17. Margen de contribución

PRECIO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN CONTRIBUCIÓN UNITARIO
S/ 5	0.40	4.60
S/ 12	0.40	11.60
S/ 21	0.40	20.60
S/ 37.5	0.40	37.10
S/ 60	0.40	59.60

Elaboración Propia (2022)

Teniendo el margen de contribución unitario por cada producto, este se multiplica por el peso asignado para obtener el margen de contribución unitario ponderado el cual es S/. 9.28.

Tabla 18. Promedio ponderado margen de contribución unitario

PROMEDIO PONDERADO DE LOS MARGENES DE CONTRIBUCIÓN (PPM)			
DESCRIPCION	MARGEN CONTRIBUCIÓN UNITARIO	%	PPMcu
1 DIA	4.60	77.97%	3.59
3 DIAS	11.60	10.14%	1.18
7 DIAS	20.60	5.46%	1.12
15 DIAS	37.10	1.95%	0.72
30 DIAS	59.60	4.48%	2.67
MARGEN CONTRIBUCIÓN UNITARIO PONDERADO			S/. 9.28

Elaboración Propia (2022)

Como ya tenemos calculado el monto del costo fijo total y el margen de contribución unitario ponderado, procederemos a aplicar fórmula del punto equilibrio (Figura 41).

Figura 41. Formula del Punto de Equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Valor de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Elaboración Propia (2022)

Aplicada la fórmula del punto equilibrio tenemos que la cantidad mínima de suscripciones al mes debe ser 7,612.

Tabla 19. Punto de equilibrio en Cantidades

PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTO FIJO TOTAL	70,653
MCU PONDERADO	9.28
PUNTO EQUILIBRIO Q	7,612 SUSCRIPCIONES AL MES

Elaboración Propia (2022)

Con este dato también podemos calcular el punto de equilibrio para cada tipo de plan de suscripción.

Tabla 20. Punto de equilibrio en Cantidades por producto

PUNTO DE EQUILIBRIO				
DESCRIPCION	%	PE Q	PE S/	
1 DIA	77.97%	5935	S/	29,676
3 DIAS	10.14%	772	S/	9,259
7 DIAS	5.46%	415	S/	8,725
15 DIAS	1.95%	148	S/	5,564
30 DIAS	4.48%	341	S/	20,477
TOTAL		7612	S/	73,701

Elaboración Propia (2022)

Determinación de las Necesidades de Inversión

En esta parte vamos a detallar todos los ítems que necesitamos tener en cuenta para la puesta en marcha de nuestro negocio, esto es conocido como la inversión inicial, la cual se divide en Inversión tangible, Inversión Intangible y Capital de Trabajo. Esta inversión nos ayudará a desarrollar las operaciones del negocio.

Tabla 21. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
DESCRIPCION	IMPORTE MES		IMPORTE 3 MESES	
ALQUILER OFICINA	S/	8,500	S/	25,500
LUZ	S/	850	S/	2,550
AGUA	S/	300	S/	900
TELEFONIA	S/	1,100	S/	3,300
INTERNET	S/	700	S/	2,100
MANTENIMIENTO WEB	S/	200	S/	600
PLANILLA	S/	37,000	S/	111,000
CARGA SOCIAL	S/	13,172	S/	39,516
MANTENIMIENTO OFICINA	S/	4,500	S/	13,500
UTILES OFICINA	S/	1,000	S/	3,000
TOTAL	S/	67,322	S/	201,966

Elaboración Propia (2022)

Los gastos administrativos son aquellos que se incurren básicamente en el back office del negocio, es decir las oficinas o dependencias que brindar soporte a la organización. Los gastos administrativos se calcularon en S/ 67,322 por mes y se considera para la inversión inicial cubrir al menos los primeros 3 meses con un valor total de S/ 201,966.

Tabla 22. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS		
DESCRIPCION	IMPORTE MES	
PASARELA DE PAGOS 3.79%	S/	4,886
PUBLICIDAD 5%	S/	6,446
SORTEOS	S/	1,000
DIAS GRATIS	S/	1,000
API GOOGLE MAPS	S/	13,300
MANTENIMIENTO APP	S/	720
TOTAL	S/	27,351

Elaboración Propia (2022)

Los gastos de ventas fueron calculados en base a las ventas proyectadas de 1 mes tomando la totalidad del market share presupuestado, al ser los gastos de ventas asociados a la cantidad de planes vendidos, estos se calcularon para 1 mes como inversión inicial.

Ambos gastos, tanto administrativos como de ventas serán incluidos en la inversión inicial como Capital de Trabajo cuyo monto total para la inversión inicial es de S/191,644.

Adicionalmente hemos detallado una serie de ítems que corresponden a la inversión tangible tales como bienes digitales, muebles, y equipos los cuales al ser adquiridos al inicio de la puesta en marcha se considera el monto como tal, el cual asciende a S/ 108,232.

Por otro lado, tenemos las inversiones Intangibles que fueron subdivididos en Licencias tecnológicas, publicidad y los gastos incurridos en la constitución de la empresa. Todos estos gastos nos dan un total de S/ 39,716.

Tabla 23. Inversión inicial

Rubro	Cantidad	Precio unitario o Estimado mensual	Total S/.
Tangibles			S/ 108,232
Digitales			65,482
Desarrollo aplicativo móvil	1	48,000	48,000
Diseño página web	1	1,250	1,250
Host	12	336	4,032
Dominio	1	200	200
Servidor	12	1,000	12,000
Equipos			25,750
Laptop	10	2,200	22,000
Proyector	1	1,300	1,300
Impresora	1	650	650
Kit Cámara de Seguridad	2	900	1,800
Muebles			17,000
Escritorios	12	500	6,000
Mesa reuniones	1	5,000	5,000
Sillas	15	400	6,000
Intangibles			S/ 39,716
Licencias tecnológicas			13,772
API Google Maps	1	13,300	13,300
Licencia App Store	1	377	377
Licencia Play Store	1	95	95
Publicidad			25,000
Campaña Lanzamiento	1	15,000	15,000
Marcha blanca	1	10,000	10,000
Constitución de empresa			944
Búsqueda de índice	1	4	4
Reserva de nombre	1	20	20
Elaborar la minuta de constitución	1	300	300
Presentar la minuta al notario público y registrar	1	170	170
Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).	1	-	-
Legalizar los libros societarios	1	100	100
Certificado Defensa Civil	1	100	100
Certificado de Fumigación	1	50	50
Tramitar la licencia municipal de las instalaciones de la empresa.	1	200	200
Capital de Trabajo			S/ 191,644
Gastos Administrativos	2	67,322	134,644
Gastos de Ventas	1	27,351	57,000
Total Inversión Inicial			S/ 339,592

Elaboración Propia (2022)

Tabla 24. Total inversión

Total Inversión	
Inversión Fija Tangible	S/ 108,232
Inversión en intangibles	S/ 39,716
Capital de Trabajo	S/ 191,644
TOTAL	S/ 339,592

Elaboración Propia (2022)

Finalmente, la inversión inicial fue estimada en S/ 339,592 de los cuales el 70% será financiado por un préstamo bancario y el 30% será financiado por los aportes de los socios.

Tabla 25. Estructura de Capital

Estructura de Capital			PORCENTAJE
Préstamo Bancario	S/ 237,714		70%
Aporte del socio (2)	S/ 101,878		30%
TOTAL	S/ 339,592		100%

Elaboración Propia (2022)

Financiamiento

Se financiará el monto de S/ 237,714 mediante un préstamo de capital de trabajo en Mi Banco bajo las siguientes condiciones. (Anexo 4)

Tabla 26. Financiamiento

MONTO	237,714
TEA	20.78%
N°	36
PORTES	30
TEM	1.59%
CUOTA	8,717.19

Elaboración Propia (2022)

Depreciación

Adicionalmente se ha estimado la depreciación de los muebles y equipos adquiridos con el método lineal utilizando la siguiente tabla.

Tabla 27. Depreciación muebles y equipos

DEPRECIACIÓN	
MUEBLES	10 AÑOS
EQUIPOS	4 AÑOS

Elaboración Propia (2022)

Tabla 28. Total Tangibles

TANGIBLES			
EQUIPOS	CANT	IMP UNIT	TOTAL
Laptop	10	S/ 2,200	S/ 22,000
Proyector	1	S/ 750	S/ 750
Impresora	1	S/ 650	S/ 650
Kit Cámara de Seguridad	2	S/ 900	S/ 1,800
TOTAL			S/. 25,200
MUEBLES	CANT	IMP UNIT	TOTAL
Escritorios	12	S/ 500	S/ 6,000
Mesa reuniones	1	S/ 5,000	S/ 5,000
Sillas	15	S/ 400	S/ 6,000
TOTAL			S/. 17,000

Elaboración Propia (2022)

Tabla 29. Total Intangibles

INTANGIBLES			
DESCRIPCION	CANT	IMP UNIT	TOTAL
Licencia App Store	1	377.00	377
Licencia Play Store	1	95.00	95
Búsqueda de índice	1	4.00	4
Reserva de nombre	1	20.00	20
Elaborar la minuta de constitución	1	300.00	300
Presentar la minuta al notario público y registrar	1	170.00	170
Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).	1	-	0
Legalizar los libros societarios	1	100.00	100
Certificado Defensa Civil	1	100.00	100
Certificado de Fumigación	1	50.00	50
Tramitar la licencia municipal de las instalaciones de la empresa.	1	200.00	200
TOTAL		S/.	1,216

Elaboración Propia (2022)

Tabla 30. Depreciación lineal y amortización

	2022	2023	2024	2025
DEPRECIACION	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000
AMORTIZACION	S/ 243	S/ 243	S/ 243	S/ 243
TOTAL D Y A	S/ 8,243	S/ 8,243	S/ 8,243	S/ 8,243

Elaboración Propia (2022)

La depreciación y amortización anual que hemos calculado es de S/8,243.

Una vez que realizamos todos los cálculos previos tales como tamaño de mercado, cantidad de transacciones, precios y costos unitarios y, sabiendo cuanto es la inversión inicial. Hemos armado nuestro flujo de caja proyectado por 36 meses, la cual se encuentra detalladamente en Anexos, considerando un crecimiento mensual de un 4%, este porcentaje es una estimada inicial dado que negocios similares 100% digitales tienen un crecimiento exponencial, sin embargo, queremos ser conservadores en nuestra proyección.

Tabla 31. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	MESES			
	0	12	24	36
Ingresos				
+ Ventas		347,299	556,037	890,232
Cantida de Tx		35,870	57,428	91,945
1 DIA (Q)		27,968	44,778	71,692
3 DIAS (Q)		3,636	5,821	9,320
7 DIAS (Q)		1,958	3,134	5,018
15 DIAS (Q)		699	1,119	1,792
30 DIAS (Q)		1,608	2,575	4,122
- Egresos				
- Costos de Ventas		-66,825	-106,989	-171,293
1 DIA (Q)		15,923	25,493	40,814
3 DIAS (Q)		31,038	49,693	79,560
7 DIAS (Q)		8,070	12,920	20,686
15 DIAS (Q)		8,691	13,914	22,277
30 DIAS (Q)		3,104	4,969	7,956
- Gastos Administrativos		-67,322	-67,322	-67,322
- Gastos de Ventas		-45,469	-56,723	-74,741
Pasarela de pago 3.79%		1,359	2,177	3,485
Publicidad 5%		17,365	27,802	44,512
Sorteos		3,000	3,000	3,000
Dias Gratis		1,500	1,500	1,500
API Google Maps		21,379	21,379	21,379
Mantenimiento APP		865	865	865
- Impuesto a la Renta	29.50%	-49,466	-95,876	-170,179
- Inversión Inicial	-339,592			
Flujo de Caja Económico	-339,592	118,216	229,127	406,698
Préstamo Bancario	237,714			
Amortización del Préstamo		-5,882	-7,105	-8,581
Intereses		-2,835	-1,612	-136
Escudo Fiscal		836	476	40
Flujo de Caja Financiero	-101,878	109,499	220,410	397,981

Elaboración Propia (2022)

Evaluación Económica y Financiera

Para la evaluación económico financiero de nuestro flujo de caja hemos determinado el COK de los accionistas en 30%, este valor es un promedio entre los Cok de ambos accionistas y basado en los negocios propios y experiencias previas, y teniendo además la tasa del préstamo solicitado que es del 20.8% hemos calculado el WACC en 22%, importe que no servirá de referencia para determinar si el negocio es rentable.

Tabla 32. Cálculo WACC

	S/.	ESTRUCTURA	TASA	TASA PROPORC
Aporte societario	101,878	30.0%	25.0%	7.5%
Préstamo	237,714	70.0%	20.8%	14.5%
Inversión	339,592	100.0%	WACC=	22%

Elaboración Propia (2022)

Considerando los flujos de caja económico y utilizando la tasa de descuento WACC 22%, hemos calculado en el primer año el VAN Económico en S/ -21,080 y la TIR Económica en 20%., para el segundo año el VAN Económico en S/ 36,998 y la TIR Económica en 24%, finalmente en el tercer año el VAN Económico en S/ 46,889 y posteriormente la TIR Económica en 24%.

Por tanto, siendo el VAN económico mayor a 0 y la TIR económica mayor al costo promedio del capital determinamos que el proyecto si es rentable económicamente hablando.

Tabla 33. VAN Económico y TIR Económico

ECONÓMICO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
VA	318,512	376,590	386,481
-Inversión	339,592	339,592	339,592
VANE	-21,080	36,998	46,889
TIRE	20%	24%	24%

Elaboración Propia (2022)

Finalmente, considerando los flujos de caja financiero y utilizando la tasa de descuento WACC 22%, hemos calculado en el primer año el VAN Financiero en S/ 180,714 y la TIR Financiera en 59%. Para el segundo año el VAN Financiero en S/ 235,503 y posteriormente la TIR Financiera en 59%. Y en el tercer año el VAN Financiero en S/ 245,093 y la TIR Financiera en 59%.

Siendo el VAN Financiero mayor a 0 y la TIR Financiera mayor al costo promedio del capital determinamos que si es rentable financieramente hablando.

Tabla 34. VAN Financiero y TIR Financiero

FINANCIERO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
VA	282,591	337,381	346,971
-Inversión	101,878	101,878	101,878
VANF	180,714	235,503	245,093
TIRF	59%	59%	59%

Elaboración Propia (2022)

Conclusiones y Recomendaciones

La gran mayoría de emprendedores tienen dificultades al gestionar sus envíos debido al alto costo y la falta de soluciones adecuadas por lo que se recomienda investigar más a fondo la problemática y poder desarrollar y ejecutar una solución integral.

Es importante poder tener una comunicación directa con los posibles clientes para poder recolectar la mayor cantidad de Insight, con la finalidad de diseñar una solución adecuada, por lo que se recomienda mantener y fortalecer la relación de forma continua.

Consideramos importante la metodología de Design Thinking ya que nos enseñó a desarrollar el producto desde la perspectiva del usuario validando constantemente los avances.

La propuesta de valor nace de las necesidades de los clientes y qué es lo que esperan de nosotros para la solución de sus problemas, por lo que recomendamos realizar un Concierge MVP para validar y/o corregir el modelo de negocio.

Al quedar demostrado con los indicadores del VAN y TIR que el modelo es rentable tanto económico como financieramente, recomendamos continuar con la realización del proyecto.

Referencias Bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** (13 de abril de 2020). ¿Cómo ha afectado la covid-19 a los emprendedores locales? Septiembre, de CARE Sitio web: <https://www.care.org.pe/como-ha-afectado-la-covid-19-a-los-emprendedores-locales/>
- Datum Internacional.** (2020). Emprendedores en contexto Covid-19. Diciembre, de Datum Internacional Sitio web: https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Emprendedores%20en%20contexto%20COVID-19_201216071732.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática.** (2020). Población de 6 y más años de edad que hace uso del internet, según grupos de edad y ámbitos geográficos. 2020, de INEI Sitio web: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>
- Jaime Serida Jessica Alzamora Carlos Guerrero Armando Borda Oswaldo Morales.** (febrero de 2020). Global Entrepreneurship Perú 2018-2019. Febrero, de Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor, 2020 Sitio web: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2070/GEM%20_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PQS.** (22 de enero del 2021). Perú es el tercer país con mayor espíritu emprendedor. 2021, de PQS Sitio web: <https://pqs.pe/emprendimiento/peru-es-el-tercer-pais-con-mayor-espiritu-emprendedor/>
- Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima.** (22 de marzo de 2021). En el 2020 se crearon más de 235.000 empresas en el Perú. 2021, de La Cámara de Comercio de Lima Sitio web: <https://lacamara.pe/en-el-2020-se-crearon-mas-de-235-000-empresas-en-el-peru/>

Revista Gestión. (18 de febrero de 2021). El 42% de los emprendimientos actuales inició durante la pandemia. Febrero, de Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/tendencias/el-42-de-los-emprendimientos-actuales-inicio-durante-la-pandemia-noticia/>

Rpp Noticias. (18 de febrero de 2021). Un 42% de los emprendimientos actuales nacieron durante la pandemia de COVID-19. Febrero, de Rpp Noticias Sitio web: <https://rpp.pe/economia/economia/un-42-de-los-emprendimientos-nacieron-durante-la-pandemia-de-covid-19-empresas-coronavirus-en-peru-noticia-1321690>

ANEXOS

Anexo 1. Lluvia de ideas problemas de los emprendedores



Elaboración Propia (2022)

Anexo 2. Cuestionario KPI Segmentación de mercado

¡AUMENTA TUS VENTAS Y LLEGA A TODA LA CUIDAD!

Realiza tus envíos de una manera ¡SIMPLE!



alexandraleyvag@gmail.com (no compartidos)



[Cambiar de cuenta](#)

¿Cuál es el uso que le daría al aplicativo?

- Negocio Propio
- Enviar productos
- Recados/documentos
- Otro: _____

Elaboración Propia (2022)

Anexo 3. Cuestionario relación de clientes y canales

¡AUMENTA TUS VENTAS Y LLEGA A TODA LA CUIDAD!

Realiza tus envíos de una manera ¡SIMPLE!

¿Cómo te gustaría enterarte de nosotros?

- Redes sociales
- Publicidad por correo
- Página web
- Otra...

¿Cómo podríamos fortalecer tu vínculo con nosotros?

- Sorteos
- Programa de beneficios
- Atención al cliente
- Chat 24 horas
- Otra...

Elaboración Propia (2022)

Anexo 4. Financiamiento método francés

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Portes	Saldo Final
0	S/237,714.40					
1	S/237,714.40	S/4,947.57	S/ 3,769.63	S/8,717.19	30	S/8,747.19
2	S/232,766.83	S/5,026.02	S/ 3,691.17	S/8,717.19	30	S/8,747.19
3	S/227,740.81	S/5,105.72	S/ 3,611.47	S/8,717.19	30	S/8,747.19
4	S/222,635.09	S/5,186.69	S/ 3,530.50	S/8,717.19	30	S/8,747.19
5	S/217,448.40	S/5,268.94	S/ 3,448.25	S/8,717.19	30	S/8,747.19
6	S/212,179.46	S/5,352.49	S/ 3,364.70	S/8,717.19	30	S/8,747.19
7	S/206,826.96	S/5,437.37	S/ 3,279.82	S/8,717.19	30	S/8,747.19
8	S/201,389.59	S/5,523.60	S/ 3,193.60	S/8,717.19	30	S/8,747.19
9	S/195,865.99	S/5,611.19	S/ 3,106.00	S/8,717.19	30	S/8,747.19
10	S/190,254.80	S/5,700.17	S/ 3,017.02	S/8,717.19	30	S/8,747.19
11	S/184,554.63	S/5,790.56	S/ 2,926.63	S/8,717.19	30	S/8,747.19
12	S/178,764.07	S/5,882.39	S/ 2,834.80	S/8,717.19	30	S/8,747.19
13	S/172,881.68	S/5,975.67	S/ 2,741.52	S/8,717.19	30	S/8,747.19
14	S/166,906.01	S/6,070.43	S/ 2,646.76	S/8,717.19	30	S/8,747.19
15	S/160,835.58	S/6,166.69	S/ 2,550.50	S/8,717.19	30	S/8,747.19
16	S/154,668.89	S/6,264.48	S/ 2,452.71	S/8,717.19	30	S/8,747.19
17	S/148,404.40	S/6,363.83	S/ 2,353.37	S/8,717.19	30	S/8,747.19
18	S/142,040.58	S/6,464.74	S/ 2,252.45	S/8,717.19	30	S/8,747.19
19	S/135,575.84	S/6,567.26	S/ 2,149.93	S/8,717.19	30	S/8,747.19
20	S/129,008.58	S/6,671.40	S/ 2,045.79	S/8,717.19	30	S/8,747.19
21	S/122,337.18	S/6,777.19	S/ 1,940.00	S/8,717.19	30	S/8,747.19
22	S/115,559.98	S/6,884.67	S/ 1,832.53	S/8,717.19	30	S/8,747.19
23	S/108,675.32	S/6,993.84	S/ 1,723.35	S/8,717.19	30	S/8,747.19
24	S/101,681.47	S/7,104.75	S/ 1,612.44	S/8,717.19	30	S/8,747.19
25	S/94,576.73	S/7,217.41	S/ 1,499.78	S/8,717.19	30	S/8,747.19
26	S/87,359.31	S/7,331.87	S/ 1,385.33	S/8,717.19	30	S/8,747.19
27	S/80,027.45	S/7,448.13	S/ 1,269.06	S/8,717.19	30	S/8,747.19

28	S/72,579.31	S/7,566.24	S/	1,150.95	S/8,717.19	30	S/8,747.19
29	S/65,013.07	S/7,686.23	S/	1,030.96	S/8,717.19	30	S/8,747.19
30	S/57,326.84	S/7,808.12	S/	909.08	S/8,717.19	30	S/8,747.19
31	S/49,518.72	S/7,931.93	S/	785.26	S/8,717.19	30	S/8,747.19
32	S/41,586.79	S/8,057.72	S/	659.47	S/8,717.19	30	S/8,747.19
33	S/33,529.07	S/8,185.50	S/	531.70	S/8,717.19	30	S/8,747.19
34	S/25,343.58	S/8,315.30	S/	401.89	S/8,717.19	30	S/8,747.19
35	S/17,028.28	S/8,447.16	S/	270.03	S/8,717.19	30	S/8,747.19
36	S/8,581.12	S/8,581.12	S/	136.08	S/8,717.19	30	S/8,747.19

Intereses Año 1	S/ 39,773.59	Amortización Año 1	S/64,832.72
Intereses Año 2	S/ 26,301.36	Amortización Año 2	S/78,304.96
Intereses Año 3	S/ 10,029.59	Amortización Año 3	S/94,576.73

Elaboración Propia (2022)

Anexo 5. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
+ Ventas		225,599	234,623	244,008	253,768	263,919	274,475	285,454	296,872	308,747	321,097	333,941	347,299
Cantidad de Tx		23,300	24,232	25,202	26,210	27,258	28,348	29,482	30,661	31,888	33,163	34,490	35,870
1 DIA (Q)		18,168	18,895	19,650	20,436	21,254	22,104	22,988	23,908	24,864	25,858	26,893	27,968
3 DIAS (Q)		2,362	2,456	2,555	2,657	2,763	2,874	2,988	3,108	3,232	3,362	3,496	3,636
7 DIAS (Q)		1,272	1,323	1,376	1,431	1,488	1,547	1,609	1,674	1,740	1,810	1,882	1,958
15 DIAS (Q)		454	472	491	511	531	553	575	598	622	646	672	699
30 DIAS (Q)		1,045	1,086	1,130	1,175	1,222	1,271	1,322	1,375	1,430	1,487	1,546	1,608
- Egresos													
- Costos de Ventas		-43,408	-45,145	-46,950	-48,829	-50,782	-52,813	-54,925	-57,122	-59,407	-61,784	-64,255	-66,825
1 DIA (Q)		10,343	10,757	11,187	11,634	12,100	12,584	13,087	13,611	14,155	14,721	15,310	15,923
3 DIAS (Q)		20,162	20,968	21,807	22,679	23,586	24,530	25,511	26,532	27,593	28,697	29,844	31,038
7 DIAS (Q)		5,242	5,452	5,670	5,897	6,132	6,378	6,633	6,898	7,174	7,461	7,760	8,070
15 DIAS (Q)		5,645	5,871	6,106	6,350	6,604	6,868	7,143	7,429	7,726	8,035	8,356	8,691
30 DIAS (Q)		2,016	2,097	2,181	2,268	2,359	2,453	2,551	2,653	2,759	2,870	2,984	3,104
- Gastos Administrativos		-67,322											
- Gastos de Ventas		-28,383	-29,031	-29,268	-31,442	-31,871	-34,247	-37,537	-37,035	-37,649	-39,031	-41,652	-45,469
Pasarela de pago 3.79%		883	918	955	993	1,033	1,074	1,117	1,162	1,209	1,257	1,307	1,359

Publicidad 5%		11,280	11,731	12,200	12,688	13,196	13,724	14,273	14,844	15,437	16,055	16,697	17,365
Sorteos		1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,500	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000
Días Gratis		2,000	500	500	1,500	500	1,500	2,000	1,500	500	500	1,500	1,500
API Google Maps		12,500	13,125	13,781	14,470	15,194	15,954	16,751	17,589	18,468	19,392	20,361	21,379
Mantenimiento APP		720	756	832	790	948	995	896	941	1,035	828	786	865
- Impuesto a la Renta	29.50 %	-25,513	-27,472	-29,638	-31,322	-33,613	-35,428	-37,073	-39,941	-42,589	-45,123	-47,410	-49,466
- Inversión Inicial	- 339,592												
Flujo de Caja Económico	- 339,592	60,972	65,653	70,829	74,854	80,331	84,666	88,597	95,452	101,780	107,837	113,302	118,216

Préstamo Bancario	237,714												
Amortización del Préstamo		-4,948	-5,026	-5,106	-5,187	-5,269	-5,352	-5,437	-5,524	-5,611	-5,700	-5,791	-5,882
Intereses		-3,770	-3,691	-3,611	-3,531	-3,448	-3,365	-3,280	-3,194	-3,106	-3,017	-2,927	-2,835
Escudo Fiscal		1,112	1,089	1,065	1,041	1,017	993	968	942	916	890	863	836
Flujo de Caja Financiero	- 101,878	52,255	56,936	62,112	66,136	71,613	75,949	79,880	86,735	93,063	99,120	104,585	109,499

- Impuesto a la Renta	-52,555	-55,767	-59,108	-62,582	-66,196	-69,953	-73,861	-77,926	-82,153	-86,549	-91,121	-95,876
- Inversión Inicial												
Flujo de Caja Económico	125,598	133,274	141,258	149,561	158,196	167,177	176,516	186,230	196,332	206,837	217,764	229,127

Préstamo Bancario												
Amortización del Préstamo	-5,976	-6,070	-6,167	-6,264	-6,364	-6,465	-6,567	-6,671	-6,777	-6,885	-6,994	-7,105
Intereses	-2,742	-2,647	-2,550	-2,453	-2,353	-2,252	-2,150	-2,046	-1,940	-1,833	-1,723	-1,612
Escudo Fiscal	809	781	752	724	694	664	634	604	572	541	508	476
Flujo de Caja Financiero	116,881	124,557	132,541	140,844	149,479	158,459	167,799	177,512	187,614	198,120	209,046	220,410

- Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	100,821	-105,964	-111,312	116,875	122,660	-128,676	134,933	141,440	148,208	155,246	162,566	170,179
- Inversión Inicial												
Flujo de Caja Económico	240,945	253,235	266,017	279,310	293,136	307,514	322,467	338,018	354,192	371,012	388,505	406,698

Préstamo Bancario												
Amortización del Préstamo	-7,217	-7,332	-7,448	-7,566	-7,686	-7,808	-7,932	-8,058	-8,185	-8,315	-8,447	-8,581
Intereses	-1,500	-1,385	-1,269	-1,151	-1,031	-909	-785	-659	-532	-402	-270	-136
Escudo Fiscal	442	409	374	340	304	268	232	195	157	119	80	40
Flujo de Caja Financiero	232,227	244,518	257,300	270,593	284,418	298,796	313,750	329,301	345,474	362,295	379,788	397,981

Elaboración Propia (2022)