



**RAYMI - UNA APLICACIÓN QUE ENLAZA PROVEEDORES Y CLIENTES PARA ORGANIZAR TU EVENTO DE FORMA ÁGIL Y SEGURA**

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

Ana Sofia Moraya Quispe

Fiorella Paulina Pérez Torres

Mike Walter Dávila Silva

Nelly Rosalia Castillo Velásquez

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN A TIEMPO PARCIAL 69**

**Lima, 20 de septiembre del 2022**

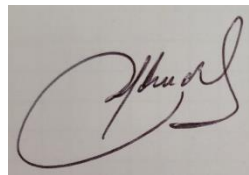
Esta tesis:

RAYMI - UNA APLICACIÓN QUE ENLAZA PROVEEDORES Y CLIENTES PARA  
ORGANIZAR TU EVENTO DE FORMA ÁGIL Y SEGURA

ha sido aprobado por:



.....  
**Alfredo Mendiola Cabrera (Jurado)**



.....  
**Freddy Alvarado Vargas (Jurado)**



.....  
**Carlos Alberto Guerrero Medina (Asesor)**



.....  
**Jessica Alzamora Ruiz (Asesor)**

Universidad ESAN

2022

## INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	2
1.1. Justificación .....	2
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo general .....	3
1.2.2. Objetivos específicos .....	3
1.3. Contribución.....	3
1.3.1. Contribución práctica .....	3
1.3.2. Contribución social.....	4
1.3.3. Contribución académica.....	4
1.4. Alcances y limitaciones .....	4
1.4.1. Alcance geográfico.....	4
1.4.2. Alcance demográfico.....	4
1.4.3. Alcance temporal .....	4
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....	6
2.1. Lean Startup .....	7
2.2. Investigación de mercado .....	7
2.3. Análisis estratégico .....	8
2.4. Planes asociados al modelo de negocio .....	9
2.4.1. Plan de Marketing .....	9
2.4.2. Plan de Operativo y Tecnología .....	9
2.4.3. Plan Organizacional y de Recursos Humanos.....	9
2.4.4. Plan Financiero .....	9
2.5. Evaluación Económico-Financiera .....	10
CAPÍTULO III: DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	11
3.1. Primera Iteración.....	11
3.1.1. Crear (hipótesis del problema) .....	11
3.1.2. Medir (comprobación de hipótesis).....	12
3.1.3. Aprender (se valida la hipótesis) .....	16
3.2. Segunda Iteración.....	19
3.2.1. Crear (hipótesis de la solución) .....	19
3.2.2. Medir (comprobación de hipótesis).....	22
3.2.3. Aprender (se valida la hipótesis) .....	24
3.3. Tercera Iteración.....	25
3.3.1. Crear (hipótesis de la solución) .....	25
3.3.2. Medir (comprobación de hipótesis).....	27
3.3.3. Aprender (se valida la hipótesis) .....	28
3.4. Conclusiones .....	30
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	32
4.1. Diseño de investigación .....	32
4.1.1. Objetivo general .....	32
4.1.2. Objetivos específicos .....	32

4.1.3. Metodología de Investigación.....	32
4.1.4. Público objetivo.....	32
4.1.5. Muestreo.....	32
4.1.6. Periodo de recolección de datos.....	33
4.1.7. Limitaciones.....	33
4.2. Principales resultados.....	33
4.2.1. Perfil de los encuestados.....	33
4.2.2. Hábitos asociados a la compra y organización de eventos.....	34
4.2.3. Valor que genera la aplicación.....	40
4.2.4. Intención de compra.....	42
4.3. Estimación de la demanda.....	43
4.4. Conclusiones.....	45
CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	47
5.1. Análisis del macroentorno (PEST).....	47
5.1.1. Factores político-legales.....	47
5.1.2. Factores económicos.....	47
5.1.3. Factores sociales y demográficas.....	49
5.1.4. Factores tecnológicos.....	50
5.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter).....	53
5.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	53
5.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	53
5.2.3. Competencia directa.....	54
5.2.4. Amenaza de nuevos entrantes.....	55
5.2.5. Amenaza de sustitutos.....	55
5.3. Diagnóstico: Matriz EFE.....	60
5.4. Conclusiones.....	62
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....	63
6.1. Objetivos de Marketing.....	63
6.2. Decisiones estratégicas.....	63
6.2.1. Segmento Objetivo.....	63
6.2.1.1. Clientes.....	64
6.2.1.2. Proveedores.....	65
6.2.2. Posicionamiento.....	66
6.2.2.1. Clientes.....	66
6.2.2.2. Proveedores.....	66
6.2.2.3. Aspectos adicionales.....	67
6.3. Decisiones funcionales.....	68
6.3.1. Producto.....	68
6.3.1.1. Diferenciación.....	68
6.3.1.2. Marca.....	76
6.3.2. Precio.....	77
6.3.3. Plaza.....	78
6.3.4. Promoción.....	78
6.4. Fidelización y recomendación.....	80
6.5. Indicadores de Control.....	81

6.6. Presupuesto.....	82
6.7. Conclusiones .....	83
CAPÍTULO VII: PLAN OPERATIVO Y DE TECNOLOGÍA .....	84
7.1. Objetivos del plan .....	84
7.2. Diseño de servicio.....	84
7.2.1. Alcance del Servicio .....	84
7.2.2. Características del servicio.....	84
7.2.3. Macroprocesos del negocio.....	84
7.2.3.1 Procesos del Negocio.....	85
7.2.3.2 Procesos de soporte .....	86
7.3. Proceso operativo del servicio .....	89
7.3.1 Funcionamiento de la Aplicación .....	89
7.3.2 Flujo de Procesos de RAYMI .....	91
7.3.3 Aspecto Tecnológico de la Aplicación .....	93
7.3.4. Especificaciones técnicas para el uso de la APP .....	94
7.3.5. Prototipo de la APP .....	95
7.3.6. Cadena de Suministro .....	99
7.4. Equipos e instalaciones .....	100
7.5 Indicadores de Desempeño .....	102
7.6. Presupuesto.....	104
7.7 Conclusiones .....	106
CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS .....	107
8.1. Objetivos.....	107
8.2. Estructura legal de la empresa.....	107
8.3. Aspectos tributarios de la empresa .....	108
8.4. Normativa laboral.....	108
8.5. Valores organizacionales .....	109
8.6. Organigrama empresarial .....	109
8.7. Perfil del puesto .....	110
8.7.1. Gerente General .....	110
8.7.2. Asistente de Gerencia .....	111
8.7.3. Responsable de Tecnología.....	111
8.7.4. Responsable de Marketing y Operaciones .....	112
8.7.5. Administrador General y RRHH.....	113
8.7.6. Contabilidad y Finanzas (Tercerizado) .....	114
8.7.7. Legal (Tercerizado) .....	114
8.7.8. Ejecutivos Comerciales .....	114
8.7.9. Ingeniero de Sistemas.....	115
8.7.10. Jefe de Procesos.....	115
8.7.11. Atención al cliente .....	116
8.8. Reclutamiento y selección .....	117
8.9. Capacitación y evaluación del desempeño .....	117
8.10. Presupuesto.....	119
8.11. Conclusiones .....	120

CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO .....	121
9.1. Supuestos.....	121
9.2. Ingresos.....	121
9.3. Gastos preoperativos y activo fijo .....	122
9.4. Costos .....	123
9.5. Inversiones y financiamiento.....	124
9.6. Financiamiento .....	125
9.7. Tasa de descuento .....	125
9.8. Estado de resultados .....	126
9.9. Flujo de caja .....	126
9.10. Evaluación de proyecto.....	127
9.11. Análisis de riesgos financiero.....	128
9.11.1. Análisis de punto muerto .....	128
9.11.2. Análisis de sensibilidad .....	128
9.11.3. Análisis de escenarios.....	131
9.12. Conclusiones del capítulo .....	132
CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	133
ANEXOS.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	148

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro resumen del marco metodológico .....	6
Tabla 2 Definición, hipótesis y criterios de éxito para clientes y proveedores de la primera iteración .....	11
Tabla 3 Definición, hipótesis y criterios de éxito para clientes y proveedores de la segunda iteración .....	20
Tabla 4 Descripción del MVPv1 y modelo de ingresos para clientes y proveedores de la segunda iteración.....	22
Tabla 5 Definición, hipótesis y criterios de éxito para clientes y proveedores de la tercera iteración .....	26
Tabla 6 Descripción del MVPv2 y modelo de ingresos para clientes y proveedores de la tercera iteración .....	26
Tabla 7 Participación en la organización de eventos en los últimos 5 años .....	33
Tabla 8 Características principales de los individuos encuestados .....	34
Tabla 9 Cantidad de promedio de Organizadores por Eventos .....	36
Tabla 10 Servicios y productos adquiridos por tipo de evento.....	38
Tabla 11 Cantidad de Servicios y productos adquiridos en eventos de Cumpleaños y Fiestas infantiles .....	39
Tabla 12 Estimación de la demanda.....	44
Tabla 13 Estimación de cantidad de proveedores necesario .....	45
Tabla 14 Benchmarking Competidores Raymi .....	58
Tabla 15 Matriz EFE - Raymi.....	60
Tabla 16 Propuesta de diferenciación de Raymi .....	70
Tabla 17 Estrategia de precio de Raymi .....	77
Tabla 18 Presupuesto del plan de marketing de Raymi .....	82
Tabla 19 Procesos y actividades del plan de operativo y de tecnología .....	85
Tabla 20 Modelo de encuesta para medir la calidad de la APP (propuesto en función de los indicadores CSAT, NPS y CES) .....	88
Tabla 21 Requerimientos funcionales de la APP .....	93
Tabla 22 Requerimientos No Funcionales .....	94
Tabla 23 Especificaciones Técnicas para los usuarios de la APP.....	95
Tabla 24 Prototipo de la APP para proveedor y descripción .....	95
Tabla 25 Prototipo de la APP para cliente y descripción .....	96
Tabla 26 Equipos requeridos para RAYMI.....	100
Tabla 27 Indicadores del plan operativo y de tecnología.....	102
Tabla 28 Presupuesto para la implementación de la app.....	104
Tabla 29 Presupuesto ejecución de la app – Equipos físicos.....	104
Tabla 30 Otros gastos.....	105
Tabla 31 Compensaciones y seguros .....	105

Tabla 32 Costo de uso por pasarela de pagos.....	106
Tabla 33 Cronograma del plan de capacitaciones de Raymi.....	118
Tabla 34 Indicadores de seguimiento de recursos humanos de Raymi.....	119
Tabla 35 Presupuesto para plan organizacional y de recursos humanos de Raymi..	120
Tabla 36 Número de eventos en 5 años en los que Raymi participa.....	122
Tabla 37 Inversión en eventos por usuarios finales .....	122
Tabla 38 Ingresos para Raymi .....	122
Tabla 39 Gastos preoperativos y de activo fijo.....	123
Tabla 40 Costos variables de Raymi.....	123
Tabla 41 Costos fijos de Raymi .....	123
Tabla 42 Capital de trabajo, gastos preoperativos e inversión en activo fijo de Raymi .....	124
Tabla 43 Días de venta de Raymi .....	124
Tabla 44 Cálculo del capital de trabajo de Raymi .....	125
Tabla 45 Estados de resultados de Raymi.....	126
Tabla 46 Flujo de caja de Raymi.....	127
Tabla 47 Análisis de variación de la demanda de Raymi .....	128
Tabla 48 Análisis de variación de la comisión de Raymi .....	129
Tabla 49 Análisis de variación bidimensional de Raymi .....	131
Tabla 50 Análisis de escenarios de Raymi.....	131



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de empatía para clientes que han organizado Cumpleaños .....	13
Figura 2 Mapa de empatía para clientes que han organizado Fiestas Infantiles .....	14
Figura 3 Mapa de empatía para clientes que han organizado Bodas.....	15
Figura 4 Mapa de empatía para proveedores .....	15
Figura 5 Value Proposition Canvas - Clientes.....	17
Figura 6 Value Proposition Canvas - Proveedores.....	18
Figura 7 Lean Canvas inicial.....	19
Figura 8 MVPv1 .....	21
Figura 9 Lean Canvas final .....	30
Figura 10 Frecuencia de participación en organización de eventos en los últimos 5 años.....	35
Figura 11 Tipo de eventos organizados y monto de inversión.....	36
Figura 12 Dificultad en la organización de evento.....	37
Figura 13 Tiempo promedio de organización por tipo de evento (en días) .....	38
Figura 14 Medio por el que se realizó el contrato.....	39
Figura 15 Medio de pago .....	40
Figura 16 Valoración de la propuesta .....	41
Figura 17 Disposición de uso de Raymi.....	42
Figura 18 Disposición de uso de Raymi de Usuario principales .....	43
Figura 19 Proyección de inflación 2022 - 2023 .....	48
Figura 20 Rasgos y actitudes personales en los próximos 5 años .....	50
Figura 21 Porcentaje evolutivo de uso de Internet según rangos de edad .....	51
Figura 22 Tipo de aplicación que descargaron mediante teléfonos inteligentes los usuarios peruanos en el 2020.....	52
Figura 23 Matriz Lambin, Galluci, Sicurello de competidores de RAYMI .....	58
Figura 24 Curva de valor de Raymi y competidores.....	69
Figura 25 Procesos dentro de la aplicación móvil de Raymi .....	72
Figura 26 Opciones de bienes y servicios de la aplicación móvil de Raymi .....	73
Figura 27 Flor de Lovelock .....	75
Figura 28 Logo de Raymi.....	76
Figura 29 Presentación de inicio de Raymi.....	78
Figura 30 Publicidad de Raymi en Google Ads.....	79
Figura 31 Mercadería publicitaria de Raymi.....	80
Figura 32 Funcionamiento general de la aplicación por el lado del proveedor .....	90
Figura 33 Funcionamiento general de la aplicación por el lado del cliente .....	91
Figura 34 Flujo de procesos RAYMI .....	92
Figura 35 Análisis de la cadena de suministro de RAYMI .....	100

Figura 36 Ubicación de Raymi .....	101
Figura 37 Mapa del inmueble (2do piso) .....	102
Figura 38 Organigrama de Raymi .....	109
Figura 39 Análisis de sensibilidad unidimensional de Raymi.....	130

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Lista de clientes y proveedores entrevistados.....	135
Anexo 2. Primera sección de preguntas realizadas a clientes y proveedores .....	136
Anexo 3. Segunda sección de preguntas realizadas a clientes y proveedores .....	137
Anexo 4. Tercera sección de preguntas realizadas a clientes y proveedores .....	138
Anexo 5. Encuesta para clientes.....	139
Anexo 6. Primera sección de preguntas hechas a proveedor según mercado actual	144
Anexo 7. Preguntas hechas a clientes según mercado actual .....	145
Anexo 8. Segunda sección de preguntas hechas a proveedor según mercado actual .....	146
Anexo 9. Normativa laboral MYPE en Perú .....	147

## **AGRADECIMIENTO A:**

Nuestras familias, por su apoyo incondicional y ser la principal motivación para superarnos.

Nuestros asesores, que nos apoyaron incondicionalmente, guiándonos a partir de sus conocimientos y experiencia.

Todos los que mostraron disposición de atendernos o apoyarnos para hacer de este proyecto, una realidad.

Ana Sofía Moraya Quispe

Fiorella Paulina Pérez Torres

Mike Walter Dávila Silva

Nelly Rosalía Castillo Velásquez

## **ANA SOFIA MORAYA QUISPE**

Profesional Colegiada y Titulada en Ingeniera Industrial, especialista en planificación y control de proyectos multidisciplinarios con más de 5 años de experiencia en proyectos en los sectores de petróleo, gas, pesquería y telecomunicaciones. Certificada como Project Management Professional (PMP®) por el Project Management Institute (PMI®). Certificada como Scrum Master (SMC™) por el SCRUMstudy. Dominio de las Normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2008. Me considero una profesional con gran pasión por mi trabajo, me enfoco en los detalles y calidad de mi trabajo, con pensamiento muy analítico y estratégico. Poseo fuertes habilidades blandas, comunicación, responsabilidad, liderazgo a todo nivel, logros en áreas organizativas, experiencia en diversos equipos de trabajo y total orientación a la mejora continua.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **Claro Perú**

Empresa líder del rubro de telecomunicaciones. Se encarga de distribuir a nivel nacional telefonía móvil y fija, servicios de internet, cable y entretenimiento. Perteneciente al grupo América Móvil.

#### **Coordinadora de Proyectos, marzo 2020 -Actualidad**

Líder de equipo encargada de implementación de Plataforma SAP ARIBA bajo metodologías ágiles. Coordinación con los usuarios, participación en las sesiones de lluvia de ideas para identificar Historias de Usuario, gestión de reuniones Daily Standup y presentación de avance semanal a Gerencia y Dirección. Liderazgo del proyecto “Automatización de procesos a través de RPA’s” con la intención de optimizar procesos de las diferentes áreas de la Dirección Finanzas, Operaciones y Aseguramiento de Ingresos y eliminar las actividades operativas/manuales a través de la herramienta Automation Anywhere.

#### **Tecnología de Alimentos**

Empresa líder en el rubro de producción de ingredientes y alimentos marinos de alta calidad y valor agregado. Perteneciente al grupo Brea.

### **Coordinador de Control de Proyectos, diciembre 2018 - febrero 2020**

Encargada de planificar y controlar el trabajo que se lleva a cabo, promoviendo la seguridad laboral en todas las instalaciones del proyecto, realizando la identificación de riesgos, evaluación y mitigación cuando no sea posible prevenirlos, asegurando los estándares de calidad requeridos. Controlar el progreso del proyecto en relación con lo dispuesto en el planning y controlar los costos en función de los límites establecidos por el presupuesto, gestionando activamente todos los cambios del proyecto.

### **Ayesa Perú**

Empresa consultora internacional de rubros como Industria, Civil y Tecnología, brinda servicios de gestión de proyectos, desarrollo de ingenierías y supervisión.

### **Ingeniero de Proyectos, septiembre 2017 - diciembre 2018**

Encargada de gestionar proyectos en base a la metodología del Project Management Institute PMBOK. Seguimiento y control de los proyectos en alcance, tiempo y costo, desde la aprobación de la propuesta de inversión hasta la elaboración de la ingeniería conceptual, básica y/o de detalle. Elaboración y seguimiento de cronogramas, supervisión de valorizaciones mensuales del proyecto, emisión de informes del estado financiero de los proyectos.

### **Yamaha Motor del Perú**

Empresa del sector Automotriz dedicada a la comercialización de vehículos motorizados a través de una red de distribuidores capacitados para dar el mejor servicio a los clientes.

### **Especialista de Ferias y Eventos, febrero 2017 - agosto 2017**

Encargada de identificar, evaluar, monitorear y controlar los riesgos corporativos de la empresa. Monitorear y controlar los indicadores de gestión. Participar activamente en el mantenimiento y mejora continua del sistema integrado de gestión. Apoyar en el proceso de investigación y análisis de causas de las No conformidades. Mapeo y gestión de los procesos de negocio. Elaborar diagramas

de flujo en Bizagi. Elaborar fichas de proceso y definir indicadores. Elaborar informes de gestión para la gerencia.

### **Manpower Perú**

Empresa líder global en selección y reclutamiento, tercerización e intermediación de personal, con el objetivo de ubicar estratégicamente al talento humano.

#### **Asistente de Gestión de Proyectos para Gilat to Home, agosto 2016 - Febrero 2016**

Encargada de elaborar el plan del proyecto de acuerdo a la metodología de Gestión de proyectos del PMI. Controlar el alcance, tiempo y costo del proyecto. Gestionar la documentación solicitada por el Estado. Identificar y gestionar los riesgos del proyecto. Dar seguimiento a los pendientes y obligaciones del proyecto. Elaborar informes de avance semanal y mensual. Participar en reuniones de avance del proyecto con el cliente.

### **Practia Consulting**

Empresa especializada en consultoría de servicios de Seguridad Informática y Asesoramiento en IT con una larga trayectoria en el mundo privado y administraciones públicas. Perteneciente al grupo Pragma Consultores.

#### **Analista de Proyectos para Sodimac, febrero 2016 - mayo 2016**

Encargada de elaborar la planificación del proyecto (bajo el enfoque del PMI). Coordinar la correcta realización de proyectos en alcance, tiempo, calidad, costo y satisfacción del cliente. Identificar requisitos, expectativas de interesados durante la planificación y ejecución del proyecto. Identificar y gestionar los riesgos del proyecto. Elaborar la documentación de acuerdo a la metodología de Gestión de Proyectos del PMI. Gestionar y documentar los controles de cambios de cada proyecto o solución rápida. Apoyar al negocio en la elaboración del caso de negocio de proyectos.

### **Abengoa Perú**

Empresa peruana del sector de Energía que brinda servicios de consultoría de

ingeniería y supervisión de construcción a nivel nacional.

**Practicante Profesional de Calidad y Medioambiente, agosto 2015 - diciembre 2015**

Encargada de elaborar la gestión de no conformidades, incumplimientos, acciones de mejora a través de la herramienta AEM. Elaboración y seguimiento de los diagramas de flujo y fichas de los procesos de gestión. Reuniones de seguimiento con proyectos para la adecuada gestión de calidad. Elaboración, e ingreso de data de reportes de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en la herramienta SIGS. Capacitación y participación en las auditorías GEI a proveedores.

**Dharma Consulting S.A.C.**

Empresa consultora que brinda servicios de capacitación en Gestión de Proyectos, consultoría en Gestión de Proyectos e implementación de metodologías basadas en las mejoras prácticas.

**Asistente de Gestión de Proyectos, enero 2014 - agosto 2015**

Encargada de elaborar la coordinación del área CA PPM (software de Gestión de Proyectos). Conocimientos de Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMI. Elaboración de Informes de estado de los proyectos. Seguimiento y control de indicadores de gestión de los proyectos. Manejo de la herramienta Ms Project para generar cronogramas e Informes de estado. Manejo de la herramienta Project Server para Gestión de Proyectos.

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, Maestría en Administración, MBA, 2020 - 2022.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO, Carrera profesional de Ingeniería Industrial, 2010 – 2014.
- SCRUMSTUDY, Scrum Master Certified, SMC™, 2019.
- COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ, CIP, 2019.
- PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL, PMP®, 2018.



## **OTROS ESTUDIOS**

- INSTITUTO CULTURAL PERUANO NORTEAMERICANO (ICPNA), Curso de Inglés nivel intermedio, 2017 - 2019.
- EHSQ GROUP, Diplomado de Sistemas Integrados de Gestión (SIG), 2016 - 2016.
- DHARMA CONSULTING, Diplomado en Gestión de Proyectos (PMI), 2014 - 2015.

## **IORELLA PAULINA PÉREZ TORRES**

Abogada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), registrada en el Colegio de Abogados de Lima desde el año 2012. Mi área de práctica legal se enfoca fundamentalmente en los contratos con el Estado peruano, en la fase preparatoria, de selección, ejecución contractual y mecanismos de solución de controversias, entre otros. Mi experiencia profesional la he adquirido tanto en el sector público como en el sector privado, teniendo a mi cargo contratos de gran envergadura e importancia social. Actualmente, me desempeño como gerente general y abogada de la firma L7M LAWYERS AND CONSULTING S.A.C.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **L7M Lawyers and Consulting**

Firma legal peruana, especializada principalmente en contratos con el Estado, mecanismos de solución de controversias, derecho societario, migratorio, contratos civiles y otros.

##### **Gerente General. OCT/2019 a la fecha.**

Responsable de la gestión general de la empresa. Encargada de planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades propias de la empresa.

##### **Abogada. OCT/2019 a la fecha.**

Responsable de asesorías legales de contratos públicos de alta complejidad y/o asuntos corporativos específicos que requieran los clientes vinculados a asuntos legales corporativos; así como, responsable de patrocinar a los clientes en las distintas controversias que tengan donde se involucre inversiones importantes y/o guiarlos dentro del marco legal, en el planteamiento de escenarios de carácter legal para la toma de decisiones.

#### **Greenhouse Abogados & Consultores.**

Firma legal peruana, especializada principalmente en derecho corporativo, mecanismos de solución de controversias, derecho societario, migratorio, contratos civiles y otros.

##### **Abogada. JUL/2018 – SET/2019**

Responsable de asesorías legales de contratos públicos de alta complejidad y/o

asuntos corporativos específicos que requieran los clientes vinculados a asuntos legales corporativos.

### **Programa Nacional de Infraestructura Educativa – PRONIED.**

Entidad adscrita al Ministerio de Educación encargada de gestionar la infraestructura educativa pública en beneficio de la comunidad, de manera concertada, planificada, regulada y eficiente.

#### **Abogada. JUN/2018**

Responsable de la gestión legal de la ejecución contractual en contratos de ejecución de obras de infraestructura pública.

### **Ministerio de Salud (MINSA).**

Entidad del poder ejecutivo, encargada del Sistema Nacional de Salud basado en Redes Integradas de Salud, la política para el aseguramiento universal en salud, y las políticas y acciones intersectoriales sobre los determinantes sociales; en beneficio de la salud y el bienestar de la población.

#### **Asesora. MAR/2018-MAY/2018**

Asesora legal en gestión y contratación pública para la Oficina General de Administración. Encargada de coordinar a nivel institucional la elaboración de planes de evaluación e intervención de establecimientos de Salud en sus distintos niveles; así como, en contrataciones públicas en el rubro del sector salud; así como, representar a la Entidad en sesiones o mesas de trabajo con otras instituciones y direcciones.

### **Programa Nacional de Dotación de Materiales Educativos.**

Entidad adscrita al Ministerio de Educación, encargada de la gestión y adquisición de los materiales educativos para las aulas de clase a nivel nacional.

#### **Asesora. Oct/2016-Feb/2018**

Asesora legal en gestión y contratación pública para la Unidad de Abastecimiento de Recursos Estratégicos. Encargada de asesorar en los procedimientos de contratación, emisión de informes legales sobre recursos de apelación, nulidades, sancionadores, conciliaciones y arbitrajes; líder de equipo de

evaluación de procedimiento de homologación de equipos informáticos de uso educativo impulsado por Perú Compras; elaboración de planes de trabajo, lineamientos, entre otros.

### **Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).**

Entidad adscrita al Ministerio del Ambiente, encargada de impulsar y promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental a nivel nacional.

#### **Abogada. Feb/2016- Set 2016**

Responsable de asesorar a las áreas usuarias de los subsectores minería, electricidad, hidrocarburos, entre otros, para la adecuada formulación de sus requerimientos en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado. Revisión de documentos de los procedimientos de selección, seguimiento y asesoramiento durante la ejecución contractual, elaboración de informes de gestión, entre otros.

### **Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)**

Entidad adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, encargada de supervisar los procesos de contratación pública que realizan las entidades del Estado peruano.

#### **Especialista Legal – Tribunal de Contrataciones del Estado. Jul/2013– Feb/2016**

Responsable del análisis y resolución de recursos de apelación, revisión y procedimientos administrativos sancionadores. Elaboración de informes legales, proyectos de resoluciones que agotan la vía administrativa en materia impugnativa y sancionadora y/o de opiniones/acuerdos respecto del inicio de procedimientos administrativos en materia de contratación pública.

#### **Especialista en Asuntos Administrativos y Legales – Registro Nacional de Proveedores. Ene/2012 – Jun/2013**

Revisión, análisis y elaboración de documentos legales y propuestas normativas en asuntos relacionados al área. Líder de equipos de mejoras. Coordinación de procesos de gestión y control para la simplificación de los procedimientos administrativos, supervisión de recursos interpuestos en el marco de los trámites seguidos ante el RNP por proveedores de bienes, servicios, consultores y

ejecutores de obras, nacionales y extranjeros.

#### **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos - UNMSM. Título de Abogada.
- Universidad ESAN (en curso). Master Bussiness Administration (MBA).
- European Center of Innovation and Management (EUCIM) – España. Máster en Gerencia Pública.

#### **OTROS ESTUDIOS:**

- Inglés. Nivel Intermedio.
- Universidad del Pacífico. Especialización en Dirección y Gestión Estratégica.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Especialización en Supply Chain Management.

## **MIKE WALTER DÁVILA SILVA**

Profesional con 7 años de experiencia en Planeamiento Comercial y Financiero en sector Banca. Amplio conocimiento en modelos de gestión comercial, sólidas bases financieras y enfoque estratégico para el logro de objetivos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Interbank**

El Banco Internacional del Perú se fundó el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el 17 del mismo mes con un Directorio presidido por el Sr. Elías Mujica. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión.

#### **Jefe de estrategia comercial, enero 2022 - Actualidad**

Responsable del área encargada de la elaboración de metas comerciales de todos los canales de venta del banco, de la estructuración de esquemas de remuneración variable y de controlar el presupuesto asignado al pago de comisiones, bonos e incentivos de todas las fuerzas de venta.

#### **Analista Senior de Planeamiento Comercial, febrero 2019 – diciembre 2022**

Responsable de la elaboración y seguimiento de metas mensuales por Producto de la Red de Oficinas. Elaboración de la Presentación de Seguimiento Comercial, la cual es presentada en Comité de Gerencia. Elaboración de Esquemas de Remuneración Variable por Posición (Bonos e Incentivos). Control del gasto de adquisición por producto. Control del gasto de personal por posición. Planteamiento e implementación de Proyectos de alto impacto en la Red de Oficinas. Apoyo en la elaboración del Planeamiento Estratégico de la Vicepresidencia de Canales.

#### **Analista Middle de Finanzas y Rentabilidad de canales, septiembre 2017 – Febrero 2019**

Responsable de la elaboración mensual del modelo de rentabilidad de oficinas (P&L), elaboración del plan de canales para comité de gerencia. Mejoras en la

medición de Rentabilidad de Oficinas - Proyecto aprobado en Comité de Gerencia.  
Presupuesto Anual de gastos marginales de oficinas.

**Analista externo de presupuesto de Gastos Distribuidos, septiembre 2016 – noviembre 2016**

Responsable de la explicación del proceso general y de actividades del presupuesto anual de gastos distribuidos 2017. Seguimiento y apoyo durante el proceso de presupuesto de acuerdo a las actividades detalladas en el cronograma. Seguimiento y apoyo en la construcción del reporte final de gastos distribuidos 2017.

**Analista Junior de Finanzas - Gastos distribuidos, febrero 2015 – febrero 2016**

Responsable de la elaboración y análisis del Modelo de Gastos Distribuidos, el cual es input para el cálculo de la rentabilidad de los productos y segmentos del banco. Comunicación y explicación del modelo de distribución hacia todas las unidades de negocio del banco, y a todo nivel. Mejora en los procesos de elaboración del modelo de distribución.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

- Esan Graduate School of Business
- Maestría en Administración de Negocios, MBA, 2020 - 2022
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Bachillerato en Ingeniería Industrial

**OTROS ESTUDIOS**

- ICPNA – Curso de Inglés Nivel avanzado

## **NELLY ROSALIA CASTILLO VELÁSQUEZ**

Ingeniera de Sistemas, con experiencia en gestión de proyectos ágiles en el entorno TI, facilitando la correcta implementación del aseguramiento de calidad y desarrollo de software en empresas transnacionales de clase mundial, liderando equipos, gestión de resultados y soluciones que aporten a los ingresos y reducción de costos. Cursando un MBA en la universidad ESAN-Perú. Cuento con especialización en TI, certificación SMC e ITIL. Inglés intermedio. Persona íntegra con alto nivel de compromiso laboral, con capacidad de aprendizaje a nuevos conceptos, sentido analítico, proactiva, adaptable, autónoma, capacidad de trabajo en equipo y buen criterio para la solución de problemas.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **Scotiabank Perú**

En el Perú, somos la tercera entidad más importante del sistema financiero, líderes en eficiencia y parte fundamental del segundo grupo financiero más importante del país junto con CrediScotia Financiera, Profuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, Scotia Titulizadora, Scotia Contacto y Caja Cencosud.

#### **Gestor de proyectos TI, diciembre 2019 - Actualidad**

Encargada de promover liderazgo a los miembros del equipo para cumplir con los objetivos del proyecto, según los OKRs y KPIs del squad. Definir los planes de crecimiento de cada iniciativa, alineada con los objetivos y prioridades de la estrategia de innovación de Pacífico Seguros. Encargada de la construcción, diseño y arquitectura del software central entre las demás aplicaciones externas e internas de Scotiabank, soportando el alcance durante las fases del proyecto. Responsable de reuniones de seguimiento junto al equipo de desarrollo, usuarios, QA, PMO y tecnología. Apoyo al equipo llevando su gestión a trabajo en equipo con cultura ágil con métricas kanban para el control de incidencias (utilizando herramienta Jira).

#### **SES**

Empresa donde acompaña los procesos de nuestros clientes con tecnología robusta, segura y confiable, reuniendo al mejor equipo de profesionales, infraestructura de



vanguardia, políticas de seguridad y protección de la información convirtiéndonos en el Partner TI de la Organización.

### **Scrum Master, mayo 2019 - noviembre 2019**

Responsable de las ceremonias para el planeamiento/estimación (sprint planning), reuniones diarias (daily meetings), revisiones de sprints (sprints reviews) y retrospectivas. Encargada de detectar, monitorear y facilitar la remoción de los impedimentos que puedan surgir con respecto al proyecto y/o metodología (utilizando la herramienta Jira). Facilitar el trabajo en equipo y comunicación dentro de todos los miembros del proyecto; fomentando la filosofía de auto-gestión dentro equipo de proyecto. Gestionar los procesos asignados con enfoque en la mejora de su desempeño (eficiencia y eficacia), simplicidad e innovación, proponiendo soluciones a corto, mediano y largo plazo.

### **Product Owner, febrero 2018 - abril 2019**

Responsable de analizar los procesos del negocio existentes con el Product Owner Lead y los Stakeholders, diseñando propuestas de mejora, buscando la centralización y optimización de procesos repetitivos. Responsable de reuniones con las diferentes áreas que intervienen en las iniciativas del proyecto. Diseñar el flujo oportuno para las diferentes épicas del proyecto (usando la herramienta Visio). Actualización del plan de releases en el backlog analizando sus KPIs del producto. Encargada de la descripción y actualización de las historias de usuario (usando la herramienta Jira), alineadas entre el usuario y el equipo de desarrollo, según marcos ágiles (scrum).

## **Tata Consultancy Services**

Tata Consultancy Services es un líder global en servicios de TI, consultoría y soluciones de negocio con una amplia red de centros de innovación y entrega.

### **Scrum Master, mayo 2019 - noviembre 2019**

Responsable de la planificación, control y análisis de las exigencias del usuario basadas en la gestión de proyecto y marcos ágiles (scrum). Resolución de incidencias y bug de programación (Java Web). Elaboración del product backlog, sprint backlog, tablero scrum y reuniones ágiles; mejorando el alineamiento entre

el usuario y el equipo de desarrollo, utilizando la herramienta Jira. Diseño y elaboración que el usuario experimenta en la organización (Rimac Seguros). Mejoras de procesos basadas en automatizaciones de flujo, usando Bizagi.

## **FORMACIÓN ACADÉMICA**

- Universidad Nacional de Trujillo 2012 - 2016, Ingeniería de Sistemas
- Universidad Esan 2018 – 2019, Certificación en Tecnología de Información
- Cibertec 2015, Certificación en Java 7.0 Web Application Developer
- Pontificia Universidad Católica del Perú 2014, Planeamiento de Proyectos

## **OTROS ESTUDIOS**

- SCRUMstudy – Scrum Master Certified
- SCRUMstudy - Scrum Fundamentals Certified
- UNI – Curso de Excel avanzado
- IICAM - Curso de Oratoria y Liderazgo

## RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración de este documento tiene como propósito presentar una propuesta de negocio viable a nivel comercial, operativo y financiero en torno a una empresa dedicada a enlazar proveedores y clientes para organizar eventos sociales de forma ágil y segura en Lima Metropolitana. Después de la pandemia, el desarrollo y ejecución de eventos ha tenido un incremento considerable en Lima Metropolitana, tendencia que se observa seguirá creciendo en los próximos meses apalancado con la reactivación económica del país. Dentro de este rubro de eventos se observa la participación de dos actores importantes que son los clientes y proveedores, con objetivos independientes pero relacionados bajo el mismo proceso de venta y compra de bienes y servicios, necesarios para desarrollar los eventos como cumpleaños, fiestas infantiles, baby showers, entre otros.

Los principales retos sobre este tipo de negocio son los de identificar el mercado objetivo, donde se detallen las características del consumidor, de los proveedores, del mercado y la demanda de las operaciones de compra de bienes y servicios. Además, saber si se tiene la capacidad de soportar las operaciones que se realizarán entre ambos actores bajo la propuesta planteada e identificar un factor diferencial que nos permita distinguirnos de nuestros competidores. La información recopilada de la tesis ha sido recolectada de fuentes primarias y secundarias, siendo de gran utilidad las entrevistas realizadas a clientes y proveedores potenciales, los cuales pertenecen a la cadena de valor del presente negocio. La propuesta de valor implica el desarrollo de un aplicativo móvil que permita la interacción entre clientes y proveedores, ofreciéndoles a los clientes una experiencia favorable en la búsqueda y discriminación de proveedores para su evento, así como, una vitrina de exposición para los proveedores donde podrán colocar sus productos, ofertas e información relevante para incrementar sus ingresos. El plan de negocios pretende cubrir todos los aspectos necesarios para iniciar las operaciones y sacar al mercado el aplicativo móvil, contribuyendo en mejorar la experiencia de los clientes y proveedores.

Por último, se llega a la conclusión de que el plan de negocios es viable y se puede obtener un retorno significativo a la inversión inicial, teniendo en cuenta el pronto lanzamiento del aplicativo móvil, una importante campaña de marketing y el aumento progresivo de las operaciones a través de este.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación**

Las pequeñas y medianas empresas peruanas distribuidoras de artículos y servicios para eventos sociales sufrieron un impacto negativo entre los años 2020 y 2021 a raíz de las restricciones decretadas por el Gobierno Peruano a causa de la pandemia del Covid-19 (economiaverde, 2022). Esto ocasionó que las empresas peruanas tengan una transformación en las dinámicas de mercado, tanto para los demandantes como ofertantes interesados en concretar transacciones de compra y venta.

Según Panorama del comercio electrónico, 2020, hasta finales del 2019, se tenía fundamentalmente un mercado donde los compradores y vendedores interactuaban a través de canales tradicionales; según indican, eran pocos o casi nulos los mecanismos de transacción electrónicos, los cuales se encontraban reservados para medianos y grandes negocios. Una vez iniciada la pandemia, las empresas buscaron adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones. Es así, que empezaron a utilizar básicamente redes sociales como Facebook e Instagram para ofrecer sus productos. Consideramos que el uso de estas redes sociales si bien ha sido una salida rápida por parte de los empresarios, se ha quedado corta para ofrecer una propuesta de valor que va más allá de un medio de transacción adicional. A través de facebook e instagram es posible ofrecer y realizar acuerdos de compra, pero concretar el proceso de compra y facilitar la experiencia de los clientes es algo que en la actualidad se logra por medio de plataformas que cuentan con herramientas especializadas e integrales. Esta es una carencia de la que adolece este rubro y evidencia una oportunidad de negocio interesante.

Por otra parte, desde la perspectiva de la demanda, se tienen diferentes problemáticas, como por ejemplo la inversión del tiempo dedicado para conseguir a proveedores confiables que ofrezcan servicios y productos de calidad, también, la búsqueda de proveedores de forma presencial en zonas concentradas como mercados, emporios o galerías que no permiten obtener el mejor precio de los bienes y/o servicios demandados, y en otros casos la búsqueda por redes sociales que tiene un tiempo de respuesta prolongado, ya que en ocasiones te trasladan a diferentes aplicativos como whatsapp para coordinar la disponibilidad y entrega de los bienes y/o servicios (Reporte oficial de la Industria, Ecommerce en Perú, 2021).

Es así como, con el ánimo de contribuir con la reactivación y crecimiento empresarial y de simplificar la vida de las personas en el proceso de búsqueda de opciones sobre

productos para organizar sus eventos, nació la idea de desarrollar RAYMI, un negocio basado en aplicativos móviles que permite conectar diversos proveedores (ofertantes) con personas interesadas en organizar eventos (demandantes).

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de negocio viable a nivel comercial, operativo y financiero sobre la implementación de una aplicación móvil que entregará información acertada de bienes y servicios para el desarrollo de eventos sociales.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Elaborar la propuesta de valor y determinar el potencial de aceptación tanto en el mercado de clientes como en proveedores del servicio.
- Analizar los factores del entorno que afectan a la propuesta de negocio y establecer el diagnóstico situacional.
- Identificar los diferentes segmentos de mercado, determinar el mercado objetivo y la demanda potencial.
- Proponer la estrategia del negocio escalable e innovador para poner en marcha la implementación de la aplicación móvil "RAYMI".
- Elaborar los planes de marketing, operaciones y tecnología, administración y recursos humanos.
- Determinar la viabilidad del proyecto a nivel económico y financiero.

## **1.3. Contribución**

### **1.3.1. Contribución práctica**

La aplicación propuesta, será un medio para que las pequeñas y medianas empresas que se dedican a proveer bienes y servicios para eventos tengan una plataforma donde puedan ofrecer sus bienes y servicios, y venderlos desde dicha aplicación.

Para los clientes, la aplicación será una herramienta que les permita conseguir de manera más rápida y efectiva, los bienes o servicios que deseen adquirir para organizar sus eventos.

### **1.3.2. Contribución social**

La aplicación generará movimiento comercial más efectivo entre los proveedores y clientes en el rubro de eventos, el cual ha sido impactado por la ocurrencia de la pandemia COVID19. Se espera que se dinamice la economía del rubro eventos hacia dónde se dirige la aplicación y, con ello, se generen puestos de trabajo.

Asimismo, la aplicación pretende contribuir a la generación de confianza, transparencia y seguridad en las transacciones entre proveedores y clientes del rubro de eventos.

### **1.3.3. Contribución académica**

De implementarse este plan de negocio, se desarrollarán núcleos de trabajo enfocados en mejorar el almacenamiento y análisis de bases de datos interactivas, mediante sistemas de verificación que garanticen la autenticidad de los usuarios y la seguridad de su información.

## **1.4. Alcances y limitaciones**

### **1.4.1. Alcance geográfico**

El producto está enfocado inicialmente en Lima Metropolitana, principalmente en los distritos de Lima Moderna y alrededores. Si bien el proyecto tiene una alta escalabilidad en otras regiones urbanas, su consideración se encuentra fuera del alcance de la tesis.

### **1.4.2. Alcance demográfico**

Por el lado de la demanda, el negocio está dirigido a mayores de edad de 18 a 50 años de los niveles socioeconómicos A, B y C.

### **1.4.3. Alcance temporal**

El levantamiento de fuentes primarias de información se realizó durante el primer semestre del año 2022. Se plantea el análisis de viabilidad, desarrollo de prototipo y proyección a 5 años.

### **1.4.4. Limitaciones**

El Plan de Negocios cuentan con las siguientes limitaciones:

- Escasa información del sector de eventos debido al alto índice de informalidad que existe en el Perú.
- No se ha encontrado documentación sobre estudios de mercado especializados en el rubro de gestión de eventos.
- Si bien existe una amplia diversidad de eventos sociales como Cumpleaños, Fiestas Infantiles, Bodas, Baby Showers, etc; las estimaciones de esta tesis se basan en aquellos han resultado los más representativos o frecuentes. Tal como se revisará en los capítulos posteriores, Lean Startup e Investigación de mercado.
- El tiempo para el desarrollo del Estudio de Mercado y Plan de Negocios es limitado.

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se explica la metodología utilizada para desarrollar el plan de negocios propuesto. Su enfoque está basado en una secuencia de fases que engloban los distintos capítulos de la tesis y parten de la definición del problema de los clientes potenciales, tal como se explica en la Tabla 1.

**Tabla 1 Cuadro resumen del marco metodológico**

		<b>Pasos</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1</b>	<b>Lean Startup</b>	Se trabajó con 3 iteraciones: - Primera iteración: Validación de la hipótesis del problema. - Segunda Iteración: Validación de la hipótesis de la solución. - Tercera Iteración: Validación de la hipótesis de la solución y modelo de negocio.	- Profundizar en el conocimiento del problema del consumidor. - Elaborar una propuesta de valor. - Realizar modelo de negocio.
<b>2</b>	<b>Investigación de mercado</b>	- Definición del diseño de investigación - Objetivos - Metodología - Público objetivo - Tamaño de muestra - Instrumento de recolección.	- Validar cuantitativamente el interés por la propuesta de valor. - Estimar el mercado potencial. - Estimar la demanda.
<b>3</b>	<b>Análisis Estratégico</b>	- Análisis del microentorno - Análisis del macroentorno - PEST - 5 fuerzas de Porter - EFE - FODA cruzado	Identificar estrategias que permitan implementar el modelo de negocio.
<b>4</b>	<b>Planes asociados al modelo de negocio</b>	- Plan de Marketing - Plan de Operativo y tecnología - Plan Organizacional y de RRHH - Plan Financiero	Despliegue del modelo negocio propuesto, Raymi.
<b>5</b>	<b>Evaluación Económico-Financiera</b>	- Análisis VAN - Análisis TIR - Análisis de riesgos	Análisis de la empresa Raymi en su equilibrio financiero.

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se presenta cada una de las etapas indicadas en el Tabla 1, con mayor alcance y detalle.



## **2.1. Lean Startup**

Lean startup es una metodología orientada a desarrollar productos y modelos de negocios escalables mediante la experimentación y el lanzamiento de productos mínimos viables iterativos hacia los clientes. Se aplica mediante 3 etapas construir, medir y aprender, que siguen un proceso de retroalimentación constante, es decir, pueden darse varias iteraciones.

Con intención de aplicar esta metodología durante el desarrollo de la tesis se desarrollaron tres iteraciones.

Primero, se partió con la definición de la hipótesis de un problema asociado a un perfil de clientes y proveedores dentro del sector de eventos sociales. Para definir una solución a la misma en base a un modelo de negocio, se aplicó la metodología Lean. Esta consistió en tres iteraciones, cada una compuesta por etapas de creación, medición y aprendizaje:

En la primera iteración se planteó la hipótesis del problema a una muestra de ofertantes y demandantes con miras a validar su existencia y relevancia. La información obtenida permitió además construir el Value Proposition Canvas y la versión preliminar del modelo de negocio mediante la herramienta Lean Canvas.

En la segunda iteración, se elaboró la primera versión de la hipótesis de solución, es decir, el mínimo producto viable (MVP) y el modelo de ingreso para el negocio. Ambos fueron evaluados a través de una segunda ronda de entrevistas a la misma muestra de ofertantes y demandantes en donde se consultó por la funcionalidad de éstos. Esta etapa ayudó a identificar los ajustes necesarios a estos dos elementos.

En la tercera y última iteración, se creó una versión actualizada del MVP y del modelo de ingreso, los cuales volvieron a ser evaluados por la misma muestra de ofertantes y demandantes. Esta vez, las preguntas se orientaron más a conocer el interés que generan éstos. Ello permitió finalmente validar la hipótesis de solución y tener la versión mejorada final para nuestro público objetivo de proveedores y clientes.

## **2.2. Investigación de mercado**

Como siguiente fase, luego de realizar la metodología Lean Startup y haber validado las características de los potenciales clientes y proveedores, así como su interés sobre la

propuesta y el MVP, se procedió a realizar un estudio de mercado. Esta inició con la definición del diseño de investigación donde se determinaron los objetivos, metodología, público objetivo, tamaño de muestra e instrumento de recolección.

El objetivo principal se estableció considerando el nivel de aceptación que tendría la aplicación Raymi dentro del segmento de mercado al que se dirige la APP. Los objetivos secundarios, se han definido considerando los hábitos en la compra de los usuarios, el aporte de valor de la APP y la intención de uso por parte de la demanda. Asimismo, se planteó la implementación de una metodología cuantitativa basada en una encuesta. Se trabajó con una muestra de 300 personas. El método de recolección fue no probabilístico por cuotas. El instrumento utilizado fue un cuestionario de 20 preguntas desarrollado y auto aplicado de forma virtual a través de la plataforma online SurveyMonkey.

A partir de las encuestas, se obtuvieron los datos que fueron objeto de análisis, el cual sirvió como base para generar un diagnóstico de la situación actual y desarrollar los planes para la implementación del negocio.

### **2.3. Análisis estratégico**

Se inició identificando el contexto del mercado actual. Para ello, se contactó a empresarios del rubro de desarrollo de eventos, quienes expusieron sus opiniones sobre la situación actual y cómo avizoran el futuro de sus respectivos negocios. Posterior a ello, se profundizó en el análisis para entender el entorno en el cual se desarrollará el negocio de Raymi, con la finalidad de entender los aspectos favorables y desfavorables de dicha implementación. Para la realización de este análisis se utilizaron las siguientes herramientas:

PEST: esta herramienta se utilizó para analizar el macroentorno desde el punto de vista de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, con la finalidad de comprender el mercado, sus dificultades y retos, así como definir la posición del negocio.

Cinco fuerzas de Porter: esta herramienta se empleó para entender las fuerzas del microentorno a las que estará expuesto el negocio (Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Competencia directa, Amenaza de nuevos entrantes y Amenaza de sustitutos) con la finalidad de desarrollar las estrategias adecuadas para mejorar su rendimiento.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE): a través de esta herramienta se obtuvo una calificación cuantitativa sobre la efectividad de las estrategias planteadas por el equipo inversor ante las Oportunidades y Amenazas del mercado.

Matriz Foda Cruzado: con esta herramienta se desarrollaron cuatro tipos de estrategias combinando las amenazas y oportunidades del entorno analizado, con las fortalezas y debilidades del equipo inversor. No se aplicó un análisis interno debido a que la organización aún no existe.

## **2.4. Planes asociados al modelo de negocio**

Se desarrollaron cuatro planes de negocio en base a la información obtenida por el estudio de mercado y el análisis estratégico. Estos son:

### **2.4.1. Plan de Marketing**

Se desarrollaron los objetivos del plan, decisiones estratégicas, las decisiones funcionales, los indicadores de control y el presupuesto que implica el marketing de la aplicación, con la finalidad de lograr el posicionamiento en el público objetivo.

### **2.4.2. Plan de Operativo y Tecnología**

Se diseñó el servicio considerando los procesos del negocio y de soporte; así como, aquellos aspectos que permitirán dotar de operatividad a la aplicación; los equipos e instalaciones, y el presupuesto que todo ello demandará.

### **2.4.3. Plan Organizacional y de Recursos Humanos**

Se empezó por definir el objetivo del plan, para luego elaborar la estructura organizacional, definir los puestos con las remuneraciones, la forma de reclutamiento y selección, así como, las capacitaciones y evaluación de desempeño que se tendrá al implementar la aplicación, considerando, por supuesto, el presupuesto que esto demandará.

### **2.4.4. Plan Financiero**

Se utilizaron supuestos, y luego se analizaron los ingresos, eventual inversión en la aplicación, los costos en los que se incurrirá, el capital de trabajo de inicio. Asimismo, se elaboró el estado de resultados y una proyección del flujo de caja, con la evaluación económica financiera y el respectivo análisis de riesgos.

## **2.5. Evaluación Económico-Financiera**

Se desarrolló el Plan Financiero, en el cual se obtuvo el flujo de caja proyectado del negocio y se generó una evaluación económica financiera a través de indicadores como la VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno). Asimismo, se desarrolló un análisis de riesgos simulando posibles amenazas o impactos que el negocio puede enfrentar, y se generaron medidas para mitigar estos riesgos.

### CAPÍTULO III: DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

A nivel metodológico se desarrolló el modelo de negocio a través de un proceso de tres iteraciones, cada una de ellas basada en las etapas del lean startup: crear, medir y aprender. A continuación, se presenta el detalle de este proceso de construcción y los principales hallazgos.

#### 3.1. Primera Iteración

En esta primera iteración se recogieron todas las asunciones, expectativas y proyecciones atribuidas a la idea de negocio y se decidió ponerlas a prueba para evaluar la existencia del problema dentro del público objetivo.

##### 3.1.1. Crear (hipótesis del problema)

Con el fin de conocer el modelo de negocio, en esta primera etapa de la primera iteración, se describió a los clientes y proveedores, se planteó la hipótesis del problema para cada uno de ellos y los criterios de aceptación de la hipótesis según lo definido. Se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2 Definición, hipótesis y criterios de éxito para clientes y proveedores de la primera iteración**

	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>
<b>Clientes</b>	Personas naturales entre 18 y 50 años, que han participado en la organización de algún evento social (ej. bodas, cumpleaños, baby shower, etc) de NSE A, B y C.	Toda pequeña y mediana empresa que se dedica, tanto a la venta de artículos como a brindar servicios para la realización de eventos sociales; con ubicación en Lima Metropolitana.
<b>Hipótesis</b>	Se demanda mucho tiempo en la organización de cualquier evento social y existe desconocimiento de opciones ante mejores o peores servicios que existen en Lima Metropolitana. Tampoco se sabe cómo vincular estos servicios, por lo cual no saben por dónde empezar a organizar el evento.	Quieren hacerse más conocidos en un entorno mucho más amplio, diferenciarse de los competidores y aumentar ventas.
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 50% de los entrevistados clientes indica que el problema de hipótesis es válido.	Al menos el 50% de los entrevistados ofertantes indica que el problema de hipótesis es válido.

Elaboración: Autores de esta tesis

### **3.1.2. Medir (comprobación de hipótesis)**

En esta segunda etapa del proceso, se realizaron entrevistas a 12 clientes y 8 proveedores (*Ver anexo 1, detalle de clientes y proveedores entrevistados*) para conocer su experiencia actual respecto a los métodos utilizados para gestionar eventos (*Ver anexo 2, detalle de preguntas a clientes y proveedores*). Obtuvimos diversa información que permitió validar las hipótesis planteadas previamente con éxito, así como, conocer de cerca los sentimientos y dolores que presentan.

Los clientes comentaron sobre su experiencia al momento de gestionar eventos y coincidieron en que el mayor dolor del proceso es el tiempo invertido en las gestiones. Además, indicaron que el desconocimiento de proveedores de confianza y el estrés de coordinar todo con poco tiempo ocasiona que esta experiencia no resulte tan grata. Incluso, llegaron a derivar estas responsabilidades a especialistas, asumiendo un costo adicional. Estos malestares coincidieron con todos los clientes entrevistados, primordialmente aquellos que han organizado bodas, cumpleaños y fiestas infantiles, ya que buscan primordialmente tener una experiencia memorable el día de su evento, es decir, sientan que todos los servicios brindados sean buenos y de calidad, sus invitados se sientan felices y todo esté organizado.

Desde la perspectiva de los proveedores, siete de los entrevistados comentaron que a raíz de la pandemia del Covid 19, les gustaría contar con mayor exposición y vitrina para realizar la captación de nuevos clientes. Actualmente, ellos intentan generar publicidad a través de redes sociales. Sin embargo, esto no es significativo por la cantidad de seguidores con los que cuentan. Por otra parte, seis proveedores, comentaron que están buscando diferenciarse de sus competidores. Para ello, inicialmente apostaron por medios digitales, pero comentan que sería de utilidad crear una red social o plataforma exclusiva para proveedores que brindan servicios o productos. Todos los entrevistados, finalmente indicaron que el Covid 19 les cambió la forma de concebir el negocio. Ahora, su principal objetivo es incrementar sus ventas para obtener más ingresos. También les gustaría contar con exposición y publicidad que les genere rentabilidad y se refleje monetariamente.

Después de las entrevistas y de la información recopilada, se obtuvo mayor detalle sobre lo que sienten, piensan y buscan los clientes y proveedores. Así mismo, se reconoció que la realidad aún presente del Covid 19 les ha impactado de manera fuerte en su forma de consumo tanto para los clientes como en el negocio mismo de los proveedores.

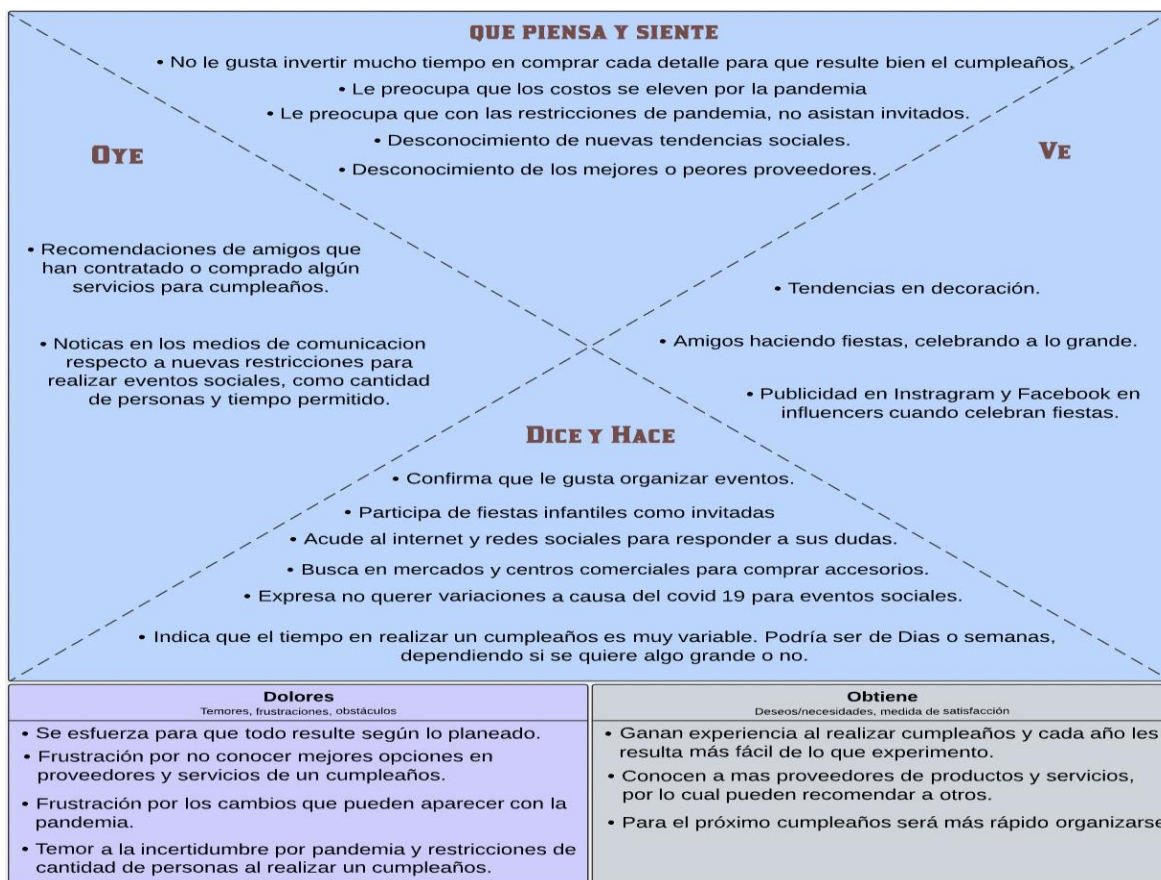
Ahora buscan nuevas formas de llegar al mercado y de consumir servicios para eventos sociales.

Con toda esta información se desarrolló mapas de empatía. Tres mapas de empatía enfocado a clientes (cumpleaños, fiestas infantiles y bodas) y un mapa de empatía enfocado a proveedor.

Cada mapa de empatía se divide en seis partes, donde se incluyen preguntas que visualizan las necesidades como consumidor (clientes y proveedores). El objetivo fue conocer la percepción que tienen ellos y plasmar su experiencia en los siguientes diagramas.

En la figura 1 se presenta el mapa de empatía para clientes que han organizado cumpleaños:

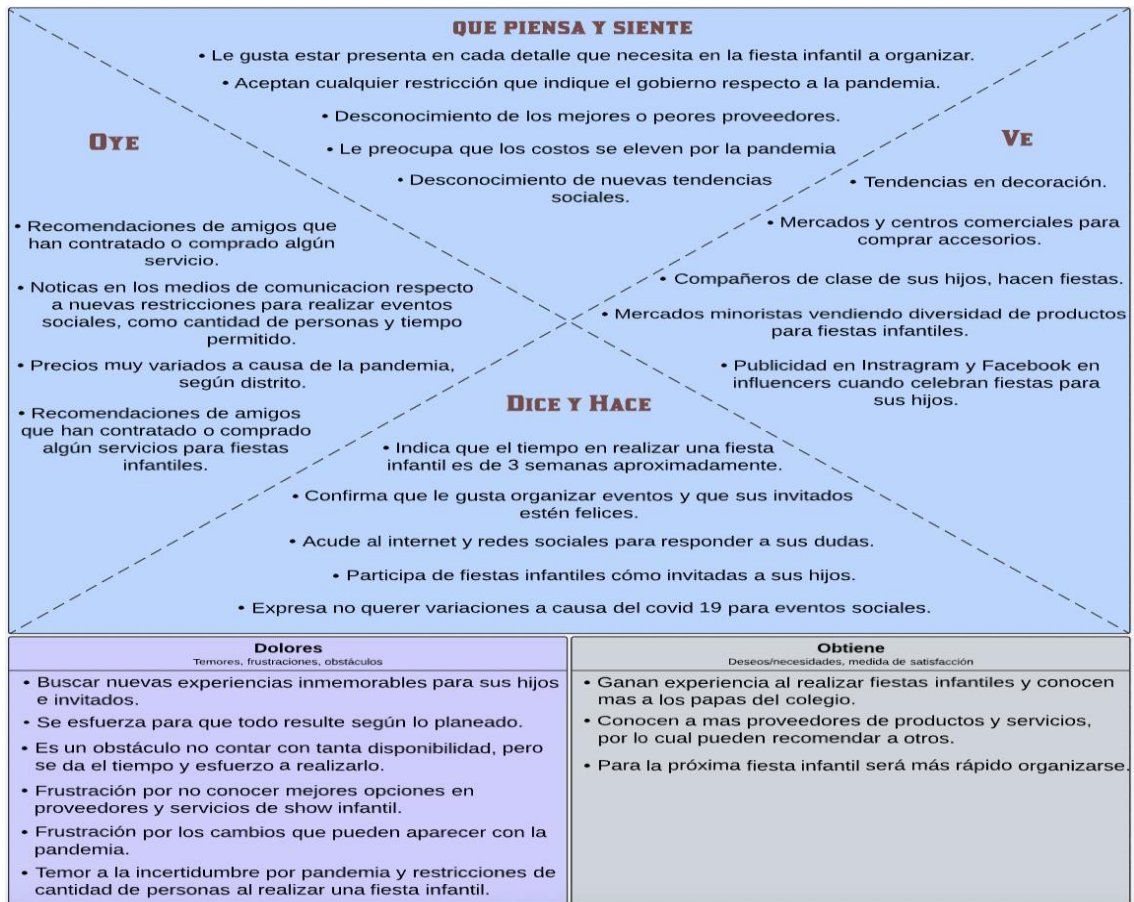
**Figura 1 Mapa de empatía para clientes que han organizado Cumpleaños**



Elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 2 se presenta el mapa de empatía para clientes que han organizado fiestas infantiles:

**Figura 2 Mapa de empatía para clientes que han organizado Fiestas Infantiles**

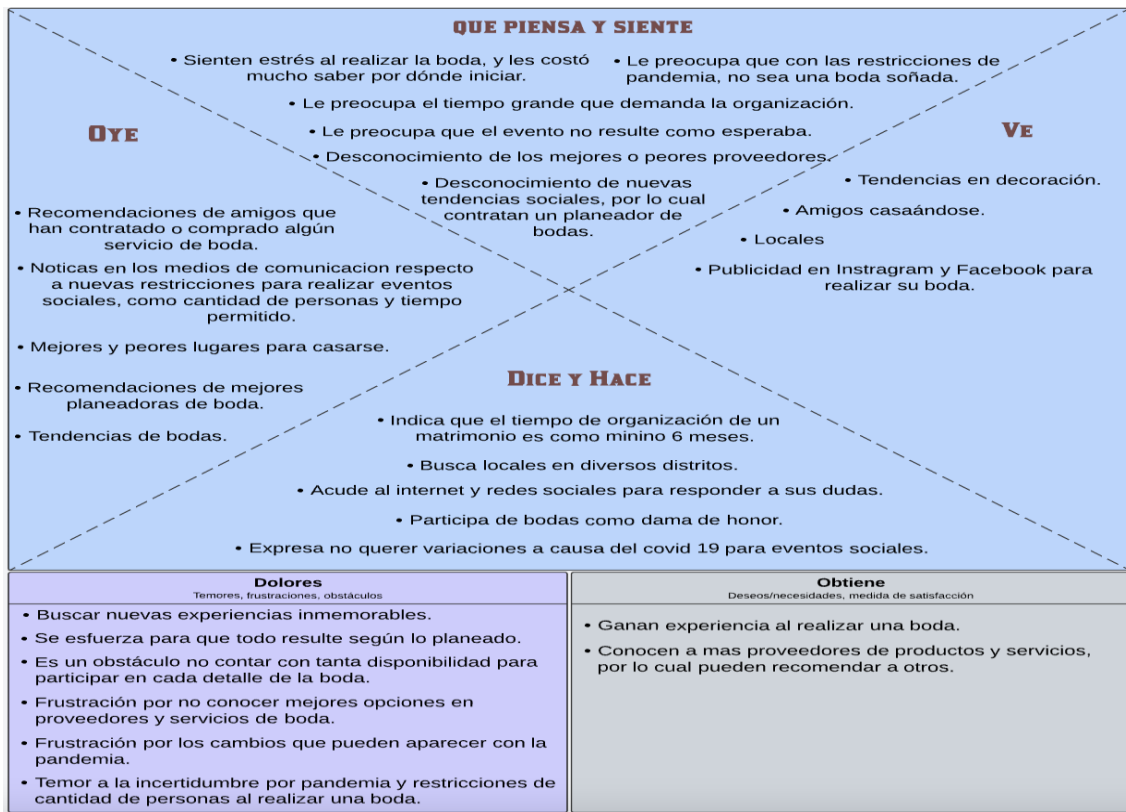


Elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 3 se presenta el mapa de empatía para clientes que han organizado bodas:



**Figura 3 Mapa de empatía para clientes que han organizado Bodas**



Elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 4 se presenta el mapa de empatía para proveedores:

**Figura 4 Mapa de empatía para proveedores**



Elaboración: Autores de esta tesis

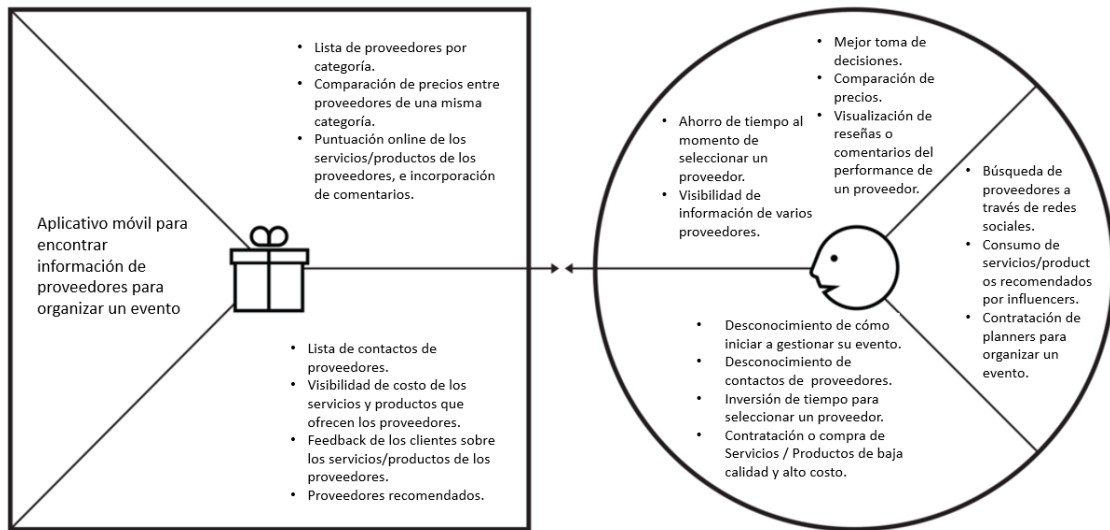
Finalmente, con el resultado de las entrevistas, se conocieron los principales objetivos y/o desafíos de los clientes y proveedores, y se concluyó que el criterio de éxito establecido fue validado. En cuanto a los clientes, el 100% indicó tener malestar por el tiempo dedicado a la realización de eventos, por el desconocimiento de proveedores y por la existencia de muchas posibles opciones sin mejores propuestas. En cuanto a los proveedores, actualmente el 100% se encuentra altamente interesado en incrementar sus ventas y expandir su mercado a través de una mayor visibilidad.

### **3.1.3. Aprender (se valida la hipótesis)**

En esta última etapa de la primera iteración, se recopiló la información obtenida y se generó una Propuesta de Valor diferenciada por cada uno de los actores: Clientes y Proveedores. Con ello se pudo identificar las principales frustraciones del proceso desde ambas perspectivas y se propusieron creadores de alegría por medio de funcionalidades y ventajas de nuestro Producto Mínimo Viable (PMV).

Se inició con la Propuesta de Valor de los Clientes, donde las principales frustraciones consideradas son el tiempo invertido en la gestión, el desconocimiento de contactos de proveedores y riesgo de contratación de servicios de baja calidad y alto costo. Considerando lo antes expuesto, se propuso como producto una Aplicación Móvil que congregue diferentes proveedores y que tenga como principales funcionalidades la categorización de servicios, listado de proveedores y contactos, comparación de precios y la puntuación de servicios ya solicitados. En la Figura 5, se muestra el Value Proposition Canvas por el lado del cliente, con los principales resultados obtenidos:

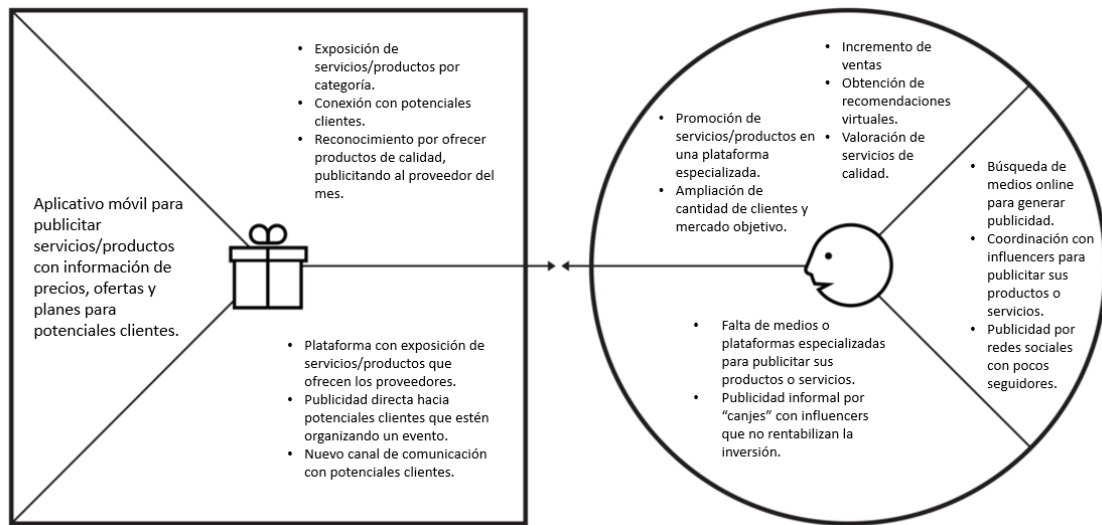
**Figura 5 Value Proposition Canvas - Clientes**



Elaboración: Autores de esta tesis

Luego, se generó la propuesta de valor para los proveedores, donde se identificaron como principales frustraciones la falta de plataformas especializadas para generar exposición de sus bienes y servicios, así como generar publicidad a través de canjes que no son rentables a largo plazo. Con estos inputs, se fortaleció el producto propuesto de la aplicación móvil con funcionalidades orientadas a satisfacer las necesidades de los proveedores, como la conexión con potenciales clientes, el reconocimiento por la entrega de servicios y productos de calidad, y la posibilidad de realizar publicidad de los servicios y productos ofertados. En la Figura 6, se muestra el Value Proposition Canvas por el lado del cliente, con los principales resultados obtenidos:

**Figura 6 Value Proposition Canvas - Proveedores**



Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, se generó el Lean Canvas (Modelo de Negocio) con todo el aprendizaje obtenido durante las entrevistas y se desarrolló la Propuesta de Valor. En este diagrama se definieron e identificaron los canales, costos, métricas e ingresos que generará la Aplicación Móvil Raymi. En la Figura 7, se muestra el Lean Canvas con los resultados finales:

**Figura 7 Lean Canvas inicial**

<p><b>PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La realización de eventos demanda mucho tiempo.</li> <li>Desconocimiento de opciones de proveedores para realizar eventos.</li> </ul> <p><b>Alternativas existentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de proveedores de eventos por Instagram o Facebook.</li> <li>Anuncio de productos o servicios por Market Place o a través de canjes con influencers.</li> </ul>	<p><b>SOLUCIÓN</b></p> <p>Aplicación móvil que contiene proveedores de forma ordenada y categorizada, permitiendo la conexión con el cliente final.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro de tiempo al momento de seleccionar un proveedor.</li> <li>Mejor toma de decisiones.</li> <li>Comparación de precios.</li> <li>Plataforma especializada en gestionar proveedores.</li> </ul> <p><b>Proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición de productos /servicios.</li> <li>Nuevo canal de contacto con potenciales clientes.</li> </ul>	<p><b>VENTA JA</b></p> <p>Compra de productos o servicios relacionados a eventos a través de la aplicación móvil.</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres y mujeres de 18 a 50 años.</li> <li>Interesados en organizar eventos.</li> <li>Sector socioeconómico A, B y C.</li> </ul> <p><b>Proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emprendedores que ofrecen servicios/productos necesarios para organizar eventos.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y mantenimiento de las APPs.</li> <li>Costos de Marketing.</li> <li>Costo por exploración de proveedores potenciales para generar eventos.</li> </ul>		<p><b>FLUJOS DE RENTA</b></p> <p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fee por transacción realizada a través de nuestra app.</li> </ul> <p><b>Proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fee por transacción realizada por proveedor a través de nuestra app.</li> </ul>		

Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.2. Segunda Iteración

En esta segunda iteración se desarrolló una hipótesis de solución en función al problema validado en la primera iteración. Para ello, se realizaron nuevamente entrevistas a las mismas personas con la finalidad de validar la solución propuesta o en su defecto obtener feedback sobre posibles mejoras que debería tener el MVP.

#### 3.2.1. Crear (hipótesis de la solución)

En esta primera etapa de la segunda iteración, con objetivo de validar la solución propuesta, se describe quiénes son los clientes y proveedores, la hipótesis de la solución para cada uno de ellos y sus criterios de aceptación de acuerdo con lo definido, Se muestra en la Tabla 3.

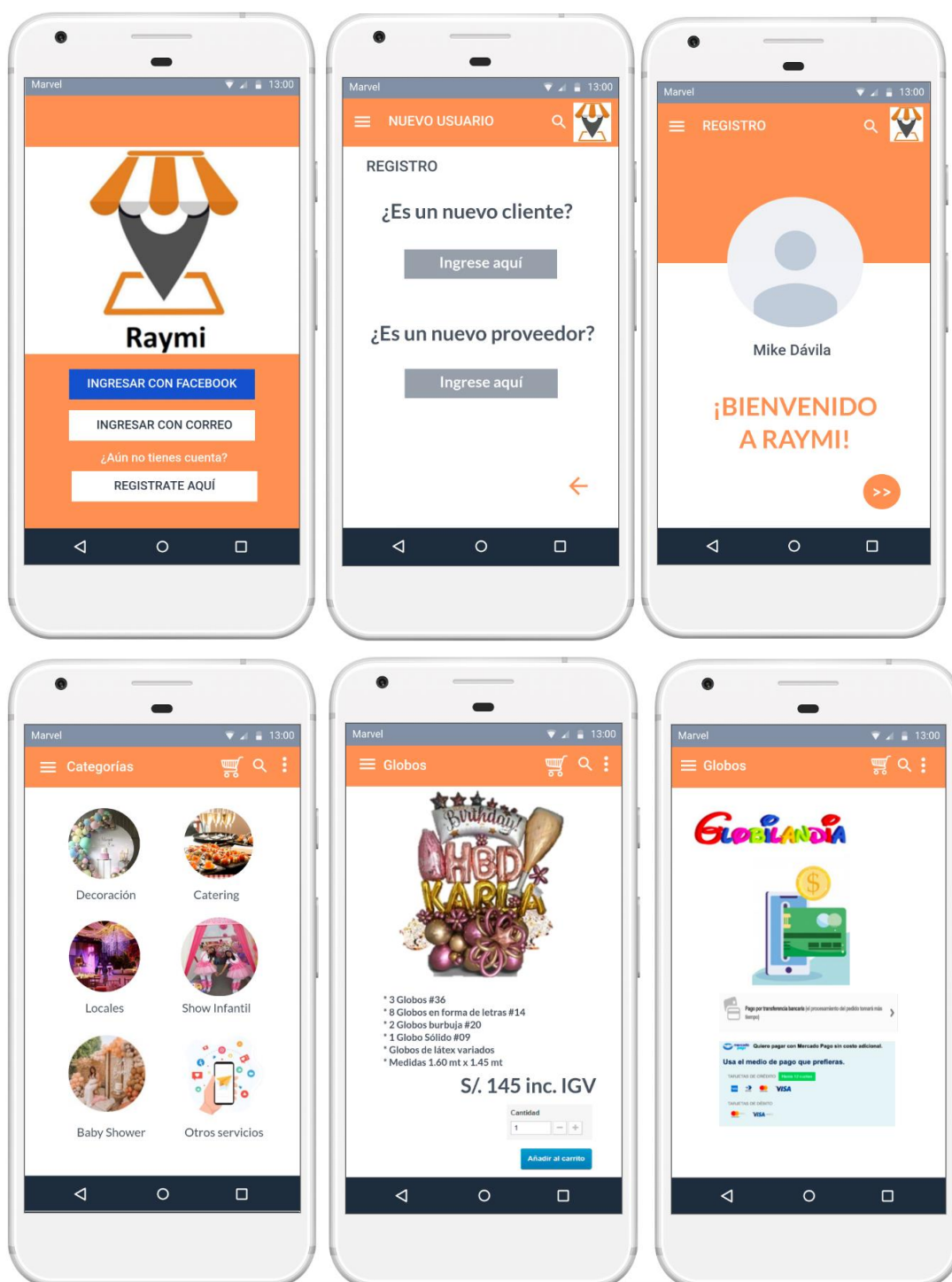
**Tabla 3 Definición, hipótesis y criterios de éxito para clientes y proveedores de la segunda iteración**

	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>
<b>Clientes</b>	Personas naturales entre 18 y 50 años, que han participado en la organización de algún evento social (ej. bodas, cumpleaños, baby shower, etc.) de NSE A, B y C.	Toda pequeña y mediana empresa que se dedica, tanto a la venta de artículos como a brindar servicios para la realización de eventos sociales; con ubicación en Lima-Metropolitana; deseando mayor visibilidad de su marca.
<b>Hipótesis</b>	Los clientes ante su necesidad de realizar eventos sociales estarán dispuestos a utilizar una aplicación que los conecte con proveedores de una forma rápida y segura, considerando un cobro de una comisión por operación.	Los proveedores ante su necesidad de expandir su número de clientes, diferenciarse e incrementar ventas estarán dispuestos a ingresar sus productos y servicios en el aplicativo móvil pagando una comisión por cada venta realizada.
<b>Criterio de éxito</b>	Al menos el 50% de entrevistados clientes indica que la hipótesis de solución es válida.	Al menos el 50% de entrevistados proveedores indica que la hipótesis de solución es válida.

Elaboración: Autores de esta tesis

Se les presentó un bosquejo a través de Marvel App para que se familiaricen con la aplicación móvil (MVPv1). Luego de unos minutos en los cuales manipularon el prototipo, se inició con la entrevista preguntando sobre la funcionalidad del aplicativo tanto a los clientes como proveedores (Ver Figura 8).

Figura 8 MVPv1



Elaboración: Autores de esta tesis

Con esta información también se generó la primera versión del producto mínimo viable (MVP) que se utilizó durante la segunda iteración para recibir el feedback de los clientes y proveedores, tal como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4 Descripción del MVPv1 y modelo de ingresos para clientes y proveedores de la segunda iteración**

	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>
<b>Descripción del MVPv1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro con correo electrónico y contraseña.</li> <li>- La categorización de proveedores por productos y servicios ofrece una visión rápida y ordenada de los distintos proveedores organizados según los productos o servicios que ofrecen.</li> <li>- Realiza búsquedas por categorías, precios, puntajes de productos y servicios en general, la cual muestra reseñas de cada búsqueda.</li> <li>- Recomendación y puntuación de proveedores, a través de estrellas, se cuenta con un feedback cuantitativo de los servicios o productos brindados en función a experiencias de los clientes.</li> <li>- Visualización de comparación de precios y detalle de servicios o productos.</li> <li>- Opción de un carrito de compras por cada selección de compra a realizar.</li> <li>- Pago de los servicios o productos a través de una pasarela de pago que acepta el ingreso de datos de tarjeta débito/crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro con correo electrónico y contraseña.</li> <li>- Llenado de formulario con información básica del proveedor, como: Nombre de la persona de contacto, DNI, Nombre del negocio, RUC, Correo electrónico.</li> <li>- Interfaz para agregar tu cuenta bancaria y registrar a la persona responsable del negocio virtual.</li> <li>- Interfaz para crear tu ambiente virtual e ingresar los productos o servicios que ofrece, colocar precios, tiempo de atención y datos de la tienda.</li> </ul>
<b>Descripción del modelo de ingresos</b>	Se cobrará una comisión al cliente por cada operación de compra que realice, que corresponde a un 7% del precio de venta.	Se cobrará una comisión al proveedor por cada venta realizada, que corresponde a un 7% del precio de venta.

Elaboración: Autores de esta tesis

### **3.2.2. Medir (comprobación de hipótesis)**

En esta segunda etapa, se inició con el proceso de entrevistas a los mismos clientes y proveedores que en la primera iteración (doce clientes y ocho proveedores), para conocer su apreciación respecto al MVPv1. Se recolectaron diferentes puntos de vista que permitieron revisar la hipótesis de solución planteada, así como, conocer las opiniones de los clientes y proveedores respecto al prototipo creado. Las preguntas que



se realizaron hacia los clientes y proveedores respecto al MVPv1 se visualizan en *Anexo 3*.

Se inició con los clientes, quienes visualizaron el MVPv1, y comentaron que es una idea agradable, necesaria y de fácil uso. Explicaron que quieren visualizar en primera plana los precios, porque es un criterio indispensable antes de adquirir un servicio o producto. Así mismo, indican que resulta importante para ellos, tener una app segura y confiable, que los proveedores sean empresas reales y tener distintas opciones de precios. Sin embargo, se recibieron comentarios de nueve clientes indicando que no es favorable realizar búsquedas independientes por productos y servicios, e ir llenando el carrito según interés; sino, prefieren tener una app que les facilite la búsqueda y comparación entre los productos y servicios de interés basado en mejores precios y modelos de los distintos proveedores.

Respecto a la comisión por operación que asciende al 7%, mencionaron que lo encuentran aceptable e indicaron que comprenden que corresponde a un fee como parte de la conexión que realiza el aplicativo entre los clientes y proveedores. Adicionalmente, fue muy gustosa la opción de ver recomendaciones según puntuación que les da otros usuarios clientes que ya han comprado el servicio o producto. Esto es plus que brinda seguridad y confiabilidad hacia los proveedores para así animarse a comprar.

Desde la perspectiva de los proveedores se tuvo comentarios positivos respecto a las funcionalidades del MVPv1. Sin embargo, hicieron ciertas observaciones de otras características que consideraban relevantes desde el lado del proveedor. Seis de los entrevistados indicaron que les agradó la opción de una búsqueda rápida a través de palabras clave y por categoría. Sin embargo, cuatro observaron la distribución de las secciones de la aplicación, ya que comentaron que es necesario contar con una sección de ofertas que impulse sus servicios y productos. Inclusive mencionaron que esta información debería ir detallada en el home de la aplicación como historias destacadas para que los potenciales clientes puedan tener conocimientos de estas campañas. Además, indicaron que se debe considerar la funcionalidad de que se coticen eventos con todos los servicios incluidos, ya que existen proveedores que ofrecen la realización completa, lo cual representa un menor costo para el cliente final convirtiéndose en una alternativa atractiva.

Respecto a la funcionalidad de puntuación de proveedores y reseñas, indicaron que es un mecanismo que todas las aplicaciones están utilizando para medir el desempeño de los aliados estratégicos en otras categorías de productos y servicios, como RAPPI (servicios de comida y otros), AIRBNB (servicios de hospedaje) y UBER (servicios de taxi), por mencionar algunos ejemplos. Debido a ello, no tienen ningún inconveniente con que esto se replique en Raymi. En relación con la comisión por operación realizada que asciende a 7%, mencionaron que es aceptable considerando los porcentajes de operación que utilizan otras aplicaciones que conectan a proveedores con clientes. Además, comentaron que les gustaría que el primer mes estén exentos de este cobro para que puedan tener una mejor experiencia de uso del aplicativo generando curiosidad y fidelización.

Finalmente, después de las entrevistas y de la información recopilada por los clientes y proveedores, se conoció con mayor detalle qué opinan del producto, y se concluyó que no cumple con el criterio de éxito en su totalidad, ya que según el feedback recibido tres proveedores indicaron que estaban conformes con la solución presentada de un total de doce, lo cual equivale a un 25%, menor al 50% del criterio de éxito esperado según clientes y proveedores, por lo que se incorporó funcionalidades adicionales al aplicativo para que éste sea utilizado por los clientes y proveedores, los cuales se podrán observar en la siguiente tercera iteración.

### **3.2.3. Aprender (se valida la hipótesis)**

En relación con lo revisado en la segunda iteración, se recibió un feedback positivo de las funcionalidades que tiene el MVPv1; sin embargo, también se recibieron observaciones de funcionalidades adicionales que generan valor agregado para nuestros principales interesados. Estas demandas ameritan que se genere una siguiente iteración para desarrollar estos cambios e incorporarlos en el aplicativo como una versión MVPv2.

Desde el lado positivo de la iteración, se pudo validar que los clientes y proveedores están dispuestos a pagar una comisión por operación realizada, siempre y cuando el aplicativo funcione como un canal adicional de publicidad que exponga sus servicios y productos. Respecto a las otras funcionalidades, brindan mucho valor a la exposición rápida y ordenada a través de búsqueda por palabras clave y la comparación de precios, ya que es un mecanismo de diferenciación frente a sus competidores.

De acuerdo con las oportunidades de mejora que indicaron tanto los clientes y proveedores, se encontraron también algunos elementos menores como utilizar una mejor combinación de colores para el aplicativo, colocar imágenes más grandes de los productos o servicios, y utilizar íconos más amigables al momento de la navegación. Sin embargo, los elementos más importantes son los siguientes:

- Incorporar una sección para cotizar un evento de forma integral, considerando todos los productos y servicios necesarios para que el cliente pueda obtener una cotización total por todo lo que implica realizar un evento específico.
- Deben destacarse los productos o servicios que se encuentran en oferta para que sean fácilmente visualizados por los clientes desde el home de la aplicación. Además, que se genere una sección llamada "Ofertas" donde los proveedores puedan colocar campañas de servicios o productos con precios especiales dependiendo la estación o festividad.

Con todo lo aprendido durante la segunda iteración, y las oportunidades de mejora obtenidas, en el siguiente apartado se genera la tercera iteración que considerará el desarrollo e incorporación de las nuevas funcionalidades solicitadas por los clientes y proveedores.

### **3.3. Tercera Iteración**

Esta tercera y última iteración se enfocó en validar la hipótesis de solución, cuya funcionalidad incorpora las mejoras obtenidas en la segunda iteración. En esta iteración también se evalúa la deseabilidad del Producto Mínimo Viable (MVP). Para ello, se retoma la ejecución de entrevistas a las mismas personas que participaron de la primera y segunda iteración.

#### **3.3.1. Crear (hipótesis de la solución)**

Con el objetivo de validar la solución propuesta, en esta primera etapa de la tercera iteración, se propusieron nuevas funcionalidades de acuerdo con los dolores encontrados en la segunda iteración que forman parte del feedback obtenido de los clientes y proveedores. Se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5 Definición, hipótesis y criterios de éxito para clientes y proveedores de la tercera iteración**

	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>
<b>Clientes</b>	Personas naturales entre 18 y 50 años, que han participado en la organización de eventos sociales (ej. bodas, cumpleaños, baby shower, etc) de NSE A, B y C.	Toda pequeña y mediana empresa que se dedica, tanto a la venta de artículos como a brindar servicios para la realización de eventos sociales; con ubicación en Lima-Metropolitana; deseando mayor visibilidad de su marca.
<b>Hipótesis</b>	Los clientes ante su necesidad de realizar eventos sociales estarán dispuestos a utilizar una aplicación que los conecte con proveedores de una forma rápida y segura, considerando un cobro de una comisión por operación.	Los proveedores ante su necesidad de expandir su número de clientes, diferenciarse e incrementar ventas estarán dispuestos a ingresar sus productos y servicios en el aplicativo móvil pagando una comisión por cada venta realizada.
<b>Criterio de éxito</b>	Del 100% de los clientes entrevistados, al menos el 50% indica que la hipótesis de solución es real.	Del 100% de los proveedores entrevistados, al menos el 50% indica que la hipótesis de solución es real.

Elaboración: Autores de esta tesis

Según la recopilación de las mejoras obtenidas de la segunda iteración, se consideraron cambios al MVPv1 que se describen en la propuesta como MVPv2, así como, la descripción del modelo de ingresos tanto para clientes como para proveedores, considerando que este último no ha variado respecto a la iteración anterior. Se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6 Descripción del MVPv2 y modelo de ingresos para clientes y proveedores de la tercera iteración**

	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>
<b>Descripción del MPVv2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro con correo electrónico y password.</li> <li>- La categorización de proveedores por productos y servicios ofrece una visión rápida y ordenada de los distintos proveedores organizados según los productos o servicios que ofrecen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro con correo electrónico y password.</li> <li>- Llenado de formulario con información básica del proveedor, como: Nombre de la persona de contacto, DNI, Nombre del negocio, RUC, Correo electrónico.</li> <li>- Interfaz para agregar tu cuenta bancaria y registrar a la persona responsable del negocio virtual.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza búsquedas por categorías, precios, puntajes de productos y servicios en general, la cual muestra reseñas de cada búsqueda.</li> <li>- Recomendación y puntuación de proveedores, a través de estrellas, se cuenta con un feedback cuantitativo de los servicios o productos brindados en función a experiencias de los clientes.</li> <li>- Visualización de comparación de precios y detalle de servicios o productos.</li> <li>- Opción de un carrito de compras por cada selección de compra a realizar.</li> <li>- Pago de los servicios o productos a través de una pasarela de pago que acepta el ingreso de datos de tarjeta débito/crédito.</li> <li>- Opción "Cotiza tu evento", el cual pide cotizaciones de todo un evento (manda alertas de solicitud de cotización a proveedores que cumplan con los productos/servicios solicitados). Esto brindando información de: rubros elegidos, cantidad de participantes, fecha del evento, distrito y urbanización del evento, reseña del evento solicitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interfaz para crear tu ambiente virtual e ingresar los productos o servicios que ofrece, colocar precios, tiempo de atención y datos de la tienda.</li> <li>- Opción de responder alertas de cotización de eventos, el cual es lanzada por los clientes. Para ello, harán uso de un chat dentro de la aplicación para enviar la proforma, realizar las coordinaciones y absolver las dudas específicas que puedan tener los clientes.</li> <li>- Opción de poner ofertas específicas del producto o servicio a ofrecer. Estas ofertas serán mostradas en la pantalla de inicio de la aplicación y tendrán una mayor probabilidad de ser adquiridas por los clientes. El proveedor tendrá la posibilidad de crear ofertas para productos o servicios específicos indicando un porcentaje de descuento, una descripción breve de la oferta y las restricciones de esta.</li> </ul>
<b>Descripción del modelo de ingresos</b>	Se cobrará una comisión al cliente por cada operación de compra que realice, que corresponde a un 7% del precio de venta.	Se cobrará una comisión al proveedor por cada venta realizada, que corresponde a un 7% del precio de venta.

Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.3.2. Medir (comprobación de hipótesis)

Sobre la misma base de clientes y proveedores que se entrevistaron, 12 clientes y 8 proveedores, en esta segunda etapa de la tercera iteración se validó qué tan satisfechos se encuentran con las soluciones propuestas con el MVPv2. Para ello, se abordó la entrevista utilizando la guía de preguntas, la cual se encuentra detallada en el *Anexo 4*.

Por el lado de los clientes, al probar la nueva funcionalidad de "Cotiza tu evento", se percibió un feedback positivo de todos. Cada paso del cotizador fue abordado de forma

intuitiva por todos los clientes, quienes comentaron que el proceso les pareció fácil y se sintieron cómodos utilizando el MVPv2, lo que refleja que la manipulación de esta opción en el prototipo es amigable y entendible. Por otro lado, las preguntas de la Guía de Preguntas (Anexo 4) abordadas les han parecido correctas. No obstante, tres clientes de los 12 sugirieron que la aplicación les indique un precio aproximado de la cotización que están realizando, para que lo tengan como referencia al momento de contratar el servicio. Por último, un dato relevante, es que siete personas dijeron que esperarían comenzar a recibir cotizaciones de forma rápida y no esperar muchas horas.

Por el lado de los proveedores, en relación con el cotizador, también se obtuvo un feedback bastante positivo. Para ellos en su totalidad, es importante tratar de vender la mayor cantidad de servicios o productos a un cliente para un evento, y la herramienta de “Cotiza tu evento” les da el beneficio de poder ofrecer al cliente más cosas incluso de las que está solicitando, ya que dentro de la respuesta a la cotización (uso de chat), pueden agregar servicios y/o productos adicionales y descuentos por volumen. No obstante, dos proveedores resaltaron que la opción de cotizar a través de la app puede ser un poco lenta, por lo que sugirieron que se tenga una versión web para agilizar las cotizaciones y poder responder rápidamente a las alertas de cotizaciones.

Adicionalmente, todos los proveedores encontraron positiva la funcionalidad de Ofertas, ya que permite que eventualmente sus productos o servicios figuran como destacados en la pantalla de inicio de Raymi, dándoles así mayor probabilidad de venta. El flujo de publicación de una oferta les pareció simple e intuitiva. No obstante, los proveedores indicaron como una retroalimentación que se debería poder programar un tiempo de validez de la oferta. Es decir, que el anuncio de la oferta se programe para que sea válido en un rango de fechas predeterminado por ellos mismos.

Finalmente, con los resultados obtenidos, el 100% de los clientes y proveedores se sintieron satisfechos con las nuevas funcionalidades y en general con el uso de la aplicación Raymi y su propuesta de valor. Es por ello que, luego de esta tercera iteración, se concluye que el criterio de éxito fue cumplido.

### **3.3.3. Aprender (se valida la hipótesis)**

En relación con lo revisado, se recibió un feedback positivo de las funcionalidades agregadas (cotiza tu evento y creador de ofertas), sin que se hayan realizado observaciones adicionales restrictivas por parte de los usuarios para aceptar el uso de

la aplicación y la aceptación del modelo de ingresos. De tal modo, se tiene que, el MVPv2 es viable para ser publicado y puesto en el mercado.

Con las funcionalidades cotiza tu evento, se destaca que los clientes pueden obtener ventajas en los precios al tener la posibilidad de que los proveedores cotizan a modo de subasta inversa (el que oferta el precio más bajo se adjudica al cliente). Por el lado de la funcionalidad de creador de ofertas, asimismo, se le da la posibilidad a los proveedores de poner en el mercado distintos tipos de bienes y servicios que necesitan rotar.

Con todo lo trabajado durante la iteración, se aprendió que, agregar funcionalidades que optimicen el uso de la aplicación de acuerdo con las necesidades de los usuarios, es importante para mejorar, conseguir un mayor nivel de aceptación en el uso de la aplicación y atraer el interés de otros potenciales usuarios.

De acuerdo con ello, también se validó el modelo de negocios propuesto, ya que no se han tenido observaciones restrictivas al MVPv2.

No obstante, existen tres observaciones menores que se deben rescatar como feedback final de la tercera iteración:

- En función “Cotiza tu evento”, los clientes sugieren que la misma aplicación arroje un presupuesto estimado, el cual lo tendrían como referencia general para la contratación de un producto/servicio. Esta nueva funcionalidad sí podría ser desarrollada, haciendo uso de la lista de precios cargada al sistema por los proveedores.
- En función “Cotiza tu evento”, los proveedores indican que, para dar una respuesta más rápida y cómoda a las cotizaciones, sería más conveniente utilizar un portal web. Para atacar este punto, se debe desarrollar la página web de Raymi.
- En función “Ofertas”, los proveedores manifestaron que, por practicidad, sería conveniente que, al momento de la creación de una oferta, se pueda incluir la fecha de inicio y fecha fin de la misma, para que no tengan que estar pendientes constantemente de activarlas y desactivarlas.

De acuerdo con los datos recabados, se actualizó el Lean Canvas, ver figura 9, planteado inicialmente, y se obtuvo una versión mejorada que contempla las nuevas funcionalidades solicitadas por los clientes y proveedores durante las iteraciones.

**Figura 9 Lean Canvas final**

<p><b>PROBLEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La realización de eventos demanda mucho tiempo.</li> <li>Desconocimiento de opciones de proveedores para realizar eventos.</li> </ul> <p><b>Alternativas existentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de proveedores de eventos por Instagram o Facebook.</li> <li>Anuncio de productos o servicios por Market Place o a través de canjes con influencers.</li> </ul>	<p><b>SOLUCIÓN</b></p> <p>Aplicación móvil que contiene proveedores de forma ordenada y categorizada, permitiendo la conexión con el cliente final.</p> <p><b>METRICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de descargas.</li> <li>Incremento de nuevos clientes</li> <li>Incremento de transacciones a través de la app</li> <li>Incremento de proveedores registrados en la aplicación</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sección para cotizar un evento de forma integral.</li> <li>Comparación de precios.</li> <li>Búsqueda rápida con palabra clave.</li> <li>Búsqueda por categorías de productos o servicios.</li> <li>Transacciones a través de la app.</li> </ul> <p><b>Proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sección de ofertas donde podrán exponer su productos o servicios.</li> <li>Nuevo canal de contacto con potenciales clientes.</li> </ul>	<p><b>VENTAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de cotizaciones integrales para realizar un evento.</li> <li>Exposición de ofertas de productos o servicios de los proveedores.</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Web, Redes Sociales.</li> <li>Anuncio en Facebook.</li> <li>Aplicación Móvil disponible en Play Store o App Store.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres y mujeres de 18 a 50 años.</li> <li>Interesados en organizar eventos.</li> <li>Sector socioeconómico A, B y C.</li> </ul> <p><b>Proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emprendedores que ofrecen servicios/productos necesarios para organizar eventos.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y mantenimiento de las APPs.</li> <li>Costos de Marketing.</li> <li>Costo por exploración de proveedores potenciales para generar eventos.</li> </ul>		<p><b>FLUJOS DE RENTA</b></p> <p><b>Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fee de 7% por transacción realizada a través de nuestra app.</li> </ul> <p><b>Proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fee de 7% por transacción realizada por proveedor a través de nuestra app.</li> </ul>		

Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.4. Conclusiones

- El modelo de negocio de Raymi queda validado a través de la metodología Lean Startup, la cual permitió pivotar según las necesidades de los clientes y proveedores. Es por ello que con el MVPv2 validado se pudo continuar con el desarrollo de la investigación de mercado y planes de negocio.
- El método Lean Startup permitió obtener información y retroalimentación rápidamente, lo cual facilitó la incorporación de nuevas funcionalidades, valoradas por los clientes y proveedores en iteraciones previas a la publicación del modelo final. Además, se validó la viabilidad del modelo de negocio identificando el sistema de ingresos y costos asociados.
- Las tres iteraciones realizadas en el circuito de retroalimentación de Crear-Medir-Aprender que propone el método de Lean Startup colaboró en el ajuste del modelo de negocio y la mejora del producto propuesto.



- La herramienta Lean Canvas es importante para definir un modelo de negocio porque se enfoca en pilares fundamentales como: el problema, la solución, las métricas, la propuesta de valor, los canales, el segmento de clientes, los costos e ingresos.
- Aprendimos a escuchar a nuestros consumidores (clientes y proveedores que buscan solución a sus malestares), de esta manera poder lograr en Raymi un enfoque con experiencia memorable en nuestras plataformas, lo cual es piedra angular como negocio para contribuir en enlazar proveedores y captando la atención de nuestros clientes.

## **CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En este capítulo se plantea el diseño de la investigación de mercados realizada y se presentan los principales resultados obtenidos.

### **4.1. Diseño de investigación**

#### **4.1.1. Objetivo general**

Evaluar el nivel de aceptación de la aplicación propuesta dentro del segmento de demandantes seleccionados.

#### **4.1.2. Objetivos específicos**

- Conocer los hábitos asociados a la compra y organización de eventos.
- Evaluar el valor que genera la aplicación.
- Medir la intención de uso de la aplicación.

#### **4.1.3. Metodología de Investigación**

Se ha realizado un estudio de tipo descriptivo, a través de una encuesta online auto aplicada. Para ello, se diseñó como instrumento un cuestionario estructurado conformado por preguntas cerradas y semiabiertas. El instrumento fue diseñado y distribuido de forma digital a través de Google Forms. En el anexo 5 se presentan las preguntas abordadas en dicho cuestionario.

#### **4.1.4. Público objetivo**

El público objetivo estuvo conformado por hombres y mujeres entre los 18 y 50 años de edad, de NSE A, B y C, residentes en Lima Metropolitana. Como filtro específico del estudio se buscó a personas que hayan participado en la organización de al menos 1 evento social (ej. Fiestas infantiles, cumpleaños, baby shower, graduaciones, bodas, etc.) en los últimos 5 años.

#### **4.1.5. Muestreo**

Dada la naturaleza del instrumento (online), se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Cabe señalar que el 78.9% de personas encuestadas cumplía con el filtro específico del estudio (participación en la organización de al menos 1 evento social en los últimos 5 años), resultando un total de 300 casos de un total de 380 encuestas, como se muestra en la tabla 7. Los resultados analizados en el resto del capítulo hacen referencia a este grupo de participantes.

**Tabla 7 Participación en la organización de eventos en los últimos 5 años**

<b>Respuesta</b>	<b>% Frecuencia de respuesta</b>
Sí	78.9%
No	21.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.1.6. Periodo de recolección de datos**

La recolección de las respuestas de las encuestas fue realizada del 24 de julio al 15 de agosto de 2022.

#### **4.1.7. Limitaciones**

- El trabajo de campo fue de manera online, con lo que se desconoce el nivel de representatividad de los resultados respecto al total de la población estudiada. Por ende, no es posible hablar de un margen de error.
- Además, esta forma de aplicación limita la posibilidad de absolver las inquietudes que los mismos encuestados pudieran tener durante el llenado del cuestionario. Se buscó reducir el efecto de este último punto a través del desarrollo de una prueba piloto donde se aseguró que las preguntas tenían una comprensión unívoca.

### **4.2. Principales resultados**

#### **4.2.1. Perfil de los encuestados**

Las características de los individuos encuestados se presentan en la tabla 8, muestra que el 9.3% tiene entre 18 a 28 años, 56.0% entre 29 y 39 años, 24.7% entre 40 a 50 años y 10.0% más de 51 años. Además, el 61.3% de los encuestados es del sexo femenino y el 38.7% es de sexo masculino. Finalmente, se observa que el 80.7% de los encuestados son residentes de los distritos de Lima Tradicional. En la tabla 8, mostramos las principales características de las personas encuestadas.

**Tabla 8 Características principales de los individuos encuestados<sup>1</sup>**

Edad	18 a 28 años: 9.3% 29 a 39 años: 56.0% 40 a 50 años: 24.7% 51 a más: 10.0%
Género	Masculino: 38.7% Femenino: 61.3%
Distritos	Nueva Lima Este*: 11.3% Lima Tradicional**: 80.7% Nueva Lima Norte***: 5.3% Nueva Lima Sur****: 2.7%

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.2.2. Hábitos asociados a la compra y organización de eventos**

A nivel de hábitos, se identificó que el 31.33 % del total organizó al menos 4 eventos en los últimos 5 años. Se define a este grupo de personas como Usuario principales de la categoría, por su alta frecuencia de desarrollo de eventos. Ellos en promedio han organizado 5.19 eventos durante dicho periodo de tiempo, es decir, aproximadamente 1.03 eventos por año (ver Figura 10).

---

<sup>1</sup> \*Lima Este: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, San Luis y Santa Anita.

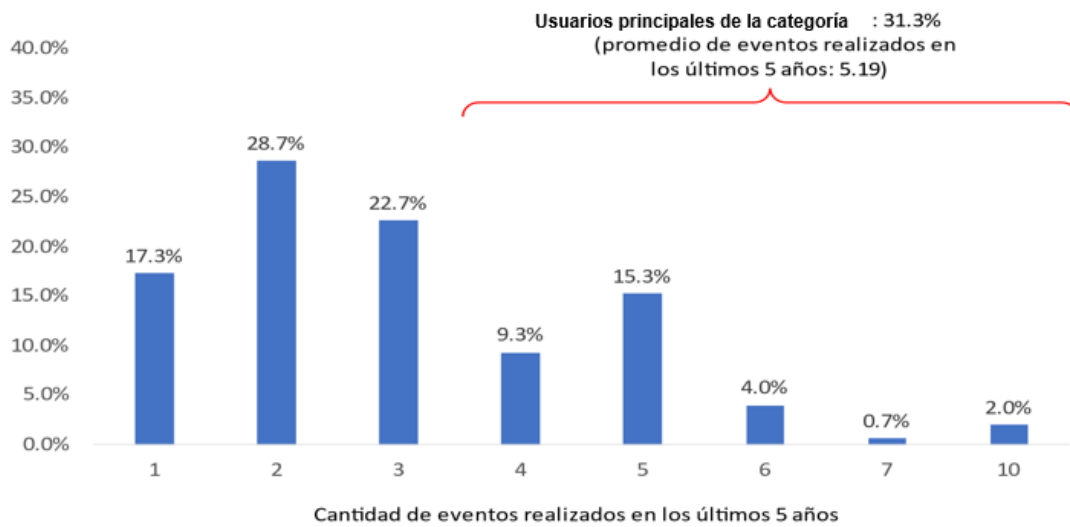
\*\*Lima Tradicional: Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo.

\*\*\*Nueva Lima Norte: Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa.

\*\*\*\*Nueva Lima Sur: Chorrillos, Lurín, Pachacamac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

**Figura 10 Frecuencia de participación en organización de eventos en los últimos 5 años**



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

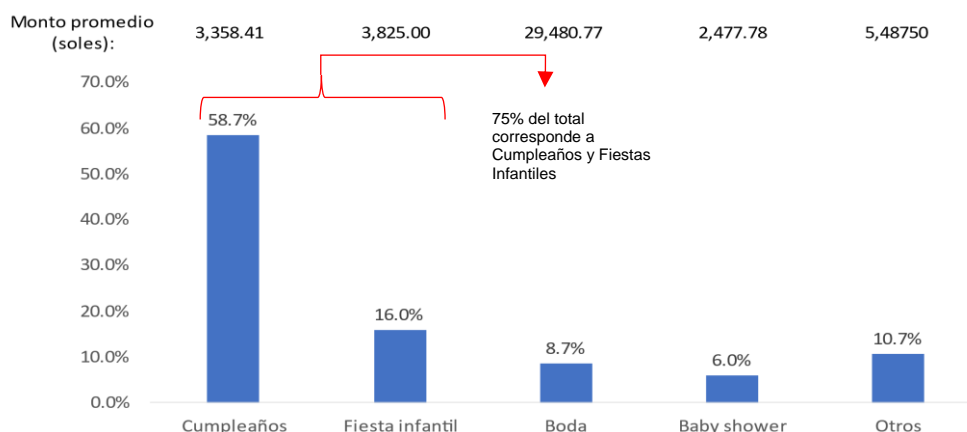
Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al tipo de evento organizado más significativo, la Figura 11 muestra que los cumpleaños y fiestas infantiles representan un 75% del total, siendo entonces los más relevantes para el negocio, conformando el Pareto de nuestro análisis para identificar el público objetivo.

Así mismo, confirmamos la semejanza con lo revisado previamente en el capítulo III (Lean Startup con mayor alcance en cumpleaños, fiestas infantiles y bodas), coincidiendo en dos eventos principalmente: cumpleaños y fiestas infantiles.

La inversión promedio para este tipo de eventos (eliminando picos en la data) es de S/ 2,081.72. Este dato será utilizado posteriormente en la estimación de la demanda.

**Figura 11 Tipo de eventos organizados y monto de inversión**



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, en la Tabla 9 se muestra una la cantidad de personas que organizan eventos de acuerdo a la información recopilada en la encuesta. De ello, resulta que el promedio de organizadores de eventos es de aproximadamente  $2.875 \approx 2.9$  por evento.

**Tabla 9 Cantidad de promedio de Organizadores por Eventos**

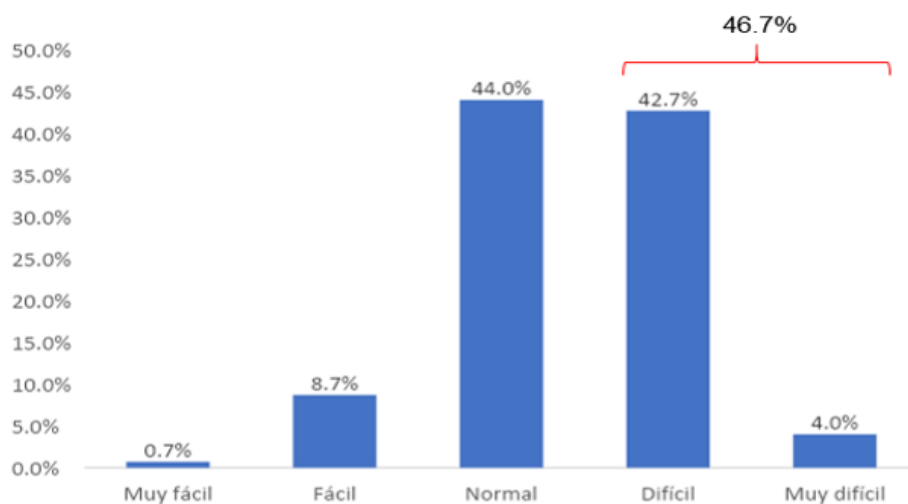
# Organizadores de eventos	Cantidad de eventos	Cantidad total de organizadores por evento
1	7	7
2	7	14
3	0	0
4	2	8
5 a más	8	40
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>69</b>

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a la dificultad para organizar eventos, la Figura 12 muestra que la suma de las respuestas Difícil y Muy difícil en relación al nivel de complicación para organizar el evento es de 46.7%.

**Figura 12 Dificultad en la organización de evento**

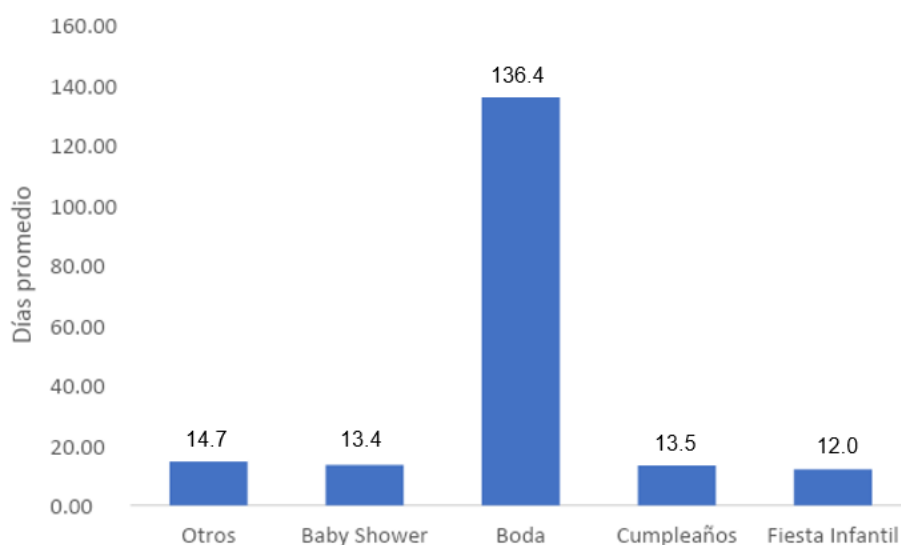


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al tiempo que duró la organización del evento, el tiempo promedio para organizar el evento es de 24 días; y el 50% de los encuestados tarda menos de 9 días para su organización, siendo el menor valor de 1 día y el mayor 450 días. Las bodas son los eventos que en promedio toman más tiempo organizar (136.42 días) y las fiestas infantiles los que en promedio toman menos tiempo (11.98 días) (ver Figura 13 donde se muestra el tiempo promedio de organización por tipo de evento).

**Figura 13 Tiempo promedio de organización por tipo de evento (en días)**



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a los productos y servicios adquiridos, la Tabla 10 muestra que en los eventos más representativos (cumpleaños y fiestas infantiles), el servicio contratado más representativo es la decoración: 40% de los cumpleaños contrata este evento, mientras que el 28% de las fiestas infantiles también lo hace.

**Tabla 10 Servicios y productos adquiridos por tipo de evento**

	Cumpleaños	Fiesta Infantil	Boda	Baby Shower	Otros	Total general
<b>Decoración</b>	40%	28%	33%	29%	35%	35%
<b>Catering</b>	32%	24%	30%	47%	21%	29%
<b>Alquiler</b>	17%	21%	36%	0%	29%	20%
<b>Show infantil</b>	8%	25%	0%	24%	3%	11%
<b>Animación y</b>	4%	2%	0%	0%	12%	4%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, en la Tabla 11 se muestra una la cantidad de eventos realizados según el número de productos/servicios contratados en Cumpleaños y Fiestas infantiles. De ello, resulta que el promedio de productos/servicios contratados es 2.5 por evento.



**Tabla 11 Cantidad de Servicios y productos adquiridos en eventos de Cumpleaños y Fiestas infantiles**

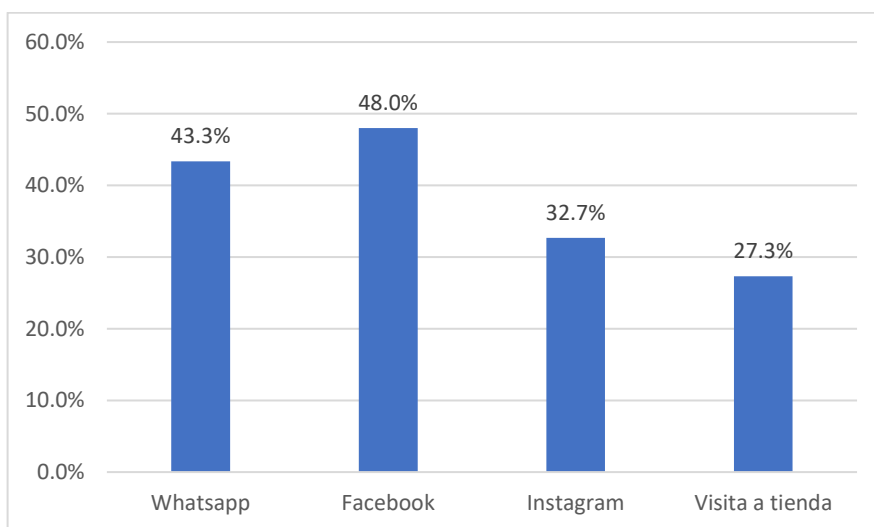
# productos/servicios contratados	Cantidad de eventos
1	61
2	43
3	71
4	43
5	4
6	0
7	2

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a los medios por los que más se contratan productos o servicios son redes sociales (Facebook, WhatsApp e Instagram) y también mediante visita al local comercial. Cabe mencionar, que los encuestados pudieron marcar más de una alternativa para esta pregunta (ver Figura 14, donde se muestra el medio por el que se realizó el contrato).

**Figura 14 Medio por el que se realizó el contrato**

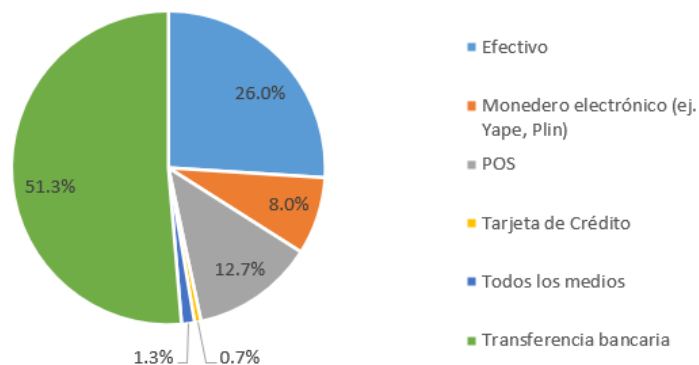


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al medio de pago, la Figura 15 muestra que los medios de pago más empleados son: transferencia bancaria (51.3%) y efectivo (26.0%). Un 1.3% afirmó que utilizaba todos los medios de pago.

**Figura 15 Medio de pago**



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

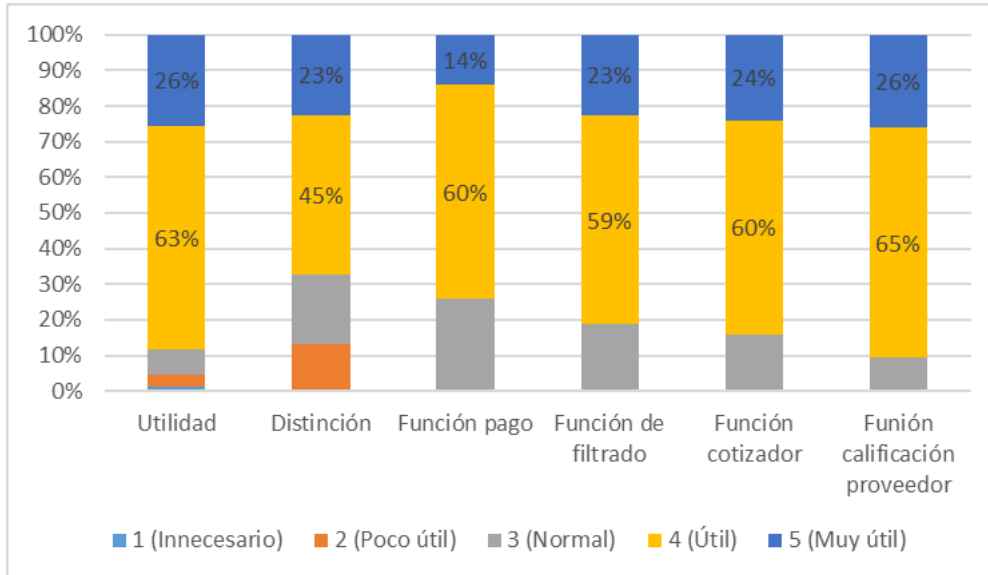
#### **4.2.3. Valor que genera la aplicación**

Se evaluó la valoración que le daban los encuestados al aplicativo sobre la base de una serie de aspectos. En la Figura 16 se observan las valoraciones de cada uno de los aspectos en cuestión. Las conclusiones son las siguientes:

- Las funciones colocadas son altamente valoradas para los usuarios finales, superando el 65% entre las opciones de Útil y Muy Útil.
- La funcionalidad mejor valorada a nivel de las categorías Útil y Muy Útil corresponde a la Calificación del Proveedor con un 91% de utilidad, respondiendo a la necesidad de contar con proveedores con buena reputación que ofrezcan productos de calidad, que estén en constante evaluación.
- La utilidad del aplicativo móvil es altamente valorada por el usuario, cuyo porcentaje asciende a 89%, sustentando la necesidad de contar con este tipo de aplicaciones.
- Respecto a la distinción del aplicativo móvil frente a otras opciones en el mercado se obtuvo un porcentaje de 68% correspondientes a las categorías de

Útil y Muy Útil, lo cual es alentador, pero no delimita una diferenciación marcada del aplicativo frente a sus competidores.

**Figura 16 Valoración de la propuesta**



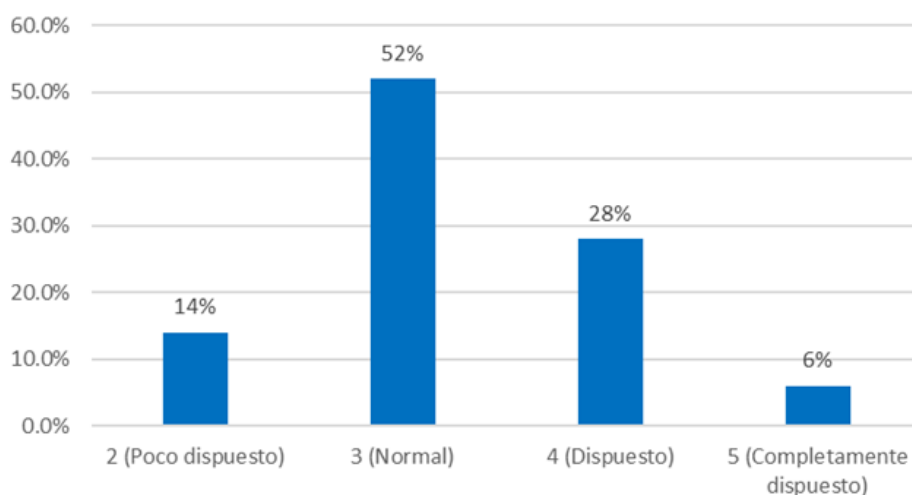
Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 4.2.4. Intención de compra

Cuando se les señaló a los encuestados que por efectuar una transacción a través de la plataforma tendrían que pagar de una comisión equivalente al 7% de la operación (este porcentaje fue validado durante la segunda iteración de aplicación de Lean Startup), las respuestas de Dispuesto y Completamente dispuesto a realizar este pago mediante la aplicación suman 34.0% (ver Figura 17).

**Figura 17 Disposición de uso de Raymi**

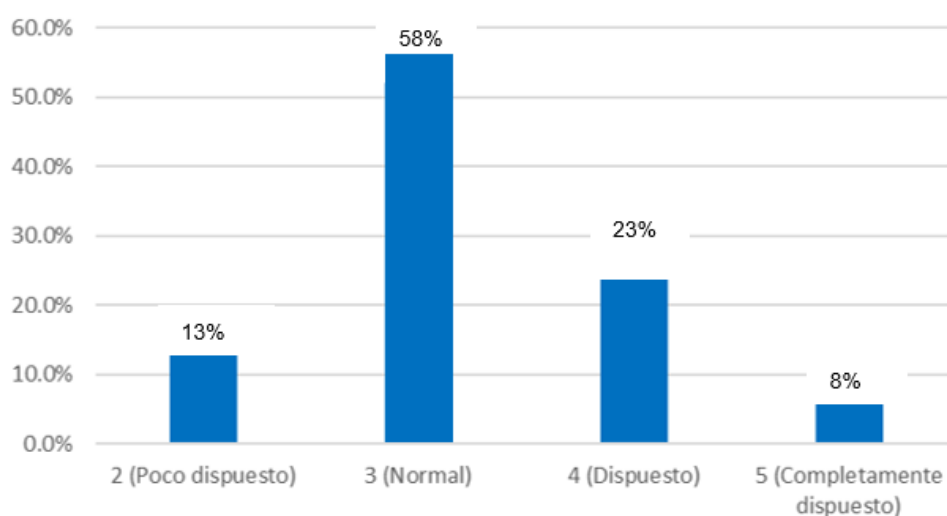


Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente, según se muestra en la figura 18, si realizamos el mismo análisis, pero tomando en cuenta sólo a los Usuario principales (usuarios que han realizado 4 a más eventos en los últimos 5 años), las respuestas de Dispuesto y Completamente dispuesto suman 30%.

**Figura 18 Disposición de uso de Raymi de Usuario principales**



Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **4.3. Estimación de la demanda**

Para estimar la demanda, se toma como punto de partida la población de Lima Metropolitana. Según Apeim (2021), la población limeña es de 11'201,960 personas, de las cuales, el 67% pertenece al segmento A, B o C. Además, el 53% de limeños tiene una edad entre 18 y 50 años. Esto es, la población objetivo se reduce a 3'971,879 personas.

Por otro lado, según los datos mencionados, el 78.9% de las personas ha participado en la organización de eventos, y de los cuales, los usuarios frecuentes (usuarios principales) conforman el 31.4% de los encuestados. Por lo tanto, el mercado de potenciales clientes se reduce de 3'971,879 a 984,017 personas.

Adicional a ello, se aplicó la intención de uso de Raymi, según lo mencionado previamente, es de 30% para los Usuarios principales, por lo que el mercado se reduce a 295,205 personas. Luego se aplicó un ratio previamente presentado acerca de la cantidad promedio de organizadores por evento que es de 2.9. Esto quiere decir que las personas únicas que organizan eventos ascienden a 101,795.

Para estimar la demanda de eventos, se utilizó un ratio en base a la información presentada previamente, donde se mencionó que los usuarios frecuentes realizan en

promedio  $1.03 \approx 1$  evento por año. Esto quiere decir que el mercado potencial de eventos a los cuales podría acceder Raymi durante su primer año es de 101,795 eventos.

De dicho mercado global de eventos, Raymi tiene el reto de captar el 3.2% durante el primer año, esto quiere decir que se espera que se realicen 3,257 eventos en la aplicación durante el primer año. Esto traducido a ingresos y tomando en cuenta que la comisión de la plataforma es de 14%, y que el promedio de costo de los eventos más representativos (cumpleaños y fiestas infantiles) es de S/ 2,081.72, otorga una estimación de ingresos de S/ 949,350 durante el primer año de operaciones, como se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12 Estimación de la demanda**

Detalle	Valores	Observaciones
Lima Metropolitana (personas)	11,201,960	
NSE A, B, C (porcentaje)	67%	Información obtenida de Apeim
NSE A, B, C (personas)	7,494,111	
Edad 18 a 50 años (porcentaje)	53.0%	Información obtenida de Apeim
Edad 18 a 50 años (personas)	3,971,879	
Participación en la organización de eventos sociales (porcentaje)	78.9%	Información obtenida de la Encuesta
Participación en la organización de eventos sociales (personas)	3,133,812	
Usuario principal: organiza de 4 a más eventos (porcentaje)	31.4%	Información obtenida de la Encuesta
Usuario principal: organiza de 4 a más eventos (personas)	984,017	
Intención de compra en Raymi de Usuario principal	30%	Información obtenida de la encuesta
Mercado de eventos con intención de compra en Raymi	295,205	
Cantidad de organizadores por evento	2.9	Información obtenida de la encuesta
Personas únicas que organizan eventos	101,795	
Promedio anual de eventos organizados	1	Información obtenida de la Encuesta
Eventos organizados anualmente	101,795	

Cuota de participación anual de eventos (porcentaje)	3.2%	Reto propuesto para Raymi en el primer año
<b>Eventos realizados a través de Raymi</b>	<b>3,257</b>	
<b>Monto de eventos realizados a través de Raymi</b>	<b>949,350</b>	

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

Por último, se determinó que el esfuerzo de lograr 3,257 eventos realizados en la plataforma significa que Raymi deberá contar con aproximadamente 167 proveedores inscritos. Esto tomando como referencia que cada evento de cumpleaños o fiestas infantiles requieren dos productos o servicios a contratar y que cada proveedor de estos eventos otorga en promedio 1 servicio/producto diario (información obtenida de las entrevistas a proveedores). Además, se asume que el 10% de las ventas de nuestros proveedores inscritos se realizan a través de nuestra plataforma, como se muestra en la Tabla 13.

**Tabla 13 Estimación de cantidad de proveedores necesario**

<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>	<b>Observaciones</b>
Cantidad de productos y servicios por evento	2	Información obtenida de la Encuesta
Cantidad de productos y servicios totales anuales en Raymi	6,515	
Cantidad de productos y servicios por día en Raymi	18.1	
Cantidad de productos y servicios totales por día de proveedores	181	Se asume 10% de operaciones en Raymi
<b>Número de proveedores</b>	<b>167</b>	Se consideran 1.08 operaciones por día por proveedor. Información obtenida de entrevistas.

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.4. Conclusiones**

La recolección de las respuestas de encuestas fue realizada del 24 de julio al 15 de agosto de 2022, para lo cual se obtuvo 300 respuestas positivas sobre el desarrollo de eventos de un total de 380 encuestas. De ese total, el 78.9% de encuestados han

participado en la organización de eventos sociales en los últimos 5 años. La mayoría de los que han participado en la organización de eventos se encuentra en el rango de edad de 29 a 39 años, son del sexo femenino y residen en distritos de Lima Tradicional.

El número de eventos organizados en los últimos 5 años en promedio son de 3 eventos, siendo los eventos más significativos los Cumpleaños y Fiestas Infantiles, y el promedio de la inversión realizada en estos eventos es de S/ 2,081. En cuanto a la dificultad de la organización del evento, la mayoría indicó que el nivel fue normal y difícil. El tiempo promedio que duró la organización del evento informado por los encuestados fue en promedio de 24 días, y el 50% de encuestados tardó menos de 9 días para su organización.

Los principales productos y servicios adquiridos fueron la decoración y el catering. Los medios por los que más se contratan productos o servicios son redes sociales, lo cual indica que los medios digitales son los más utilizados. En cuanto a los medios de pago más usados destaca las transferencias bancarias.

Finalmente, con respecto a la propuesta de Raymi, el 88% de encuestados le pareció útil y muy útil la aplicación. Con respecto a la novedad de lo ofrecido, el 67% señaló que era diferente o muy diferente a las alternativas existentes. Finalmente, con respecto al cobro de 7% por cada transacción, el 30.0% de los usuarios frecuentes (Usuario principales) se mostró dispuesto o complementemente dispuesto a realizar este pago mediante la aplicación, este indicador de intención de uso es clave para determinar el público objetivo al que estará destinado el aplicativo RAYMI.



## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se evalúa el contexto en el que se desarrollará el negocio propuesto. Para ello, se analiza el entorno externo a nivel macro y micro y se elabora un diagnóstico a través de una matriz FODA considerando como factores internos las competencias y recursos con los que cuenta el equipo inversor. Finalmente, se plantean estrategias para el negocio.

### **5.1. Análisis del macroentorno (PEST)**

#### **5.1.1. Factores político-legales**

Según la información brindada por el Banco Central de Reserva del Perú (2022), los factores políticos generan una constante volatilidad en los mercados de startup. En efecto, en la actualidad, el Perú se encuentra continuamente inmerso en confrontaciones políticas entre el ejecutivo y el legislativo por las pugnas de poder, que incluso han llegado al nivel de amenaza de una posible vacancia presidencial como se informa en los medios periodísticos. Un hilo muy delgado que en cualquier momento podría ejecutarse por parte del Congreso de la República, generando incertidumbre para la sociedad en general, también para los empresarios y para los emprendimientos.

Por otra parte, el Perú no cuenta con una ley o normativa especial dirigida a los negocios basados en aplicaciones móviles. Esto sí ocurre en otros países como España. Según el portal web de Tangram Consulting, el marco legal en España para el uso de datos de las apps está regulado por tres normativas: el Reglamento General de uso de datos, la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales y la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico.

Según lo analizado, sólo las decisiones gubernamentales en el Perú podrían ocasionar riesgo para las empresas peruanas durante el desarrollo de una aplicación móvil o en su lanzamiento al mercado. Por supuesto, el sector que se dedica a los eventos sociales no es ajeno a esta realidad y requerirá de puntos de apoyo para mantenerse en el Perú, activarse y crecer.

#### **5.1.2. Factores económicos**

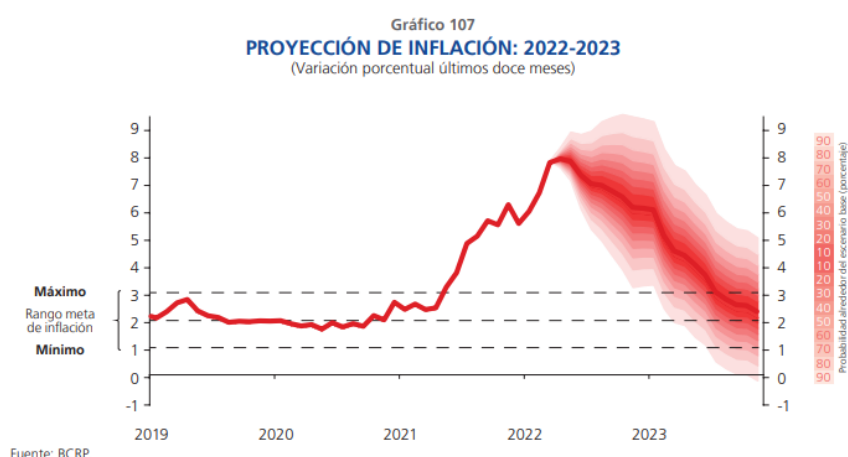
Respecto al factor económico, el empleo creció 16.9% en el último trimestre del año 2021 frente a una caída elevada del año 2020 (El Peruano, 2022), lo cual es una cifra alentadora; no obstante, se requiere continuar con la reactivación económica de todos

los sectores para dinamizar la economía, especialmente en los sectores más golpeados, como turismo o el rubro de eventos.

El BCRP (2022) ha señalado que para el presente año 2022, se está proyectando un crecimiento del PBI de 2.6%, cifra que se considera moderada. No obstante, en estos meses se ha venido incrementando la tasa de interés de referencia (política monetaria del BCRP) con el que se encarecen los préstamos en soles por parte de las entidades financieras; por lo que, se prevé que dentro del año 2022, tengamos un comportamiento alcista en las tasas de interés, lo cual tendría incidencia en los préstamos que se ofrecen a las empresas que se dedican al rubro eventos, mismas que requieren ahorros en costos y optimización de mecanismos de transacción, operatividad y publicidad. En la Figura 19 se muestra el proyecto de inflación 2022-2023.

Por otro lado, según el INEI (2022) la inflación anual en el Perú subió a 8.78% en el mes de mayo del presente año, superando el rango de meta establecida por el BCRP (1%-3%). Esto es ocasionado por el incremento en el índice de precios del mes abril en un 0.38%. Para el año 2023, se espera que la inflación interanual retorne al rango meta entre el segundo y tercer trimestre, asumiendo la reversión del efecto de factores transitorios sobre la tasa de inflación como el tipo de cambio, precios internacionales de combustibles y granos, bajo un contexto en que la brecha del producto se irá cerrando gradualmente (BCRP, 2022)

**Figura 19 Proyección de inflación 2022 - 2023**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2022).

Además, a causa del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, el costo de vida en Perú ha aumentado, repercutiendo directamente en el precio de productos de la canasta básica como el arroz, papa, cebolla, tomate, arveja, zanahoria, haba, caña de azúcar y limón (BCRP, 2022), ocasionado que el presupuesto familiar destinado a eventos o actividades de recreación se reduzca, y en algunos casos desistan de realizarlos. Asimismo, el Perú depende de precios internacionales como el crudo del petróleo, el trigo, la soya y el maíz, entre otros; los cuales generan expectativas en los precios de importación de artículos en general provenientes del extranjero, entre los que se encuentran aquellos referidos a los eventos, que principalmente se adquieren desde Asia.

Adicionalmente, la inestabilidad política ha generado la variación hacia arriba y hacia abajo del tipo de cambio del sol al dólar. En términos generales, el Sol peruano, se ha devaluado paulatinamente desde que el actual gobierno asumió el cargo.

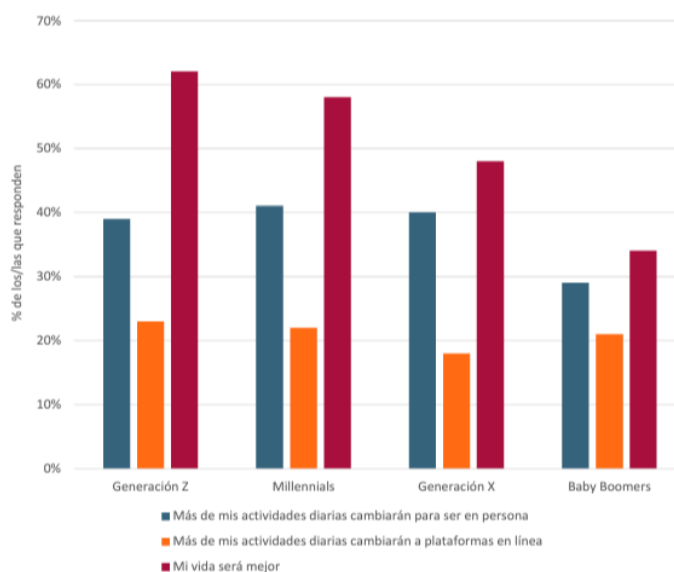
### **5.1.3. Factores sociales y demográficas**

Durante el año 2021 se ha visualizado un incremento en la inseguridad ciudadana, siendo el principal tipo de delito el que se lleva a cabo “Contra el Patrimonio”. Una de las principales ciudades afectadas por este hecho es Lima Metropolitana (INEI, 2022). La delincuencia es un factor social importante, y tiene relación directa con los participantes en el sector de eventos. Esta problemática impacta a los proveedores que realizan eventos puesto que se ven expuestos a la delincuencia organizada por medio de asaltos en sus locales comerciales. Incluso, en algunos sectores de Lima se pueden cobrar cupos para permitir el funcionamiento de un negocio. Por el lado de los clientes del modelo de negocio, ellos están expuestos a ser asaltados en las calles cuando realizan trámites o compras en locales comerciales, optando por realizar transacciones a través de plataformas digitales para mitigar el riesgo a sufrir algún incidente delictivo.

Adicionalmente, los consumidores muestran cierto interés para retomar su vida social anterior a la pandemia. De acuerdo con Euromonitor (2022), existe un retorno a la vida pre-pandemia, pero de una forma dividida. No todas las personas están ansiosas por tener actividades exactamente de la misma forma como era antes. Muchos están aún muy cautelosos en cuanto al tema de salud. Además, dado que la pandemia ha traído consigo un acercamiento al mundo digital, es importante entender las expectativas de los grupos demográficos en relación con sus futuras actividades y su vida en general.

Las generaciones recientes son las que tienen una perspectiva positiva sobre los siguientes años, y también los que tienen una mayor propensión a migrar más hacia actividades en plataformas en línea. No obstante, es importante resaltar que existe, de forma consistente en todas las generaciones, un mayor porcentaje de inclinación hacia regresar a actividades en modalidad presencial. Esto es un buen síntoma para el negocio de eventos, en donde prima la presencialidad. Esto se ve expresado en la Figura 20, en donde se cuenta con las perspectivas según generación.

**Figura 20 Rasgos y actitudes personales en los próximos 5 años**



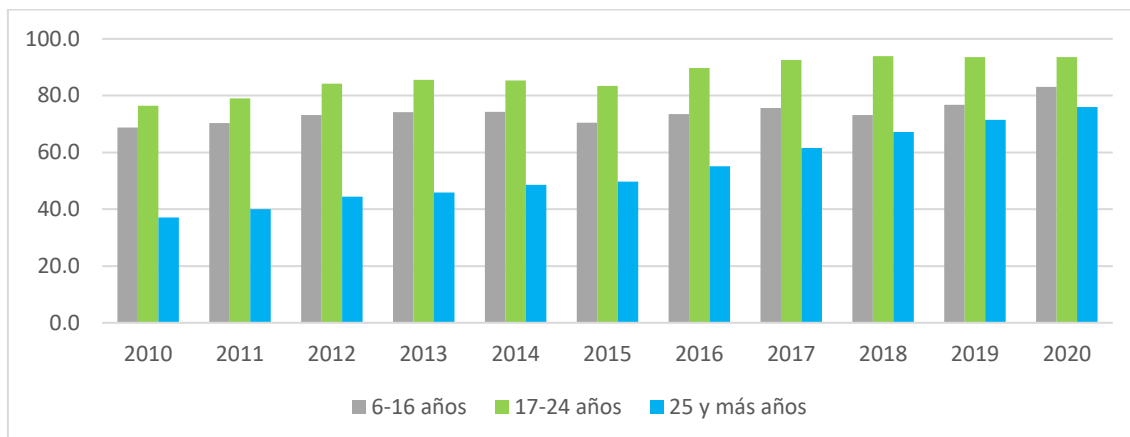
Fuente. Tomada de (Euromonitor, 2022).

En relación con los factores demográficos, la mayoría de los negocios que brindan productos y servicios para organizar eventos son micro y pequeñas empresas (MYPES). De acuerdo con COMEXPERU (2020), se considera que la mitad de las MYPES no cuentan con un local donde ofrecer sus productos o servicios, por lo que contar con una plataforma que los exponga y capte potenciales clientes es atractivo para estos micro y pequeños empresarios.

#### 5.1.4. Factores tecnológicos

El COVID 19 incrementó la globalización, ayudando a que más personas tengan acceso a internet a nivel mundial. Analizando el porcentaje evolutivo de uso de internet en Lima Metropolitana según rangos de edad, se observa en la Figura 21, que desde el 2010 el crecimiento del uso de internet ha aumentado fuertemente cada año en todos los grupos etarios, pero principalmente en el rango de 17 a 24 años.

**Figura 21 Porcentaje evolutivo de uso de Internet según rangos de edad**



Elaboración: Autores de esta tesis, con información tomada de (INEI 2020).

Esta evolución viene acentuada también debido al especial crecimiento del uso de aplicaciones digitales. Según el portal web de RPP, sección tecnología (RPP, 2022), Perú ha sido catalogado como mercado emergente debido a su alto ratio de crecimiento de número de descargas de aplicaciones realizadas (en el 2021 fue de +5% con respecto al 2020).

Las compras online son el plus ante el uso incremental de internet, donde los clientes cuentan con una gran variedad de canales para adquirir productos y servicios. Sin embargo, son las aplicaciones móviles las más usadas para concretar esta operación. Es así que, muchos establecimientos están usando con mayor frecuencia los medios de pago digitales, a través de aplicativos móviles, billeteras móviles o códigos QR; y, en general, los peruanos y las organizaciones buscan adecuar su forma de vida al uso de herramientas tecnológicas (TCI, 2022).

Los peruanos prefieren aplicaciones móviles en vez de la web tradicional por la rapidez con la que es posible hacer una compra (ya sea en dispositivos Android o iOS) y en los descuentos exclusivos para compras en la app, según el marketplace (Noticias, 2022). Además, también las funcionalidades como guardar para después, son de las más valoradas por los usuarios. A esto se le suma, la opción de seguimiento del pedido (tracking) para monitorear el despacho y entrega de lo que han adquirido, lo cual ayuda a reforzar la confianza de los usuarios en las compras online (TCI, 2022).

Según la figura 22, elaborada por Kantar IBOPE Media, confirmó que el 55 % de los peruanos aumentaron su consumo en la red social de Facebook, un 39% lo hizo en Instagram y el 18% en TikTok, convirtiéndose en las tres plataformas más utilizadas durante la pandemia. En lo que se refiere en el consumo de la aplicación, el 93% de los peruanos asegura haber utilizado alguna red social desde que empezó la pandemia, el 89% alguna aplicación de mensajería instantánea, y el 71% reproducción en línea de música.

**Figura 22 Tipo de aplicación que descargaron mediante teléfonos inteligentes los usuarios peruanos en el 2020**



Fuente. Kantar IBOPE Media, elaboración Gestión (2020).

Hoy en día, una interacción puede iniciar en un entorno web de PC y terminar en un teléfono inteligente, o en su mayoría iniciar en un teléfono inteligente y terminar en el mismo. La omnicanalidad aplicada correctamente debe permitir que el consumidor haga realidad sus deseos en cualquiera de los canales que el negocio o entidad gubernamental habilite para las personas.

Por el lado de los costos, para los usuarios, el descargar alguna aplicación móvil, tiende a ser gratuito, dado que la ganancia de los dueños de aplicaciones es mediante mecanismos como publicidad, suscripciones o compras dentro de la aplicación. Sin embargo, no todas las personas tienen gran variedad de aplicaciones móviles, sino que depende del espacio de memoria que tiene un teléfono inteligente.

Con la implementación masiva de herramientas digitales será necesario contar también con mecanismos de ciberseguridad, para minimizar el impacto del hacker, estafas, hurtos cibernéticos, etc. Las amenazas para la seguridad de los dispositivos móviles están aumentando tanto en cantidad como en alcance. Para proteger los dispositivos y los datos, los usuarios deben entender los vectores de amenaza comunes y prepararse para la próxima generación de actividades maliciosas.

## **5.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)**

### **5.2.1. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes (consumidores del producto o servicio) es moderado. Esto tomando en consideración tres aristas: volumen, capacidad de elección y sensibilidad al precio. Por el lado de volumen, un solo cliente no impactaría en el negocio, ya que existirían muchos usuarios. Sobre la capacidad de elección, se toma en cuenta que actualmente no existen competidores directos con la propuesta de valor de Raymi. Por último, sobre la sensibilidad al precio, el cliente podría decidir no usar la aplicación, ya que le genera un costo adicional comparado con organizar su evento de una forma tradicional. A pesar de las bondades de la aplicación Raymi, algunos clientes pueden preferir ahorrar algo de dinero y no usar la app.

Por otro lado, los proveedores (empresas que ofrecen sus productos y servicios a través de Raymi), también tienen un poder de negociación moderado. Esto tomando en cuenta los mismos criterios anteriormente mencionados. Sobre su volumen, se debe considerar que existen bastantes microempresarios en el mismo rubro. Con respecto a la capacidad de elección, existen otros medios digitales como Facebook, Instagram y Tiktok, que les permiten promocionar sus productos o servicios, aunque no tienen la propuesta de valor que ofrece Raymi. Por último, sobre la sensibilidad al precio, los proveedores deberán modelar sus costos para poder cotizar en la aplicación. No obstante, podrían optar por soluciones gratuitas (aunque sin la propuesta de valor de Raymi) como Market Place o Instagram.

### **5.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Raymi, al ser una plataforma 100% digital, tiene como principal proveedor a la empresa que brinda los servicios de almacenamiento y procesamiento en la nube. Consideramos que el poder de negociación que tienen los proveedores de estos servicios es bajo, viéndolo desde las siguientes perspectivas:

Raymi, al ser una plataforma 100% digital, tiene como principal proveedor a la empresa que brinda los servicios de almacenamiento y procesamiento en la nube. Consideramos que el poder de negociación que tienen los proveedores de estos servicios es bajo, ya que, si la cantidad de proveedores de servicios en la nube se ha incrementado a raíz de la ocurrencia del COVID, en la medida que se han digitalizado muchos productos y servicios, y el crecimiento de empresas en el rubro tecnológico que proveen servicios en la nube, cada vez se incrementa. Es decir, se pueden cotizar los servicios y elegir al que mayor costo-beneficio nos brinde. Por este frente, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

De otro lado, consideramos que existen productos diferenciados/especializados, en la medida que actualmente los servicios son ya estructurados en “planes”. Es decir, al contratar el servicio base, los proveedores ofrecen adicional servicios como: mayor almacenamiento, pasarela de pagos segura, soluciones de diseño web, opción de colocar recomendaciones, etc.; es decir, los proveedores están a disposición de brindar beneficios adicionales. Es por ello por lo que consideramos que el poder de negociación también por este frente es bajo.

### **5.2.3. Competencia directa**

La amenaza por competencia directa es baja, debido a que, luego de investigar en internet y en las tiendas de aplicativos de Android y IOS, se ha identificado que no existe una aplicación que ofrezca los mismos servicios que Raymi. Si bien existen algunas opciones con cierta similitud, ofrecen opciones limitadas (por ejemplo, no permiten realizar transacciones directas). Estas son:

- <https://www.ineventos.pe/>
- <https://www.matrimonio.com.pe/proveedores>
- <https://www.zankyou.com.pe/>
- <https://www.bodas.com.pe/>

Asimismo, la mayoría de las opciones señaladas se concentran en algún evento específico, como bodas. La alternativa más parecida a Raymi es “In Eventos”. Este portal web, cataloga a los proveedores para diferentes eventos. No obstante, su calidad es muy inferior a nuestra propuesta de negocio, ya que solo es un catálogo de contacto con proveedores, pero no permite realizar compras seguras, no tiene recomendaciones, subastas, y sólo opera a través de página web (no es un aplicativo móvil).



En la sección 5.2.6 Análisis de Competidores se realizó el análisis detallado de cada uno de los competidores, de acuerdo con este análisis, consideramos que la competencia directa actualmente tendría un impacto medio en el modelo de negocios. No obstante, en un futuro podrían convertirse en una amenaza, especialmente el competidor directo InEventos (los otros tres son netamente especializados en matrimonios, sector que es solo una parte de la oferta de valor de Raymi).

#### **5.2.4. Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos competidores tiene un impacto moderado. Esto ya que las barreras de entrada podrían dilatar la formación de competencia. Los nuevos competidores tendrán que afrontar diversos desafíos o barreras de entrada para poder ingresar al mercado.

Como primer punto, deberán tener un catálogo de proveedores al igual que Raymi. Para ello, tendrán que enfocarse en contactar al mayor número posible de proveedores de productos y servicios para eventos, y que estos sean de calidad. En segundo lugar, deberán desarrollar un aplicativo móvil que les permita catalogar por tipo de evento y/o productos, realizar búsqueda directa de proveedores, realizar cotizaciones y subastas en línea con un presupuesto determinado por el usuario, realizar pagos en línea. Como tercer paso, deberán desplegar un plan de publicidad que les permita ganar clientes, ya que este negocio será rentable finalmente cuando se alcance un buen nivel de operaciones dentro de la aplicación. Por último, deberán mantener actualizado constantemente sus bases de datos de proveedores y agregar cada vez más.

En resumen, Raymi contará con una ventaja sobre todo por tiempo en el mercado, ya que actualmente no hay soluciones iguales, y para cuando aparezcan, la empresa ya tendrá una participación de mercado ganada, proveedores fidelizados, un proceso estructurado de mejora continua de experiencia de usuario y cada vez más funcionalidades.

#### **5.2.5. Amenaza de sustitutos**

La amenaza de sustitutos tiene un impacto moderado en el modelo de negocios de Raymi. Para determinar ello, se partió identificando a los posibles actores en este frente, y luego se validó con el mercado, a través de entrevistas, que la oferta de valor de Raymi es superior.

Para corroborar las opciones que pueden sustituir a Raymi, se recurrió nuevamente a la matriz de Lambin, Galluci, Sicurello (2009).

- Marketplace: Baja similitud de plataforma tecnológica, ya que no es especializada, ni comparte atributos como puntuación de proveedores, posibilidad de cotizar, pagar en la plataforma, entre otros. Alta similitud de necesidades objetivo, ya que es usado para el mismo fin, el cual es encontrar productos o servicios para la realización de eventos. Por lo tanto, MarketPlace es un competidor sustituto.
- Instagram Store: Baja similitud de plataforma tecnológica, ya que al igual que Marketplace, no es especializada, ni comparte otros atributos (esta solución sirve sobre todo para mostrar contenido y redirigir al usuario a la página web del ofertante). Alta similitud de necesidades objetivo, ya que es usado para el mismo fin, el cual es encontrar productos o servicios para la realización de eventos. Por lo tanto, Instagram Store es un competidor sustituto.
- Mercadolibre: Baja/Media similitud de plataforma tecnológica. Nuevamente, no es especializada, ni comparte otros atributos. No obstante, esta solución sí posee pasarela de pagos. Por otro lado, tiene una Alta similitud de necesidades objetivo, ya que es usado para el mismo fin, el cual es encontrar productos o servicios para la realización de eventos. Finalmente, Mercadolibre también es un competidor sustituto.

Por otro lado, para tener más información sobre las opiniones del mercado en relación con estas soluciones alternativas, se realizaron entrevistas a clientes y proveedores, según la guía de pautas en el *Anexo 7* y *Anexo 8* respectivamente.

Por el lado de los clientes, se pudo validar que todos reconocen y tienen en mente a estas opciones, pero especialmente a Marketplace, ya que en alguna oportunidad han realizado o intentado realizar alguna compra o alguna venta a través de este medio. Sienten que está más enfocado en la compra o venta de productos usados (para el caso de Marketplace y Mercadolibre). Al momento de realizar eventos, solo un entrevistado nos comentó que encontró un servicio a través de Marketplace específicamente. Por otro lado, ven a Raymi como una solución especializada para la organización de eventos. Los elementos destacados en comparación con estas alternativas es la capacidad de comprar por la aplicación, la información más estructurada para ayudar solucionar el problema de organización de eventos y la funcionalidad de cotizar en línea.

Por el lado de los proveedores, todos han escuchado de Marketplace, tres de ellos de Mercadolibre y solo uno sabía de la existencia de Instagram Store. Dos de ellos han creado anuncios en Marketplace para ofrecer sus productos o servicios (proveedores de Catering y de Fiestas Infantiles), no obstante, actualmente no tienen un anuncio vigente. De ellos, nos indicaron que el motivo de no estar publicitando actualmente en Marketplace es que no han tenido la efectividad deseada, ya que personas preguntan solicitando cotizaciones, pero finalmente no responden, y lo ven como una pérdida de tiempo. Por último, ven a Raymi como una propuesta más ordenada y especializada, con la ventaja que cobra comisión sólo si hay venta (en Marketplace tienes que invertir en publicidad para que más gente vea tu anuncio) y permite realizar la transacción dentro de la aplicación.

En resumen, si bien estas aplicaciones no son especializadas en el rubro de eventos, dado el posicionamiento que tienen (especialmente Marketplace), podrían quitar participación de mercado. No obstante, la solución planteada por Raymi, que es más integral y especializada, se ha comprobado que tendría una mayor preferencia ante la necesidad de organización de eventos.

#### **5.2.6. Análisis de Competidores**

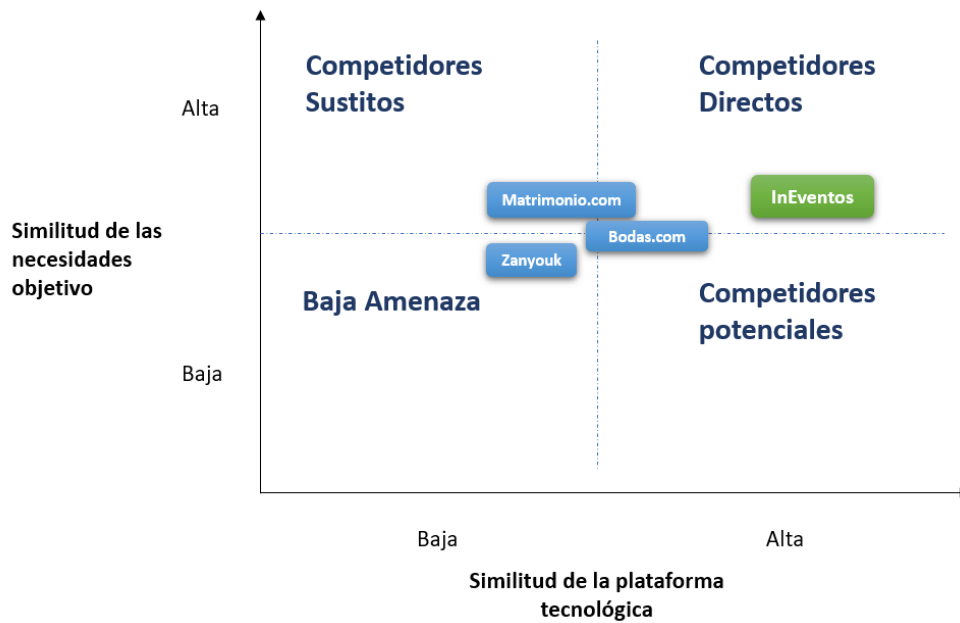
Con la finalidad de entender mejor el potencial de Raymi frente a la competencia directa, se realizó un análisis de identificación de proveedores, a partir de la información obtenida en las encuestas y entrevistas realizadas en la etapa Lean.

Para ello se utilizó la matriz propuesta por Lambin, Galluci, Sicurello (2009). Esta matriz evalúa las similitudes (alta o baja) de las Necesidades objetivo (eje vertical) y la plataforma tecnológica en sí (ver Figura 23). De acuerdo con ello, se identificó que InEventos es el único competidor directo, mientras que los otros tres son competidores sustitutos:

- InEventos: Media similitud de plataforma tecnológica (sólo tiene portal web) ; Alta similitud de necesidades objetivo (búsqueda de proveedores para eventos organizados por tipo, y posibilidad de realizar cotizaciones). Por lo tanto, esta empresa es un competidor directo.
- Matrimonio.com, Zanky, Bodas.com: Media similitud de plataforma tecnológica (web o app, pero de asesoría/información para bodas). Media similitud de

necesidades de objetivo (enfocados sólo a bodas). Por lo tanto, estas empresas son competidores sustitutos.

**Figura 23 Matriz Lambin, Galluci, Sicurello de competidores de RAYMI**



Elaboración: Autores de esta tesis

También, se realizó la comparación de las funcionalidades de RAYMI con otros competidores, resaltando las funcionalidades que ofrece la solución propuesta, como se muestra la tabla 14.

**Tabla 14 Benchmarking Competidores Raymi**

Aplicativos / plataformas	Tipo de Competidores	Funcionalidades	Canales de Atención	Tipo de Eventos
RAYMI	Propuesta	-Catálogo de proveedores -Opción de solicitar presupuesto -Pago de productos o servicios online -Visualización de Ofertas - Categorías de productos o servicios	-Aplicativo Móvil -Call Center	Todas las categorías de eventos, en especial Cumpleaños y Fiestas Infantiles
InEventos	Directo	-Catálogo de proveedores -Opción de solicitar presupuesto	-Página Web -Whatsapp	Todas las categorías de eventos
Matrimonio.com	Indirecto	-Catálogo de proveedores que organizan bodas -Contacto con proveedores. -Opción de solicitar presupuesto	-Página Web -Aplicación Móvil	Matrimonios y bodas

Zanyouk	Indirecto	-Catálogo de proveedores que organizan bodas -Contacto con proveedores.	-Página Web -Aplicación Móvil	Matrimonios y bodas
Bodas.com	Indirecto	-Artículos sobre organización de bodas. -Tips sobre la organización de bodas.	-Página Web	Matrimonios y bodas

Elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente, se validó cómo percibe el mercado estas soluciones. Conversamos con 5 clientes (de los mismos clientes entrevistados en el capítulo tres) y 4 proveedores. Se realizó la entrevista según la guía de pautas en el Anexo 7.

Por el lado de los clientes, ninguno conocía los portales de los competidores. Por ello, decidimos compartir con ellos los portales web. Sobre el feedback recibido para matrimonio.pe, zanky.com.pe, y bodas.com.pe, fueron respuestas similares. Les parecieron portales interesantes, ya que contienen bastante información extra, están directamente especializadas en planeamiento de bodas, por lo que tiene información relevante y actualizada sobre el tema. No obstante, nos indicaron que lo diferente de Raymi es que es una solución más integral y versátil para eventos que requieren menor nivel de planificación, rescataron el portal de ofertas y la posibilidad de realizar pedidos/cotizaciones con una herramienta de comunicación directa (chat dentro del app). Adicional a ello, la facilidad para poder realizar pagos a través de la misma plataforma.

Sobre el portal InEventos, destacaron que era un portal con una buena cantidad de proveedores, y que está cien por ciento enfocado en cotizaciones específicas. A algunos entrevistados les llamó la atención que muy pocos proveedores tienen la opción de comunicación directa por whatsapp. Sobre la diferenciación de la propuesta de Raymi, se destacó principalmente la zona de ofertas, poder ver precios para diferentes productos (en InEventos todo es cotizable), y la comunicación en la misma aplicación con los proveedores (chat dentro de la plataforma), ya que InEventos enlaza a través de correos electrónicos.

Por el lado de los proveedores, se utilizó la guía de preguntas del Anexo 8, y las respuestas fueron un poco variadas, teniendo en cuenta que tres de ellos también brindan servicios para la realización de bodas (entre otros eventos) y uno está enfocado en fiestas infantiles.

Sólo uno de los proveedores (Catering) conocía a un portal web (InEventos) y estaba inscrito en el mismo desde hace aproximadamente seis meses, pero hasta la fecha no

ha concretado la prestación de sus servicios a través de este portal. A todos les pareció importante la opción de que el nombre de su empresa se encuentre de forma pública en portales de búsqueda de proveedores. No obstante, tienen la sensación de que estos portales no son muy efectivos para captar clientes. Por otro lado, tres de ellos mencionaron que no trabajarían con estos portales, ya que, si bien tienen opciones de publicidad gratuita, las únicas opciones que sienten que podrían ser efectivas son de pago, y les representa una inversión que no están dispuestos a hacer. Sobre la diferenciación de Raymi, es que se cobra por comisión. Es decir, cuando se concreta la venta de un producto o prestación de un servicio, lo cual es un beneficio más palpable e inmediato.

### 5.3. Diagnóstico: Matriz EFE

A continuación, se presenta el análisis de la matriz EFE para Raymi. Las Oportunidades y Amenazas corresponden al contexto sobre el cual se desarrollará el aplicativo y que se desarrollaron en el presente capítulo, como se muestra en la Tabla 15.

**Tabla 15 Matriz EFE - Raymi**

Oportunidades	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>Oportunidades</b>			
1.- Retorno a la presencialidad y perspectivas positivas, especialmente en las generaciones más jóvenes.	0.05	2	0.1
2.- Crecimiento en la industria.	0.05	2	0.1
3.- Crecimiento del uso de soluciones tecnológicas de los peruanos.	0.15	3	0.45
4.- Necesidad no atendida para clientes y proveedores.	0.25	4	1
<b>Amenazas</b>			
1.- Surgimiento de nuevos competidores directos en un mediano o largo plazo.	0.2	3	0.6
2.- Inestabilidad política	0.1	1	0.1
3.- La inflación a causa del contexto económico internacional.	0.1	1	0.1

4.- Contexto sanitario por el Covid y sus variantes.	0.1	1	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo al análisis de la matriz EFE se obtuvo un indicador de 2.55, por lo cual se puede deducir que las estrategias de la empresa aprovechan las oportunidades y se encuentra preparada para afrontar las amenazas del sector.

Las estrategias propuestas son las siguientes:

#### Estrategias derivadas de las Oportunidades

- Generar un plan de marketing agresivo para acaparar la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible.
- Generar un plan de captación de proveedores agresivo, enfocado en atraer a más empresas.
- Tercerizar el desarrollo técnico del APP a un equipo de expertos en programación.
- Implementar estrategia de búsqueda de fondos: familia, amigos, el estado, universidades, etc.

#### Estrategias derivadas de las Amenazas

- Fidelizar clientes a través de campañas de engagement (sorteos, premios, promociones, etc).
- Fomentar en los proveedores la capacidad de ser flexibles (eventos físicos y virtuales).
- Ofrecer servicios post venta para proveedores (analytics sobre sus ventas en la aplicación).
- Contratar asesoría de expertos en User Experience, el diseño de aplicativo con la finalidad de ser superior a los de la competencia y sustitutos.
- Registrar la marca RAYMI en Indecopi.
- Concertar un contrato de confidencialidad con el equipo desarrollador del aplicativo para evitar plagios del aplicativo.

#### **5.4. Conclusiones**

La conclusión de este capítulo es que Raymi cuenta con las estrategias adecuadas para afrontar al mercado y al entorno. Para lograr ello, deberá ser ágil en la implementación de una aplicación con una experiencia de usuario (cliente y proveedor) excepcional, y crear barreras de entrada para posibles competidores. Además, tendrá que ser flexible ante posibles coyunturas adversas del contexto país. La principal estrategia que deberá aplicar Raymi es un marketing agresivo para acaparar el mayor porcentaje de participación de mercado posible durante su lanzamiento, debido a que tiene como riesgo el nacimiento de nuevos competidores que podrían copiar el mismo modelo de negocio y tecnología aplicado. Asimismo, continuar invirtiendo en la diferenciación del producto para que la barrera del mercado sea cada vez mayor y puedan fidelizar a sus clientes y proveedores.



## **CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se desarrollan las principales decisiones comerciales a nivel estratégico y funcional con el fin de poner en marcha el modelo de negocio propuesto.

### **6.1. Objetivos de Marketing**

Los objetivos entre cualitativos y cuantitativos del presente plan para los clientes o usuarios finales son:

- Lograr un nivel de descargas en el mercado meta de al menos el 10% de personas al terminar el primer año, 30% al tercer año y llegar al 50% al finalizar el quinto año.
- Lograr un nivel de penetración en el mercado meta de al menos el 3.20% de personas al terminar el primer año, 4.10% al tercer año y llegar al 5.50% al finalizar el quinto año.
- Contar con un nivel de conocimiento o recordación de la marca de al menos el 30% al año 1, 50% al año 3 y 70% al año 5.
- Conseguir ingresos de al menos S/ 1,100,00 en el año 1, S/ 1,400,000 en el año 3 y crecer al S/ 1,700,000 en el año 5.
- Lograr una fidelización de al menos el 85% de los clientes que ya adquirieron algún bien o servicio mediante la aplicación.
- Lograr la recomendación de la aplicación en al menos el 80% del total de clientes que ya adquirieron algún bien o servicio mediante la aplicación.

Los objetivos entre cualitativos y cuantitativos del presente plan para los proveedores son:

- Conseguir ventas de los proveedores de al menos S/ 8,000,000 en el año 1, S/ 10,000,000 en el año 3 y crecer al S/ 12,000,000 en el año 5.
- Lograr una fidelización de al menos el 90% de los proveedores que ya están inscritos en el servicio al finalizar el año 5.

### **6.2. Decisiones estratégicas**

#### **6.2.1. Segmento Objetivo**

Tomando en cuenta que existen dos grupos a los que se le quiere ofrecer la idea: clientes y proveedores. Por el lado de Clientes, en el estudio de mercado se ha determinado que la mayor cantidad de clientes se concentran en la realización de cumpleaños y fiestas infantiles, tal como se mostró en la Figura 11 del capítulo

Investigación de Mercado. Asimismo, por el lado de proveedores, la información del Lean Startup, también nos orienta a este tipo de eventos; por lo que, considerando dicha información, es necesario realizar el plan de marketing orientándonos -principalmente- a cumpleaños y fiestas infantiles. Esto, sin embargo, no será excluyente para que nuestra considere información de los proveedores para todo tipo de eventos y que ello sea de acceso a nuestros clientes.

De otro lado, consideramos importante, hacer mención a cada grupo (clientes y proveedores) en base a variables demográficas, psicográficas, geográficas y conductuales, reiterando que, el plan se orienta básicamente a cumpleaños y fiestas infantiles:

#### **6.2.1.1. Clientes**

A continuación, se explican las variables de este grupo:

- **Demográficas:** a efectos de desarrollar el plan de marketing, consideramos importante dirigir nuestros esfuerzos con especial énfasis al segmento de personas entre 18 y 50 años, que celebran principalmente cumpleaños y fiestas infantiles de los niveles socioeconómicos A, B y C que residen en la ciudad de Lima Metropolitana.
- **Psicográficas:** son personas que festejan diferentes eventos sociales que buscan alinear sus necesidades de productos de calidad y precio, para organizar y desarrollar sus eventos en cualquier momento del año. Cuentan con recursos económicos para realizar sus compras en efectivo y crédito. Son personas que trabajan y gozan de ciertas comodidades, como fuente de ingresos. Se les puede considerar como sofisticados al encontrarse abiertos a la globalización y el mundo, y gustan disfrutar su dinero buscando reconocimiento social. Asimismo, son optimistas, es decir, gastan porque esperan obtener mejores ganancias en el corto y mediano plazo.
- **Geográficas:** los consumidores finales generalmente habitan en distritos como: Santiago de Surco, La Molina, San Borja, Barranco, Jesús María, Magdalena, San Isidro, Barranco, Chorrillos, y San Luis.
- **Conductuales:** estas personas gustan de realizar comparaciones entre sus proveedores. Si es que son bien atendidos vuelven al lugar donde recibieron estos productos y los recomiendan. Dedicar mucho tiempo a la familia y amigos, y disfrutan de salir de compras. Tienen expectativas de estudios en el extranjero

y, mostrar estatus que han adquirido. Adquieren productos innovadores, que comuniquen rápidamente lo que quieren mostrar para lo cual emplean símbolos y marcas. Cuidan su estado personal, modo de vestir y objetos que emplean ante los demás.

#### 6.2.1.2. Proveedores

A continuación, se explican las variables de este grupo:

- **Demográficas:** se tratan de micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) cuyos accionistas son varones y mujeres de diferentes edades que habitan en distintos distritos de la capital. Se dedican a la comercialización de artículos de decoración de materiales textiles, plástico, papel, globos, entre otros. Otras o las mismas brindan servicios artísticos y de decoración. Para iniciar, nuestros esfuerzos se enfocarán a proveedores de bienes / servicios de productos para cumpleaños y fiestas infantiles.
- **Geográficas:** los empresarios generalmente se encuentran ubicados en pequeños clústeres como, por ejemplo: la avenida Aviación cerca al Ovalo Higuiereta, galerías del Mercado Central en el Centro de Lima, galerías del centro de Jesús María, mercado de Magdalena, entre otros.
- **Psicográficas:** los empresarios en su mayoría son personas pujantes, que generalmente iniciaron con un pequeño puesto y poco a poco ampliaron sus comercios. Son voluntariosos y suelen apoyarse entre los miembros del grupo de empresas al que pertenecen. Se encuentran formalizados e incorporados al sistema financiero a través del uso de créditos de activos fijos y capital de trabajo. Se encuentran en constante búsqueda de oportunidad de expansión. En algunos casos han recibido capacitación técnica y/o profesional. La mayor parte están orientados al logro, les interesa mejorar su imagen ante sus clientes. Por otro lado, son realistas y con grandes expectativas hacia el mediano plazo.
- **Conductuales:** los empresarios se caracterizan por su puntualidad en la entrega de sus pedidos y su honestidad respecto a los inventarios que mantienen. Algo que los distingue es su cordialidad, pues de otro modo perderían una futura recomendación y fidelización. Asimismo, se encuentran en constante búsqueda de expandir sus clientes y sus relaciones, por lo que una alianza estratégica con una empresa como Raymi les permitiría incrementar ventas y rentabilidad. Al ser progresistas son activos y voluntariosos, intentando capacitarse con cursos

cortos que les permita mejorar sus capacidades. Valorar los productos innovadores y/o de moda que les permita generar eficiencias y mejorar sus márgenes de rentabilidad.

### **6.2.2. Posicionamiento**

El posicionamiento del negocio se plantea tanto para los clientes como para los proveedores. La idea de negocio busca que los potenciales clientes encuentren una solución integral donde se pueden encontrar los diferentes proveedores de productos y servicios para organizar un evento de primer nivel: cumpleaños y fiestas infantiles; así como, tener una experiencia memorable al realizar su evento.

Asimismo, la solución permitirá el ahorro de tiempo y una gran variedad de opciones de proveedores que les permitan realizar eventos como cumpleaños y fiestas infantiles, principalmente, y también, la APP contará con información para otro tipo de eventos.

#### **6.2.2.1. Clientes**

Del Lean Canvas se observó que en el mercado se cuentan con aplicaciones y páginas web que ofrecen productos a través de medios digitales tales como Instagram, Marketplace o Mercado Libre, tanto para cumpleaños como infantiles. No obstante, se encontró que no existe una aplicación o página web que ofrezca lo mismo que Raymi.

Raymi contará con una aplicación móvil que contiene diversidad de proveedores de forma ordenada y categorizada, dado que es utilidad lo que busca el potencial cliente según el estudio de mercado, así como la función de valorar proveedores. Por tanto, el posicionamiento que busca Raymi para los clientes se basa en que las personas encuentren una solución integral para organizar su evento, desde la selección de los mejores proveedores disponibles, así como cotizar y contratar los bienes y servicios necesarios.

#### **6.2.2.2. Proveedores**

Por el lado de los proveedores, también se identificó el mismo problema, no hay páginas webs o aplicativos especializados y las páginas vigentes no son efectivos en concretar las ventas a un mercado con alcance meridianamente amplio. Por lo tanto, según el Lean Canvas el posicionamiento estaría basado en una propuesta que les permita a los proveedores exponer sus ofertas de productos y servicios, así como ser un nuevo canal de contacto con potenciales clientes que buscan opciones para realizar sus eventos.

### 6.2.2.3. Aspectos adicionales

De lo previamente analizado, Raymi implementará una campaña de lanzamiento intensiva en medios digitales y redes sociales, enfocando sus esfuerzos principalmente en productos y servicios relacionados a cumpleaños y fiestas infantiles. Se buscará acaparar el mayor número de clientes del mercado objetivo identificado, esto con el fin de diferenciar al servicio y como barrera ante el ingreso de nuevos competidores, así como para fidelizar tanto a clientes como a proveedores.

El posicionamiento también irá acompañado del logo y el eslogan o frases de fácil recordación, las cuales contarán con el nombre de la empresa. Algunos puntos a tener en cuenta en el posicionamiento son:

- **Beneficios.** Es una aplicación móvil donde los clientes encontrarán una solución integral a la búsqueda de información, con los mejores proveedores de bienes y servicios para sus eventos y con la calidad relacionada al precio que buscan. Además, contarán con la garantía de Raymi de que son proveedores que brindarán el mejor servicio en el momento y lugar deseado, a los precios más competitivos del mercado, para que su evento sea organizado de manera eficiente, oportuna y con la calidad esperada, aspectos que finalmente coadyuvarán a que el evento refleje una experiencia memorable.
- **Buenos precios y garantía.** Raymi ofrece una gran variedad de proveedores para distintos bienes y servicios necesarios para la organización de un evento. Los clientes podrán pedir sus cotizaciones a través de la aplicación, de forma que podrá comparar precios y elegir el que más le convenga. Por otro lado, Raymi contará con proveedores que habrán pasados filtros necesarios para poder ofrecer sus servicios y bienes en la aplicación, por tanto, los clientes tendrán la garantía de que lo que han adquirido o contratado será entregado.
- **Facilidad de uso de la app.** La aplicación será de fácil uso para cualquier cliente potencial. Contará con una interfaz intuitiva que permitirá cotizar y contratar lo que el cliente necesite de forma rápida y amigable, podrá hacerle seguimiento a su orden, y eventualmente, podrá contar con una reposición por garantía en caso el proveedor incumpla lo pactado. Lo mismo ocurrirá para los proveedores.

Los eslóganes diseñados para Raymi son los siguientes:

Raymi en los momentos importantes de tu vida.  
Raymi te ayuda a vivir momentos memorables.

### **6.3. Decisiones funcionales**

#### **6.3.1. Producto**

Raymi es una empresa que intermedia entre personas que demandan productos y servicios generales para eventos, y los negocios que los ofrecen. Para ello emplea un aplicativo móvil que permite conectar la demanda y la oferta, la configuración tendrá como información principal las opciones para cumpleaños y fiestas infantiles, sin dejar de lado opciones de búsqueda para otro tipo de eventos que pueden ser de interés de nuestros clientes.

##### **6.3.1.1. Diferenciación**

###### **6.3.1.1.1. Curva de valor**

En la Figura 24 se presenta la curva de valor elaborada para Raymi, la cual se ha elaborado respecto a tres competidores que son: Marketplace de Facebook, Mercado Libre y organizadores de eventos. A partir de la curva de valor se puede elaborar un esquema de acciones primordiales: eliminar, crear, reducir y ampliar. Cabe resaltar que la Figura 24 muestra que Raymi es la mejor de las opciones analizadas.

Tal como se puede apreciar en la Figura 24, el competidor Marketplace cuenta con una variedad baja de proveedores especializados en la organización de eventos, no es una solución integral ni brinda una atención personalizada.

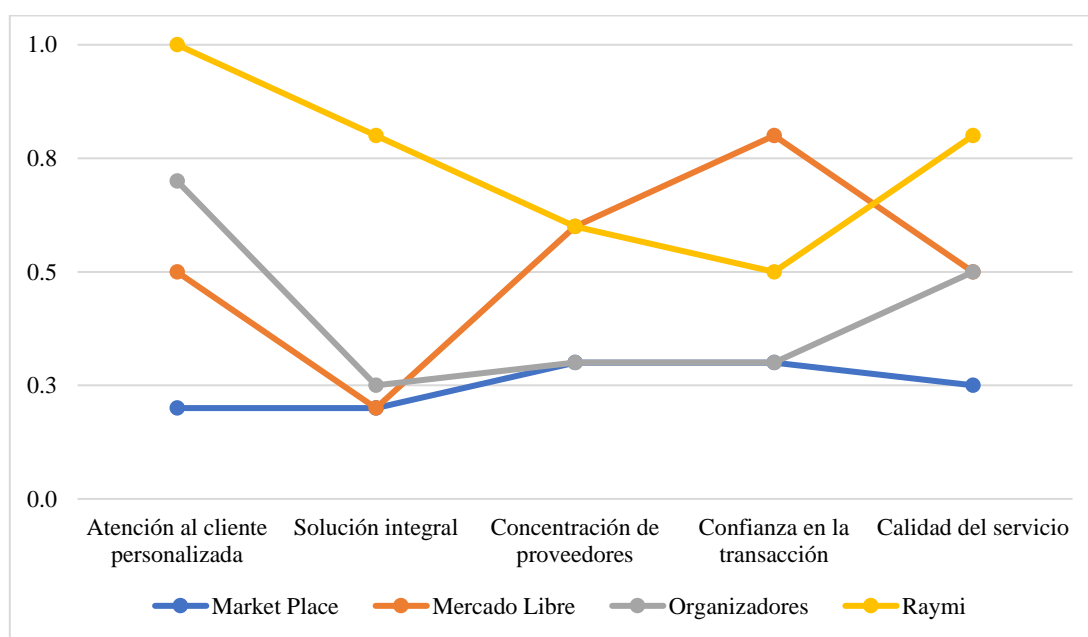
Mercado Libre al contar con la opción Mercado Pago, garantiza de alguna forma la confianza en las transacciones. Además, cuenta con un mayor número de proveedores que ofertan servicios y bienes para eventos, pero no cuenta con proveedores para todos los servicios que se necesitan para la elaboración de un evento en específico. Por otro lado, no es una solución integral ya que no permite cotizar los servicios.

Finalmente, los organizadores de eventos brindan una atención personalizada al cliente al contar con webs especializadas en organización de eventos, no obstante, no son una solución integral porque no tienen la opción de realizar pagos mediante la página web.

Además, no cuenta con historial o calificación de los proveedores, lo cual no garantiza la confianza ni la calidad del servicio.

Raymi busca destacar mediante los atributos con los que cuenta la aplicación móvil, tanto en atención personalizada al cliente, ser una solución integral y brindar confianza en las transacciones. Para ello, contará con un calificador de los productos y servicios entregados por los proveedores, con lo cual el cliente conocerá el historial de cada proveedor y tomará la mejor opción. Otros factores que permitirán diferenciar a Raymi de la competencia serán las opciones de filtrado, cotización y pago; con las cuales la aplicación móvil será una solución integral y especializada para el tipo de evento que necesite el cliente. En la Figura 24, se muestra la curva de valor de Raymi y sus competidores.

**Figura 24 Curva de valor de Raymi y competidores**



Elaboración: Autores de esta tesis.

La Tabla 16 presenta la propuesta diferenciadora de Raymi.

**Tabla 16 Propuesta de diferenciación de Raymi**

<b>Eliminar</b>	<b>Ampliar</b>
	- Atención personalizada al cliente. - Solución Integral. - Confianza en la transacción.
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
	- Concentración de proveedores. - Calidad del servicio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Raymi busca:

- **Ampliar:** atención personalizada al cliente y ser una solución integral para los clientes y ser el principal medio para realizar transacciones confiables para la organización de eventos. Para ello contará con una aplicación móvil que permitirá a los usuarios calificar a los proveedores en base su experiencia, de forma que otros usuarios puedan ver el historial de cada proveedor y optar por la mejor opción. Además, los usuarios podrán desde buscar proveedores para un evento específico, cotizar lo que necesiten y realizar el contrato por el bien o servicio que necesite en un solo lugar.
- **Crear:** contar con un gran número de proveedores para bienes y servicio, y brindar un servicio de calidad. Para ello Raymi contará con una aplicación móvil mediante la cual los proveedores podrán registrarse y ser calificados por los usuarios. Raymi contará dentro de la aplicación con la opción de filtrado, con la cual la búsqueda de proveedores estará ordenada por tipo de evento lo que será de gran utilidad al momento de querer organizar un evento. La calidad del servicio estará sustentada en la opción del calificador de productos y servicio entregados por los proveedores.

En ese sentido, se puede colocar al producto dentro de la categoría de intermediación para la comercialización dentro de Lima Metropolitana. Algunas de las empresas que ofrecen servicios comparables son: Ineventos, Zanky, y empresas varias de Facebook y Marketplace.

#### **6.3.1.1.2. Producto básico, real y aumentado**

##### **Producto básico**



Raymi es una aplicación móvil que permite a los clientes encontrar la mejor opción de proveedores para la organización de un evento. La aplicación será intuitiva y de fácil uso, mostrando como primera información, los productos o servicios relacionados a cumpleaños y fiestas infantiles, por lo que, el cliente contará con todos los productos o servicios necesarios para realizar su evento. El aplicativo se encontrará disponible en las tiendas de Android y iOS.

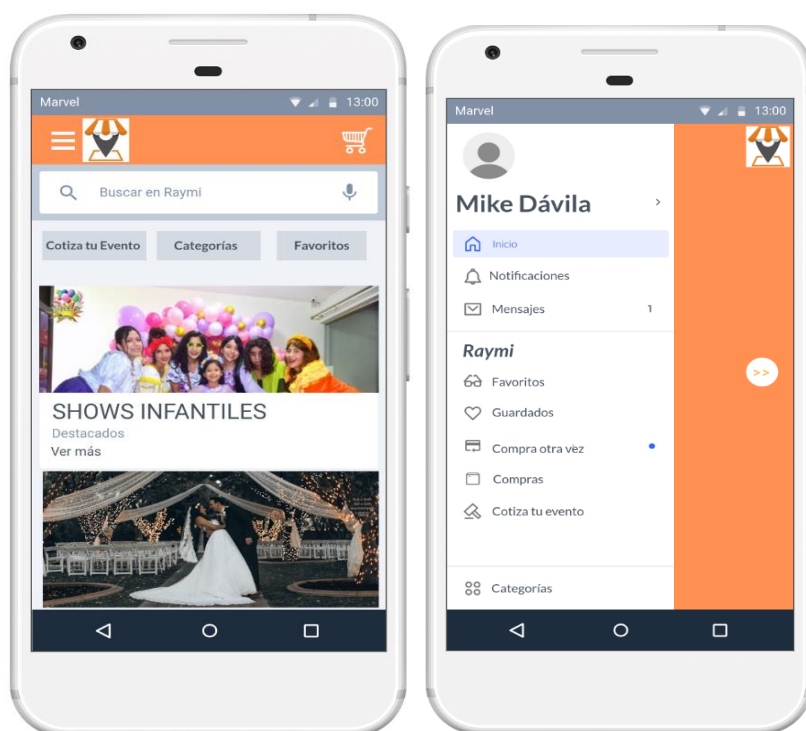
### **Producto real**

Raymi busca la diferenciación ofreciendo una aplicación móvil útil y que permita calificar a los proveedores, contando además con funciones adicionales bien valoradas por los potenciales clientes como pago, filtrado y cotización. El aplicativo permitirá observar el historial de los vendedores.

### **Producto aumentado**

Los principales procesos diferenciadores de Raymi son la cotización y el contrato de los bienes y servicios asociados al evento. Además, los clientes podrán revisar la lista de servicios y bienes que podrá contratar (ver Figura 25). Asimismo, a partir del mayor uso del aplicativo tanto a nivel de compras como de referencias de nuevos compradores permitirá obtener descuentos de dinero y a nivel de porcentajes.

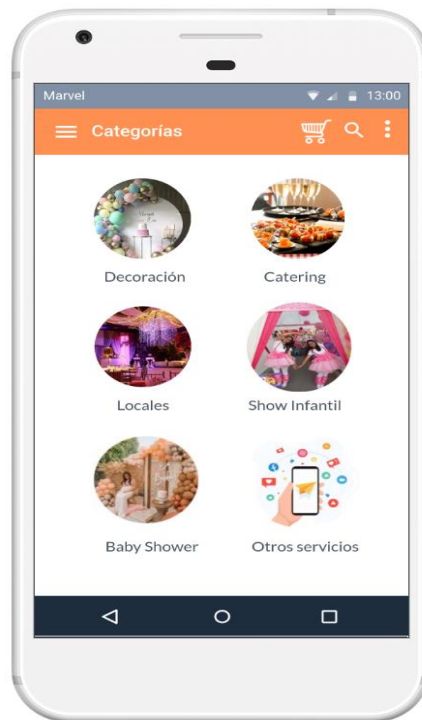
**Figura 25 Procesos dentro de la aplicación móvil de Raymi**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Los proveedores también podrán mostrar los bienes y servicios que ofrecerán a través de la aplicación (ver Figura 26). En ambos casos deberá crear su usuario, con el cual podrá ingresar la información necesaria. Además, podrán realizar las cotizaciones y enviar los contratos una vez acordado el precio.

**Figura 26 Opciones de bienes y servicios de la aplicación móvil de Raymi**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### **6.3.1.1.3. Flor de Lovelock**

De acuerdo con Lovelock et al. (2017) se puede realizar el análisis de un producto (bien y/o servicio), a partir de dos componentes: básico y complementos. A continuación, se realiza el análisis desde este punto de vista.

#### **Producto básico**

Se trata de un aplicativo móvil que interrelaciona la oferta y la demanda de productos (bienes y servicios) enfocados en eventos diversos.

#### **Producto complementario**

Los aspectos complementarios que agregan valor a la oferta básica son:

- **Pagos.** Los pagos se pueden realizar con pasarela de pagos, con tarjetas de crédito y/o débito.
- **Información.** Los usuarios se encontrarán bien informados por tipo de producto y eventos, lo que facilitará el uso del aplicativo y se reflejará en ahorro de tiempos. Además, se desarrollarán videos donde se explicará el uso del aplicativo tanto proveedores como clientes.

- **Consultas.** Se contará con atención al cliente a través de canales telefónicos, , respuestas a preguntas frecuentes que facilite la solución de controversias. Tanto proveedores como clientes podrán chatear con una central de WhatsApp que solucione inconvenientes. En el tiempo se construirá una bitácora que resuma los problemas más frecuentes y ahorre tiempo a las partes.
- **Toma de pedidos.** Raymi es sólo un intermediario; sin embargo, monitoreará de cerca cada una de las transacciones y la calificación de las mismas. Se informará sobre los pedidos a través del aplicativo, luego del cual se podrán calificar a los proveedores en el caso de los clientes. Si el proveedor tuvo algún problema en la entrega también podrá señalarlo.
- **Hospitalidad y cordialidad.** Raymi contará con frases de bienvenida y de transacción frecuentes con los que los usuarios se perciban bien atendidos.
- **Cuidado.** Se brindará seguridad informática y se y s monitoreará la calidad de servicio de los usuarios por el lado de la demanda. En caso no cumplan o tengan un número significativo de quejas serán excluidos del Marketplace.
- **Excepción.** Para aquellos casos (que esperamos no sucedan) en los que el servicio no sea satisfactorio, RAYMI contará con una garantía de devolución del dinero invertido y nuestra central de atención al cliente los ayudará a encontrar otras opciones de manera rápida.
- **Facturación.** El negocio realiza una facturación directa al usuario que se encuentra en la oferta. Por otro lado, Raymi realizará una facturación al usuario que se encuentre en la demanda a manera de comisión.

En efecto, los aspectos descritos de la Flor de Lovelock de Raymi, se muestra en la Figura N° 27, que consignamos a continuación:

**Figura 27 Flor de Lovelock**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Las frases con las que se busca posicionar a Raymi, se señalaron el punto anterior. Con ellas se busca motivar a los consumidores a que adquieran a partir de esta plataforma, y que el éxito de la transacción fidelice a los compradores.

El portafolio de servicios es único que es el de intermediar; sin embargo, puede ser percibido como múltiples servicios ya que existen eventos de diversa naturaleza como: cumpleaños, matrimonios, aniversarios, bautizos, entre otros. De esta manera Raymi busca satisfacer los siguientes niveles:

- Nivel básico o principal, aplicativo que intermedia en la comercialización de productos y servicios para eventos.
- Nivel real, intermedia por productos de calidad.
- Nivel aumentado, intermedia por empresas cuyos atributos han sido previamente verificados

### 6.3.1.2. Marca

- **Identidad de la marca clientes**

La marca se busca identificar con todo tipo de género de 18 a 50 años, interesados en organizar eventos de los NSE A, B y C. Busca ser relacionada con utilidad y que tenga a los mejores proveedores al alcance.

- **Identidad de la marca proveedores**

La marca se busca identificar con emprendedores que ofrecen servicios y productos necesarios para organizar eventos.

- **Valor de marca percibido**

Raymi es un aplicativo digital que busca ser reconocido por su fácil uso digital, por su orden, el cumplimiento en las interrelaciones y con un historial de cumplimiento de sus proveedores inscritos.

- **Logotipo**

El logotipo sólo cuenta con tres colores: naranja, plomo y blanco. Busca la simpleza y el rápido reconocimiento de los usuarios. Está conformado por un puntero de ubicación color plomo que cuenta con un toldo que lo relacione con un lugar de comercio, sobre un cuadrado blanco delimitado de naranja (ver Figura 28). El nombre en quechua significa ceremonia o evento importante, que es por lo que busca intermediar la empresa en todo momento del año.

**Figura 28 Logo de Raymi**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### 6.3.2. Precio

Los precios están determinados por las comisiones de intermediación entre la oferta y la demanda, y tendrán un parámetro inicial definido en el estudio de mercado. Debido a la inflación, la cual será tomada en cuenta en los presupuestos y evaluación financiera, las comisiones se incrementarán ligeramente.

La política de precios es por comisión y es “más por más” frente a la “lo mismo por menos” de sus competidores más cercanos. Durante los seis primeros meses se cobrará una comisión de 3.5%, aclarando que esta subirá a 7% a partir del segundo semestre. De esta forma se buscará penetrar el mercado con un precio bajo al inicio para captar el mayor número de clientes potenciales.

Es así como la comisión equivaldrá al 7% de las ventas tanto a proveedores como a clientes. Por ejemplo: si se realiza una venta de S/ 100, Raymi recibiría una comisión de S/ 14 (S/ 7 de los proveedores y S/ 7 de los clientes), lo cual sería registrado como ventas en el estado de resultados.

Cabe señalar que, Raymi no realiza una discriminación de comisiones ni por producto ni por localización geográfica de las partes. Para ubicar la estrategia de Raymi dentro de un espectro de relación beneficio-precio se puede ubicar como “más por más” en la que se presenta una calidad y un precio altos, como se muestra en la Tabla 17. Los beneficios se basan en la pasarela de pagos y la calidad de proveedores, los cuales contarán con calificaciones que ayudarán a los usuarios finales a elegir la mejor opción. Cabe señalar que, otras propuestas del mercado no cuentan con una pasarela de pagos confiables y presentan calificaciones engañosas de las empresas con las que trabajan. En algunos casos la empresa no cuenta con historiales recientes por lo que puede generar estafas para clientes.

**Tabla 17 Estrategia de precio de Raymi**

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más (*Raymi*)	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Elaboración: Autores de esta tesis y Estrategias de Marketing (2018)

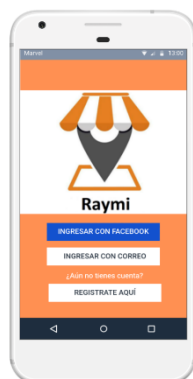
### 6.3.3. Plaza

El canal de distribución por el que atenderá Raymi es completamente digital a partir de una aplicación móvil (app) y una página web. La aplicación se encontrará tanto en la App Store como en la Play Store. El costo de alojar la aplicación en la Play Store es de 25 dólares (pago único) y de 99 dólares anuales en la App Store.

Se debe recordar que Raymi es sólo un intermediario entre la oferta y la demanda, por lo que cuando el usuario de la demanda desee adquirir algún producto o servicio ingresará al aplicativo y podrá acceder al historial de comercio de la empresa ofertante, así como a los comentarios de anteriores clientes.

La estrategia de distribución de digital venía en aumento previo al inicio de la pandemia COVID-19; sin embargo, el inicio de ésta permitió su expansión exponencial, así como el mayor reconocimiento de sus características y bondades, como: reducción de tiempos de negociación y entrega sin descuidar la calidad de los productos comercializados. La Figura 29 muestra la pantalla de inicio de Raymi, la cual en el capítulo de operaciones será explicada con mayor extensión.

**Figura 29 Presentación de inicio de Raymi**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### 6.3.4. Promoción

Lo que se busca con la publicidad es en una primera etapa dar a conocer la plataforma, capacitar a proveedores y clientes en su uso, y luego motivar la compra frecuente y la fidelización que generará mayores comisiones para Raymi.



Durante una primera etapa se señalará que las transacciones estarán sujetas a un descuento temporal. Durante toda la vida del proyecto, se realizarán anuncios a través de Google Ads y redes sociales como Facebook e Instagram que motiven el uso del aplicativo.

En el caso de los clientes se utilizarán Google Ads y redes sociales; mientras que en el caso de los proveedores será mayormente con redes sociales. Cabe señalar que se realizarán activaciones en los centros con mayor cantidad de proveedores y que es donde actualmente acuden los clientes.

En el caso de los proveedores, estos mayormente se interesan por la interacción social con sus contactos y clientes potenciales. La Figura 30 muestra una imagen general de anuncio de Google Ads.

Se desarrollará una página web donde se podrán inscribir tanto proveedores como clientes. Con sus usuarios podrán acceder al aplicativo. El objetivo de la página web será explicativo sobre el uso de la app; e informativo sobre las comisiones y los casos de éxito fomentados por Raymi. Se colocarán videos explicativos y fotos que muestren los casos de éxito de la interrelación entre la oferta y la demanda.

**Figura 30 Publicidad de Raymi en Google Ads**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, se creará mercadería publicitaria a manera de polos y gorras que puedan ser exhibidos por usuarios frecuentes. La Figura 31 muestra gorras y polos como los que se desarrollarán.

**Figura 31 Mercadería publicitaria de Raymi**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Tomando en cuenta que se tienen dos segmentos objetivos, en el caso de los clientes se busca transmitir que Raymi es la opción más eficiente con un pago justo que le permitirá reducir tiempos de búsqueda de proveedores. Por otro lado, en el caso de los proveedores se busca transmitir que Raymi es un socio ideal para incrementar sus ventas, para ampliar sus fronteras actuales, y con ello aumentar las ganancias de sus negocios.

#### **6.4. Fidelización y recomendación**

Con respecto a la fidelización se contará con un programa, el cual otorgará puntos a los clientes en base a los montos de bienes y servicios contratados. Un sol contratado equivaldrá a un punto Raymi, el cual le permitirá al cliente reclamar mercadería publicitaria de la empresa u obtener descuentos.

Para ello primero en base a los datos que se obtenga de los clientes que se registraron y contratan bienes y servicios, se identificará grupos de clientes. Se analizará cuáles son sus principales necesidades y preferencias, en base a la cual se irá implementado el programa de fidelización.

La fidelización también dependerá de la satisfacción que obtenga el cliente con los productos y servicios otorgados, por tanto, la calificación de los proveedores será importante. Un proveedor mal evaluado entrará en evaluación, con el fin de determinar su continuidad o no en la aplicación. Para ello al finalizar el contrato de un bien o servicio se enviará una encuesta al cliente para conocer la opinión del cliente. En esta encuesta,

se preguntará si el cliente recomendaría la aplicación a amigos o familiares. Incluso se podría ofrecer un descuento único por cada amigo o familiar recomendado y registrado en la aplicación.

Asimismo, a efectos de evitar que los clientes desinstalen la aplicación, se brindarán promociones por cada compra, se enviará publicidad (no invasiva) sobre los beneficios que ofrece RAYMI, generando que el tiempo de carga sea rápida, que el registro no sea largo, inspirar confianza en el uso de la APP, que puedan acceder a las funcionalidades de la APP de manera que llame la atención de los usuarios, realizar actualizaciones de la APP, etc.

Por el lado de proveedores, se lanzará alertas sobre la búsqueda de los usuarios de información, qué productos o servicios son los más solicitados, se les brinde apoyo en el registro de la información y las imágenes que pueden consignar para llamar más la atención, brindarles capacitaciones para el uso de la APP así como recomendaciones para una transacción segura, brindarles información clara, etc.

Para este programa de fidelización se destinará el 1% de los ingresos anuales de Raymi.

## **6.5. Indicadores de Control**

Los indicadores de control para Raymi serán los siguientes:

- Tráfico del aplicativo, el cual consiste en el número de visitas a la app y/o página web.
- Número de descargas de la aplicación al año, tanto de clientes como proveedores.
- Número de clientes referidos por usuarios ya registrados.
- Número de proveedores con buenas calificaciones.
- Nivel de satisfacción de los clientes, el cual se obtendrá de las encuestas realizadas posterior a la realización del evento.
- Importe promedio de los pedidos, que es el ticket de venta del cual se puede calcular la comisión. Se puede realizar subclasificaciones a partir de tipos de eventos y de épocas de consumo para identificar estacionalidades.
- Rentabilidad. A partir de un costo promedio que incluya ingresos medios, costos fijos y variables se puede estimar la rentabilidad de un cliente por ejercicio.
- Descuento promedio por cliente. Dado el volumen de ventas se puede estimar el descuento que se está realizando en promedio por cliente.

- Valoración de la aplicación de Raymi. Los usuarios pueden calificar a Raymi a partir de un indicador de puntuación.

## 6.6. Presupuesto

El presupuesto destinado para el plan es de S/ 75,484 para la campaña de lanzamiento y S/ 238,880 para el año 1, llegando a S/ 76,103 para el año 5. El presupuesto incluye el gasto en (folletería, regalos, entre otros), costo por alojar la aplicación en App Store y Play Store, publicidad en redes sociales y Google Ads y el programa de fidelización. La publicidad estará enfocada al mercado objetivo señalado en los puntos anteriores.

El costo promedio por producción de comercial publicitario es de S/ 20,000. El costo promedio mensual en Google Ads es de S/ 2,000 (costo promedio por click en Google Ads es de US\$ 0.50 y US\$ 2 según DigitalStudio (s.f.)) y el costo promedio en redes sociales es de S/ 10,000.

También se incluye el gasto necesario para la contratación de personas y/o empresas para que elaboren los videos, imágenes y audios publicitarios, los cuales serán utilizados tanto en la campaña de lanzamiento como en la promoción de la empresa, como se muestra en la **Tabla 18**.

**Tabla 18 Presupuesto del plan de marketing de Raymi**

<b>Actividades</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Costo de App Store y Play Store</b>	<b>484</b>	<b>386</b>	<b>386</b>	<b>386</b>	<b>386</b>	<b>386</b>
<b>Campaña de lanzamiento</b>	<b>75,000</b>	-	-	-	-	-
Mercadería publicitaria	5,000					
Publicidad en redes sociales	30,000					
Elaboración de videos, imágenes y audios publicitarios	40,000					
<b>Publicidad</b>	<b>-</b>	<b>229,000</b>	<b>59,400</b>	<b>59,400</b>	<b>59,400</b>	<b>59,400</b>
Elaboración de videos, imágenes y audios publicitarios		80,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Mercadería publicitaria		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Google Ads		24,000	2,400	2,400	2,400	2,400
Redes sociales		120,000	12,000	12,000	12,000	12,000

<b>Programa de fidelización (1% de ingresos de Raymi)</b>		<b>9,493</b>	<b>10,680</b>	<b>12,164</b>	<b>14240</b>	<b>16,317</b>
<b>TOTAL</b>	<b>75,484</b>	<b>238,880</b>	<b>70,466</b>	<b>71,950</b>	<b>74,026</b>	<b>76,103</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## **6.7. Conclusiones**

El presente capítulo señala que Raymi buscará una participación en el mercado meta de al menos el 3.20% en el año 1 y de 5.50% al año 5. Además, mediante la aplicación de las decisiones estratégicas se buscará fidelizar al menos al 85% de los clientes.

El mercado potencial está compuesto por personas entre 18 y 50 años, que participan en la organización de eventos sociales, principalmente cumpleaños y fiestas infantiles, de los niveles socioeconómicos A, B y C que residen en la ciudad de Lima Metropolitana. Además, son personas que han participado en la organización de eventos sociales y que contrarían los servicios mediante la aplicación móvil de Raymi. También se desarrolló un análisis a partir de las 4P, las cuales están debidamente alineadas al planeamiento estratégico.

Los indicadores de control de Raymi estarán enfocados en el tráfico del aplicativo, importe promedio de pedidos, ingresos, descuentos, número de transacciones, entre otros. La flor de Lovelock identificó a Raymi como un aplicativo móvil que interrelaciona la oferta y la demanda de productos (bienes y servicios) enfocados en eventos diversos.

El presupuesto destinado para el plan es de S/ 75,484 para la campaña de lanzamiento y S/ 238,880 para el año 1, llegando a S/ 76,103 para el año 5. El presupuesto incluye el gasto en mercadería publicitaria (folletería, regalos, entre otros), costo por alojar la aplicación en App Store y Play Store, publicidad en redes sociales y Google Ads y el programa de fidelización. La publicidad estará enfocada al mercado objetivo señalado en los puntos anteriores.

## **CAPÍTULO VII: PLAN OPERATIVO Y DE TECNOLOGÍA**

En el Plan de Operaciones se plantean los procesos y actividades que se requieren para la adecuada implementación y operación de Raymi.

### **7.1. Objetivos del plan**

- Definir e implementar la secuencia de actividades o procesos a seguir.
- Identificar los puntos clave(s) de la(s) operación(es) de la implementación de la aplicación, las actividades y el tipo de recurso a utilizar.
- Identificar a nivel de macroproceso, los puestos a cargo de los procesos identificados del negocio y de soporte.
- Definir los requerimientos funcionales y no funcionales.
- Proponer el presupuesto tentativo que se necesitará tanto para la implementación como para la ejecución de la aplicación.
- Proponer indicadores que permitan medir la eficiencia y/o valor de la aplicación.

### **7.2. Diseño de servicio**

El servicio ha sido diseñado considerando los principales procesos, subprocesos, actividades y recursos que se utilizarán en la etapa preoperativa, operativa y de control del servicio.

#### **7.2.1. Alcance del Servicio**

El servicio se ha diseñado considerando que será una plataforma diseñada para contacto y transacciones entre proveedores y clientes en el rubro de eventos.

#### **7.2.2. Características del servicio**

- Es una APP que permite a los proveedores ofrecer bienes y servicios.
- Es una APP que permite a los clientes realizar una búsqueda de bienes y servicios para sus eventos, de una manera más amplia.
- Es una APP que permite realizar transacciones de manera segura.
- Es una APP que permite calificar a proveedores, categorías, cotización de eventos y filtros de búsquedas.

#### **7.2.3. Macroprocesos del negocio**

En la siguiente tabla 19, se muestran los tipos de procesos, la clasificación de los mismos, los subprocesos, las actividades que cada uno contempla, así como la clasificación de los recursos a utilizar:

**Tabla 19 Procesos y actividades del plan de operativo y de tecnología**

Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Recursos
Negocio	Comercial y Marketing	Captación	Captación de proveedores	Híbrido
		Promoción	Publicidad para atraer Clientes	Híbrido
		Inteligencia Comercial	Monitoreo de cambios en el mercado y obtención de información de necesidades de proveedores /clientes.	Interno
	Operaciones	Monitoreo	Monitoreo y soporte durante las operaciones entre los proveedores y los clientes.	Interno
			Retiro de proveedores no confiables o con mala calificación.	Interno
Soporte	Gerencia de Proyecto y Desarrollo	Planificación y desarrollo	Programación, evaluación y desarrollo del proyecto	Interno
		I+D	Actualización de la APP con nueva IT o nuevas funciones o versiones.	Interno
	Sistemas (TI)	Soporte Técnico	Verificación y soporte ordinario de las funcionalidades de la APP	Interno
	Administración y Finanzas	Contabilidad	Responsable de ingresos y egresos	Externo
			Registros contables	Externo
			Declaraciones tributarias	Externo
		Finanzas	Financiamiento	Interno
			Evaluación de liquidez	Interno
			Mediciones de rentabilidad	Híbrido
			Selección	Híbrido
		Recursos Humanos	Capacitación	Híbrido
			Pagos de planillas	Interno
			Clima y cultura organizacional	Híbrido
	Administración de renuncias o despidos		Externo	
	Gestión de Calidad	Calidad	Medición de satisfacción del cliente	Híbrido
	Legal	Prevención	Implementación de políticas de uso	Externo
		Quejas y Reclamos	solución de controversias a nivel interno y externo	Externo

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **7.2.3.1 Procesos del Negocio**

#### **7.2.3.1.1 Comercial y Marketing:**

Este proceso permitirá interactuar directamente con el mercado para captar proveedores, atraer clientes, y monitorear los cambios en el mercado para obtención de

información según las necesidades cambiantes de los clientes o en función de la competencia que pueda surgir luego de la implementación de la APP.

- *Captación:* A través de este subproceso se tendrá personal dedicado a captar proveedores a través de invitaciones directas, medios electrónicos o tv o radio, para que la APP tenga la mayor cantidad posible con filtros mínimos de seguridad.
- *Promoción:* Se tendrá personal y se contratarán espacios para la publicidad de la APP, a través de espacios televisivos, radiales y redes sociales para atraer clientes.
- *Inteligencia comercial:* A través de los informes del área de marketing, se realizará el monitoreo constante de los cambios en el mercado, se elaborarán reportes para medir las respuestas sobre la APP y las necesidades cambiantes. La data, será remitida a la gerencia de proyectos para la implementación de tecnologías de la información y la actualización de la APP.

#### **7.2.3.1.2 Operaciones**

Este proceso permitirá interactuar directamente con el mercado para captar proveedores, atraer clientes, y monitorear los cambios en el mercado para obtención de información según las necesidades cambiantes de los clientes o en función de la competencia que pueda surgir luego de la implementación de la APP.

- *Monitoreo:* Monitoreo y soporte durante las operaciones entre los proveedores y los clientes.  
Retiro de proveedores no confiables o con mala calificación.

#### **7.2.3.2 Procesos de soporte**

##### **7.2.3.2.1 Gerencia de Proyectos:**

La gerencia de proyectos se encarga de hacerle seguimiento a la correcta implementación de la aplicación y su funcionamiento, pudiendo realizar ajustes tecnológicos.

- *Planificación y desarrollo:* a través de este subproceso, se realizará la programación preliminar del proyecto, su evaluación y mapeo general de manera



previa a la implementación de la APP; así como, la implementación y desarrollo de la APP.

- *I+D*: las actividades que incluyen este subproceso, son el desarrollo o la aplicación de tecnología para la actualización de la APP o la implementación nuevas funciones o nuevas versiones, según el análisis de la data proporcionada por el subproceso de inteligencia comercial.

#### **7.2.3.2.2 Sistemas (TI):**

Debido a que las búsquedas y transacciones de los bienes y servicios relacionados a los eventos se realiza a través de plataformas online, esta área debe asegurarse de que no se presenten problemas y se monitoree continuamente los controles de seguridad de la aplicación.

- *Soporte técnico*: Se encargará de la verificación técnica y soporte ordinario de las funcionalidades de la APP, dando soluciones inmediatas a los problemas cotidianos que se pudieran presentar durante el uso de la APP tanto por el lado de proveedores como de los clientes.

#### **7.2.3.2.3 Administración y Finanzas:**

Esta área se encarga de medir la rentabilidad del negocio, administrar los recursos y asignar los presupuestos a las distintas áreas de manera justificada, de acuerdo a los recursos disponibles de la empresa. Asimismo, dará cuenta a la gerencia general de los gastos e ingresos de la empresa y/o de los indicadores financieros.

- *Contabilidad*: este subproceso implica el registro de los ingresos y egresos de la empresa, que los registros contables se encuentren correctamente llenados y al día, y que se realicen las declaraciones tributarias ante SUNAT.
- *Finanzas*: se encargará de las mediciones de rentabilidad y de liquidez de manera periódica. Se encargará de realizar coordinaciones con contabilidad, a efectos de verificar si es que, durante el funcionamiento de la empresa, son necesarios realizar ajustes en la economía de la empresa o dotar de información a la gerencia para la toma de decisiones.
- *Recursos Humanos*: se encargará de la selección del personal de la empresa, la capacitación a los mismos, el pago de las planillas, la implementación de

acciones para que exista un adecuado clima y cultura organizacional; así como la administración de las renunciaciones y/o los despidos, verificando que se cumpla el marco legal laboral.

#### 7.2.3.4 Gestión de Calidad:

Durante la ejecución del proyecto, se tendrá un área destinada a monitorear la calidad y eficiencia de la aplicación, a efectos de poder realizar ajustes o mejoras. Esta medición, se realizará a través de encuestas de satisfacción sobre el uso de la APP. Se muestra Tabla 20.

**Tabla 20 Modelo de encuesta para medir la calidad de la APP (propuesto en función de los indicadores CSAT, NPS y CES)**

<b>MODELO DE ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD</b>				
<i>Gracias por usar RAYMI. A efectos de ser cada día mejores, lo invitamos a responder la siguiente encuesta, donde 1 ES LA PUNTUACIÓN MÁS BAJA Y 5 LA MÁXIMA</i>				
<b>¿Qué tan satisfecho se encuentra con el uso de la APP?</b>				
1	2	3	4	5
<b>¿La aplicación RAYMI le ayudó de manera eficiente a realizar su compra?</b>				
1	2	3	4	5
<b>¿Cómo calificarías tu experiencia general utilizando la APP?</b>				
1	2	3	4	5
<b>¿Recomendarías RAYMI a otras personas?</b>				
1	2	3	4	5
<b>¿Qué mejoraría usted en la APP? (puede colocar comentarios)</b>				

Elaboración: Autores de esta tesis.

Dependiendo de los resultados de la aplicación, se podrán eventualmente tomar otras acciones, o formular otro tipo de mediciones de niveles de satisfacción, como entrevistas personalizadas. La información que se recabe será remitida al área de inteligencia de negocios.

#### 7.2.3.5 Legal

La parte legal se encargará de realizar las políticas de uso de la aplicación, así como dar atención a las quejas y reclamos, tanto de los proveedores como de los clientes. Asimismo, en caso existan quejas y reclamos por temas recurrentes, se informará al

área de gestión de calidad para que se puedan implementar correcciones y/o mejoras en la aplicación, de tal modo que se eviten dichas quejas o reclamos a futuro.

- *Prevención:* a través de este subproceso se diseñarán e implementarán las políticas de uso de la aplicación, las cláusulas de reserva de confidencialidad, y en general, todas aquellas herramientas legales que permitan evitar o reducir riesgos legales con terceros.
- *Quejas y Reclamos:* se encargará de dar atención a los usuarios sobre sus quejas y reclamos, a fin de evitar controversias. Esta resolución será en un primer momento con el personal de la empresa, pero, en caso haya una controversia más grave que no pueda ser resuelta se acudirá a un externo para evitar sanciones legales.

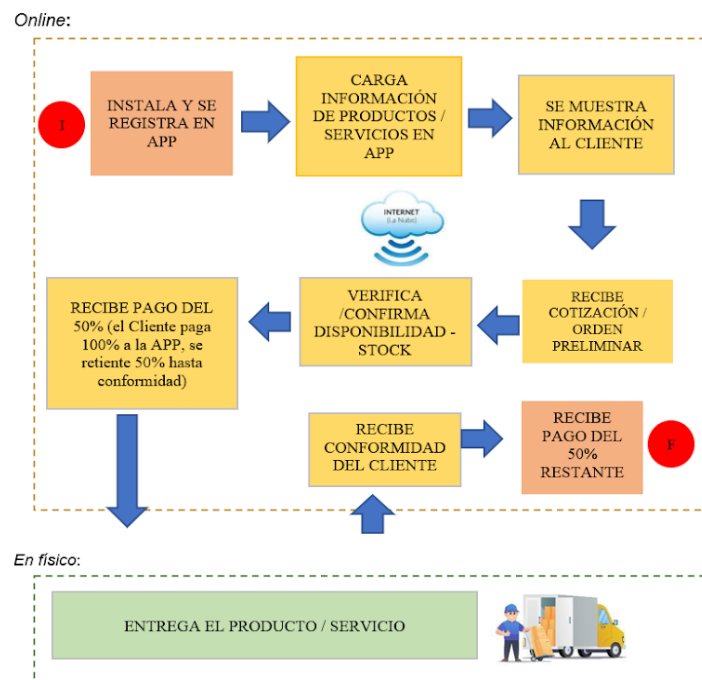
### **7.3. Proceso operativo del servicio**

#### **7.3.1 Funcionamiento de la Aplicación**

La aplicación tendrá operatividad tanto para los proveedores, como para los clientes; siendo que, para cada lado, se configurará la APP para la carga de la información de los productos y servicios (proveedor), que, a su vez, se reflejará para su búsqueda, selección y compra (cliente).

Por el lado de los proveedores, éstos podrán cargar la información de sus productos o servicios, con el nivel de detalle de las características, condiciones y precio, en la aplicación Raymi. A continuación, la APP recibirá la información y la mostrará al cliente. En caso el proveedor reciba la solicitud para que formule una cotización u orden de compra/servicio, verificará su disponibilidad y emitirá la respuesta al cliente a través de la plataforma. En caso se confirme el pedido, la APP enviará la operación para confirmación del pedido por parte del cliente y, de ser el caso, para el pago correspondiente, para su posterior entrega del producto o servicio (ver Figura 32)

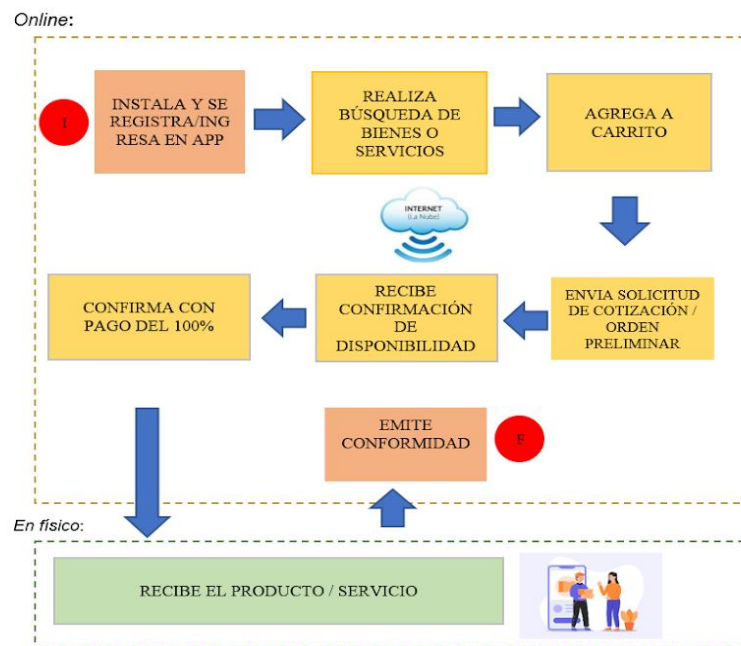
**Figura 32 Funcionamiento general de la aplicación por el lado del proveedor**



Elaboración: Autores de esta tesis.

En el caso del cliente, éste descarga la APP, realiza la búsqueda del bien o servicio de su interés y, en caso decida adquirir uno o más bienes o servicios, enviará la orden a través del sistema, recibirá una respuesta de confirmación de disponibilidad (en su zona y fechas, por ejemplo) para el bien o servicio que desea contratar, y una vez realizado el pago podrá tener contacto con el proveedor para el seguimiento de su pedido hasta la entrega final, en su domicilio o el lugar designado por el cliente, siendo que, cuando reciba el bien o servicio, emitirá conformidad final a través de la APP (Ver Figura 33).

**Figura 33 Funcionamiento general de la aplicación por el lado del cliente**

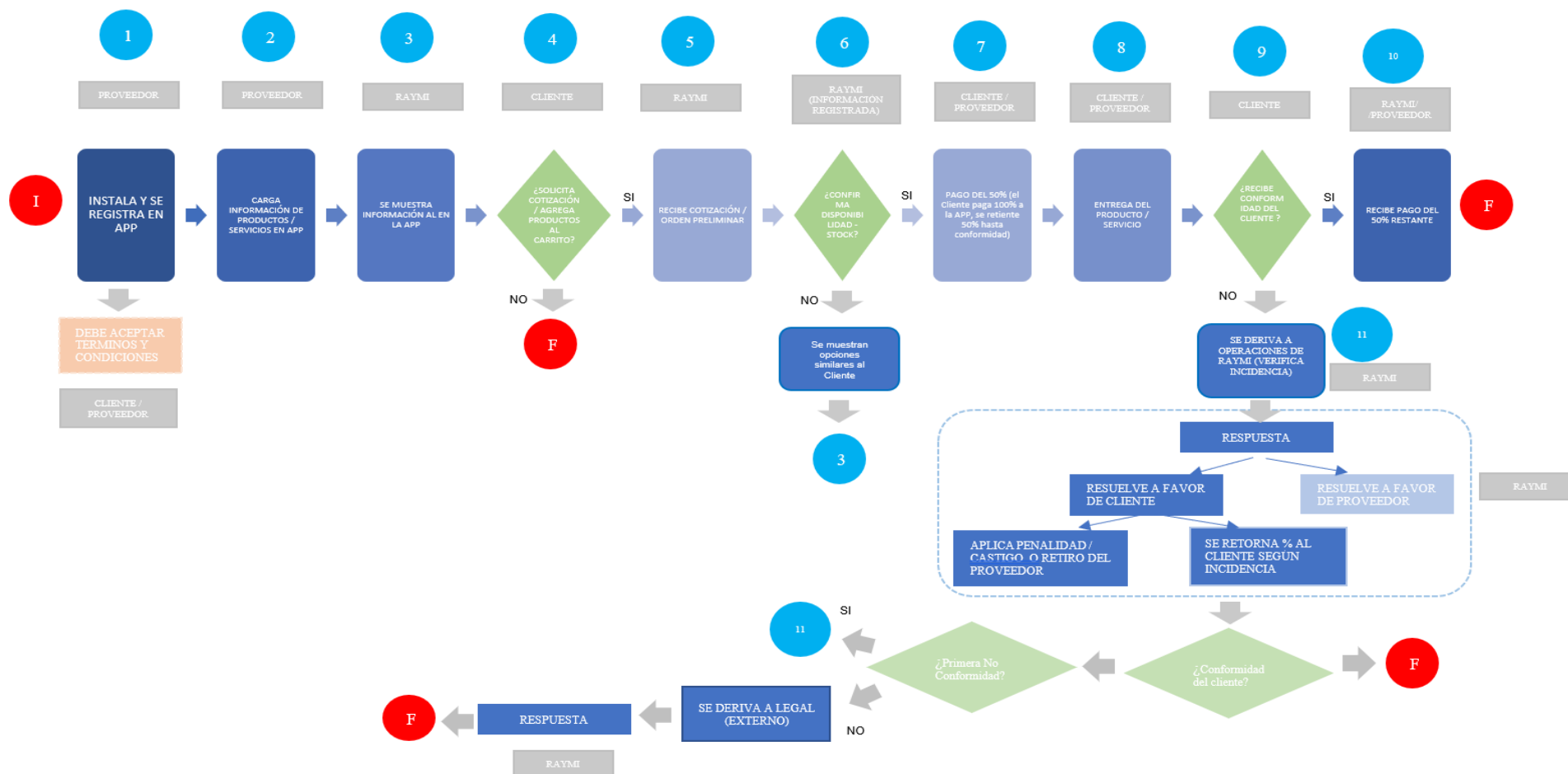


Elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.3.2 Flujo de Procesos de RAYMI

A efectos de clarificar la información brindada, a continuación, se puede visualizar el flujo de la operatividad del servicio de la APP, en una transacción desde que el proveedor descarga Raymi, registra la información, el cliente la selección de su producto o servicio, hasta la conformidad de la recepción de este, con las distintas opciones que se presenten y tal como se muestran en el siguiente flujo de procesos (Ver Figura 34):

Figura 34 Flujo de procesos RAYMI



Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.3.3 Aspecto Tecnológico de la Aplicación

Para el desarrollo de la aplicación y su puesta en funcionamiento, se necesitan aspectos, condiciones o herramientas con las que necesariamente debe contar la APP, siendo que, en nuestro caso, hemos identificado los requerimientos funcionales y no funcionales que se detallan a continuación:

**7.3.3.1 Requerimientos Funcionales:** Vinculados de manera directa a la APP, como se muestra en la Tabla 21.

**Tabla 21 Requerimientos funcionales de la APP**

<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>REQUISITO ESPECÍFICO</b>
<b>RF01</b>	Descarga de la app (compatibilidad con celular)	Sistema compatible con Android y Apple
<b>RF02</b>	Login	Interfaz de registro de datos
<b>RF03</b>	Administración de datos	Capacidad de agrupar datos de manera eficiente y simple
<b>RF04</b>	Almacenamiento	Hosting suficiente que soporte cantidad de información a registrarse
<b>RF05</b>	Geolocalización	Para ubicación de proveedores y clientes al momento de realizar transacciones a través de la APP
<b>RF06</b>	Pasarela de Pago	Conexión para pago satisfactorio del cliente y recepción del proveedor
<b>RF07</b>	Seguridad en transacción	Sistemas antiphishing y/o de envío de alertas de hackers de información que pongan en riesgo al cliente o al proveedor.
<b>RF08</b>	Confidencialidad de la información	Sistema de protección de datos y para uso exclusivo de la búsqueda o transacción en la APP.
<b>RF09</b>	Velocidad de la APP	Sistema que permita realizar búsquedas rápidas o transacciones eficientes, en el menor tiempo posible. Sistema que evite que la APP sea lenta o se cuelgue.
<b>RF10</b>	Creador de reportes de fallas	Sistema que permita enviar alertas de fallas a la central, con reportes sobre posibles causas que generan las fallas.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Es de hacer notar que, como parte de los requerimientos funcionales, RAYMI requerirá que el desarrollador provea los mecanismos de seguridad en la transacción y la confidencialidad de la información tanto de clientes como de proveedores, de acuerdo con las leyes vigentes. Esto aunado a que, nuestro equipo tendrá un área de soporte para que se haga seguimiento y se detecten alertas tempranas sobre posibles ataques

de virus o hackers. Asimismo, concientizaremos a nuestros clientes, de que no accedan a links sospechosos o mensajes de texto no autorizados por RAYMI.

**7.3.3.2 Requerimientos No Funcionales** Vinculados de manera indirecta a la APP, como se muestra en la Tabla 22.

**Tabla 22 Requerimientos No Funcionales**

<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	<b>REQUISITO ESPECÍFICO</b>
<b>RNF01</b>	Experiencia del diseñador / desarrollador	Se requiere que la(s) persona(s) a cargo del diseño o desarrollo de la aplicación tenga experiencia previa y suficiente en aplicaciones similares.
<b>RNF02</b>	Capacitación (tutoriales de uso)	Se requiere que la(s) persona(s) a cargo del diseño o desarrollo de la aplicación desarrollen manuales o videos tutoriales de explicación de uso de la aplicación.
<b>RNF03</b>	Configuración amigable	Se requiere que la APP tenga una configuración amigable tanto para la carga de información de productos o servicios (proveedor) como para la búsqueda y selección de los mismos (clientes).
<b>RNF04</b>	Planes de trabajo razonables y eficientes	Se requiere la implementación de planes de trabajo eficientes, en plazos razonables, durante etapa preoperativa, operativa y de seguimiento o de mejora.

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **7.3.4. Especificaciones técnicas para el uso de la APP**

El proveedor de productos o servicios para eventos o el cliente, deben contar con una computadora o celular compatible con los sistemas Android o IOS. En el caso de los proveedores se recomienda el uso de computadoras para la carga de información, a efectos que se registren los términos y condiciones de venta y/o prestación del servicio de forma más rápida y óptima. Por el lado de los clientes, en cambio, podrán usar sus celulares para descarga y uso de la aplicación.

Asimismo, en ambos casos, tanto para proveedores como para clientes, la computadora y/o celular, según corresponda, deberá tener acceso a internet para la navegación y acceso a la geolocalización en caso de requerir alguna cotización o búsqueda de disponibilidad del producto para la zona hacia donde se requiere el producto o servicio.

En la siguiente tabla 23, resumimos las especificaciones técnicas descritas:



**Tabla 23 Especificaciones Técnicas para los usuarios de la APP**

NOMBRE	EETT
EETT01	Contar con computadora o celular compatible con sistema Android o IOS.
EETT02	Acceso a internet
EETT03	Acceso a geolocalización

Elaboración: Autores de esta tesis.




### 7.3.5. Prototipo de la APP






De otro lado, es importante señalar que, la aplicación tendrá un diseño específico con distintas funcionalidades y de fácil uso para proveedores y clientes, conforme pasamos a describir en los prototipos propuestos y que describimos a continuación:

- **Prototipo de la APP y pasos para uso de la aplicación del Proveedor**

A continuación, en la Tabla 24 mostramos el prototipo de la aplicación y los pasos a seguir en su uso por parte del cliente:

**Tabla 24 Prototipo de la APP para proveedor y descripción**

Prototipo proveedor	para	Descripción: Pasos para uso de la aplicación para proveedor
		Una vez descargada la aplicación, se muestra el portal de entrada de la APP. Se puede ingresar con Facebook o correo; o, registrarse para ingresar.
		A continuación, se mostrará la opción para proveedor o cliente. En cualquiera de los casos, al darse click se mostrarán las políticas de uso de la aplicación como una ventana emergente que deberá aceptar el proveedor / cliente.
		En el caso que se registre como proveedor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La aplicación pedirá llenar datos de ubicación, nombres y apellidos del responsable de la empresa, un número de celular, correo electrónico y la creación de una contraseña.</li> </ul>


	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asimismo, la aplicación pedirá consignar el nombre de la empresa, el rubro al que se dedica, la dirección del negocio, el teléfono y el RUC con el que se ha identificado en SUNAT, precisándose que la APP tendrá una interfaz que permita identificar si el RUC tiene la condición de ACTIVO y HABIDO.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguidamente, se pedirá llenar los datos de la cuenta bancaria de la empresa o el gerente donde el proveedor recibirá los pagos, siendo obligatorio que la cuenta se encuentre asociada al RUC.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegados a ese proceso, RAYMI verificará los datos declarados por el proveedor para aceptar o rechazar la solicitud de acceso a la aplicación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De ser positiva la verificación de datos, se permitirá al proveedor subir la descripción de sus productos con fotografías e imágenes del mismo.</li> <li>- La dicha información de la descripción de los productos y las fotografías serán monitoreadas por RAYMI para evitar que se registre información ajena al negocio.</li> <li>- Asimismo, una vez llenados los datos, se permitirá la edición de la información para que los proveedores puedan corregirla, por ejemplo, ante la existencia de un error.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizados los pasos anteriores y finalizada la carga de información, se mostrará una imagen con el aviso de que el registro ha sido satisfactorio.</li> </ul>




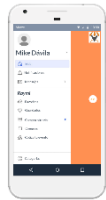



Elaboración: Autores de esta tesis.


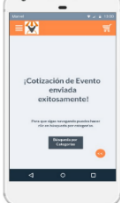




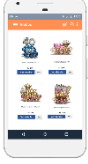


### ● Prototipo de la APP y pasos para uso de la aplicación del Cliente




A continuación, en la Tabla 25 mostramos el prototipo de la aplicación y los pasos a seguir en su uso por parte del cliente:

**Tabla 25 Prototipo de la APP para cliente y descripción**

Prototipo para cliente	Pasos para uso de la aplicación para cliente
	<p>Una vez descargada la aplicación, se muestra el portal de entrada de la APP.</p> <p>Se puede ingresar con Facebook o correo; o, registrarse para ingresar.</p>

	<p>A continuación, se mostrará la opción para proveedor o cliente. En cualquiera de los casos, al darse click se mostrarán las políticas de uso de la aplicación como una ventana emergente que deberá aceptar el proveedor / cliente.</p>
	<p>En el caso que se registre como cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consigna nombres y apellidos, así como un correo electrónico, salvo que haya ingresado con Facebook o email, se omitirá este paso y se pasará al siguiente.</li> <li>- Se precisa que, para el caso de transacciones (compras o pedidos), si será necesario que el cliente registre sus datos completos, en cuyo caso, este paso será obligatorio.</li> </ul>
	<p>A continuación, la aplicación le dará la bienvenida al culminar el registro de manera satisfactoria.</p>
	<p>Se mostrarán las opciones con las que cuenta el usuario, notificaciones (alertas de promociones, por ejemplo), mensajes, favoritos, opciones guardadas, opción de comprar otra vez, historial de compras, y la opción de cotizar el evento, mostrándose la opción de categorías de productos en un espacio separado para que se pueda encontrar fácilmente dicha opción.</p>
	<p>Asimismo, se mostrarán en imágenes las opciones de búsqueda por eventos, para que el usuario pueda seleccionar fácilmente los productos o servicios, en relación al evento que desea organizar.</p>
<p><b>OPCIÓN COTIZA TU EVENTO:</b></p> 	<p>En esta opción se mostrarán las opciones de eventos a cotizar, y el usuario podrá seleccionar, además, la cantidad aproximada de personas que participarán en su evento, la fecha del mismo, una reseña del evento (temática por ejemplo), y el distrito donde se realizará.</p>
	<p>A continuación, se mostrará la opción de locaciones que puede elegir el usuario (incluyendo su casa), y los servicios que busca contratar.</p>

	<p>Una vez seleccionadas las opciones, el usuario podrá ver un resumen de las opciones seleccionadas y enviar su solicitud (o regresar y corregir).</p>
	<p>En caso de enviar, se emitirá un mensaje de que se ha enviado la cotización. (asimismo, automáticamente se enviará el resumen al correo electrónico del usuario).</p> <p>De otro lado, una vez concluida la cotización, la APP permitirá regresar a la opción de categorías.</p>
<p><b>OPCIÓN CATEGORÍAS:</b></p> 	<p>En caso no se opte por la opción de cotización, sino por la opción categorías, el usuario podrá ver los distintos rubros en los que se encuentran clasificados los proveedores.</p>
	<p>Por ejemplo: se selecciona la opción de decoración y aparecerán las siguientes opciones: Mesas, sillas, globos, flores, frontales, toldos, etc.</p>
	<p>En el supuesto de que se seleccionen Globos, aparecerán las distintas marcas ofrecidas a través de la APP.</p>
	<p>Asimismo, en el ejemplo, se selecciona "Globolandia", y aparecerán los productos por rubro de esta empresa.</p>
	<p>Para cumpleaños, por ejemplo, aparecen varias opciones con precios y una pequeña imagen del producto, que tiene una opción para ver el detalle.</p>
	<p>De seleccionarse un producto, igualmente mostrará el detalle de lo seleccionado, con el precio (incluido el IGV), la cantidad que puede ser incrementada y añadirse al carrito.</p>
	<p>De estar conforme con el producto, el cliente podrá procesar la compra, colocando los datos para la entrega, como la dirección, la cual arrojará la dirección por default (en caso el cliente haya hecho una compra previa), o podrá actualizarla.</p>

	<p>Asimismo, para procesar la compra, la APP pedirá los datos de la tarjeta de crédito o debito, misma que deberá corresponder al usuario, colocando los datos de seguridad respectivos.</p>
	<p>El usuario podrá verificar los datos de la tarjeta, corregirlos, y finalmente, aprobarlo o no.</p>
	<p>En caso apruebe la transacción, se emitirá el mensaje que el pago se ha completado y la transacción se ha realizado. El resumen será enviado de forma automática al correo electrónico.</p>

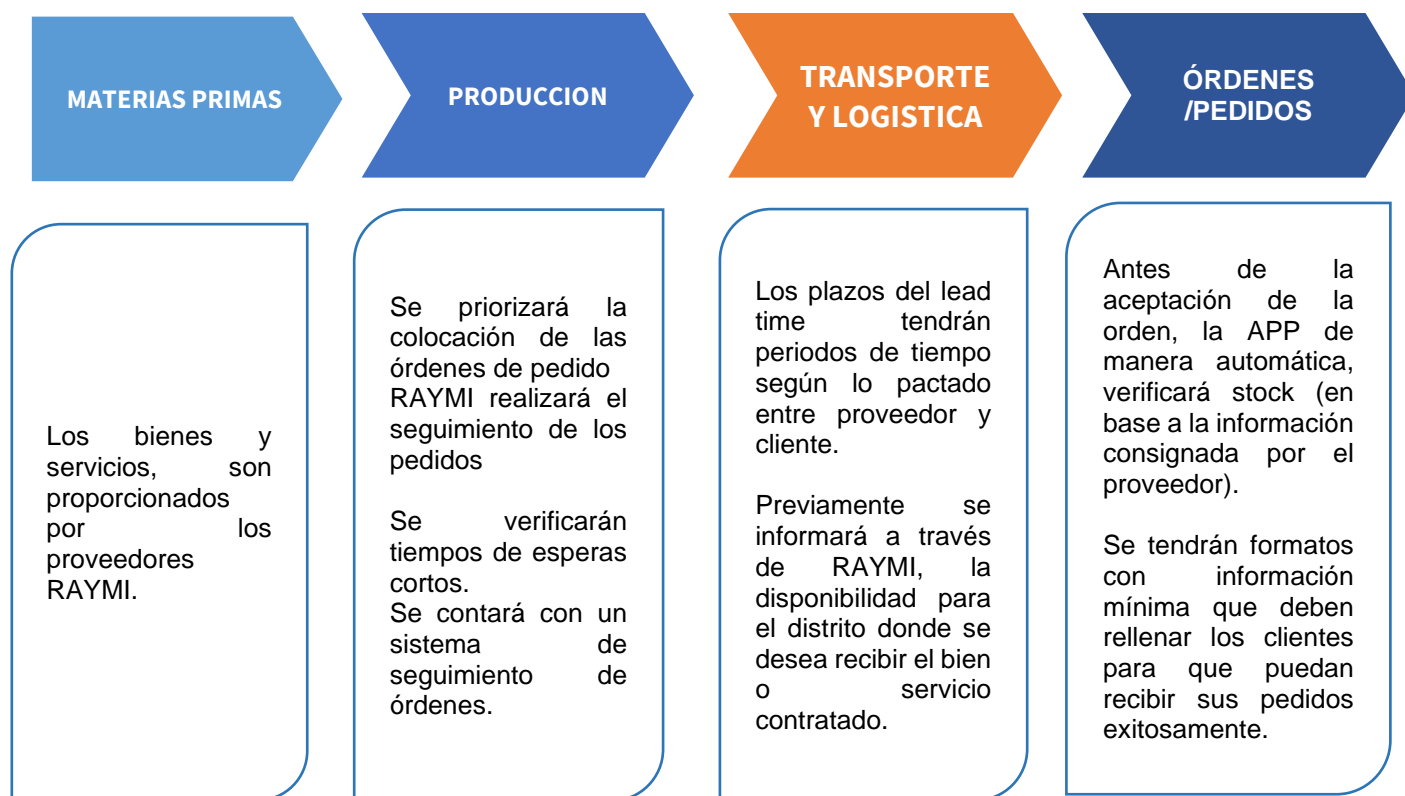
Elaboración: Autores de esta tesis.xa

Cabe resaltar que RAYMI ofrece una transacción rápida y fácil, por su configuración amigable y porque, ofrece, a diferencia de nuestros competidores, la información ordenada, clasificada, con filtros, con información previa sobre la disponibilidad o no de los bienes y servicios en las fechas que seleccione el cliente, así como, la opción de pagar directamente. Asimismo, el cliente podrá calificar al proveedor, lo cual nos permitirá hacer un control de calidad.

### 7.3.6. Cadena de Suministro

RAYMI es un intermediario entre el proveedor y el cliente, por lo que, el esquema de la cadena de suministro que lo involucra, se detalla en la figura 35, que consignamos a continuación:

**Figura 35 Análisis de la cadena de suministro de RAYMI**



Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 7.4. Equipos e instalaciones

##### Equipos:

Los equipos que inciden en el negocio básicamente son computadoras (laptops), impresora, estantes y proyector, a efectos que la oficina funcione durante la implementación y la ejecución de la aplicación.

Es probable que, progresivamente se vayan incrementando equipos; no obstante, se prevé el inicio con pocos recursos, como se muestra en la Tabla 26.

**Tabla 26 Equipos requeridos para RAYMI**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Impresora	1

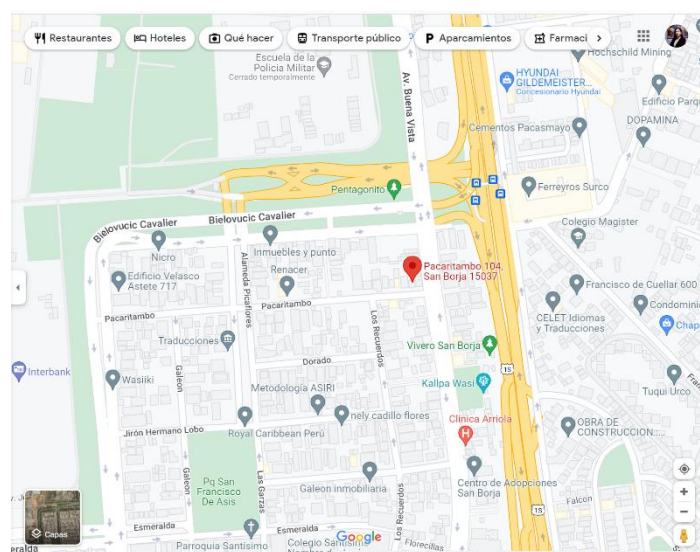
Laptop estándar	3
Laptop programador	1
Proyector	1
Equipo y/o cámaras de seguridad	1
Módem, repetidores y cables (Instalación de redes)	1
Sillas	4
Escritorio	4
Estantes	2
Dispensador de agua con filtro	1
Cafetera	1
Microondas	1

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Instalaciones:

La ubicación geográfica de la oficina de Raymi estaría en el Pacaritambo 104, interior 202, San Borja 15037, la cual es una ubicación estratégica, debido a que se encuentra cerca a la Av. Panamericana Sur, la estación del tren (Estación San Borja Sur), Av. Velasco Astete, Av. Primavera, y Av. Javier Prado; asimismo, la ubicación tiene como referencia para que las personas se puedan ubicar, al Pentagonito. El costo de alquiler promedio para el área de 76m<sup>2</sup> (incluyendo 2 estacionamientos) es de un aproximado de S/ 2,500.00 (Ver Figura 36).

**Figura 36 Ubicación de Raymi**

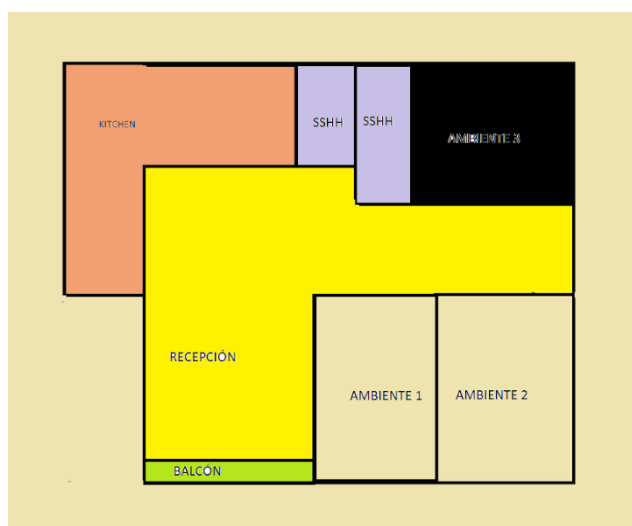


Fuente: Google Maps, 2022

Las características del inmueble propuesto son:

- Ubicación: Jirón Pacaritambo 104, Interior 202, San Borja.
- Área 76 m<sup>2</sup>.
- Piso 2.
- Entrada independiente.
- Ambientes: 2 ambientes medianos, 1 kitchen, 1 ambiente común para recepción con 1 balcón, 2 baños, (Ver Figura 37)

**Figura 37 Mapa del inmueble (2do piso)**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.5 Indicadores de Desempeño

A continuación, en la Tabla 27 se muestra el siguiente cuadro, con los indicadores que se usaron en el diseño de negocio:

**Tabla 27 Indicadores del plan operativo y de tecnología**

INDICADORES					
Perspectiva	Área Estratégica	Parámetro	Indicador	Periodicidad	Responsable
Financiera	Administración y Finanzas	Rentabilidad	Margen	Trimestral	Contabilidad y finanzas (tercerizado)
			ROA	Anual	Contabilidad y finanzas (tercerizado)



			ROE	Anual	Contabilidad y finanzas (tercerizado)
<b>Ciente</b>	<b>Marketing</b>	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	trimestral	Responsable de Marketing y Operaciones
		Participación de mercado	Ventas	Trimestral	Responsable de Marketing y Operaciones
		Fidelidad / lealtad	Nro. De Clientes recurrentes	Semestral	Responsable de Marketing y Operaciones
	<b>Operaciones</b>	Quejas/reclamos fuera del libro de reclamaciones o procedimientos ante INDECOPI	Nro. de quejas de clientes por proveedor Nro de quejas de proveedores por cada cliente	Semestral	Responsable de Marketing y Operaciones
<b>Sistemas</b>	<b>Soporte</b>	Eficiencia	Rapidez de respuesta del sistema	Trimestral	Ingeniero de sistemas
		Quejas	Nro. de quejas por fallas en el sistema	Trimestral	Ingeniero de sistemas
<b>Talento Humano</b>	<b>Recursos Humanos</b>	Nivel de Desempeño	Meta individual		Administrador General y RRHH
		Clima y Cultura Organizacional	% de rotación de personal		Administrador General y RRHH
		Nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción del colaborador	Anual	Administrador General y RRHH
<b>Legal</b>	<b>Legal</b>	Quejas y reclamados en libro de reclamaciones o INDECOPI	Nro. de quejas de clientes por proveedor Nro de quejas de proveedores por	Semestral	Legal (tercerizado)

			cada cliente		
--	--	--	--------------	--	--

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.6. Presupuesto

El presupuesto se ha dividido en los siguiente:

- i. Para la etapa de implementación o preoperativa, que incluye el desarrollo del aplicativo móvil, el alquiler de la oficina y la adquisición de las licencias y el software o el alojamiento, como se detalla en la siguiente Tabla 28:

**Tabla 28 Presupuesto para la implementación de la app**

DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD DEL GASTO	MONTO S/
Desarrollo del aplicativo móvil	Único	50,000.00
Alquiler de oficina	Mensual	2,500.00
Garantía por alquiler de oficina	Único	2,500.00
Licencias software y alojamiento	Anual	2,000.00
Mantenimiento y mejora continua	Mensual	3,000.00
Gastos en obtención de licencia municipal de funcionamiento	Único	1,000.00
Gastos en obtención de registro de la empresa SUNARP	Único	2,500.00
Servicio de implementación de oficina (pintado, colocación de separadores, melamines, organización de escritorios etc)	Único	5,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>68,500.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

- ii. Asimismo, se ha previsto la adquisición de equipos que ingresarán a propiedad de la empresa como activos fijos, conforme se muestra en la siguiente Tabla 29:

**Tabla 29 Presupuesto ejecución de la app – Equipos físicos**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL (S/)
Impresora	1	1,500.00	1,500.00
Laptop estándar	3	3,500.00	10,500.00
Laptop programador	1	5,000.00	5,000.00
Proyector	1	1,000.00	1,000.00

Equipo y/o cámaras de seguridad	1	2,000.00	2,000.00
Módem, repetidores y cables (Instalación de redes)	1	130.00	130.00
Sillas	4	135.00	540.00
Escritorio	4	400	1,600.00
Estantes	2	600.00	1,200.00
Dispensador de agua con filtro	1	750.00	750.00
Cafetera	1	400.00	400.00
Microhondas	1	500.00	500.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 25,120.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

- iii. Además, consideramos necesario incluir dentro del presupuesto, gastos necesarios que coadyuvan a realizar un trabajo correcto y de manera idónea, tal como se muestra en la Tabla 30:

**Tabla 30 Otros gastos**

DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO APROX	SUBTOTAL (S/)
Seguridad y vigilancia	Mensual	1	1,000	1,000
Limpieza	Mensual	1	1,000	1,000
Café e infusiones	Mensual	1	500	500
Economato, útiles de oficina y papelería	Mensual	1	1,000	1,000
Pago de servicios (Luz, agua e internet)	Mensual	1	500	500
			<b>TOTAL</b>	<b>4,000</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

- iv. También incluimos un costo por la aplicación de un seguro para clientes insatisfechos, el cual equivale al 15% de ingresos de RAYMI, como se muestra en la Tabla 31.

**Tabla 31 Compensaciones y seguros**

DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD	MÉTRICA
Seguros del cliente	Mensual	15% de ingresos de RAYMI

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cuando suceda alguna contingencia, RAYMI apoyará al cliente a encontrar otras opciones de manera rápida para no afectar el evento programado, ayudándolo a contactar nuevos proveedores, ofreciéndole a éstos los incentivos para que puedan ayudar a los clientes con sus necesidades. No obstante, también se ofrecerá esta compensación como opción a elegir por el cliente, en caso desee contratar un proveedor que no se encuentre en nuestra lista de proveedores.

- v. Finalmente, RAYMI está considerando un costo del **5%** por el uso de la pasarela de pagos, como comisión de las empresas que brindan estos servicios (Niubis, Izipay, etc.), tal como lo evidenciamos en la Tabla 32. Estos servicios además brindan el respaldo y la seguridad de no almacenar la información de los clientes y hacen que las transacciones sean seguras y se eviten así ciberataques.

**Tabla 32 Costo de uso por pasarela de pagos**

DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD	MÉTRICA
Pasarela de Pagos	Por transacción	5% de la transacción

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.7 Conclusiones

En este capítulo se abordaron los procesos y recursos que se utilizarán en la implementación de la aplicación y su ejecución; así como, las principales actividades, recursos e infraestructura a utilizar. Se han desarrollado los procesos de RAYMI tanto a nivel general como a nivel específico, describiendo las secuencias de actividades para cada macroproceso, identificando, asimismo, los responsables que intervendrán en el proceso operativo, los requerimientos funcionales y no funcionales, así como las especificaciones técnicas que se requerirá para el uso de la aplicación. Y finalmente, este capítulo contempla la descripción detallada del prototipo propuesto tanto para proveedores, como para clientes.

## **CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

En el presente capítulo se presentan los aspectos relacionados a la organización de la empresa, los temas legales relacionados a su constitución y la forma en la que se propone gestionar el capital humano.

### **8.1. Objetivos**

Los objetivos del presente plan son:

- Definir la estructura legal que más se acomode al tipo y tamaño de la organización propuesta.
- Desarrollar un organigrama que incluya a todos los colaboradores internos.
- Definir el perfil de los colaboradores internos, señalando sus funciones y competencias.
- Señalar el proceso de reclutamiento y selección de empleados y proveedores.
- Establecer indicadores de medición de desempeño de los empleados.
- Elaborar un presupuesto que incluya inversiones relacionadas a la organización y las planillas.

### **8.2. Estructura legal de la empresa**

“Raymi” funcionará de manera formal respetando todos los aspectos legales societarios, laborales y tributarios. Por ello, se registrará en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP, 2018). El costo considerado es de S/ 5000, el cual incluye el costo del servicio notarial, legalizaciones y verificación biométrica.

Los pasos que seguirán son:

- Se reservará el nombre de la empresa como “Raymi SAC” para evitar coincidencias y problemas de índole legal.
- Nombramiento de administradores y representantes legales de la empresa. Esto se realiza a partir de una carta llamada minuta que se legaliza en una notaría para que tenga validez.
- Los accionistas realizarán el aporte de capital monetario o material. En el caso de realizar aporte de dinero lo realizarán a partir de transferencias bancarias. En caso de ser algún activo fijo como equipo o terreno lo realizará haciendo la transferencia a la empresa.
- Se deberá realizar la constitución por escritura pública ante un notario.
- Se inscribirá a la empresa en SUNARP.

- Se registrará el Registro Único del Contribuyente (RUC) con el que se identifica a la empresa. Este RUC le permitirá identificar sus actividades principales y secundarias, y servirá para cumplir sus obligaciones tributarias ante el ente recaudador SUNAT.

Con respecto a la estructura de la sociedad, será una Sociedad Anónima Cerrada o SAC, cuyas características se encuentran enlistadas en la Ley General de Sociedades. Este tipo de sociedad señala que debe existir un Gerente General que dirija y represente a la persona jurídica. No se consideró ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) dado que es una sociedad de personas, lo que dificulta el acceso a préstamos y acceso de nuevos inversionistas.

En cuanto a los aportes, los accionistas han coordinado que serán aportes exactamente iguales los que conformarán el capital social. Cada accionista poseerá a cambio acciones de Raymi.

### **8.3. Aspectos tributarios de la empresa**

Una vez formalizada Raymi y conforme empiecen sus operaciones, también deberá hacerse cargo no sólo de sus obligaciones comerciales sino también de sus obligaciones tributarias. Dado el nivel de facturación esperado, se optará por el régimen MYPE tributario que señala SUNAT (2022). Para acogerse a este régimen tributario cumplirá con algunas condiciones como funcionar como empresa de tercera categoría, tener ingresos menores a 1,700 Unidades impositivas tributarias (UIT), estar domiciliada en Perú, llevar el registro contable de compras y ventas, libro mayor, entre otros.

### **8.4. Normativa laboral**

Los colaboradores de Raymi, cuyo perfil es presentado posteriormente, se encontrarán contratados formalmente bajo el régimen MYPE, el cual establece como salario mínimo a la remuneración mínima vital (RMV) que actualmente es de S/ 1,025. Los trabajadores de este régimen cuentan con un periodo vacacional, derecho a pagos por sobretiempos y derecho a seguro social.

Se espera que los colaboradores se encuentren cobijados por su centro de labores al contar con un contrato formal, tomando en cuenta que gran parte de las empresas en Perú mantienen a sus trabajadores de manera informal. Esto último no será el caso

de Raymi, lo que se espera se refleje en la productividad y resultados de la empresa.

### 8.5. Valores organizacionales

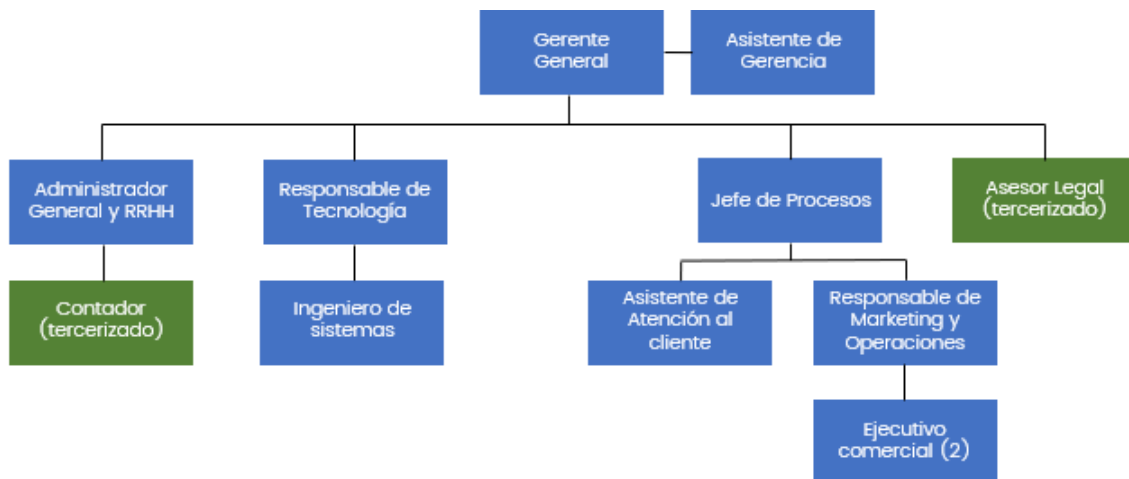
Los valores organizacionales de Raymi que serán practicados por sus colaboradores son:

- Creatividad para brindar soluciones a los demandantes.
- Pasión de la empresa reflejada en sus colaboradores.
- Transparencia entre los servicios, productos e interrelaciones que se ofrecen.
- Excelencia operativa. Esto porque se espera que el cliente obtenga lo que busca con Raymi.
- Distinción. Se ofrecerán alternativas novedosas comparadas a las que presenta la competencia.

### 8.6. Organigrama empresarial

La Figura 38 presenta el organigrama de Raymi. En el siguiente punto se detallan las funciones, requisitos y salario que percibirá cada uno de los colaboradores.

**Figura 38 Organigrama de Raymi**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe resaltar que este es el organigrama ideal de Raymi en cinco años. No obstante, la empresa se fundaría con los siguientes colaboradores en el primer año:

- Gerente General
- Responsable de tecnología
- Responsable de marketing y operaciones
- Ejecutivo comercial (2)
- Asistente de atención al cliente
- Servicios tercerizados (Contabilidad y Legal)

En el segundo año se incorporaría un Ingeniero de Sistemas, en el tercer año el Jefe de Procesos, el cuarto año el Administrador General y de RRHH y el quinto año el Asistente de Gerencia.

### **8.7. Perfil del puesto**

En base al organigrama señalado en el punto anterior; a continuación, se presentarán los perfiles de los colaboradores.

#### **8.7.1. Gerente General**

Los requisitos mínimos para el gerente general de Raymi son:

- Profesional universitario de la carrera de Administración, Economía, Ingeniería industrial o similares.
- Experiencia en jefaturas o gerencia general en negocios similares de preferencia.
- Experiencia profesional no menor a 5 años en funciones afines al puesto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 9,000 Bruto.

##### **8.7.1.1. Funciones**

- Gestionar las operaciones de toda la empresa con el fin de lograr los objetivos trazados.
- Ser el representante legal de Raymi.
- Monitorear al personal con el que cuenta la empresa.
- Seguimiento al presupuesto de la empresa.
- Liderar la contratación del personal necesario para cumplir con las actividades.
- Generar rentabilidad a los accionistas de la empresa.



### **8.7.1.2. Competencias**

- Eficiencia.
- Proactividad.
- Ordenado
- Líder.

### **8.7.2. Asistente de Gerencia**

Los requisitos mínimos para el asistente de Raymi son:

- Profesional universitario de la carrera de Administración, Economía, Contabilidad o similares.
- Experiencia en puestos similares.
- Experiencia profesional no menor a 1 años en funciones afines al puesto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 3,000 Bruto.

#### **8.7.2.1. Funciones**

- Gestionar la agenda de las reuniones de la gerencia general.
- Atender consultas de proveedores y clientes.
- Recopilar información que sea necesaria para la gerencia general.
- Organizar documentación.
- Distribuir y manejar correspondencia de todo el personal de la empresa.

#### **8.7.2.2. Competencias**

- Buena comunicación.
- Discreción.
- Ordenado.
- Análisis.
- Manejo de base de datos.

### **8.7.3. Responsable de Tecnología**

Los requisitos mínimos para el responsable de tecnología de Raymi son:

- Profesional universitario de la carrera de Ingeniería de Sistemas.

- Experiencia en manejo de aplicativos, páginas web y operaciones informáticas.
- Experiencia profesional no menor a 2 años en funciones afines al puesto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 6,000 Bruto.

#### **8.7.3.1. Funciones**

- Gestionar el aplicativo móvil y página web de Raymi.
- Apoyo en el logro de los objetivos comerciales de Raymi.
- Proponer mejoras y realizar mantenimientos periódicos al aplicativo móvil y página web, de forma que la interacción con los clientes y proveedores sea la mejor posible.
- Desarrollo de planes de contingencia y recuperación de información.
- Desarrollar la estrategia tecnológica de Raymi.
- Coordinar con demás áreas involucradas.

#### **8.7.3.2. Competencias**

- Creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Comunicativo.
- Visión global.
- Trabajo bajo presión.

#### **8.7.4. Responsable de Marketing y Operaciones**

Los requisitos mínimos para la persona responsable de marketing y operaciones de Raymi son:

- Profesional universitario de la carrera de Marketing, Administración o Comunicaciones.
- Experiencia en marketing digital y/o similares.
- Experiencia profesional no menor a 3 años en funciones afines al puesto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 6,000 Bruto.

#### **8.7.4.1. Funciones**

- Desarrollo de campañas publicitarias, así como su gestión.

- Elaboración de perfiles de clientes.
- Realizar la investigación de mercado de la competencia.
- Logro de los objetivos comerciales.

#### **8.7.4.2. Competencias**

- Proactivo
- Atención a detalles.
- Buena comunicación

#### **8.7.5. Administrador General y RRHH**

Los requisitos mínimos para el administrador general y recursos humanos de Raymi son:

- Profesional universitario de la carrera de Administración, Economía, Contabilidad o similares.
- Experiencia en puestos similares.
- Experiencia profesional no menor a 4 años en funciones afines al puesto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 5,000 Bruto.

#### **8.7.5.1. Funciones**

- Gestionar al personal con el que cuenta la empresa para el logro de los objetivos.
- Brindar información oportuna y certera a la Gerencia General para la toma de decisiones.
- Velar por el cumplimiento de objetivos financieros y de recursos humanos.
- Elaboración de reportes para la Gerencia General.
- Manejo de proveedores.

#### **8.7.5.2. Competencias**

- Buena comunicación.
- Ordenado.
- Líder.
- Análisis.

#### **8.7.6. Contabilidad y Finanzas (Tercerizado)**

La empresa encargada realizará el control contable y financiero de Raymi. Con esto los trabajadores de Raymi podrán enfocarse en las funciones más relevantes del giro del negocio.

La empresa tercerizada recibirá un pago mensual de S/ 1,000. Las funciones serán:

- Elaboración de estados financieros.
- Llevar los libros contables de Raymi.
- Elaboración de reportes contables o financieros.
- Elaboración de indicadores financieros.
- Ser el soporte de tesorería.
- Elaborar la Declaración Jurada Anual de los impuestos a la renta.

#### **8.7.7. Legal (Tercerizado)**

La empresa encargada realizará la asesoría en temas legales de Raymi. Con esto los trabajadores de Raymi podrán enfocarse en las funciones más relevantes del giro del negocio.

La empresa tercerizada recibirá un pago mensual de S/ 1,000. Las funciones serán:

- Asesoría en temas legales y jurídicos que se presenten.
- Asesoría con respecto a elaboración de actas, contratos o documentos que requieran marco legal.
- Asesoría en la constitución de la empresa y en Registro Públicos.
- Orientación en normativa tributaria o laboral.

#### **8.7.8. Ejecutivos Comerciales**

Se contarán con 2 ejecutivos comerciales. Los requisitos mínimos para los promotores de Raymi son:

- Contar con estudios escolares culminados.
- Experiencia profesional no menor a 2 años en funciones de mercadotecnia, publicidad y promoción de marcas.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 1,025 bruto fijo y S/ 1,000 variable, en base al logro de objetivos.

##### **8.7.8.1. Funciones**

- Realizar activaciones.

- Participar activamente de la venta de la marca.

#### **8.7.8.2. Competencias**

- Proactividad.
- Orientación al trabajo en equipo.
- Elocuencia.

#### **8.7.9. Ingeniero de Sistemas**

Los requisitos mínimos para el ingeniero de sistemas de Raymi son:

- Profesional universitario de la carrera de Ingeniería de Sistemas.
- Experiencia en programación y supervisión de aplicativos y páginas web de emprendimientos.
- Experiencia profesional no menor a 2 años en funciones afines al puesto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 5,000 Bruto.

##### **8.7.9.1. Funciones**

- Realizar la optimización de datos del sistema y redes de la empresa.
- Programar y realizar el mantenimiento de los sistemas informáticos.
- Realizar los diseños en la plataforma de acuerdo con la evolución de la demanda.
- Monitorear el funcionamiento de los equipos de la empresa.
- Liderar las operaciones de los proyectos relacionados a su campo de acción.

##### **8.7.9.2. Competencias**

- Creatividad.
- Proactividad.
- Puntualidad.
- Diligente.

#### **8.7.10. Jefe de Procesos**

Los requisitos mínimos para el jefe de procesos de Raymi son:

- Profesional universitario de las carreras de Administración o Ingeniería Industrial.

- Experiencia en diseño y monitoreo de procesos.
- Experiencia profesional no menor a 2 años en funciones afines al puesto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 7,000 Bruto.

#### **8.7.10.1. Funciones**

- Gestionar los procesos de mejora continua de los procesos y proyectos de la organización.
- Monitorear los indicadores de desempeño de la empresa.
- Identificar puntos críticos de las operaciones de la empresa.

#### **8.7.10.2. Competencias**

- Proactividad.
- Orientación al trabajo en equipo.
- Enfocado en el cliente.
- Pensamiento analítico y estratégico.

#### **8.7.11. Atención al cliente**

Los requisitos mínimos para la persona que atenderá a los clientes de Raymi son:

- Profesional universitario de la carrera de Administración de empresas o Comunicaciones.
- Experiencia en atención al cliente y/o similares.
- Experiencia profesional no menor a 1 años en funciones afines al puesto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 2,000 Bruto.

El salario propuesto para este puesto es de S/ 1,500 Bruto.

#### **8.7.11.1. Funciones**

- Atención al usuario sobre consultas y problemas que puedan tener con la aplicación o el servicio.
- Soporte y solución de problemas o incidencias con clientes.
- Documentación y seguimiento de incidencias.
- Gestión de reclamos de clientes y proveedores.

#### **8.7.11.2. Competencias**

- Buena comunicación
- Puntualidad.
- Empático.
- Paciente.

### **8.8. Reclutamiento y selección**

El reclutamiento del personal se realizará mediante bolsas de trabajo como Laborum, Computrabajo, bolsas de trabajo universitarias, entre otros. Los accionistas también podrán participar proponiendo potenciales colaboradores que calcen con los perfiles detallados anteriormente y también participarán del proceso de reclutamiento y selección.

El primer colaborador para contratar será el gerente general, el cual será el encargado de dirigir el proceso de contratación de los demás miembros de la empresa. El gerente general podría ser uno de los accionistas de Raymi, no obstante, deberá cumplir con el perfil diseñado.

En cuanto a la selección, se contará con el apoyo de consultoras de recursos humanos. Estas apoyaran en el proceso de selección, la cual contará con 2 etapas: psicotécnico y conocimientos. En la etapa de evaluación psicotécnica se realizarán evaluaciones para conocer las conductas y habilidades del potencial candidato. La etapa de evaluación de conocimientos sirve para evaluar las competencias del potencial candidato y si cubre lo necesario para desempeñar adecuadamente sus funciones. Se buscará contar con una terna de candidatos, los cuales pasarán a una última entrevista con el gerente general.

Dentro de las entrevistas se comunicará el salario y las responsabilidades que tendría el candidato en su puesto. Si el candidato es seleccionado firmará contrato y entrará en la planilla de Raymi. Todo el personal ingresante deberá pasar por un periodo de prueba de 3 meses, para luego pasar a firmar contratos por 6 meses como mínimo.

### **8.9. Capacitación y evaluación del desempeño**

Con respecto a la capacitación, en Raymi se contará con un programa de inducción para cada nuevo miembro. En dicha inducción se le explicará al colaborador lo que busca la empresa, cultura organizacional, funciones del trabajador y que se espera lograr.

Además, se le informará sobre su horario, organigrama de la empresa, políticas y el reglamento interno. También se le brindará una computadora, usuario para correo del trabajo y fotocheck.

El cronograma de capacitación se realizará en base al personal con el que se cuenta y en lo que se requiere en base a los objetivos estratégicos y de los planes de marketing, operaciones y financiero. A continuación, se presenta el cronograma de las capacitaciones y el costo para el año 1. Para los años 2 a 5 se contará con el mismo presupuesto, pero con otro tipo de capacitaciones teniendo en cuenta las necesidades de Raymi. Toda capacitación deberá entregar un certificado al participante. En caso el personal no culmine la capacitación o no obtenga el certificado deberá devolver el monto invertido, como se muestra en la Tabla 33.

**Tabla 33 Cronograma del plan de capacitaciones de Raymi**

Rubro	Personal objetivo	Costo	Año 1													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Marketing digital (branding, diseño de campañas, comercio electrónico, otros)	Jefe de procesos, y Responsable de Marketing y Operaciones	S/ 3,600		X	X											
Tecnología e Innovación (metodologías, nuevos diseños UX, conocimientos técnicos y otros)	Responsable de Tecnología e Ingeniería de Sistemas	S/ 3,600				X	X									
Dirección de ventas	Gerente General	S/ 1,800							X	X						
Técnicas de Ventas	Ejecutivos Comerciales	S/. 3,600		X	X											

Elaboración: Autores de esta tesis.



Con respecto a la ejecución de las capacitaciones, estas serán coordinadas y gestionadas periódicamente, por el profesional que cuente con el perfil más apto, que en este caso es el Administrador General y RRHH. Las capacitaciones contarán con la evidencia de un acta firmada, fotografías y videos (en caso de ser virtuales). Cabe mencionar que, se realizarán durante horario laboral y no tendrán extensiones mayores a 2 horas en el día.

En cuanto a la evaluación del desempeño, este será llevado por el superior directo de cada colaborador. Se realizará con una periodicidad semestral, en julio y diciembre. Además, para realizar un mejor seguimiento se contarán con indicadores, los cuales se presentan en la Tabla 34.

**Tabla 34 Indicadores de seguimiento de recursos humanos de Raymi**

Indicador	Fórmula	Fuente de información	Objetivo
Rotación de personal al año	$(\text{Personal que renunció} / \text{Personal}) \times 100\%$	Información interna	Menor a 10%
Puntualidad	$(\text{Horas de tardanza del personal al año} / \text{Horas laborales al año}) \times 100\%$	Información interna	Menor a 10%
Capacitaciones	Número de capacitaciones al año	Información interna	Mayor a 3
Accidentes laborales	Número de accidentes	Información interna	Menor a 2

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 8.10. Presupuesto

El presupuesto destinado para el presente plan se muestra en la Tabla 35. El presupuesto considera el pago de la planilla, así como servicios que serán tercerizados, como legal y contabilidad y finanzas. Se considera que Raymi es una microempresa para hacer el cálculo de la planilla.

**Tabla 35 Presupuesto para plan organizacional y de recursos humanos de Raymi**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Gerente General</b>	114,750	114,750	114,750	114,750	114,750
<b>Asistente de Gerencia</b>	-	-	-	-	38,250
<b>Ejecutivos Comerciales (2)</b>	51,638	51,638	51,638	51,638	51,638
<b>Ingeniero de sistemas</b>	-	63,750	63,750	63,750	63,750
<b>Asistente de Atención al cliente</b>	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500
<b>Jefe de procesos</b>	-	-	89,250	89,250	89,250
<b>Administrador General y RHH</b>	-	-	-	63,750	63,750
<b>Responsable de Tecnología</b>	76,500	76,500	76,500	76,500	76,500
<b>Responsable de Marketing y Operaciones</b>	76,500	76,500	76,500	76,500	76,500
<b>Legal (tercerizado)</b>	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>Contabilidad y finanzas (tercerizado)</b>	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>Capacitaciones</b>	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
<b>Total</b>	<b>381,488</b>	<b>445,238</b>	<b>534,488</b>	<b>598,238</b>	<b>636,488</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **8.11. Conclusiones**

En este capítulo se han señalado los objetivos, estructura organizacional, aspectos tributarios, normativa laboral, valores, perfiles laborales y presupuesto de Raymi. El presupuesto necesario para Raymi para el primer año es de S/ 636,488. Dentro de la planilla se contará con el gerente general, asistente de gerencia, jefe de procesos, administrador general y RRHH, responsable de tecnología, responsable de marketing y operaciones, ingeniero de sistemas, ejecutivos comerciales, atención al cliente. Adicionalmente, se contará con servicios tercerizados de soporte: legal y contabilidad y finanzas.

## **CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se desarrollará el análisis económico - financiero para evaluar la viabilidad de la propuesta de negocio. Para ello se presentarán primero los supuestos del modelo y posteriormente se detallarán los ingresos, gastos, e inversiones necesarias, así como, los principales estados financieros proyectados, indicadores de rentabilidad y análisis por escenarios.

### **9.1. Supuestos**

Los supuestos considerados son los siguientes:

- El horizonte de tiempo es de cinco años.
- Los ingresos por ventas provienen de dos canales. La comisión de 7% de los usuarios finales y la comisión de 7% de los proveedores por las ventas realizadas.
- El ticket promedio considerado es de S/ 2,081.72 por cliente por evento.
- Se considera una participación de mercado para el año 1 de 3.2% del mercado meta y se llega a 5.5% en el año 5.
- Impuesto a la renta de 29.5%.

### **9.2. Ingresos**

Los ingresos se originan por las comisiones cargadas a los usuarios finales y proveedores por los servicios y bienes contratados para un evento. Para proyectar el número de eventos que se realizarán en los 5 años de horizonte de análisis, se considera el número de eventos promedio por año que realizan los usuarios principales (personas que según el estudio de mercado realizaron 4 a más eventos), el cual es de 1 evento por año. Considerando que el mercado potencial está compuesto por 984,017 personas y éstas en promedio organizan 1 evento por año, se obtiene que en promedio se organizan 984,017 eventos anuales.

Por otro lado, se consideró que el mercado potencial estaría circunscrito a los clientes con una intención alta del uso del aplicativo (dispuesto y muy dispuesto), el cual es 30%, con lo que se obtuvieron 295,205 eventos. Adicionalmente, un evento puede estar organizado por más de una persona, por lo que teniendo en cuenta que el ratio de organizadores por evento es de 2.875, el dato de eventos únicos es de 102,680 eventos.

Además, en base a las expectativas de proveedores a captar por Raymi en el primer año, se propone una participación de mercado para el año 1 de 3.2%, con lo cual se obtienen 3,257 eventos que serán organizados por la empresa (ver Tabla 36). Esto irá creciendo en base al incremento de la participación en el mercado de Raymi.

**Tabla 36 Número de eventos en 5 años en los que Raymi participa**

N° de eventos en 5 años				
1	2	3	4	5
3,257	3,665	4,174	4,886	5,599

Elaboración: Autores de esta tesis.

Además, se proyectaron la inversión por parte de organizadores en dichos eventos (ver Tabla 37) y los ingresos para Raymi considerando la comisión de 7% tanto para usuarios finales como para proveedores (ver Tabla 38).

**Tabla 37 Inversión en eventos por usuarios finales**

Inversión en eventos por usuarios finales				
1	2	3	4	5
6,781,070	7,628,703	8,688,246	10,171,604	11,654,963

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 38 Ingresos para Raymi**

Ingresos para Raymi				
1	2	3	4	5
949,350	1,068,018	1,216,354	1,424,025	1,631,695

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **9.3. Gastos preoperativos y activo fijo**

Los gastos preoperativos están conformados por los gastos en la campaña de lanzamiento, la conformación de la empresa, entre otros, ascendiendo a S/ 161,604. A continuación, se presenta el detalle (ver Tabla 39).

**Tabla 39 Gastos preoperativos y de activo fijo**

<b>Gastos preoperativos y de activo fijo</b>	<b>Monto (S/)</b>
Desarrollo del aplicativo móvil	50,000
Equipos	20,130
Otros (sillas, escritorios, etc)	15,990
Elaboración de videos, imágenes y audios publicitarios	40,000
Publicidad en redes sociales	30,000
Merchandising	5,000
Costo de App Store y Play Store	484
<b>Total</b>	<b>161,604</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 9.4. Costos

Los costos en los que incurrirá Raymi consideran el alquiler de la oficina, servicios básicos como agua, luz, internet, entre otros. También se tomó en cuenta los planificado para los planes de marketing, recursos humanos y operaciones. La Tabla 40 presenta los costos variables de Raymi y la Tabla 41 los costos fijos.

**Tabla 40 Costos variables de Raymi**

	1	2	3	4	5
Marketing	238,493	70,080	71,564	73,640	75,717
Seguros de los clientes	142,402	160,203	182,453	213,604	244,754
Pasarela de pagos (5%)	47,467	53,401	60,818	71,201	81,585
<b>Total</b>	<b>428,363</b>	<b>283,684</b>	<b>314,834</b>	<b>358,445</b>	<b>402,056</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 41 Costos fijos de Raymi**

	1	2	3	4	5
Recursos humanos	381,488	445,238	534,488	598,238	636,488
Alquiler de oficina	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Mantenimiento y mejora continua	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Seguridad y vigilancia	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000

Limpieza	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Economato, útiles de oficina y papelería	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Pago de servicios (Luz, agua e internet)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Depreciación de equipos y mobiliaria	5,024	5,024	5,024	5,024	5,024
Otros	8,386	8,386	8,386	8,386	8,386
<b>Total</b>	<b>502,898</b>	<b>566,648</b>	<b>655,898</b>	<b>719,648</b>	<b>757,898</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.5. Inversiones y financiamiento

De acuerdo con lo señalado en los planes de operaciones, recursos humanos y marketing, Raymi necesita una inversión de S/ 206,434, el cual considera el capital de trabajo (ver Tabla 42). Cabe resaltar que la totalidad de la inversión será asumida por los socios.

**Tabla 42 Capital de trabajo, gastos preoperativos e inversión en activo fijo de Raymi**

Gastos preoperativos y de activo fijo	161,604
Inversión en activo fijo	44,830
<b>Total</b>	<b>206,434</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

El Capital de trabajo considera que los porcentajes de materia prima y mano de obra son 0, dado el tipo de negocio (ver Tabla 43). Además, no se consideran inventarios. Además, se considera un año de 360 días, con período de caja promedio de 7 días y periodo promedio de cobro de 10 días.

**Tabla 43 Días de venta de Raymi**

	0	1	2	3	4	5
Días por año (Días)		360	360	360	360	360
Caja promedio (días)		7	7	7	7	7

Periodo promedio de cobro (días)		10	10	10	10	10
rotación de inventarios		0	0	0	0	0
Cuentas por pagar (días)		0	0	0	0	0
% MP		0%	0%	0%	0%	0%
% MO		0%	0%	0%	0%	0%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 44 se presenta el cálculo del capital de trabajo de Raymi.

**Tabla 44 Cálculo del capital de trabajo de Raymi**

	0	1	2	3	4	5
Caja		1.94%	1.94%	1.94%	1.94%	1.94%
Cuentas por cobrar		2.78%	2.78%	2.78%	2.78%	2.78%
Inventarios		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por pagar		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Capital de trabajo (%)		4.72%	4.72%	4.72%	4.72%	4.72%
Capital de trabajo (S/)		44,830	50,434	57,439	67,246	77,052
<b>Variación del Capital de trabajo</b>	<b>-44,830</b>	<b>-5,604</b>	<b>-7,005</b>	<b>-9,807</b>	<b>-9,807</b>	<b>77,052</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.6. Financiamiento

Raymi será financiada con capital de los accionistas ya que se trata de un proyecto nuevo en una empresa nueva, es decir no cuenta con historial crediticio que la respalde ante el sistema financiero.

Los accionistas cuentan con ahorros que lo aportarán como capital social y por el que recibirán a cambio acciones de Raymi.

## 9.7. Tasa de descuento

La tasa de descuento refleja el rendimiento mínimo que exigen los accionistas por aportar su dinero a un negocio, es decir refleja también el riesgo que están tomando. De

acuerdo con lo consultado a expertos del sector, un negocio de este tipo no debería tener un rendimiento menor a 20%.

Por ello, los accionistas en consenso han decidido colocar una tasa por encima de esta tasa señalada por profesionales con experiencia. En este caso la tasa de descuento será de 25%.

### 9.8. Estado de resultados

En la Tabla 45 se presentan los estados de resultados o estados de ganancias y pérdidas para los cinco años del horizonte. Se observa que el proyecto es rentable incluso desde el primer año con una utilidad antes de impuestos de S/ 18,089 que crece hasta S/ 471,741 en el último año.

En cuanto a la utilidad neta es de S/ 12,753 en el primer periodo y alcanza S/ 332,578 en el último año.

**Tabla 45 Estados de resultados de Raymi**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		949,350	1,068,018	1,216,354	1,424,025	1,631,695
Costos variables		-428,363	-283,684	-314,834	-358,445	-402,056
Costos fijos		-502,898	-566,648	-655,898	-719,648	-757,898
<b>Utilidad antes impuestos</b>		<b>18,089</b>	<b>217,687</b>	<b>245,622</b>	<b>345,932</b>	<b>471,741</b>
Impuestos		-5,336	-64,218	-72,459	-102,050	-139,164
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>12,753</b>	<b>153,469</b>	<b>173,164</b>	<b>243,882</b>	<b>332,578</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.9. Flujo de caja

Luego de elaborar los estados de resultados se procede a construir los flujos de caja. En la Tabla 46 se ve que el flujo de caja de operaciones pasa de S/ 12,753 en el primer año hasta S/ 332,578 en el quinto año.



Por otro lado, el flujo de caja de inversiones es de S/ 206,434 (inversión inicial y capital de trabajo) y se recupera el componente de capital de trabajo por completo en el último año.

Al sumar el flujo de caja de operaciones y de inversiones se tiene que en el último año se alcanza el S/ 536,708.

**Tabla 46 Flujo de caja de Raymi**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos Operativos		949,350	1,068,018	1,216,354	1,424,025	1,631,695
Egresos Operativos		-931,261	-850,331	-970,732	-1,078,093	-1,159,954
Egresos por impuestos		-5,336	-64,218	-72,459	-102,050	-139,164
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>12,753</b>	<b>153,469</b>	<b>173,164</b>	<b>243,882</b>	<b>332,578</b>
Inversión inicial	-161,604					
Inversiones capital trabajo	-44,830	-5,604	-7,005	-9,807	-9,807	77,052
<b>Flujo de Caja Inversiones</b>	<b>-206,434</b>	<b>-5,604</b>	<b>-7,005</b>	<b>-9,807</b>	<b>-9,807</b>	<b>77,052</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-206,434</b>	<b>7,149</b>	<b>146,465</b>	<b>163,357</b>	<b>234,075</b>	<b>409,630</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.10. Evaluación de proyecto

Luego de haber proyectado los flujos de caja económicos se procederá a realizar su evaluación a partir de los indicadores valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

Al traer a valor presente los flujos de caja con la tasa de 25% se obtiene un VAN de S/ 206,766 que es mayor a S/ 0, lo que indica que el proyecto debe realizarse. Luego al calcular la TIR se obtiene una tasa de 53% que está por encima de 25% lo que ratifica lo encontrado con el VAN.

### 9.11. Análisis de riesgos financiero

El análisis de riesgos financieros busca analizar cómo cambian los indicadores de acuerdo con los cambios porcentuales de las variables más sensibles del proyecto. En este caso las variables más sensibles son la demanda y la comisión de Raymi.

Los instrumentos para utilizar son: análisis de punto muerto, análisis de sensibilidad y análisis de escenarios.

#### 9.11.1. Análisis de punto muerto

A partir del análisis de punto muerto se obtiene que:

- La demanda tendría que reducirse en -14.86% antes de que el VAN caiga hasta S/ 0. Esto manteniendo las demás variables sin cambios.
- La comisión tendría que reducirse en – 11.91% antes de que el VAN caiga hasta S/ 0. Esto manteniendo las demás variables sin cambios.

#### 9.11.2. Análisis de sensibilidad

Se realizarán análisis de sensibilidad unidimensionales y bidimensionales. La Tabla 47 muestra el análisis de sensibilidad unidimensional de la variable demanda. Se observa que un aumento del 25% de la demanda incrementa el VAN hasta S/ 554,714; mientras que una reducción del 25% de esta misma variable reduce el VAN a S/- .141,182. Esto independiente a los cambios de otras variables.

**Tabla 47 Análisis de variación de la demanda de Raymi**

		<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
		<b>206,766</b>	<b>53%</b>
<b>Variación demanda</b>	<b>-25%</b>	-141,182	6%
	<b>-20%</b>	-71,592	16%
	<b>-15%</b>	-2,003	25%
	<b>-10%</b>	67,587	34%
	<b>-5%</b>	137,176	43%
	<b>0%</b>	206,766	53%
	<b>5%</b>	276,355	62%
	<b>10%</b>	345,945	71%
	<b>15%</b>	415,535	81%

	<b>20%</b>	485.124	90%
	<b>25%</b>	554.714	100%

Elaboración: Autores de esta tesis.

La Tabla 48 muestra el análisis de sensibilidad unidimensional de la variable comisión. Se observa que un aumento del 25% de la comisión incrementa el VAN hasta S/ 640,665; mientras que una reducción del 25% de esta misma variable reduce el VAN a S/ -227,134. Esto independiente a los cambios de otras variables.

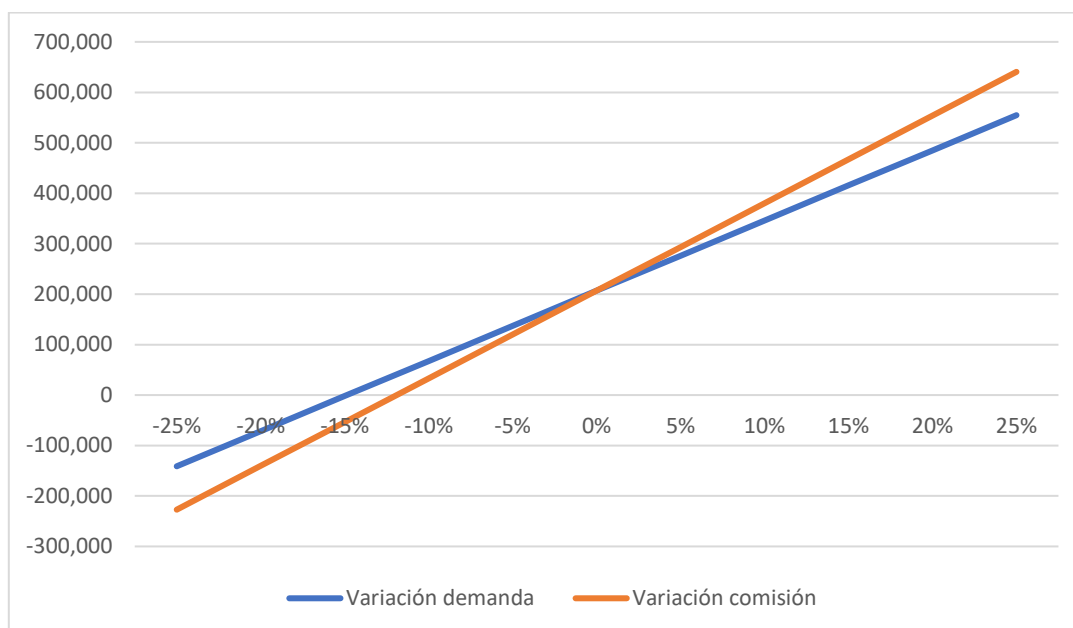
**Tabla 48 Análisis de variación de la comisión de Raymi**

		<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
		<b>206,766</b>	<b>53%</b>
<b>Variación comisión</b>	<b>-25%</b>	-227,134	-10%
	<b>-20%</b>	-140,354	4%
	<b>-15%</b>	-53,574	17%
	<b>-10%</b>	33,206	30%
	<b>-5%</b>	119,986	41%
	<b>0%</b>	206,766	53%
	<b>5%</b>	293,546	64%
	<b>10%</b>	380,326	74%
	<b>15%</b>	467,106	85%
	<b>20%</b>	553,885	95%
	<b>25%</b>	640,665	105%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Gráficamente se puede observar cómo cambian estas variables. La Figura 39 muestra que la variable más sensible es la comisión que es la línea naranja que cuenta con mayor pendiente entre las dos variables analizadas.

**Figura 39 Análisis de sensibilidad unidimensional de Raymi**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Al realizar el análisis de sensibilidad bidimensional se observa cómo cambia el VAN ante el cambio porcentual de las dos variables analizadas. Es así que la Tabla 49 indica que un incremento de 25% tanto en la demanda como en la comisión elevaría el VAN hasta S/ 1,075,600; mientras que una reducción del 25% en cada una de estas variables llevaría a que el proyecto no sea financieramente viable pues el VAN sería de S/ -488,094.

**Tabla 49 Análisis de variación bidimensional de Raymi**

		Variación demanda										
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
Variación comisión	-25%	-488,094	-435,902	-383,710	-331,518	-279,326	-227,134	-174,941	-122,749	-70,557	-18,365	33,827
	-20%	-418,712	-363,040	-307,368	-251,697	-196,025	-140,354	-84,682	-29,010	26,661	82,333	138,004
	-15%	-349,329	-290,178	<b>-231,027</b>	-171,876	-112,725	-53,574	5,577	64,728	123,880	183,031	242,182
	-10%	-279,947	-217,316	-154,686	-92,055	-29,424	<b>33,206</b>	95,837	158,467	221,098	283,728	346,359
	-5%	-210,564	-144,454	-78,344	-12,234	53,876	119,986	186,096	252,206	318,316	384,426	450,536
	0%	-141,182	-71,592	-2,003	<b>67,587</b>	137,176	206,766	276,355	345,945	415,535	485,124	554,714
	5%	-71,799	1,270	74,339	147,408	220,477	293,546	366,615	439,684	512,753	585,822	658,891
	10%	-2,417	74,132	150,680	227,229	303,777	380,326	456,874	533,423	609,971	686,520	763,068
	15%	66,966	146,994	227,022	307,050	387,078	467,106	547,134	627,162	<b>707,189</b>	787,217	867,245
	20%	136,348	219,856	303,363	386,871	470,378	553,885	637,393	720,900	804,408	887,915	971,423
	25%	205,731	292,718	379,705	466,692	553,678	640,665	727,652	814,639	901,626	988,613	1,075,600

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.11.3. Análisis de escenarios

En la Tabla 50 se presenta el análisis de escenarios de Raymi. El escenario esperado es el actual que se presentó en el escenario base anteriormente. El escenario pesimista es en el que se reducen ambas variables en 15% cada una, obteniéndose un VAN negativo de S/ -231,027 y una TIR negativa. En el escenario optimista cada una de las variables analizadas aumenta en 15% alcanzando un VAN de S/ 707,189 y una TIR de 116%.

**Tabla 50 Análisis de escenarios de Raymi**

Resumen del escenario			
	Pesimista	Esperado	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>			
<b>Var. Demanda</b>	-15%	0%	15%
<b>Var. Comisión</b>	-15%	0%	15%
<b>Celdas de resultado:</b>			

<b>VAN</b>	-231,027	374,588	707,189
<b>TIR</b>	-8%	62%	116%

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **9.12. Conclusiones del capítulo**

Al culminar el capítulo financiero se puede concluir que el proyecto es financieramente viable con un VAN mayor a S/ 0 de S/ 206,766. La inversión que se requiere es de S/ 206,766 y será aportado por completo por los accionistas.

Se identificó que las variables que mayor efecto tienen sobre los resultados son la comisión y la demanda, siendo la primera la más sensible. Al realizar un análisis de escenarios se estimó que en un escenario pesimista el VAN sería negativo; sin embargo, en un escenario optimista el VAN alcanzaría cerca de los S/ 700 mil. Adicionalmente, ante una caída en la demanda de 10%, el VAN continuaría siendo positivo con S/ 33,206. De igual forma, ante una caída en la comisión de 10%, el VAN sería de S/ 67,587.

## CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- A través de las entrevistas y encuestas realizadas, se concluye que efectivamente existe un mercado potencial para Raymi ya que acepta la propuesta de valor y está dispuesta invertir en el uso de la app.
- Se identificó al segmento de usuarios principales. Son personas del segmento A, B y C, que viven en Lima Metropolitana, con edades entre 18 y 50 años y que están dispuestas a pagar por los servicios ofrecidos en la aplicación. Ellos generan una demanda potencial que podrá ser atendida por Raymi.
- A pesar de la inestabilidad económica internacional, el mercado de eventos espera crecer debido al continuo crecimiento del uso de tecnologías, el mayor uso del internet y apps en la población y el cada vez más cercano retornos a la presencialidad en todos los aspectos.
- Raymi, al ser una plataforma 100% digital, cuenta con un alto nivel de escalabilidad, ya que podría adecuarse ágilmente ante incrementos considerables en la demanda.
- Respecto de la parte financiera, se ha determinado que el proyecto es financieramente viable con un VAN económico mayor a S/. 0 de S/. 206,766 y la inversión total es de S/. 206,434 que será aportado por completo por los accionistas.
- El proyecto de la implementación de la plataforma digital Raymi, resulta económicamente viable y atractiva para el equipo inversor, ya que supera las expectativas de retorno de inversión.

## RECOMENDACIONES

- Mantener información actualizada tanto de los proveedores registrados como de los servicios que ofrecen para incentivar el interés de los clientes de adquirir productos y servicios con precios vigentes y competitivos. La base de datos de proveedores es uno de los principales activos de la empresa, se debe mantener actualizada para que la aplicación móvil se encuentre vigente y los clientes no desistan de su uso.
- Se debe tener un proceso de selección y un plan de desarrollo de personal eficiente, ya que el capital humano es el pilar de la organización, especialmente en sus inicios.
- Es importante contar con aliados estratégicos para tener un crecimiento sostenido a lo largo de los años. Esto debido a que, los recursos de la empresa son limitados y, asimismo, tiene sus objetivos y/o metas delimitadas. Los aliados estratégicos permitirán apalancar el negocio hacia aquellas actividades relevantes para nuestros proveedores y clientes (como, por ejemplo, que el proveedor cuente con el delivery de una empresa determinada y entregue más eficientemente el producto); y, adicionalmente, en el futuro, se podría pensar también en crear alianzas para el crecimiento de la empresa en otros rubros relacionados a su objeto principal.
- Se recomienda en el estudio de mercado no sólo trabajar en base un estudio descriptivo, sino también se realice con una muestra probabilística para proporcionar datos más exactos y certeros sobre nuestros usuarios, tanto clientes y proveedores, conociendo sus hábitos asociados a la compra y organización de eventos, el valor que les genera la aplicación y medir la intención de uso de la aplicación. Por consiguiente, poder crear valor en el cliente.



## ANEXOS

### Anexo 1. Lista de clientes y proveedores entrevistados

Lista de clientes entrevistados y eventos más frecuentes:

<b>Eventos más frecuentes</b>	<b>Cantidad de clientes entrevistados</b>
Fiestas Infantiles	3
Bautizos	1
Bodas	2
Baby Showers	2
Cumpleaños	2
Graduaciones	1
Primera comunión	1

Lista de proveedores entrevistados y servicios más frecuentes:

<b>Servicios más frecuentes</b>	<b>Cantidad de proveedores entrevistados</b>
Alquiler de local	1
Decoración	2
Catering	3
Show Infantil	2

## **Anexo 2. Primera sección de preguntas realizadas a clientes y proveedores**

### **Preguntas a clientes:**

- Cuéntame tu experiencia durante el desarrollo del evento ¿Cómo te sentiste?
- ¿Cuánto tiempo invirtió coordinando su evento?
- ¿Cuál ha sido la tarea más difícil al momento de generar su evento?
- ¿Qué problemas tuvo en la organización de su evento? ¿Cómo les dio solución?
- ¿Cómo consiguió los proveedores para la organización del evento?
- ¿Volvería a trabajar con los mismos proveedores para un próximo evento?
- ¿Conoce alguna APP o plataforma electrónica que le ofrezca en un solo lugar todo lo necesario para organizar de mejor manera el evento que tenga planeado?
- En caso su respuesta a la pregunta anterior sea no ¿le gustaría tener una APP así?
- Cuéntame tu experiencia al final del desarrollo del evento ¿Cómo te sentiste?

### **Preguntas a proveedores:**

- ¿Cómo funciona tu negocio?
- Cuéntame tu experiencia al trabajar en este negocio ¿Cómo te sientes?
- ¿Cuáles son sus mayores problemas?
- ¿Cómo se contacta con sus clientes por primera vez?
- ¿Está satisfecho con la cantidad de clientes que tiene actualmente?
- ¿Cómo publicitar su negocio?
- ¿Cuánto invierte en publicidad mensual para alcanzar su nivel de usuarios / clientes?
- ¿Utiliza plataformas electrónicas para la venta?
- ¿Le agrega algún % de costo por publicidad a su producto?

### **Anexo 3. Segunda sección de preguntas realizadas a clientes y proveedores**

#### **Preguntas a clientes:**

- ¿Qué es lo mas te gusta del MVPv1?
- ¿Qué cambiarías del MVPv1?
- ¿Qué funcionalidades le agregarías al MVPv1?
- Al hacer una búsqueda de algún servicio, ¿que cantidad de proveedores gustaría visualizar?
- ¿Qué tipos de filtros te gustaría obtener al realizar una búsqueda? (ejemplo: precio, ubicación, categoría, capacidad, etc.). ¿Qué información valoras más?
- ¿Estás dispuesto a pagar una comisión por cada operación realizada a través de la aplicación?
- ¿Te gustaría que la aplicación te brinde recomendaciones de acuerdo con tus intereses?
- ¿Te gustaría que la aplicación te de publicidad de acuerdo con tus intereses?
- Cómo te sentiste al usar nuestro MVPv1

#### **Preguntas a proveedores:**

- ¿Qué es lo mas te gusta del MVPv1?
- ¿Qué cambiarías del MVPv1?
- ¿Qué funcionalidades le agregarías al MVPv1?
- ¿Qué información te importaría mostrar mayormente al cliente?
- ¿Te gustaría calificar a los clientes?
- ¿Estás dispuesto a pagar una comisión por cada operación realizada a través de la aplicación?
- ¿Tienes alguna preferencia por algún medio de pago?
- ¿Qué esperas de estar suscrito en RAYMI?

## **Anexo 4. Tercera sección de preguntas realizadas a clientes y proveedores**

### **Preguntas a clientes:**

- ¿Estas de acuerdo con todas las preguntas realizadas en “cotiza tu evento”?
- ¿Estarías dispuesto a llenarlas para cotizar?
- ¿Cómo te sentiste al cotizar?
- ¿Qué tan fácil te pareció el uso del cotizador?
- ¿Consideras que la funcionalidad “cotiza tu evento” está correctamente diseñada?
- ¿Cuánto tiempo esperarías para recibir la propuesta de cotización?
- ¿Le agregarías alguna funcionalidad adicional en “cotiza tu evento”?

### **Preguntas a proveedores:**

#### **Respecto a creación de ofertas:**

- ¿Te sientes cómodo con la opción de poner ofertas específicas del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Consideras que la funcionalidad está correctamente diseñada?
- ¿Qué te gustaría agregar a la funcionalidad?

#### **Respecto de la funcionalidad “cotiza tu evento”:**

- ¿Le parece útil esta funcionalidad?
- Ud. ¿Se estima un tiempo para emitir su cotización utilizando la aplicación?
- ¿Le parece útil los chats para comunicarse con los clientes?
- ¿Agregaría algo adicional a la funcionalidad?

## Anexo 5. Encuesta para clientes

### Preguntas relevantes para identificar al segmento de mercado

1. ¿Has participado en la organización de algún evento social en los últimos 5 años (ejemplo: fiestas, cumpleaños, despedida de soltero (a), aniversario, ¿etc.)?
  - Si
  - No
  
2. ¿Cuántos años tiene?
  - Menores de 18 años
  - De 18 a 25
  - De 29 a 39
  - De 40 a 50
  - De 51 a más
  
3. Sexo
  - Masculino
  - Femenino
  - Otros
  - Prefiero no decirlo
  
4. ¿En qué Distrito de Lima reside actualmente?
  - Ancón
  - Ate Vitarte
  - Barranco
  - Breña
  - Carabaylo
  - Chaclacayo
  - Chorrillos
  - Cieneguilla
  - Comas
  - El Agustino
  - Independencia
  - Jesús María
  - La Molina
  - La Victoria
  - Lima
  - Lince
  - Los Olivos
  - Lurigancho
  - Lurín

- Magdalena del Mar
- Miraflores
- Pachacamac
- Pucusana
- Pueblo Libre
- Puente Piedra
- Punta Hermosa
- Punta Negra
- Rímac
- San Bartolo
- San Borja
- San Isidro
- San Juan de Lurigancho
- San Juan de Miraflores
- San Luis
- San Martín de Porres
- San Miguel
- Santa Anita
- Santa María del Mar
- Santa Rosa
- Santiago de Surco
- Surquillo
- Villa El Salvador
- Villa María del Triunfo

**Preguntas destinadas a abordar los Objetivos Secundarios**

5. ¿Cuántos eventos sociales has organizado tú solo en grupo durante los últimos 5 años?
  - Especificar: \_\_\_\_\_
  
6. ¿Cuál fue el evento más significativo que has organizado solo o en grupo durante los último 5 años?
  - Fiestas infantiles
  - Bautizos
  - Bodas
  - Baby Shower
  - Cumpleaños
  - Graduaciones
  - Primera comunión
  - Otro \_\_\_\_\_

Para realizar las siguientes preguntas, toma en consideración el evento más significativo que organizaste tu sólo o en grupo. Las siguientes preguntas estarán en función a la respuesta de la pregunta anterior:

7. ¿Contándote a ti, cuántas personas participaron en la organización de ese evento?

- 1 persona (Sólo yo)
- 2 personas
- 3 personas
- 4 personas
- 5 personas o más

8. Aproximadamente ¿Cuánto dinero se invirtió para realizar todo ese evento? (en soles)

---

9. ¿Qué tan complicado crees que fue organizar ese evento?

- 1 (Muy fácil)
- 2 (Fácil)
- 3 (Normal)
- 4 (Difícil)
- 5 (Muy Difícil)

10. ¿Cuánto tiempo duró la organización del evento? (Especifique)

- \_\_\_\_\_ días

11. ¿Qué productos y/o servicios se adquirieron para ese evento? (puede señalar más de uno)

- Alquiler de local
- Decoración
- Catering
- Show infantil
- Otros (especificar)

---

12. ¿Indique el medio por el cual contrató los productos o servicios? (puede señalar más de uno)

- Facebook
- Instagram
- Whatsapp
- Página web
- App
- Visita a Mercado
- Visita a Tiendas
- Otros: Especifique: \_\_\_\_\_

13. ¿Qué medio utilizó para realizar el pago?

- Efectivo
- POS
- Transferencia bancaria
- Monedero electrónico (ej. Yape, Plin)
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

### **Preguntas destinadas a abordar el Objetivo Principal**

Si existiera un aplicativo móvil (APP) confiable que te ayude a contactar diversos proveedores para compra de bienes y servicios para eventos sociales donde también puedas realizar cotizaciones, comparación de precios, recomendaciones y puntuación de proveedores, búsqueda por filtros de categorías, precios, puntajes, etc; transacciones por la app y servicio express de proveedores.

14. ¿Qué tan útil te parece esta propuesta para organizar eventos?

- 1 (Muy poco útil)
- 2 (Poco útil)
- 3 (Indistinto)
- 4 (Útil)
- 5 (Muy útil)

15. ¿Qué tan distinto te parece esta propuesta frente a otras opciones que hay actualmente en el mercado?

- 1 (Muy similar a lo que ya hay en el mercado)
- 2 (Similar a lo que ya hay en el mercado)
- 3 (Normal a lo que ya hay en el mercado)
- 4 (Diferente a lo que ya hay en el mercado)
- 5 (Muy diferente a lo que ya hay en el mercado)

16. ¿Qué tanto valorarías la función de pago a través de la APP?

- 1 (Innecesario)
- 2 (Poco útil)
- 3 (Normal)
- 4 (Útil)
- 5 (Muy necesario)

17. ¿Qué tanto valorarías la función de filtrar por precio, puntajes, categorías, etc; a través de la APP?

- 1 (Innecesario)
- 2 (Poco útil)
- 3 (Normal)
- 4 (Útil)
- 5 (Muy necesario)

18. ¿Qué tanto valorarías la función de cotizaciones de eventos a través de la APP?

- 1 (Innecesario)
- 2 (Poco útil)
- 3 (Normal)
- 4 (Útil)
- 5 (Muy necesario)



19. ¿Qué tanto valorarías la función de opción de calificar al proveedor a través de la APP?

- 1 (Innecesario)
- 2 (Poco útil)
- 3 (Normal)
- 4 (Útil)
- 5 (Muy necesario)

20. Si tuvieras que organizar un evento y la APP te cobrase 7% por cada transacción. ¿Qué tan dispuesto estarías en realizar una compra a través de esta APP?

- 1 (Nada dispuesto)
- 2 (Poco dispuesto)
- 3 (Normal)
- 4 (Dispuesto)
- 5 (Completamente dispuesto)

**Anexo 6. Primera sección de preguntas hechas a proveedor según mercado actual**

(GUÍA DE PAUTAS SOBRE CONTEXTO DE MERCADO ACTUAL)

- ¿Crees que el negocio de catering va a mejorar en los siguientes años?
- ¿Qué problemas crees que está presentando el negocio de catering en estos momentos?
- ¿De dónde adquieres los productos o insumos que utilizas?
- ¿En qué zona de Lima se encuentran tus principales clientes?
- ¿En qué zona de Lima se encuentran tus principales competidores?
- ¿Cuál o cuáles son tus productos o servicios estrella?
- ¿Cuál es la principal dificultad de brindar este servicio?

## Anexo 7. Preguntas hechas a clientes según mercado actual

### (GUÍA DE PAUTAS SOBRE COMPETENCIA DIRECTA)

- ¿Alguna vez has escuchado sobre las siguientes empresas digitales?  
<https://www.ineventos.pe/>  
<https://www.matrimonio.com.pe/proveedores>  
<https://www.zankyou.com.pe/>  
<https://www.bodas.com.pe/>
- Si la respuesta no fue afirmativa, le compartimos el link de estos competidores y los invitamos a navegar en cada uno de ellos. Si la respuesta fue afirmativa, procedemos con las siguientes preguntas.
- ¿Qué es lo que más te gustó de cada empresa?
- ¿Usarías sus servicios?
- ¿Qué crees que tiene Raymi como elemento diferenciador, que no encuentras en estas otras soluciones?
- Pensando en otras alternativas para encontrar productos o servicios para eventos, ¿qué opinas del MarketPlace de Facebook, Instagram Store o Mercadolibre?
- Cuando te tocó organizar un evento, ¿acudiste a una de estas soluciones? ¿Por qué?
- ¿Qué crees que tiene Raymi como elemento diferenciador, que no encuentras en estas otras soluciones?

## **Anexo 8. Segunda sección de preguntas hechas a proveedor según mercado actual**

### (GUÍA DE PAUTAS SOBRE COMPETENCIA DIRECTA)

- ¿Alguna vez has escuchado sobre las siguientes empresas digitales?  
<https://www.ineventos.pe/>  
<https://www.matrimonio.com.pe/proveedores>  
<https://www.zankyou.com.pe/>  
<https://www.bodas.com.pe/>
- Si la respuesta no fue afirmativa, le compartimos el link de estos competidores y los invitamos a navegar en cada uno de ellos. Si la respuesta fue afirmativa, procedemos con las siguientes preguntas.
- ¿Cuál es el principal beneficio que observa de estas empresas?
- ¿Estaría dispuesto a trabajar con ellas? ¿Por qué?
- ¿Qué crees que tiene Raymi como elemento diferenciador, que no encuentras en estas otras soluciones?
- Pensando en otras alternativas para publicitar productos o servicios para eventos, ¿qué opinas del MarketPlace de Facebook, Instagram Store o Mercadolibre?
- Actualmente, ¿publicitas tus productos/servicios a través de alguna de estas plataformas? ¿Por qué?
- ¿Qué crees que tiene Raymi como elemento diferenciador, que no encuentras en estas otras soluciones?

## Anexo 9. Normativa laboral MYPE en Perú

### Normativa laboral MYPE en Perú

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )	Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios	Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del <b>SIS</b> (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de <b>10 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>90 días</b> de remuneración)	Indemnización por despido de <b>20 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>120 días</b> de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo ( <b>SCTR</b> )
	Derecho a percibir <b>2 gratificaciones</b> al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios ( <b>CTS</b> ) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT (2022).

## BIBLIOGRAFÍA

1. economiaverde (abril 2022). Covid 19 en el Perú: El impacto en las Mypes. Recuperado de: <https://econiaverde.pe/covid-19-en-el-peru-el-impacto-en-las-mypes/>
2. Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú (2021). Impacto del Covid 19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021. Recuperado de: <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
3. AGENCIA SIM (mayo 2016). Fases de un evento: *Dos décadas de evolución*. <https://agencia-sim.com/fases-de-un-evento-decadas-evolucion/>
2. APPS FLYER (2022). *The State of App marketing in Latin America - 2021 edition (2021)*. Recuperado el 05 de febrero del 2022. <https://www.appsflyer.com/resources/reports/latam-app-marketing/>
3. BLANK, S. (2013). *El Manual del Emprendedor*. Barcelona Ediciones. Gestión.
4. Diario El Comercio REDACCIÓN EC (2021). *Comercio electrónico crecerá 110% en Perú hacia 2025*. <https://elcomercio.pe/economia/comercio-electronico-ventas-por-internet-crecera-110-en-el-mercado-peruano-hacia-2025-segun-estudio-nndc-noticia/>
5. Diario El Comercio REDACCIÓN EC (2022). *Quinceañeros, bodas, bautizos y otros eventos generarán S/ 2.000 millones en 2022*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/quinceaneros-bodas-y-bautizos-generaran-s-2000-millones-en-2022-rmmn-noticia/>.
6. Sudaca.Pe - EMPRENDE (2021). *5 recomendaciones para preparar los negocios para el futuro del Retail*. <https://sudaca.pe/noticia/emprende/5-recomendaciones-para-preparar-los-negocios-para-el-futuro-del-retail/>
7. KOTLER / ARMSTRONG (2013). *Fundamentos del marketing*. Decimo Primera Edition. México. Pearson Educación.
8. LAMBIN, GALLUCI, SICURELLO (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. Segunda edición. Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. México.
9. RIES, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.
10. SELMAN, H., (2017). *Marketing digital*. Editoria Ibukku.

11. ECOMMERCE NEWS: Tejeda, F. B., (2021), *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado*. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>.
12. UNCTAD, (2021). *El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea*. UNCTAD: [https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-billones-de-dolares-mientras-covid-19-impulsa#:~:text=El%20informe%20estima%20en%202021,electr%C3%B3nico%20de%20datos%20\(EDI\)](https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-billones-de-dolares-mientras-covid-19-impulsa#:~:text=El%20informe%20estima%20en%202021,electr%C3%B3nico%20de%20datos%20(EDI))
13. THE WALL STREET JOURNAL, (2018) - Wingfield, Nick (2008) “ “The Mobile Industry’s Never Seen Anything Like This”: An Interview With Steve Jobs at the App Store’s Launch”.<https://www.wsj.com/articles/the-mobile-industrys-never-seen-anything-like-this-an-interview-with-steve-jobs-at-the-app-stores-launch-1532527201>.
14. IPSOS PERÚ, (2022), *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>
15. Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2da edición reformada).
16. Fred, David (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na. edición).
17. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI), (2022) - Obtenido de: [https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/#:~:text=Seg%C3%BAn%20sexo%2C%20en%20Lima%2C%20el,millon es%20783%20mil%20386\)%20hombres](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/#:~:text=Seg%C3%BAn%20sexo%2C%20en%20Lima%2C%20el,millon es%20783%20mil%20386)%20hombres).
18. ENCLICLOPEDIA ECONÓMICA (2021). *Muestreo No Probabilístico*. Enciclopedia Económica <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-no-probabilistico/>
19. AGENCIA EFE, (2021), *La Clase Media en Perú se Redujo del 43% al 24% en 2020*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-clase-media-en-peru-se-redujo-del-43-al-24-2020-segun-un-estudio/20000011-4580123>.
20. OTZEN, T. & MANTEROLA C., (2017). *Sampling Techniques on a Population Study*. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>.
21. WESTREICHER, G., (2022). *Muestreo no Probabilístico*. <https://economipedia.com/definiciones/muestreo-no-probabilistico.html>

22. VARGAS, A. (2017). *Investigación de Mercados*, Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá - Colombia: <https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>
23. NUÑO, P., (2017). *Objetivos de la investigación de mercado*. *Emprende Pyme*, obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/objetivos-de-la-investigacion-de-mercado.html>
24. CORTEZ, D. (2022). *Objetivos y clasificación de la investigación mercado*, CEUPE MAGAZINE, obtenido de: <https://www.ceupe.com/blog/objetivos-y-clasificacion-de-la-investigacion-mercado.html?dt=1657515469717>
25. QUALTRICS XM, (2022). *Investigación de Mercado - Análisis del Público Objetivo: Qué es, Métodos y Ejemplos*. <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/analisis-del-publico-objetivo/>
26. MONJE, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa, Guía Didáctica*. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
27. SOFTWARE DELSOL, (2022). *Muestreo probabilístico o no probabilístico*. <https://www.sdelosol.com/glosario/muestreo-probabilistico-o-no/>
28. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI), (2021). *Perú: Estructura empresarial, 2019*. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1817/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1817/libro.pdf)).
29. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI), (2020), *Tecnologías de la información y Comunicación*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
30. SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICO (2018). *Constituye tu empresa en seis pasos*. <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
31. TANGRAM CONSULTING (2022). *Regulación de las aplicaciones en España: todo lo que tienes que saber*. <https://tangramconsulting.es/noticias/regulacion-apps-espana>
31. EMPRENDER SUNAT (2022). *Régimen MYPE Tributario*. <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/herramientas/regimen-mype-tributario>



32. APEIM (2021). Niveles Socioeconómicos 2021. Recuperado de: <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecon%C3%B3micos-apeim-2021.pdf>
33. Lovelock, C.; Reynoso, J.; D'andrea, G. & Huete, L. (2017). Administración De Servicios: Estrategias Para La Creación De Valor En El Nuevo Paradigma De Los Negocios.
34. Estrategias de Marketing (2018). Estrategia de diferenciación y posicionamiento. Recuperado de: <https://estrategiasdemarketing7.blogspot.com/2018/10/estrategias-de-diferenciacion-y.html>
35. Banco Mundial (s.f.). Crecimiento de la población (% anual) – Perú. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.grow?locations=PE>
36. DigitalStudio (s.f.). ¿Cuánto cuesta anunciar en Google? Recuperado de: <https://www.digitalstudio.pe/blog/cuanto-cuesta-anunciar-en-google/>