

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocios para evaluar la viabilidad de un servicio de información y orientación durante el embarazo y cuidado del recién nacido a través de un aplicativo móvil

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing por:

Jorge Ricardo Arangüena Cerdan

Roberto Carlos Moran Lopez

Natalie Elizabeth Olortegui Bazalar

Maria Claudia Vasquez Ruiz

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 15 de agosto de 2023

Plan de negocios para evaluar la viabilidad de un servicio de información y orientación durante el embarazo y cuidado del recién nacido a través de un aplicativo móvil

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	10 %	3 %	4 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
2	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	1 %
3	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	1 %
4	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
7	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Este trabajo de investigación

Plan de negocios para evaluar la viabilidad de un servicio de información y orientación durante el embarazo y cuidado del recién nacido a través de un aplicativo móvil

ha sido aprobado por:



Sergio Cuervo Guzmán MBA



Otto Regalado Pezúa PhD

Christina
Saksanian

Firmado digitalmente por Christina Saksanian
Nombre de reconocimiento (DN):
cn=Christina Saksanian, o, ou,
email=csaksanian@esan.edu.pe, c=PE
Fecha: 2023.09.01 10:56:32 -05'00'

Christina Saksanian, PhD (Asesora)

Universidad Esan, 2023

Dedicatorias

Le agradezco infinitamente a mi esposa Gabriela. Solo ella sabe cuánto ha sido parte de este camino y de este logro que ahora, es nuestro. Gracias por acompañarme día a día, por darme ánimos, por mitigar el estrés de este proceso con tus palabras de aliento, por darme paz al mismo tiempo que me dabas mi espacio, pero; sobre todo, gracias por comprender que el tiempo que invertí en la maestría, no era tiempo lejos de ti, sino que era tiempo construyendo algo mejor para nosotros.

Gracias a mis padres por enseñarme con sus acciones que el sacrificio por la familia esa una de las demostraciones de amor más puras y sinceras; y, gracias por formarme para llegar a ser el hombre que soy hoy.

Finalmente, gracias a mis compañeros de tesis que hoy puedo llamar amigos. Después de dos años, no hay un solo día que no haya disfrutado trabajando, compartiendo y comiendo con ustedes. Estoy seguro que todos seguirán siendo los profesionales de éxito que son hoy pero más aún, las grandes personas que demuestran ser día a día.

Jorge Ricardo Aranguena Cerdán

Agradecimiento póstumo a mi padre, quien con su enseñanza y ejemplo me formó.

Roberto Carlos Morán López

A Dios por el regalo de poner a las personas correctas en mi camino, a mi madre por haber sido un gran ejemplo de fortaleza y persistencia, a mi padre y esposo por ser mis motores día a día.

Natalie Elizabeth Olórtegui Bazalar

A mi hijita, por ser mi fuerza y motivación; al amor de mi vida, por ser mi soporte y empujarme a siempre ser mejor; a mi familia, por ser mi apoyo y enseñarme a hacer como soy.

Y sobre todo a Dios, porque gracias a él es que todo es posible.

Maria Claudia Vásquez Ruiz

JORGE ARANGÜENA CERDÁN

RESUMEN

Soy Licenciado en Marketing y cuento con diplomados en Branding y Marketing Digital. Actualmente estoy estudiando una Maestría en Marketing en ESAN. Tengo más de 10 años experiencia en gestión de marcas; en el análisis, seguimiento y control de indicadores comerciales como ventas, transacciones, ticket promedio y costos; en el desarrollo de campañas de Marketing y planes comerciales. He gestionado presupuestos de hasta S/2.5MM. Tengo experiencia en el desarrollo de estrategias de comunicación, de Relaciones Públicas y manejo de crisis, desarrollo de eventos y fidelización de clientes. Soy orientado a los resultados y con alta capacidad de organización, planificación y relaciones interpersonales.

FORMACIÓN

ESAN – GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (LIMA)
ESIC – BUSINESS & MARKETING SCHOOL (MADRID) **2021 – 2023**
Maestría en Marketing

UNIV. SAN IGNACIO DE LOYOLA **2006 – 2012**
Licenciado en Marketing

EXPERIENCIA

Noviembre 2021 - actualidad	CASA ANDINA HOTELES Analista de Marketing senior Responsable de la gestión integral de todas las campañas de Marketing, el programa de fidelización Casa Andina, de las tres marcas de restaurantes de los hoteles a nivel nacional, de la negociación y cierre de alianzas comerciales, relaciones públicas, el programa de beneficios corporativos y el desarrollo de nuevos productos para la cadena
Julio 2020 – diciembre 2020	BINNACORP Consultor de Marketing Consultoría enfocada en el desarrollo de los procesos del área de Marketing y se manejaron proyectos como: desarrollo del plan de Marketing, lanzamiento de nuevos productos, lanzamiento de webinars especializados, lanzamiento de plataforma e-commerce. Esta última, orientada a expandir los canales de la empresa hacia un B2C.

	cantidad de paradas no programadas y optimización de recursos.
Marzo 2020 – abril 2020	<p>USERLAB Responsable de marca UserLab es una consultora de experiencia al cliente enfocada la identificación de las principales necesidades del negocio para desarrollar planes de trabajo ad-hoc, que lleven a una mejora significativa de dicha experiencia. Su metodología se basa en 3 pilares: Descubre, acciona y mejora.</p>
Abril 2018 – agosto 2019	<p>KRISPY KREME Jefe de Marketing Desarrollo de la estrategia de Marketing y comunicaciones para la construcción de marca y generación de ventas. Responsable del lanzamiento de nuevos productos y apertura de tiendas, de la estrategia de relaciones públicas de la marca, el desarrollo de campañas a nivel regional, acciones de co-branding, la evaluación de costos de todas las actividades de Marketing, su seguimiento y resultados para rentabilizar el impacto en el costo de ventas.</p>
Diciembre 2016 – abril 2018	<p>STARBUCKS Coordinador de Marketing Responsable del desarrollo, gestión y seguimiento de planes comerciales para las tiendas de la marca, la creación de promociones, análisis de costos y resultados. Encargado de la estrategia de comunicaciones y responsabilidad social de la marca; integré los canales online y offline, alineándolos con los objetivos del negocio. Me desempeñé también como gestor de Relaciones Públicas y manejo de crisis de la marca. Manejé el presupuesto anual de comunicaciones y responsabilidad social. Elaboración e implementación de capacitaciones de Marketing para Gerentes de tienda y presentación de indicadores al equipo gerencial de Starbucks y comité ejecutivo de Delosi.</p>

ROBERTO CARLOS MORÁN LÓPEZ

Profesional con más de 15 años de experiencia en el área comercial en empresas líderes del sector minero. Orientado hacia la optimización de la comercialización de productos industriales, liderando equipos y produciendo un alto desempeño en el personal, con el objetivo de cumplir las metas estratégicas de la empresa.

FORMACIÓN

ESAN – Graduate School of Business (Lima)
ESIC – Business & Marketing School (Madrid) **2021 – 2023**
Maestría en Marketing y Gestión de Ventas.

UNIV. INCA GARCILASO DE LA VEGA **2014 – 2018**
Bachiller en Ciencias Administrativas.

EXPERIENCIA

2014 a la actualidad	RPTSA – Representaciones Peruvian Trading. Gerente Comercial. Responsable comercial de equipos para la minería, aplicados a Trasmisión de Potencia y equipos de proceso.
2010 - 2013	SKF EL PERÚ S.A. Key Account Manager. Responsable de satisfacer las necesidades industriales en el segmento minero principalmente por medio de contratos por rodamientos, generando mayor producción y ahorros por menor cantidad de paradas no programadas y optimización de recursos.

Otras actividades:

- Música. Ejecuto la guitarra clásica.
- Lectura. Aficionado desde niño a las novelas clásicas e historia moderna.
- Escritura.

NATALIE OLÓRTEGUI BAZALAR

Con experiencia en el área de marketing y comercial desarrollando y ejecutando planes de marketing, Trade Marketing, medios digitales, manejo de presupuesto, desarrollo de productos, estudios de mercado y medición de indicadores de marketing y ventas.

FORMACIÓN

UNIVERSIDAD ESAN
Maestría en Marketing

2021 - 2023

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA
Bachiller en Marketing y Gestión Comercial

2013 - 2016

EXPERIENCIA

Marzo 2020 - actualidad	XIMESA S.A.C – REYPLAST Coordinador de Marketing Responsable de Trade Marketing y gestión del canal e-commerce.
Noviembre 2017 – febrero 2020	SAN FERNANDO S.A. Analista de Marketing Coordinación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
Marzo 2017 – octubre 2020	AMÉRICA MÓVIL S.A. – CLARO PERÚ Analista de Publicidad Desarrollo, implementación y análisis de las actividades de Trade Marketing en los centros de atención al cliente.
Marzo 2014 – marzo 2016	DELOSI S.A – MAD SCIENCE Asistente de Marketing Elaboración y análisis de ventas por canal, participación de productos/servicios. Generación de campañas de CRM.

MARIA CLAUDIA VÁSQUEZ RUIZ

Bachiller de la Universidad de Lima en la carrera de Ingeniería Industrial. Con aptitudes de liderar e integrarme a equipos de trabajo asumiendo retos. Alto sentido de responsabilidad, eficiencia, capacidad de liderazgo, puntualidad, honradez. Habilidad para interactuar en distintos niveles jerárquicos

FORMACIÓN

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA
Bachiller en Ingeniería Industrial

2008 - 2013

EXPERIENCIA

2013 – Actualidad	BELCORP- Corporación multinacional de belleza con más de 50 años de experiencia en la venta directa.
Setiembre 2020- Actualidad	<p>Consumer Innovation Manager</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsable de definir objetivos estratégicos, rol, costo objetivo, oportunidad de precio y estrategia que deben cumplir los lanzamientos para el tipo labios dentro de la categoría maquillaje para la marca ésika.• Responsable de realizar investigación de mercado para definir posibles key competitors y marcas bench de nuestros lanzamientos.• Product Owner de equipo ágil responsables de desarrollos de productos nuevos para la categoría de maquillaje ésika.• Liderazgo de espacios de conceptualización de productos nuevos con participación de equipo multifuncional interno y consumidoras.

	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante de resultados de lanzamientos y productos de línea durante todo su periodo de venta. • Responsable de 2 de los 3 productos “héroes” para la categoría que representan el 25% del total de la venta.
<p>Julio 2019 - agosto 2020</p>	<p>Jefe Brand Portfolio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y liderar portafolio de la categoría maquillaje en todas las etapas del desarrollo del producto para maximizar aporte de la marca. • Desarrollar propuestas de arquitectura de precios para los lanzamientos de la mano con el equipo de pricing. • Participar en la elaboración de diagnóstico y plan de negocio de la categoría. • Diseñar y proponer plan de comunicación de los lanzamientos dentro de la categoría. • Participar en el proceso de elaboración de catálogo campaña a campaña para asegurar correcta comunicación de lanzamientos y productos de línea. • Participar y liderar talleres con consumidor con la finalidad de traer iniciativas que generen mayor awareness y penetración de lanzamientos futuros.
<p>Setiembre 2017 - julio 2019</p>	<p>Analista Brand Portfolio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en todo el proceso de creación de productos nuevos para el portafolio de maquillaje ésika. • Participación en el proceso de conceptualización de un nuevo producto y evaluaciones con consumidor. • Responsable de la ejecución del lanzamiento en catálogo y velar porque se desarrollen en otros canales de venta.

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y coordinación constante con diferentes áreas involucradas en el desarrollo de un producto nuevo. • Seguimiento constante de la competencia a través de análisis de mercado. • Seguimiento de resultados internos de ventas de la categoría y lanzamientos
Marzo 2015 - agosto 2017	<p>Analista Planeamiento Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la táctica comercial para las categorías de maquillaje y tratamiento fácil de la marca ésika en el país de Perú. • Forecasting y seguimiento de las tácticas comerciales mediante indicadores de gestión. • Participación en la definición de productos nuevos junto al equipo corporativo integrado por áreas de Brand innovation. • Análisis de resultados y seguimiento de la competencia en cada mercado, con el fin de asegurar que las tácticas planteadas logren buenos resultados y penetración de mercado. • Coordinación con el área de comunicaciones para garantizar que las tácticas planteadas tengan la adecuada ejecución. • Seguimiento de productos de bajo movimiento para garantizar que no generen inventario.
Octubre 2014 - febrero 2015	<p>Analista Planeación de la Demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la estimación de productos de las categorías fragancias, maquillaje y tratamiento facial para Perú y Colombia. • Analizar la tendencia y comportamiento del Cluster Sur mediante indicadores de gestión. • Proyectos de mejora continua para una estimación automatizada en el sistema SAP.

	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en productos de línea junto al equipo de Planeamiento Comercial, Brand Innovation y Brand Building.
<p>Noviembre 2013 - setiembre 2014</p>	<p>Asistente Planeación de la Demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la estimación de la demanda de las categorías Tratamiento Facial, Cuidado Personal y Tratamiento Corporal para Brasil. • Dar mantenimiento a los modelos estadísticos definidos en el módulo del sistema SAP. • Dar soporte a los proyectos de estimación dentro del área. • Seguimiento a resultados de cierres de campañas y de año para el país.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Idea de negocio	3
1.3. Objetivos generales y específicos	4
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.3.3. <i>Propósito y contribución</i>	5
1.4. Alcances y limitaciones	5
1.4.1. <i>Alcance</i>	5
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	6
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	7
2.1. Disponibilidad de la información.....	7
2.2. ¿Cuál es la necesidad insatisfecha?.....	7
2.3. Situación del mercado de aplicativos para mamás	7
2.3.1. <i>Tipos de aplicativos para maternidad existentes en el mercado</i>	7
2.4. Uso de aplicativos y comercio electrónico en el Perú	8
2.5. Análisis de la población	10
2.5.1. <i>Análisis por nivel socio económico (NSE)</i>	10
2.5.2. <i>Análisis de la población femenina por edad reproductiva</i>	11
2.6. Tasa de natalidad.....	11
2.6.1. <i>Tasa de natalidad en Perú</i>	11
2.7. Maternidad en el Perú	12
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
3.1. Análisis del macroentorno	14
3.1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	14
3.2. Análisis del microentorno	17
3.2.1. <i>Análisis del microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter</i>	17
3.2.2. <i>Oportunidades</i>	19
3.2.3. <i>Amenazas</i>	19
3.3. Análisis interno	20
3.3.1. <i>Fortalezas</i>	20
3.3.2. <i>Debilidades</i>	21
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	30
4.1. Fuentes secundarias:	30

4.2.	Fuentes primarias:	30
4.3.	Validación de la idea de negocio - Primera etapa	32
4.3.1.	<i>Objetivo general:</i>	32
4.3.2.	<i>Objetivos específicos:</i>	32
4.3.3.	<i>Grupos focales</i>	33
4.3.4.	<i>Método MOSCOW</i>	40
4.3.5.	<i>Evaluación de concepto</i>	41
4.4.	Desarrollo producto mínimo viable - segunda etapa	44
4.4.1.	<i>Objetivo general:</i>	45
4.4.2.	<i>Objetivos específicos:</i>	45
4.4.3.	<i>Primera iteración</i>	45
4.4.4.	<i>Segunda iteración</i>	49
4.4.5.	<i>Validación del producto mínimo viable</i>	52
4.5.	Estimación de la demanda.....	57
4.5.1.	<i>Estimación de la demanda potencial</i>	57
4.5.2.	<i>Estimación de demanda efectiva</i>	59
4.5.3.	<i>Estimación de demanda objetivo</i>	60
CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO		61
5.1.	Visión	61
5.2.	Misión	61
5.3.	Valores	61
5.4.	Objetivos estratégicos	62
5.5.	Propuesta de valor	62
5.6.	Canvas Business Model	62
5.7.	Factores críticos de éxito	63
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING		65
6.1.	Objetivos	65
6.1.1.	<i>Objetivo general</i>	65
6.1.2.	<i>Objetivos específicos</i>	65
6.2.	El mercado público objetivo	66
6.2.1.	<i>Definición y delimitación</i>	66
6.2.2.	<i>Necesidades del mercado</i>	66
6.2.3.	<i>Segmentación</i>	67
6.2.4.	<i>Entorno competitivo</i>	68
6.2.5.	<i>Ventaja competitiva</i>	69
6.3.	Marketing Mix	69
6.3.1.	<i>Servicio</i>	70
6.3.2.	<i>Precio</i>	75
6.3.3.	<i>Plaza</i>	77
6.3.4.	<i>Promoción</i>	77

<i>Journey map</i>	83
6.3.5. <i>Estrategia de marketing relacional</i>	85
6.3.6. <i>Presupuesto de marketing</i>	87
6.3.7. <i>Conclusiones</i>	87
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	89
7.1. Objetivos de operaciones	89
7.2. Estrategia de operaciones	89
7.3. Proceso de operaciones	90
7.3.1. <i>Proceso de registro de usuario</i>	91
7.3.2. <i>Proceso de navegación direccionada: embarazada o mamá</i>	92
7.3.3. <i>Proceso de navegación gratuita con información limitada</i>	92
7.3.4. <i>Proceso de registro para suscripción de pago.</i>	92
7.3.5. <i>Proceso de navegación con información exclusiva e ilimitada</i>	93
7.3.6. <i>Proceso para la adquisición de un producto o servicio</i>	93
7.3.7. <i>Proceso de derivación al sitio web del proveedor</i>	93
7.4. Proveedores	94
7.4.1. <i>Búsqueda de aliados comerciales</i>	94
7.4.2. <i>Criterios de selección</i>	95
7.4.3. <i>Metodología de trabajo</i>	95
7.5. Política de calidad	96
7.5.1. <i>Gestión de quejas y reclamos</i>	96
7.5.2. <i>Pasos a seguir</i>	97
7.6. Conclusiones	98
CAPÍTULO VIII. PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	99
8.1. Objetivos	99
8.2. Fases de desarrollo e innovación	99
8.3. Características del aplicativo y sitio web	99
8.3.1. <i>Características del aplicativo móvil</i>	99
8.3.2. <i>Características del sitio web</i>	100
8.3.3. <i>Sitio web responsive</i>	100
8.4. Proceso de desarrollo de la plataforma	101
8.4.1. <i>Diseño y maquetación</i>	101
8.4.2. <i>Desarrollo de backend</i>	102
8.4.3. <i>Desarrollo aplicativo móvil</i>	102
8.4.4. <i>Desarrollo del frontend</i>	105
8.5. Prueba del aplicativo móvil	106
8.6. Lanzamiento	107
8.7. Presupuesto	107
8.8. Conclusiones	108

CAPÍTULO IX. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS 109

9.1.	Plan administrativo	109
9.1.1.	<i>Constitución de la empresa</i>	109
9.1.2.	<i>Base de operaciones</i>	110
9.1.3.	<i>Equipamiento requerido</i>	110
9.2.	Presupuesto administrativo	112
9.3.	Recursos humanos	112
9.3.1.	<i>Estructura organizacional</i>	112
9.3.2.	<i>Perfiles del personal</i>	113
9.3.3.	<i>Gestión de recursos humanos</i>	115
9.3.4.	<i>Proceso de reclutamiento</i>	115
9.3.5.	<i>Proceso de selección</i>	116
9.3.6.	<i>Proceso de contratación</i>	116
9.4.	Política de remuneración.....	117
9.4.1.	<i>Evaluación de desempeño</i>	117
9.4.2.	<i>Presupuesto de recursos humanos</i>	117
9.5.	Conclusiones	119

CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO..... 120

10.1.	Objetivos	120
10.1.1.	<i>Objetivo general</i>	120
10.1.2.	<i>Objetivos específicos</i>	120
10.2.	Consideraciones y supuestos generales.....	121
10.3.	Proyección de ingresos	122
10.3.1.	<i>Escenarios del proyecto</i>	123
10.4.	Inversión y gastos preoperativos.....	124
10.5.	Financiamiento de la inversión	124
10.6.	Proyección de egresos	124
10.7.	Estado de resultados	125
10.8.	Flujo de caja económico	126
10.9.	Análisis de riesgos	129
10.9.1.	<i>Análisis de punto muerto o punto de equilibrio financiero</i>	129
10.9.2.	<i>Análisis de sensibilidad por variables o unidimensional</i>	129
10.9.3.	<i>Análisis bidimensional</i>	131
10.9.4.	<i>Análisis de escenarios</i>	133
10.10.	Conclusiones de la evaluación económica.....	133

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 135

11.1.	Conclusiones	135
11.2.	Recomendaciones	136

ANEXOS	137
REFERENCIAS	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Ventas online 2011-2021	9
Figura 2.2 Perú: población femenina en edad reproductiva, 1995 – 2021 (Porcentaje respecto al total de mujeres de cada año).....	11
Figura 2.3 Tasa de natalidad 2000-2020	12
Figura 3.1 Matriz Interna-Externa	29
Figura 4.1 Proceso de construcción producto mínimo viable.....	32
Figura 4.2 Matriz Moscow.....	41
Figura 4.3 Vistas iniciales del aplicativo	46
Figura 4.4 Cambios realizados en las vistas del aplicativo – primera iteración	50
Figura 4.5 Cambios realizados en las vistas del aplicativo – segunda iteración.....	53
Figura 4.6 Distribución de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana 2019-2021.....	58
Figura 5.1 Canvas Business Model.....	63
Figura 6.1 Isologo 2mom	70
Figura 6.2 Vistas del aplicativo en la sección “Estoy Embarazada”	72
Figura 6.3 Vistas del aplicativo en la sección “Mi Bebé Ya Nació”	73
Figura 6.4 Sección Home del sitio web	75
Figura 6.5 Journey map.....	84
Figura 7.1 Proceso de operaciones aplicativo 2MOM.....	91
Figura 9.1 Organigrama del proyecto	113
Figura 9.2 Proceso de recursos humanos	115
Figura 10.1 Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE para tres factores ..	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Matriz FODA.....	23
Tabla 3.2 Matriz EFE (Evaluación De Factores Externos).....	25
Tabla 3.3 Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos).....	27
Tabla 4.1 Ficha técnica - grupos focales.....	34
Tabla 4.2 Ficha Técnica – evaluación de concepto	42
Tabla 4.3 Perfil de la muestra – evaluación de concepto.....	43
Tabla 4.4 Resumen de resultados - evaluación de concepto.....	44
Tabla 4.5 Perfil de la muestra – cuestionario MVP	54
Tabla 4.6 Resumen de Resultados - evaluación MVP.....	56
Tabla 4.7 Valoración de atributos	57
Tabla 4.8 Cálculo de la demanda potencial	59
Tabla 4.9 Cálculo de la demanda efectiva	59
Tabla 4.10 Cálculo de la demanda objetivo	60
Tabla 6.1 Listado de aplicativos similares por etapa	69
Tabla 6.2 Comparativo de precios mercado de aplicativos de embarazos.....	76
Tabla 6.3 Embudo de conversión.....	82
Tabla 6.4 Presupuesto de marketing en soles (S/)	87
Tabla 8.1 Presupuesto de tecnologías de la información en soles (S/) – montos netos	108
Tabla 9.1 Equipamiento requerido para la operación del negocio.....	111
Tabla 9.2 Presupuesto administrativo en soles (S/)	112
Tabla 9.3 Perfiles y habilidades blandas de las posiciones de la empresa.....	114
Tabla 9.4 Conceptos de costos laborales régimen mype y presupuesto anual de la planilla.....	118
Tabla 10.1 Proyección de la inflación y ticket promedio ponderado al año 2028.....	122
Tabla 10.2 Proyección de la demanda objetivo al 2028 por escenarios, expresado en número de suscripciones pagadas	123
Tabla 10.3 Proyección de ingresos al 2028 en soles (S/) en base al escenario esperado.	123
Tabla 10.4 Inversiones preoperativa en soles (S/)	124
Tabla 10.5 Composición del capital.....	124
Tabla 10.6 Presupuesto de egresos en soles (S/).....	125
Tabla 10.7 Presupuesto de costo de ventas en soles (S/) en base al escenario esperado	125

Tabla 10.8 Estado de resultados (S/) en base al escenario esperado.....	126
Tabla 10.9 Flujo de caja económico en soles (S/) en base al escenario esperado	127
Tabla 10.10 Flujo de caja económico en soles (S/) mensual del primer año del proyecto.....	128
Tabla 10.11 Análisis de punto muerto o punto de equilibrio financiero en base al escenario esperado	129
Tabla 10.12 Análisis de sensibilidad por variables ventas, costo de ventas y marketing en soles (S/).....	130
Tabla 10.13 Análisis bidimensional de factores de ventas y marketing en soles (S/)	132
Tabla 10.14 Análisis de escenarios	133

ÍNDICE ANEXOS

Anexo I: Guía de indagación grupo madres gestantes	137
Anexo II: Guía de indagación madres con bebés de hasta doce meses de edad	138
Anexo III: Instrumento evaluación de concepto.	140
Anexo IV: Resultados evaluación de concepto.....	141
Anexo V: Guía de indagación iteración I.....	144
Anexo VI: Guía de indagación iteración II.....	145
Anexo VII: Cuestionario MVP	146
Anexo VIII: Resultados MVP.....	147
Anexo IX: Perú: evolución de la población y tasa de crecimiento, 1050-2070.....	153
Anexo X: Buyer Persona.....	153
Anexo XI: Cuadro de categorización de influencers por tamaño de comunidad...	154
Anexo XII: Formato de evaluación de desempeño	154
Anexo XIII: Costo de rendimiento de productos financieros (Depósito a plazo fijo)	157

RESUMEN EJECUTIVO

La principal motivación para la idea del plan de negocio fue encontrar familiares, amigas y conocidas embarazadas o con hijos, que no podían vivir una vida más tranquila, ni dedicarle mayor tiempo a ellas o sus hijos por presentar miedos, dudas, necesidades que no podían resolver. Buscan en diferentes lugares la información, con miedo a que no sea confiable o segura, se descargan diferentes aplicativos para poder organizarse teniendo que entrar a cada uno de ellos perdiendo tiempo, llaman a sus familiares o doctores no siempre teniendo respuesta inmediata.

A raíz de lo mencionado y realizando un análisis del mercado, se encontró una oportunidad latente de traer una propuesta de servicio que las ayude y solucione sus problemas a través de un aplicativo móvil que englobe todo lo que buscan y necesitan en un solo lugar.

2MOM, “para mamá” será el aplicativo móvil que estará dirigido a madres gestantes y con bebés de hasta doce meses de edad. El público objetivo será Lima Metropolitana y las ciudades de Arequipa y Trujillo, para los niveles socioeconómicos A, B y C, entre las edades de 15 a 49 años.

El presente plan de negocio evaluó la viabilidad comercial, operativa y económica para la creación del servicio que se ofrecerá a través del aplicativo. Se realizó un análisis del macro y microentorno para identificar oportunidades del mercado, establecer el tamaño del mercado objetivo como la demanda potencial, efectiva y objetivo, crear la propuesta de valor, investigar cuáles son las verdaderas necesidades de las madres a través de evaluaciones con consumidoras y elaborar el plan de marketing, operaciones, TI, financiero y de recursos humanos.

Para poder cumplir con los objetivos ya mencionados se inició con un análisis externo e interno del sector aplicando herramientas como PESTEL para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que podrían afectar al plan de negocio; así como un análisis interno aplicando las cinco fuerzas de Porter.

Se identificó cuál sería el público objetivo, evaluando la población de Lima Metropolitana, Arequipa y Trujillo; sus niveles socioeconómicos y rango etarios. Además, se evaluó la tasa de natalidad, los nacimientos de bebés por año y posibles escenarios optimistas, conservador y pesimistas para determinar finalmente la demanda objetivo del proyecto.

Se construyó la propuesta de valor y el concepto de la idea de negocio las cuales fueron validadas y mejoradas en distintas iteraciones con prototipos cubriendo las necesidades y requerimientos de las consumidoras; y, aplicando una metodología ágil hasta llegar al desarrollo del producto mínimo viable, el cual fue validado de manera cuantitativa utilizando una muestra por conveniencia de 159 usuarias.

Se desarrolló el plan de marketing detallando los puntos claves y acciones a realizar para poder cumplir con los objetivos planteados a través de una estrategia principalmente digital.

El plan de operaciones y TI también fue desarrollado explicando la estructura operacional del aplicativo, la implementación de los procesos para el soporte de toda la operación de la empresa. Así como, las fases necesarias para el desarrollo del aplicativo, tipos de tecnología a usar, equipos, entre otros.

Dentro del plan de recursos humanos, se detallan puntos como la constitución de la empresa y la estructura organizacional que para el este plan de negocio será de cinco personas, entre ellas, un gerente general, asistente administrativo, responsable de TI, asistente de marketing y un diseñador gráfico.

En todos los planes ya mencionados se detallan los presupuestos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

Finalmente, se construyó el plan financiero donde se determinó la viabilidad del proyecto con un VANE positivo de S/339,924 y TIRE de 36.53% en un periodo de evaluación de cinco años.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Desde que una mujer se entera que será madre, inician nuevas experiencias, nacen nuevas dudas y preocupaciones que antes no eran parte de su rutina diaria. El sector o mercado de interés al cual irá dirigida la propuesta de negocio, son aquellas madres gestantes y con bebés de hasta doce meses de edad que buscan información y una guía constante que las acompañe durante todo el proceso de embarazo y durante la crianza de su bebé y que resuelva dudas como: ¿Qué le pasa a mi cuerpo?, ¿Qué debo hacer en las primeras semanas de embarazo?, ¿Debo evitar el alcohol?, ¿Qué medicamentos puedo tomar durante el embarazo?, ¿Hasta qué mes de embarazo puedo viajar en avión?, ¿Puedo teñirme el cabello durante el embarazo?, ¿Qué tipo de ejercicio puedo hacer durante el embarazo?, ¿Me puedo vacunar?, ¿Qué vacunas le toca a mi bebé en los primeros meses?, ¿Cuándo debo iniciar mi curso de psicoprofilaxis?, ¿Cuál es la mejor marca de biberones?, ¿Cuándo debo hacer el ‘*Gender Reveal*’ y el ‘*Baby Shower*’?, ¿Cómo debo bañar a mi bebé?, ¿Qué va en la maleta del bebé?, ¿Es normal que me sienta triste después del embarazo?, ¿Qué debo hacer para tener una buena lactancia?, entre muchas otras preguntas (Pearl Ben-Joseph, 2023).

Recientemente, han surgido nuevas tendencias en las cuales las madres quieren celebrar o participar; por ejemplo, el ‘*Gender Reveal*’ y, para poder realizarlo, necesitan información de empresas organizadoras que proporcionen los productos que se deben utilizar para los eventos dando una gran variedad de opciones (Orjuela, 2023).

Además de esta nueva tendencia y la necesidad que genera, existen otras necesidades relevantes para las madres, como el seguimiento y control del crecimiento del bebé tanto durante el embarazo como durante su primer año de vida y la organización en general del embarazo.

Por eso, en los últimos años la tecnología ha sido uno de los mayores aliados de la maternidad; sobre todo, para las mamás primerizas y/o trabajadoras. No se ha podido calcular el valor de mercado, pero este segmento sigue en crecimiento a tal punto que ya está presente en ferias como el CES (*Consumer Electronics Shows*), feria que

muestra nuevas tendencias y últimos avances en tecnología de consumo que se lleva a cabo en Las Vegas, Estados Unidos. En el 2022, se observó un crecimiento de 25.00% con más de 135 empresas participantes de las categorías de salud y bienestar (Reyes, s. f.).

Por otro lado, dentro las 100 aplicaciones móviles más usadas en la industria médica, los aplicativos enfocados en el seguimiento del embarazo y recién nacidos presentan el mayor crecimiento promedio de usuarios mensuales, cifra que se duplicó de un año a otro (Reyes, s. f.).

Actualmente, en el mercado se pueden observar diversas aplicaciones móviles o sitios webs que ayudan o brindan información enfocadas en temas específicos acerca del embarazo o del cuidado de bebés. Entre ellas se tienen:

- **Flo:** Aplicativo móvil que cuenta con opción de suscripción y versión lite que controla y predice el ciclo menstrual, información relacionada a la preparación para la concepción, el embarazo y la maternidad con consejos y recomendaciones para cada etapa (Flo Health Inc., s. f.)
- **iNatal:** Aplicativo riguroso y personalizable para embarazadas que ofrece pautas de nutrición y bienestar basadas en estudios científicos para mejorar la salud de la madre y del bebé (Clínic Barcelona, 2018). Además, ofrece planes personalizados de nutrición y mindfulness semanales.

Este aplicativo ha sido desarrollada por médicos y comadronas¹ de Barcelona y la fundación bancaria “la Caixa”. No solo ofrece *tips* de interés, sino que también permite hacer un seguimiento detallado al desarrollo del bebé y los síntomas de la madre.

- **Embarazo+:** Incluye asesoramiento experto, artículos diarios, consejos médicos y modelos 3D interactivos que permite hacer un seguimiento del desarrollo del

¹ m. y f. Persona con títulos legales que asiste a la parturienta.

bebé (Philips Digital UK Limited, s. f.). Además, una guía semanal de embarazo con explicación detallada y una línea de tiempo para resaltar logros durante este periodo. Por otro lado, con respecto a la información, ofrece guías sobre lactancia, alimentación, ejercicio físico, blogs con consejos, seguimiento de la barriga de embarazo y más. También, cuenta con una sección de herramientas para el embarazo como una calculadora de fecha de parto, contador de patadas del bebé, registro de peso durante el embarazo y temporizador de contracciones. Finalmente, para la organización ofrece un calendario para organizar el embarazo, organización de la maleta de mamá, un plan de parto, lista de tareas y listas de inspiración para nombre del bebé.

- **Más abrazos:** Sitio web para aprender de las distintas etapas del embarazo y el bebé. Se divide en 4 grandes categorías: Mi embarazo, Crea tu *baby shower*, Mi bebé y Comprar. En la primera, se encuentra toda la información relacionada a cada etapa del embarazo por trimestres. En la segunda, una herramienta para crear el *baby shower*; en la tercera, información de interés sobre los recién nacidos, niños hasta doce meses y niños mayores. Finalmente, en la última categoría se encuentra un pequeño *market place* de la marca ofreciendo productos Huggies (Olave, 2022).

Como se puede observar, todos estos aplicativos ofrecen información relevante y de interés para las madres, pero la información se encuentra fragmentada en diferentes aplicativos, obligándolas a desplazarse entre distintas plataformas. En el mercado no se encontró ningún sitio web o aplicativo móvil que ofrezca de manera integrada toda la información de salud, recomendaciones por semana de gestación o mes de vida del bebé y proveedores, pero si se han podido encontrar algunas páginas con procesos integrados similares o que se asemejan, parcialmente, a la propuesta como es el caso de Más Abrazos de la marca Huggies (Kimberly-Clark Worldwide - Huggies, 2020). Este sitio web, como se mencionó, ofrece contenido de valor en temas de salud y opciones de planificar un *baby shower*.

1.2. Idea de negocio

La idea de negocio consiste en la creación de un aplicativo digital para smartphones bajo la marca 2MOM y estará dirigido para gestantes y madres con bebés de hasta doce

meses de edad. El aplicativo ofrece una guía durante las diferentes etapas en las que se encuentren, ayudándolas a organizarse con las actividades necesarias por semana de gestación o mes de vida del bebé, realizando recomendaciones, conectándolas con proveedores de productos y servicios, principalmente en la ciudad de Lima y haciéndolas partícipes de una comunidad compuesta por otras mamás como ellas.

El aplicativo contará con seis secciones: Home, Mamá, Bebé, ¿Qué debes saber?, Baby Place y Comunidad2MOM.

En cada sección se encontrará herramientas tanto para la mamá como para el bebé, contenido útil de acuerdo con la etapa en la que se encuentre, opciones de productos y servicios especializados y una comunidad en la cual se podrá interactuar con otras mamás.

1.3. Objetivos generales y específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la creación de un servicio que brinde información, orientación y servicios acerca de la etapa de embarazo y cuidados del bebé.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el análisis del entorno para la identificación de la oportunidad de mercado.
- Identificar y definir el tamaño del mercado objetivo.
- Determinar la aceptación de la propuesta de valor.
- Investigar las necesidades básicas de las madres gestantes y madres durante el primer año de vida del bebé.
- Elaborar un plan de Marketing, Comercial, Operaciones, TI, Administrativo y Recursos Humanos, y Económico.
- Evaluar la viabilidad económica del plan de negocios.

1.3.3. Propósito y contribución

El propósito del plan de negocio, es mejorar el proceso de búsqueda de información de las madres gestantes y madres con bebés de hasta doce meses de edad, sin necesidad de recurrir a distintas fuentes y/o aplicativos para monitorear su crecimiento, recibir información relevante en cada semana de gestación o primeros meses de vida, saber y entender cuáles son aquellas actividades importantes en cada semana como: programar las citas médicas, agendar citas de psicoprofilaxis, planificación del *gender reveal*, planificación del *baby shower*, control de vacunas, visitas al pediatra, lactancia, alimentación complementaria, planificación de bautizo, entre otros; entregándoles una guía práctica de organización y conectándola con distintos proveedores de productos y servicios según la semana en la que se encuentre.

La contribución de este proyecto es, volver la preparación para el nacimiento de un bebé, un proceso más didáctico, informativo, organizado y fácil de llevar para cualquier madre, de tal forma que se reduzcan los niveles de estrés que conllevan estas tareas.

Finalmente, la contribución académica de este proyecto permitirá desarrollar y profundizar en el uso de nuevas metodologías para la implementación de un proyecto.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1. Alcance

El plan de negocio se enfoca en brindar información, servicios y productos que las mujeres gestantes y madres de bebés de hasta doce meses de edad buscan en cada etapa. Pertenecen a los niveles socioeconómico A, B y C, entre las edades de 15 a 49 años de Lima Metropolitana para el año de lanzamiento y; Arequipa y Trujillo para los años 2 y 3 respectivamente.

El modelo de negocio permitirá la búsqueda de información para temas relacionados con las diferentes etapas de embarazo, post parto y cuidados del bebé hasta doce meses de edad; como también, poder conectar a las madres con productos y servicios *ad-hoc* para este periodo mediante un aplicativo móvil de suscripción.

Este plan de negocio abarca desde la investigación de mercado hasta el análisis de la viabilidad operativa, tecnológica y económica, la posterior implementación de éste está fuera del alcance de este plan. Se evaluará la rentabilidad en un periodo de cinco años para determinar la viabilidad del proyecto.

1.4.2. Limitaciones

Las limitaciones identificadas son las siguientes:

- Se desarrollará de forma básica un producto mínimo viable; sin embargo, este estará enfocado en las secciones más importantes del aplicativo y no en la experiencia completa de navegación.
- Limitaciones para encontrar contenido e información financiera de aplicativos similares y de origen peruano que sirvan como referencia.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presentan los principales factores que permiten contextualizar el mercado en el que se desarrollará la idea de negocio, sus características a nivel población, desarrollo tecnológico, problemática existente, necesidades del consumidor, competencia actual, entre otros.

2.1. Disponibilidad de la información

En la actualidad, las madres gestantes o con bebés de hasta doce meses de edad, buscan todo tipo de información en internet, libros o a través de recomendación de familiares y/o amigos; lo que hace que sea un poco frustrante poder asimilar, ordenar y ponerla en práctica.

Para el caso de aquellas mamás que buscan a través de internet, muchas veces deben de unir toda esa información por su cuenta siendo una tarea tediosa y operativa, cuando pueden dedicar ese tiempo para otras actividades más relevantes en la etapa que están viviendo (Roldán, 2020).

2.2. ¿Cuál es la necesidad insatisfecha?

Encontrar en un solo lugar toda la información relevante que las madres gestantes y con bebés de hasta doce meses de edad necesitan y que las ayuden a resolver dudas, organizarse semana a semana, obtener opciones de proveedores de servicios y productos para sus bebés (Hernandez et al., 2019).

Por lo tanto, la propuesta de negocio logrará satisfacer esta necesidad latente debido a que reunirá todo lo que buscan en un solo aplicativo móvil, fácil de descargar y usar.

2.3. Situación del mercado de aplicativos para mamás

2.3.1. Tipos de aplicativos para maternidad existentes en el mercado

Se encontraron diferentes tipos de aplicativos que brindan ayuda, información y/o ofrecen servicios y productos que las madres buscan, pero de manera independiente. Se agruparon de la siguiente manera:

- **Control de embarazo semana a semana**

Aplicativos de seguimiento de embarazo semana a semana donde se puede ver el desarrollo del bebé, consejos a seguir en cada momento, herramientas para registrar tiempo entre las contracciones durante el proceso de parto. Se encontraron los siguientes aplicativos: Flo, Full Term-Contraction Timer (Golawala, s. f.), Midful Mamas-Sleep for moms, Embarazo+, iPregnant y Pregnantis.

- **Compras de productos.**

Estos aplicativos se caracterizan por brindar diferentes opciones de productos para bebés. Se encontraron: BabyList, Mooms y Pat Pat (Babylist Inc, s. f.) (*Mooms: La app para comprar y vender todo para los peques*, 2019)(Pat Pat, s. f.).

- **Ayuda post parto**

Estos aplicativos permiten realizar un seguimiento diario de las actividades del bebé, monitorear horarios como cambios de pañal y alimentación, baños, sueño, entre otros. Se encontraron: Baby Tracker, Baby ESP, Dormi Baby Monitor, LactMed y Happy Recipes (Happy Recipes, 2019) MVP por sus siglas en inglés (Macías, 2019).

Como se puede observar, sí existen aplicativos móviles enfocados en el proceso de gestación, post parto y crianza. Sin embargo, no se encontró uno que englobe toda la información en un solo lugar.

2.4. Uso de aplicativos y comercio electrónico en el Perú

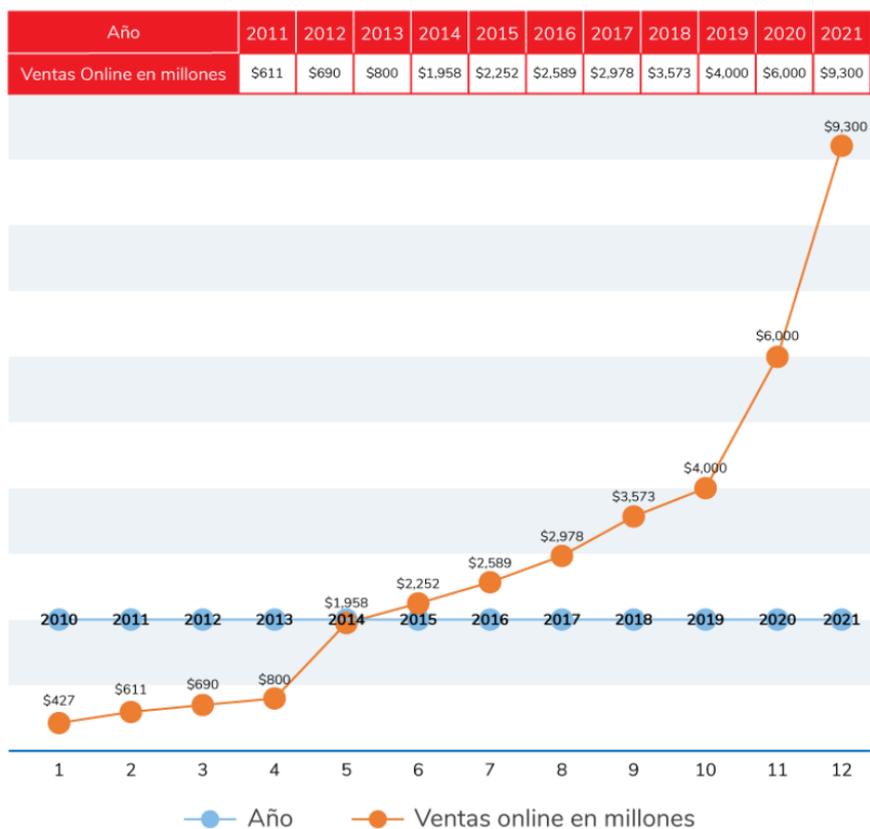
Según Franco Bravo (Bravo, 2020), quien hace referencia al estudio *Target Group Index (TGI)* de Kantar IBOPE Media, más del 50.00% de los peruanos descargó un aplicativo móvil lo cual equivale a más de cinco millones de personas. Dentro de este grupo, el 13.00% corresponde a aplicativos referentes a “Estilo de vida”, principalmente, con usuarios entre 25 y 34 años que son lo que presentan mayor actividad.

Por otro lado, la Cámara de Comercio Electrónico (CAPECE) informa que al 2021, la industria de comercio electrónico creció 55.00% versus el 2020, facturando alrededor

de 9.3M de dólares (Bravo, 2022). A continuación, se muestra la evolución de las ventas online en la Figura 2.1.

Figura 2.1

Ventas online 2011-2021



Fuente: Cámara Peruana de comercio electrónico (Bravo, 2022)

La pandemia trajo consigo un cambio considerable en esta industria, el uso de tarjetas de crédito a través de plataformas *ecommerce* era de 12.50% prepandemia y pasó al 40.00%.

El Perú tiene 13.9 millones de compradores online, de los cuales el 70.00% están en Lima y Callao. Además, el 20.00% del consumo *online* viene de provincias y se observa una penetración general del internet del 76.00% (CAPECE, 2021)

Con la información recabada se puede concluir que el plan de negocio logrará desarrollarse de manera óptima en un mercado de potencial crecimiento respecto al

desarrollo del comercio electrónico, uso de pagos con billeteras digitales y ventas online.

2.5. Análisis de la población

Este análisis permite evaluar características como los niveles socioeconómicos, con el objetivo de determinar el segmento al que irá dirigido el proyecto. Permite entender la situación económica y social de un determinado país, lo que ayuda a identificar posibles problemas y necesidades. También, evaluar políticas y programas que se están implementando, con el fin de identificar sus efectos sociales y económicos.

2.5.1. Análisis por nivel socio económico (NSE)

La Figura 2.2 muestra los resultados del estudio que realizó IPSOS al 2021 haciendo un comparativo desde el año 2019 por cada nivel socioeconómico y variación que hubo año a año (Ipsos Perú, 2022).

Las principales características de los niveles socioeconómicos son las siguientes:

- **NSE-A:** Es el segmento que tiene la mayor cantidad de jefes del hogar trabajando. Además, tienen la mayor tenencia de servicio doméstico y viven más en departamentos (edificios). Esto evidencia que es el segmento que cuenta con un mayor nivel adquisitivo.
- **NSE-B:** Al igual que el NSE-A presentan un alto nivel adquisitivo. Sin embargo, se observa que es el segmento con mayor cantidad de hijos del jefe del hogar trabajando y tiene la mayor cantidad de personas que usan ESSALUD (Sistema de salud nacional) para asistencia médica.
- **NSE-C:** Es el segmento con más jefes del hogar cuya educación máxima es secundaria completa, y que además cuentan con más miembros viviendo en el mismo hogar demostrando un núcleo más amplio.

Se concluye al analizar los tres primeros niveles socioeconómicos A, B y C, por sus características, que son el grupo objetivo para desarrollar el plan de negocio, debido a que son los que tienen mayor capacidad de gasto ya que tienen ingresos de S/3,970 a

S/12,660 mensuales. Del mismo modo su capacidad de gasto va del 75.00% al 62.00% en el NSE A respecto a sus ingresos (Ipsos, 2020)

2.5.2. Análisis de la población femenina por edad reproductiva

Las mujeres en edad fértil representaron el 52.30% del total de población de mujeres del país en el año 2021, siendo el rango etario de 15 a 49 años (INEI, 2021). Según la evolución de la población peruana, que se detallan en la Figura 2.3, esta porción de la población se mantiene estable a través de los años.

Figura 2.2

Perú: población femenina en edad reproductiva, 1995 – 2021 (Porcentaje respecto al total de mujeres de cada año)

Edad	1995		2000		2005		2010		2015		2021	
	Total	%										
Total mujeres	12,184,074	50.3	13,251,596	50.2	13,928,370	50.2	14,426,463	50.3	15,142,739	50.5	16,641,127	50.4
Total mujeres en edad fértil	6,144,434	50.4	6,882,306	51.9	7,367,592	52.9	7,597,553	52.7	7,874,062	52.0	8,706,234	52.3
15 - 19	1,249,418	10.3	1,348,703	10.2	1,402,108	10.1	1,352,075	9.4	1,319,060	8.7	1,265,724	7.6
20 - 24	1,138,248	9.3	1,218,708	9.2	1,283,129	9.2	1,267,668	8.8	1,289,985	8.5	1,402,839	8.4
25 - 29	1,010,453	8.3	1,113,117	8.4	1,163,270	8.4	1,181,699	8.2	1,192,880	7.9	1,398,567	8.4
30 - 34	885,821	7.3	990,593	7.5	1,062,452	7.6	1,090,189	7.6	1,117,606	7.4	1,292,197	7.8
35 - 39	746,686	6.1	869,571	6.6	950,274	6.8	1,009,775	7.0	1,062,875	7.0	1,226,189	7.4
40 - 44	622,814	5.1	732,401	5.5	822,825	5.9	908,807	6.3	999,733	6.6	1,121,022	6.7
45 - 49	490,994	4.0	609,213	4.6	683,534	4.9	787,340	5.5	891,923	5.9	999,696	6.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendario y Edad Simple, 1995-2030 (INEI, 2019)

Se concluye que el plan de negocio toma como población las edades de 15 a 49 años ubicándose dentro del rango etario de mujeres fértiles en la población peruana (52.30%), indicador que se tomó como referencia para el cálculo de la demanda.

2.6. Tasa de natalidad

La tasa de natalidad proporciona información sobre el crecimiento demográfico de la ciudad, ayuda a planificar servicios públicos de acuerdo con el número de nuevos nacimientos, permite anticipar los cambios sociales y ayuda a planificar la economía local.

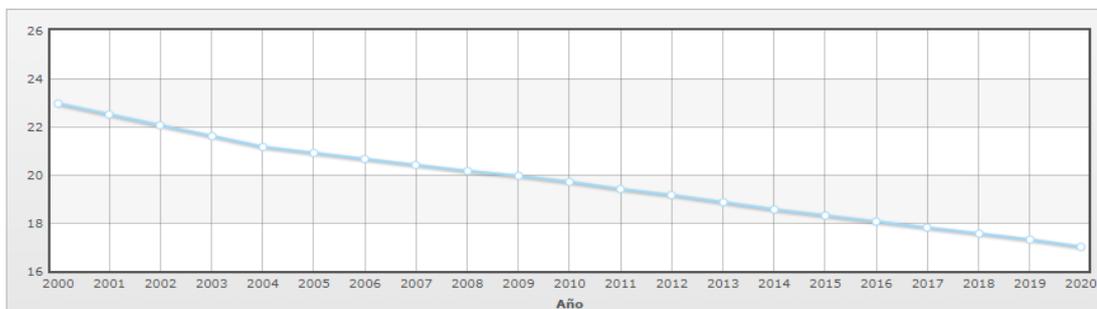
2.6.1. Tasa de natalidad en Perú

El reporte que se evidencia en la Figura 2.4, sobre la natalidad en el Perú, refleja una tasa de decrecimiento consistente durante los últimos 20 años. Como resultado se

presentan 17 nacimientos cada 1,000 habitantes versus los 23 nacimientos en el año 2000.

Figura 2.3

Tasa de natalidad 2000-2020



Fuente: CIA World Factbook, 2020

La tasa de natalidad en el Perú al 2020 (1.70%) ha presentado un decrecimiento frente a los resultados de hace 10 años (1.97%) (CIA World Factbook, 2020) y esto se debe principalmente, a factores como disminución de matrimonios y mayor acceso y disposición a métodos anticonceptivos (Zacarías, 2022). Asimismo, el promedio de hijos por mujer es de 2.22 frente 2.57 del año 2010 (Datos Macro, s. f.).

En América Latina la tasa global de fecundidad para el 2022 es de 1.85 con una proyección de 1.68 al 2100 (CEPAL, 2022).

2.7. Maternidad en el Perú

Aunque el estudio anterior indica un decrecimiento en la tasa de natalidad, actualmente el 78.00% de las peruanas desean ser madres en el futuro, y el 93.00% de las madres consideran la maternidad como la etapa más importante de su vida (Torrado, 2018). Torrado indica que el Perú presenta el mayor índice de intención de embarazo en el futuro en toda la región latinoamericana cuyo promedio es 58.00%, seguido de Panamá con 75.00%, Paraguay y Argentina con 66.00%.

Lo antes mencionado refuerza los nuevos hábitos de búsqueda de información en internet acerca del cuidado y crianza del bebé, lo cual les genera a las madres primerizas mayor seguridad. Más del 70.00% de las madres utilizan el buscador de *Google* para

buscar información una vez al mes y además, el 55.00% investiga de manera digital antes de realizar sus compras por internet (Infobae, 2021).

En vista de la necesidad existente de encontrar un aplicativo que consolide toda la información que una gestante y madre de hijos de hasta doce meses de edad en un solo lugar se desarrolló este plan de negocio, analizando el mercado en el cual no hay presencia de competidores que ofrezcan el mismo servicio de manera global y que sea de origen peruano. Además, se evidenció que el comercio electrónico en el Perú presentó un crecimiento de 55.00% sobre el 2020, lo cual es positivo para los negocios digitales.

Por otro lado, se analizó la población y se determinó que los NSE A, B y C son los de mayor capacidad de gastos y mejores ingresos lo cual es relevante pues el aplicativo objeto de este plan de negocio tiene un componente de pago. Otra variable analizada en la población fue la edad fértil de las mujeres, donde se observó que el rango de 15 a 49 años es el que debe ser considerado como público objetivo.

Por último, a pesar de que la tasa de natalidad en Perú presenta decrecimientos anuales, este plan de negocio sigue siendo atractivo pues la intención de maternidad en nuestro país (78.00%) es más alta que el promedio de la región (58.00%).

Por lo tanto, se puede afirmar que las mujeres peruanas quieren ser madres y estar bien informadas con respecto a todo lo que la maternidad conlleva lo cual genera un mercado muy atractivo.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno permite entender los distintos factores que influyen en las organizaciones y cómo estas pueden afectar su éxito. Además, permite identificar oportunidades y amenazas potenciales, ajustar estrategias empresariales y tomar medidas preventivas para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades. El análisis del entorno también ayuda a las empresas a comprender las tendencias del mercado, el comportamiento del consumidor y las dinámicas de la industria, lo que permite realizar ajustes estratégicos y adoptar un enfoque proactivo para garantizar su éxito en el futuro.

3.1. Análisis del macroentorno

Se realizó el análisis a través del análisis PESTEL.

3.1.1. Análisis PESTEL

PESTEL es una herramienta usada para el análisis del macroentorno, el cual analiza siete factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Ayuda a comprender el impacto de estos factores en la empresa y cómo pueden afectar su funcionamiento y éxito.

A continuación, se analiza cada uno de estos factores:

- **Factores sociales:** Las nuevas tendencias sociales como, ‘*gender reveal*’, sesiones fotográficas de recién nacidos y otras nuevas celebraciones, son actividades sociales que cambian e impulsan el crecimiento del sector (Muñiz, 2023), logrando que madres primerizas busquen información para organizar estas nuevas celebraciones. Por otro lado, el incremento de embarazos adolescentes en el Perú con un ratio de 13 de cada 100 embarazos no intencionales (Defensoría del Pueblo, 2022) están generando nuevas necesidades en las familias monoparentales, como la crianza positiva y métodos no convencionales de enseñanza, estos cambios generan muchas dudas en madres primerizas y crea la necesidad de información asequible y confiable.

De igual manera, la migración extranjera ha impactado en la sociedad debido a incremento de mujeres en edad fértil que han ingresado al país y que son potencial

público objetivo, esta migración es un componente importante del cambio demográfico (Naciones Unidas Perú, 2022). El 52.00% de la población venezolana que emigró tienen edades entre 20 a 34 años de edad donde el 49,70% son mujeres (ENPOVE, 2018). Debido a esta migración, el segmento de mujeres en edad reproductiva se ha incrementado, logrando que el mercado objetivo haya crecido.

- **Factores políticos:** La creación del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) que, desde su fundación en 1996, busca implementar políticas de estado que impacten de manera positiva en el sector. Además, por parte del Ministerio de Salud (MINSA) se cuenta con la implementación de la “Semana de la Maternidad Saludable, Segura y Voluntaria” la cual viene acompañada de tres directivas: (1) Directiva Sanitaria N°94-MINSA/2020 para la Garantizar la Salud de las Gestantes y la continuidad de la Atención en Planificación Familiar que fue aprobada con Resolución Ministerial N°217-2020-MINSA, la (2) Directiva Sanitaria N°97-MINSA/2020 para la Prevención y Atención de la Gestante y del Recién Nacido con Riesgo o Infección por COVID-19 que fue aprobada con Resolución Ministerial N°245-2020-MINSA y (3) la Directiva Sanitaria N° 098-MINSA/2020 para el seguimiento y monitoreo de la Morbilidad Materna Extrema aprobada con la Resolución Ministerial 249-2020-MIINSA. Lo antes mencionado, muestra claramente que hay una intención por parte de las autoridades en proteger a las mujeres en general y en particular durante su etapa de embarazo, sin embargo, aún hace falta más información y que dichas instituciones se acerquen a la población con efectividad. Esto favorece el plan de negocio porque brinda una oportunidad al sector privado para acercar la información a la población (Ministerio de Salud, 2023).
- **Factores legales:** Los factores legales relacionados al objeto de esta tesis tienen sustento en la Ley N°29733, concerniente a la Ley de Protección de Datos Personales (Congreso de la República, 2011), que tiene como objetivo garantizar el derecho fundamental de protección de datos a través de su correcto tratamiento. Además, es importante considerar las leyes relacionadas a licencias, propiedad intelectual, patentes, entre otros. Respecto a la protección de datos, este factor es muy importante para garantizar que todos los datos que se obtengan como

resultado de una suscripción, encuesta, o cualquier otro medio electrónico pueda resguardarse y protegerse, sin usarse para ningún otro fin que no sea para el propósito original. Una investigación de Google e Ipsos revela que el 49.00% de los encuestados dijo que una buena experiencia con la privacidad de sus datos, ayudaría a ponerlo como su marca principal (Google IPSOS, 2023). Esto indica lo importante que es cuidar los datos personales de los clientes en el uso de un aplicativo de tal manera que puede ayudar a posicionar mejor la marca frente a la competencia.

- **Factores tecnológicos:** En el Perú existe un incremento en los niveles de uso de internet. Esto, junto a la pandemia, ha desatado una ola de crecimiento en el comercio electrónico. Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) el 41.80% de peruanos (13.9 millones) realizaron sus primeras compras online al cierre del 2021. Esto representó al final del año un crecimiento de +55.00% versus el 2020, moviendo alrededor de US\$9,300 millones. Esto también se ve reflejado en el número de comercios online, pasando de 260 mil en el 2020 a 300 mil en el 2021(CAPECE, 2021).
- **Factores económicos:** El Perú experimentó un importante crecimiento económico en los últimos años, lo que ha generado cambios en la estructura económica del país. Esto está generando cambios en la distribución de la riqueza, las relaciones laborales y el acceso a los servicios básicos. Los ingresos de los niveles socioeconómicos A, B y C ascienden a más de S/3,000 en promedio mensual (Apeim, 2021) y vienen acompañados de un alto gasto en las categorías de salud, educación, calzado y vestido.
- **Factores ecológicos:** En el artículo: “El coste medioambiental oculto de comprar un ‘Smartphone’ nuevo” se menciona, que los smartphones generan más gases de efecto invernadero que los demás dispositivos electrónicos, aunque su huella de carbono es modesta comparada con los principales culpables del cambio climático, como el sector energético o el de transporte. Según el artículo se ha podido determinar que las aplicaciones con mucho contenido pueden impactar de manera negativa el medioambiente y que un mejor consumo de energía de aplicaciones aumenta la autonomía de los teléfonos móviles (Martín, 2020).

Después del análisis de los 6 factores del macroentorno, no se evidencian amenazas relevantes para iniciar este plan de negocio. Por el contrario, se evidencian nuevos cambios sociales, tendencias y factores de crianza; así también, factores tecnológicos como el uso de internet y el nivel de digitalización que impulsarán el uso de aplicativos móviles y el uso de tecnología digital como fuente de información y consulta.

3.2. Análisis del microentorno

Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno inmediato. El análisis del microentorno permite adaptarse a las necesidades del mercado, ya que identifica los cambios en las demandas de los clientes, las tendencias en el mercado y las prácticas de la competencia.

3.2.1. Análisis del microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que se utiliza para analizar la competitividad de una industria. El modelo se enfoca en: la rivalidad entre competidores, amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

Analizando el microentorno a través de las 5 Fuerzas de Porter se encuentra lo siguiente:

- **Amenaza de nuevos competidores – ALTA:** En esta fuerza se determinó que al ser un mercado estable y con potencial de desarrollo, las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas pues existe un gran atractivo por este segmento y no existen mayores complicaciones en el desarrollo tecnológico ya que muchas empresas con la infraestructura suficiente pueden replicar el modelo de negocio y trasladarlo a sus clientes.
- **Poder de negociación de los clientes – MEDIO:** En un mercado con una gran cantidad de ofertas, pero de forma dispersa, presentar el aplicativo como una opción local y que consolide toda la información que el público objetivo necesita, representa una ventaja para la compañía. Sin embargo, es importante considerar que; de encontrar sustitutos, la lucha por retener a los clientes puede ser más agresiva.

- **Amenaza de productos sustitutos – ALTA:** Se determina que esta fuerza es alta, debido a que en el mercado ya existen aplicativos similares como Flo, Embarazo+, iPregnant, entre otros; sitios web, *blogs* y libros, que pueden satisfacer parcialmente las necesidades de las consumidoras.
- **Poder de negociación de los proveedores – BAJO:** Esta fuerza mide qué tan fácil es para los proveedores poner sus condiciones comerciales, de distribución, precio, con la empresa o industria. Al ser un negocio que se desarrolla en un entorno digital, la búsqueda de proveedores no tiene límites. Siempre se podrá encontrar un proveedor que cumpla con las condiciones del negocio. Por ejemplo, para la compra de dominios, almacenamiento *cloud*, desarrolladores de aplicativos y sitios web, entre otros; existe una gran variedad de ofertas en cuanto a rangos de precios y servicios. De la misma forma sucede con los proveedores de marketing y aquellos especialistas que generan el contenido para el aplicativo.
- **Rivalidad entre competidores existentes – MEDIA:** Esta fuerza es media ya que se encontraron distintas aplicaciones gratuitas y de pago para mujeres embarazadas. Sin embargo, ninguna que entregue información de salud, *tips*, comunidad y proveedores de forma integral y consolidada. Por lo tanto, hay espacio para mostrar un gran diferencial.

Después del análisis del microentorno, se concluye que se debe crear una base sólida de usuarios para llegar a ser una opción de negocio atractiva para los proveedores.

Así mismo, como protección ante la aparición de nuevos competidores, el aplicativo deberá ser actualizado constantemente para mantenerse al día con nuevos productos, servicios e información actualizada que sean atractivos y generen valor al consumidor al mismo tiempo que se incrementa la base de usuarios.

Finalmente, luego de análisis del macro y microentorno se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

3.2.2. Oportunidades

- Existe un mercado de mujeres en el Perú que desean ser madres (78.00%), incluso más grande que el promedio de la región (58.00%) (Torrado, 2018).
- Alto porcentaje de mujeres embarazadas que buscan información en internet. Más del 70.00% de las madres utilizan el buscador de Google para buscar información una vez al mes (Infobae, 2021).
- Existe un mercado amplio porcentaje de mujeres que se encuentran en edad fértil, de 15 a 49 años (INEI, 2021).
- Variedad de temas a tocar sobre el embarazo, crecimiento del bebé, cambios físicos y emocionales, actividades físicas y sociales, entre otros.
- Nuevas necesidades en familias monoparentales como la crianza positiva y nuevos métodos no convencionales de crianza que genera la necesidad de búsqueda de información.
- Amplio porcentaje de concentración de madres en los NSE A, B y C (67%) dentro de Lima Metropolitana y otras ciudades donde el aplicativo se desarrollará. (Ipsos Perú, 2022)
- Alto porcentaje (50%) de peruanos descargan aplicativos móviles. (Bravo, 2020)
- Apoyo del gobierno a madres gestantes a través de leyes y acciones que brindan beneficios constantes para la salud de ellas y sus bebés.

3.2.3. Amenazas

- Que la competencia de otras aplicaciones similares ya existentes de cuidado de la salud, recomendaciones para madres embarazadas, venta de productos y servicios orientados a madres gestantes y madres de bebés de hasta un año, ofrezcan el mismo servicio que 2MOM.
- Constantes ataques a la ciberseguridad que generan desconfianza al momento de descargar un aplicativo y de brindar información personal.
- Quedar obsoletos frente a la constante evolución tecnológica y el requerimiento de actualizaciones y mejoras de la aplicación.

- Que un competidor pueda copiar no solo el contenido sino también implementar un aplicativo móvil además de un sitio web.
- Que alguno de los referentes de salud como pediatras o influencers contratados tengan algún problema que dañe la imagen de la marca.
- No ser aceptado por Google Play y App Store como aplicativo, no permitiendo la descarga ni suscripción del mismo.
- Problemas en el servicio o productos que ofrezcan los socios estratégicos, lo que puede generar que la madre lo relacione al aplicativo y por esa mala experiencia deje de usar 2MOM.
- Comentarios ofensivos y/o conflictivos dentro de la comunidad 2MOM.

3.3. Análisis interno

La identificación de las fortalezas y debilidades se desarrolló de forma cualitativa considerando que este es un aplicativo que aún no sale al mercado.

Esto ayudó a identificar las fortalezas como recursos y habilidades, que fueron utilizados para establecer una ventaja competitiva. También permitió identificar las debilidades y limitaciones, como recursos insuficientes o falta de experiencia en ciertas áreas, lo que permite tomar medidas adecuadas para abordar estos problemas.

3.3.1. Fortalezas

- Primer aplicativo móvil peruano que consolida la información requerida por gestantes y madres con niños de hasta doce meses de edad referente a principales dudas que tienen en cada etapa en la que se encuentran.
- El servicio se brindará mediante un aplicativo móvil, lo que permite acceder a la información y herramientas de organización en todo momento y lugar. Sin necesidad de revisar en forma paralela otras fuentes y/o aplicativos.
- El aplicativo móvil proporcionará información personalizada sobre el avance de la gestación, registro del desarrollo del bebé, seguimiento de síntomas de la madre, recomendaciones sobre actividades que se deben programar de forma anticipada y periódica hasta el cumplimiento de un año del bebé.

- El aplicativo funcionará como plataforma de conexión entre la comunidad de madres 2MOM con proveedores peruanos de productos y servicios que cubran sus necesidades según la etapa en la que se encuentren.
- Variedad de proveedores a nivel productos y servicios para los diferentes niveles socioeconómicos a los que se dirige el aplicativo.
- Opción de descargar el aplicativo sin costo y poder acceder a información valiosa pero limitada con posibilidad de pagar la suscripción de manera mensual o anual y acceder a todo el contenido y herramientas disponibles. Lo cual no se observa en la mayoría de otros aplicativos similares.
- Opción de descargar el aplicativo en sistemas operativos IOS y Android.
- Diseño atractivo y dinámico que genera una buena experiencia de usuario al momento del uso a través de todas las vistas de la aplicación.

3.3.2. Debilidades

- El aplicativo requiere una gran inversión inicial en términos de desarrollo, diseño y marketing.
- Posibilidad de que el público objetivo no confíe en la información proporcionada por una aplicación móvil, si no es avalada por un especialista, en los proveedores con los que se trabaja y la calidad de los productos que se ofrecen.
- Al ser un nuevo aplicativo puede presentar, en un primer momento, una experiencia de usuario poco alineada con las expectativas del consumidor.
- No ser atractivos como plataforma de venta para proveedores de productos y servicios líderes en el mercado.
- No ofrecer una cobertura de productos y servicios que cumpla con las expectativas geográficas de usuarias que estén fuera de las ciudades donde se ubiquen los socios comerciales.
- Que el aplicativo tarde mucho en su descarga e instalación generando molestias y abandono de uso.
- Posibilidad no encontrar socios estratégicos de alta calidad en las otras ciudades fuera de Lima donde se desarrolle el aplicativo.

- Posibilidad de quejas por no cubrir zonas alejadas a las ciudades principales donde se enfocará el aplicativo.

Después de identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; se trasladó la información a la Matriz FODA con el objetivo de determinar las estrategias que debe seguir el negocio para un correcto funcionamiento y poder cumplir con los objetivos planteados. El detalle de la Matriz se puede observar en la Tabla 3.1

Tabla 3.1

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Primer aplicativo móvil peruano que consolida la información referente a principales dudas que tienen en cada etapa en la que se encuentran.</p> <p>Es un aplicativo móvil, lo que permite acceder a la información y herramientas de organización en todo momento y lugar.</p> <p>El aplicativo móvil proporcionará información personalizada.</p> <p>El aplicativo funcionará como plataforma de conexión entre la comunidad de madres 2MOM con proveedores peruanos.</p> <p>Variación de proveedores a nivel productos y servicios para los diferentes niveles socioeconómicos.</p> <p>Opción de descargar el aplicativo sin costo y poder acceder a información valiosa pero limitada con posibilidad de pagar la suscripción de manera mensual o anual.</p> <p>Opción de descargar el aplicativo en sistemas operativos IOS y Android.</p> <p>Diseño atractivo y dinámico que genera una buena experiencia.</p>	<p>El aplicativo requiere una gran inversión inicial en términos de desarrollo, diseño y marketing.</p> <p>Posibilidad de que el público objetivo no confíe en la información proporcionada.</p> <p>Al ser un nuevo aplicativo puede presentar, en un primer momento, una experiencia de usuario poco alineada con las expectativas del consumidor</p> <p>No ser atractivos como plataforma de venta para proveedores de productos y servicios líderes en el mercado.</p> <p>No ofrecer una cobertura de productos y servicios que cumpla con las expectativas geográficas.</p> <p>Que el aplicativo tarde mucho en su descarga e instalación.</p> <p>Posibilidad no encontrar socios estratégicos de alta calidad en las otras ciudades fuera de Lima.</p> <p>Posibilidad de quejas por no cubrir zonas alejadas a las ciudades principales donde se enfocará el aplicativo.</p>	<p>Existe un mercado de mujeres en el Perú que desean ser madres (78.00%)(Torrado, 2018).</p> <p>Más del 70.00% de las madres utilizan el buscador de Google (Infobae, 2021).</p> <p>Existe un mercado amplio porcentaje de mujeres que se encuentran en edad fértil, de 15 a 49 años (INEI, 2021).</p> <p>Variación de temas a tocar sobre el embarazo, crecimiento del bebé, cambios físicos y emocionales, entre otros.</p> <p>Nuevas necesidades en familias monoparentales como la crianza positiva que genera la necesidad de búsqueda de información.</p> <p>Alto porcentaje de concentración de madres en los NSE A, B y C (67%) (Ipsos Perú, 2022)</p> <p>Alto porcentaje (50%) de peruanos descargan aplicativos móviles. (Bravo, 2020)</p> <p>Apoyo del gobierno a madres gestantes a través de leyes y acciones que brindan beneficios constantes para la salud de ellas y sus bebés.</p>	<p>Que la competencia de otras aplicaciones similares ya existentes, ofrezcan el mismo servicio que 2MOM.</p> <p>Constantes ataques a la ciberseguridad que generan desconfianza.</p> <p>Quedar obsoletos frente a la constante evolución tecnológica y el requerimiento de actualizaciones y mejoras de la aplicación.</p> <p>Que un competidor pueda copiar no solo el contenido sino también implementar un aplicativo móvil además de un sitio web.</p> <p>Que alguno de los referentes de salud como pediatras o influencers contratados tengan algún problema que dañe la imagen de la marca.</p> <p>No ser aceptado por Google Play y App Store como aplicativo.</p> <p>Problemas en el servicio o productos que ofrezcan los socios estratégicos, lo que puede generar que la madre lo relacione al aplicativo y por esa mala experiencia deje de usar 2MOM.</p> <p>Comentarios ofensivos y/o conflictivos dentro de la comunidad 2MOM.</p>

Fuente: Autores de esta tesis.

Se concluye que después de elaborar la Matriz FODA, se pueden identificar aquellos factores que pueden impactar al proyecto que deben ser considerados para la elaboración de la estrategia del negocio.

Para identificar las principales oportunidades y amenazas externas que podrían afectar la idea del negocio se realizó el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Adicionalmente, realizó el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para identificar las fortalezas y debilidades del negocio propuesto, las que a su vez generan la matriz Interna-Externa, la cual consta de tres escenarios: "Cosechar o Desinvertir", "Retener y Mantener", y "Crecer y Construir".

La matriz EFE y EFI consta de enumerar las oportunidades y amenazas, factores externos; como también, las fortalezas y debilidades, factores internos. Luego, asignar un valor según la importancia de cada factor, este valor puede ir desde el cero hasta el uno, siendo cero "nada importante" y uno "muy importante". La suma de estos valores debe dar un total de uno por lo que es necesario realizar una jerarquía entre ellos. Se debe evaluar la respuesta de la organización a cada oportunidad y amenaza y asignar un valor entre uno y cuatro, donde uno es una respuesta mala y cuatro, una excelente. Esta valoración se utiliza para medir la eficacia con la que la empresa está abordando cada oportunidad y amenaza, factores externos; y fortalezas y debilidades, factores internos, para generar estrategias que aporten al negocio.

A continuación, el desarrollo de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos) (ver Tabla 3.1 y Tabla 3.2)

Tabla 3.2*Matriz EFE (evaluación de factores externos)*

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Existe un mercado de mujeres en el Perú que desean ser madres (78.00%), incluso más grande que el promedio de la región (58.00%) (Torrado, 2018).	0.12	4	0.48
Alto porcentaje de mujeres embarazadas que buscan información en internet. Más del 70.00% de las madres utilizan el buscador de Google para buscar información una vez al mes (Infobae, 2021).	0.12	4	0.48
Existe un mercado amplio de mujeres que se encuentran en edad fértil, de 15-49 años (INEI, 2021).	0.07	3	0.21
Variedad de temas a tocar sobre el embarazo, crecimiento del bebé, cambios físicos y emocionales, actividades físicas y sociales, entre otros.	0.07	4	0.28
Nuevas necesidades en familias monoparentales como la crianza positiva y nuevos métodos no convencionales de crianza que genera la necesidad de búsqueda de información.	0.08	3	0.24
Amplio porcentaje de concentración de madres en los NSE A, B y C (67%) dentro de Lima Metropolitana y otras ciudades donde el aplicativo se desarrollará. (Ipsos Perú, 2022)	0.07	4	0.28
Alto porcentaje (50%) de peruanos descargan aplicativos móviles. (Bravo, 2020)	0.07	4	0.28
Apoyo del gobierno a madres gestantes a través de leyes establecidas que brindan beneficios constantes para su salud y brinda información.	0.05	3	0.15
Subtotal - Oportunidades	0.65		2.40
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
Que otras aplicaciones similares ya existentes de cuidado de la salud, recomendaciones para madres embarazadas, venta de productos y servicios orientados a madres gestantes y madres de bebés de hasta un año, ofrezcan el mismo servicio que 2MOM.	0.06	2	0.12

Constantes ataques a la ciberseguridad que generan desconfianza al momento de descargar un aplicativo y de brindar información personal. Quedar obsoletos frente a la constante evolución tecnológica y el requerimiento de actualizaciones y mejoras de la aplicación.	0.05	1	0.05
Que un competidor pueda copiar no solo el contenido sino también implementar un aplicativo móvil además de un sitio web.	0.05	2	0.10
Que alguno de los referentes de salud como pediatras o influencers contratados tengan algún problema que dañe la imagen de la marca.	0.05	2	0.10
No ser aceptado por Google Play y App Store como aplicativo, no permitiendo la descarga ni suscripción del mismo.	0.06	2	0.12
Problemas en el servicio o productos que ofrezcan los socios estratégicos, lo que puede generar que la madre lo relacione al aplicativo y por esa mala experiencia deje de usar 2MOM.	0.04	2	0.08
Comentarios ofensivos y/o conflictivos dentro de la comunidad 2MOM.	0.04	1	0.04
Subtotal - Amenazas	0.35		0.61
Total	1.00		3.01

Fuente: Autores de esta tesis.

Se puede apreciar que las oportunidades externas son más fuertes que las amenazas externas, lo que sugiere que la empresa debería seguir aprovechando sus oportunidades y tomar medidas para mitigar las amenazas

Tabla 3.3*Matriz EFI (evaluación de factores internos)*

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Primer aplicativo móvil peruano que consolida la información requerida por gestantes y madres con niños de hasta doce meses de edad.	0.10	4	0.40
El servicio se brindará mediante un aplicativo móvil, lo que permite acceder a la información y herramientas de organización en todo momento y lugar. Sin necesidad de revisar en forma paralela otras fuentes y/o aplicativos.	0.10	4	0.40
El aplicativo móvil proporcionará información personalizada sobre el avance de la gestación, registro del desarrollo del bebé, seguimiento de síntomas de la madre, recomendaciones sobre actividades que se deben programar de forma anticipada y periódica hasta el cumplimiento de un año del bebé.	0.10	4	0.40
El aplicativo funcionará como plataforma de conexión entre la comunidad de madres 2MOM con proveedores peruanos de productos y servicios que cubran sus necesidades según la etapa en la que se encuentren.	0.10	3	0.30
Opción de descargar el aplicativo sin costo y poder acceder a información valiosa pero limitada con posibilidad de pagar la suscripción de manera mensual o anual y acceder a todo el contenido y herramientas disponibles. Lo cual no se observa en la mayoría de otros aplicativos similares.	0.08	3	0.24
Variedad de proveedores a nivel productos y servicios para los diferentes niveles socioeconómicos a los que se dirige el aplicativo.	0.06	3	0.18
Opción de descargar el aplicativo en sistemas operativos IOS y Android.	0.08	3	0.24
Diseño atractivo y dinámico que genera una buena experiencia de usuario al momento del uso a través de todas las vistas de la aplicación.	0.06	3	0.18
Subtotal - Fortalezas	0.68		2.34

Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
El aplicativo requiere una gran inversión inicial en términos de desarrollo, diseño y marketing.	0.03	2	0.06
Posibilidad de que el público objetivo no confíe en la información proporcionada por una aplicación móvil, si no es avalada por un especialista, en los proveedores con los que se trabaja y la calidad de los productos que se ofrecen.	0.07	1	0.07
Al ser un nuevo aplicativo puede presentar, en un primer momento, una experiencia de usuario poco alineada con las expectativas del consumidor.	0.07	1	0.07
No ser atractivos como plataforma de venta para proveedores de productos y servicios líderes en el mercado.	0.06	2	0.12
Que el aplicativo tarde mucho en su descarga e instalación generando molestias y abandono de uso.	0.03	1	0.03
Posibilidad no encontrar socios estratégicos de alta calidad en las otras ciudades fuera de Lima donde se desarrolle el aplicativo.	0.04	2	0.08
Posibilidad de quejas por no cubrir zonas alejadas a las ciudades principales donde se enfocará el aplicativo.	0.02	1	0.02
Subtotal - Debilidades	0.32		0.45
Total	1.00		2.79

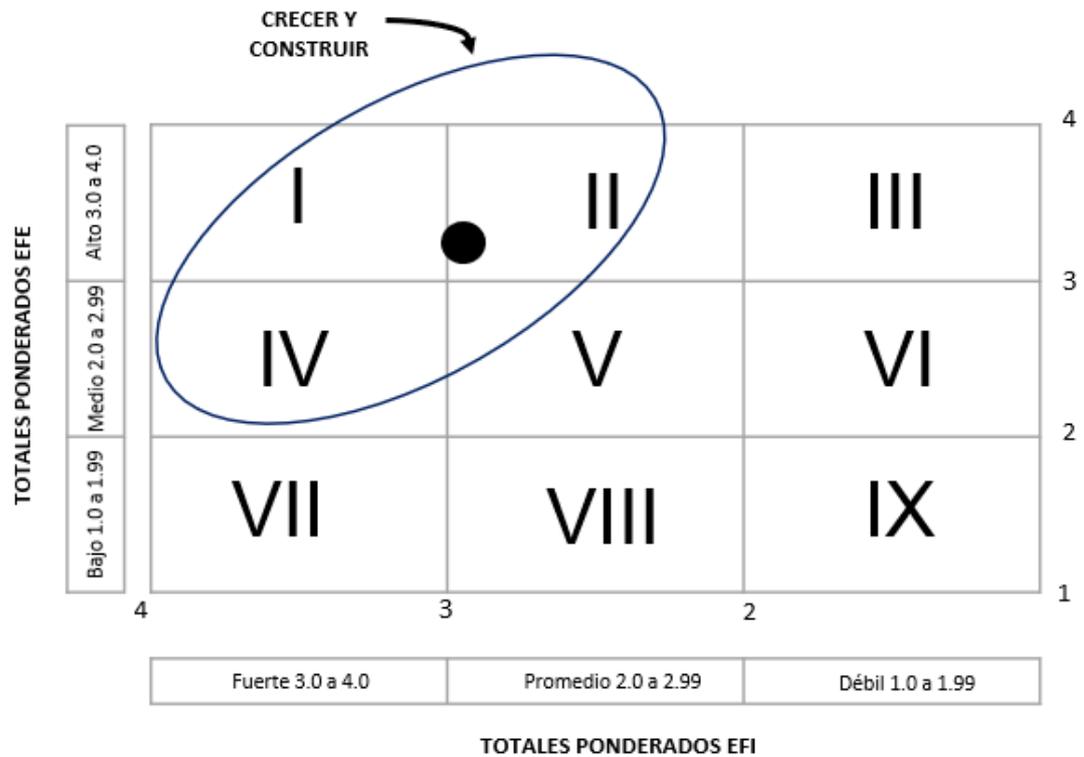
Fuente: Autores de esta tesis.

Se concluye que las fortalezas analizadas tienen una mayor puntuación sobre las debilidades.

Como se observa en la Figura 3.1, después de realizada la Matriz EFE y EFI, se ubicó en un plano de nueve cuadrantes los resultados ponderados tanto de los factores externos como internos siendo los resultados 3.01 y 2.79 respectivamente. Ubicándose el resultado en el cuadrante II, teniendo como consigna “crecer y construir” dado que los resultados de la matriz EFE son altos y de la EFI están dentro del promedio.

Figura 3.1

Matriz interna-externa



Fuente: Autores de esta tesis.

El cuadrante "Crecer y Construir" implica que la empresa tiene fortalezas internas sólidas y enfrenta oportunidades externas favorables, siendo esto es positivo para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Por ello se debe capitalizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades mediante la innovación y manteniendo la propuesta de valor sin perder de vista la gestión de las debilidades.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

En este capítulo, se mostrará la metodología de investigación de mercados que permitió conocer el perfil del consumidor potencial, las necesidades del mercado, recopilar datos sobre el comportamiento de uso de aplicativos digitales del público objetivo, como también los servicios que ya existen en la industria.

Este capítulo es fundamental para comprender la viabilidad y el potencial del negocio, y cómo se pueden ofrecer soluciones efectivas para satisfacer las necesidades del público objetivo durante el embarazo y los primeros doce meses de vida del bebé.

4.1. Fuentes secundarias:

Según Kotler y Armstrong, las fuentes secundarias son “información que ya ha sido recopilada por otra persona o entidad y que está disponible para uso posterior”. Es decir, las fuentes secundarias son datos y estudios previamente realizados por otros, y que se pueden utilizar para sustentar una investigación. Como fuentes secundarias se utilizaron estudios de investigación realizados para evaluar el estado actual del mercado y analizar su contexto actual, entre otros. Además, se analizó información sobre el mercado de los servicios que actualmente se brindan a las mujeres embarazadas y madres de bebés recién nacidos dentro del primer año. Se utilizaron fuentes como estudios, informes, investigaciones de fuentes confiables como empresas de investigación de mercado, organizaciones privadas y del estado (Armstrong y Kotler, 2013).

4.2. Fuentes primarias:

Las fuentes primarias son las obtenidas de forma original, que han sido publicadas por primera vez, y son producto de una investigación ad hoc a una necesidad específica.

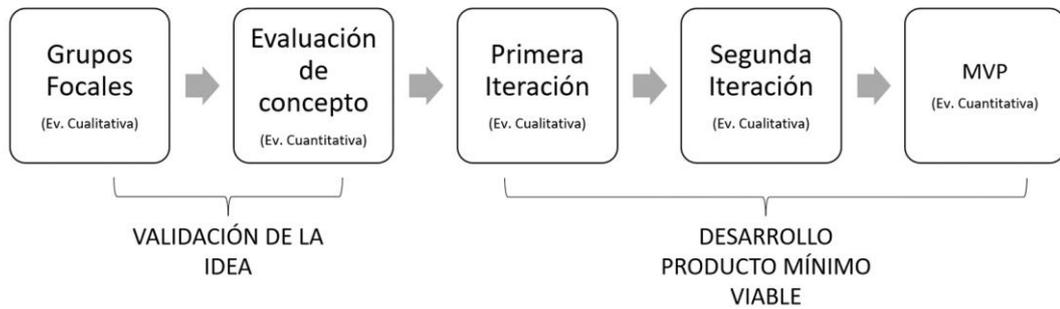
Se consideró aplicar la metodología ágil con el objetivo de crear un producto mínimo viable. A través de una entrevista con una experta en metodologías ágiles Tatiana Ferreira, Product Desing Lead de la Digital Factory de Scotiabank, se definieron las etapas, herramientas y cantidad de muestras necesarias para cada evaluación. Asimismo, se consideró como referencia a Everett M. Rogers, que afirma que se necesita una muestra pequeña para las primeras evaluaciones de un producto mínimo viable (Rogers, 2003); y Jakob Nielsen que menciona regla de los 5 a 10 usuarios para las pruebas de usabilidad. (Nielsen, 1993)

Para la construcción del producto mínimo viable se distribuyeron las evaluaciones en dos etapas como se puede apreciar en la Figura 4.1. La primera, enfocada en validar la idea de negocio, en la cual se realizó un estudio cualitativo a través de grupos focales para identificar cuáles eran las principales necesidades, miedos y dudas de las madres gestantes y madres con bebés de hasta doce meses de edad; con dicha información se construyó la matriz Moscow con la finalidad de priorizar los hallazgos en los grupos focales. Finalmente, se realizó un estudio cuantitativo para validar el concepto construido con la información anterior.

En una segunda etapa, se realizó un estudio cualitativo a través del método de iteraciones de prototipos ágiles. Se realizaron dos iteraciones, con la primera se pudo obtener retroalimentaciones para ajustar e ir a una segunda iteración. Por último, se realizó un estudio cuantitativo en el cual, a través de un cuestionario, se validó el producto mínimo viable para obtener los resultados finales de intención de descarga y suscripción al aplicativo.

Figura 4.1

Proceso construcción Producto Mínimo Viable



Fuente: Autores de esta tesis.

4.3. Validación de la idea de negocio - Primera etapa

En este punto se desarrollaron grupos focales y la evaluación de concepto, los cuales brindaron información cualitativa y cuantitativa que sirvió como base para el desarrollo del producto mínimo viable.

4.3.1. Objetivo general:

Se presentan dos objetivos generales; el primero, es comprender las necesidades, deseos, expectativas y experiencias de las mujeres embarazadas y madres de bebés de hasta doce meses de edad a través de los grupos focales con el fin de diseñar y desarrollar un servicio que facilite el acceso a la información de manera consolidada y que las contacte con proveedores de productos y servicios de acuerdo con la etapa en la que se encuentren, a través de un aplicativo móvil. El segundo, es evaluar el concepto del servicio para identificar si cubre las necesidades insatisfechas en esta etapa de la maternidad y la intención de descarga del aplicativo y suscripción pagada.

4.3.2. Objetivos específicos:

- Identificar las necesidades de información relacionadas con las etapas pre y post natal.

- Identificar los productos y servicios de mayor importancia durante estas etapas.
- Identificar los desafíos y barreras que se enfrentan durante su etapa de embarazo y los primeros doce meses de vida de sus bebés.
- Evaluar la percepción del público objetivo sobre las aplicaciones digitales o sitios web existentes relacionadas al tema y sus experiencias de uso.
- Identificar las características y funcionalidades que consideran importantes para el aplicativo.
- Identificar quienes son sus referentes y medios de consulta.
- Identificar la relevancia del uso del aplicativo y si consideran que es único y diferente.
- Identificar la intención de descarga y de suscripción del aplicativo.
- Evaluar la propuesta de precios y la modalidad de pago.

4.3.3. Grupos focales

Los estudios de grupos focales se realizaron por separado a madres gestantes y madres con hijos hasta doce meses de edad, para determinar el tipo de información que necesitan para el seguimiento del desarrollo del bebé, tips relevantes para su cuidado, organización, productos y servicios que necesiten durante y después del embarazo. Además, esta herramienta ayudó a identificar angustias, dificultades y frustraciones que atraviesa el público objetivo en ambas etapas; así como también, quiénes son sus referentes de información en quienes respaldan sus decisiones. Finalmente, fue clave saber cuál es su predisposición para pagar por la aplicación o por servicios complementarios que esta pueda ofrecer y el rango de precios que estarían dispuestas a pagar. Toda esta información contribuyó al desarrollo del plan de Marketing y de Operaciones.

Ficha técnica

En la Tabla 4.1 se detalla la ficha técnica de la Fase I: Estudio Exploratorio (Focus Group)

Tabla 4.1*Ficha técnica grupos focales*

Concepto	Descripción
Metodología	Cualitativa
Técnica	Focus Group
Ámbito	Lima Metropolitana, Perú
Público Objetivo	Grupo 1: Madres gestantes Grupo 2: Madres con bebés de hasta doce meses de edad
Tamaño de la muestra	7 por cada grupo
Periodo recolección de datos	21 y 22 de abril 2023

Fuente: Autores de esta tesis.

Guía de indagación grupo madres gestantes

Se elaboró una guía de indagación que permitió realizar los grupos focales con las madres gestantes. La estructura de la guía estuvo compuesta por dos secciones: la primera de 10 minutos en los cuales se desarrollaron preguntas para “romper el hielo” y entrar en confianza con la entrevistada; en la segunda sección se procedió a realizar preguntas más enfocadas en indagar sobre las principales necesidades. Se puede ver el detalle de la guía en el Anexo I.

Resultados grupo madres gestantes

Las mujeres entrevistadas fueron gestantes de entre 10 y 33 semanas de gestación que viven con sus esposos o novios y en su mayoría serán madres primerizas.

Dentro de las preguntas relacionadas a su embarazo se profundizó en cuáles eran sus principales dudas, miedos y angustias. Las respuestas dependían de la semana en la que se encontraban. Las que estaban en el inicio de su embarazo mencionan temas relacionados a la alimentación prenatal, recomendación de ginecólogos u obstetras, cuidados por posibles amenazas de aborto. Las que presentaban mayor número de semanas de gestación estaban más enfocadas en temas relacionados a organización de *baby shower*, cuáles son los productos que definitivamente debe comprar o en hacer comparativos de los mejores productos que necesitarán para sus bebés.

Para resolver estas dudas o miedos recurrían a sus ginecólogos, familiares o a fuentes de internet.

Dentro de la información que les resultaría útil sobre su embarazo mencionaron temas como la lactancia, donde les gustaría saber todo lo que deben de hacer para el proceso sea más fácil cuando tengan que dar a luz ya que han escuchado que es muy complicado y sufren por no saber dar de lactar. Otro tema relevante fue el qué tipos de productos deben comprar y en qué momento debido a que no sabían cuál empezar a buscar, qué tipo de ropa deberán comprar para sus bebés, entre otros. Por último, mencionaron la alimentación que deben tener durante su embarazo, existían muchas dudas respecto a qué alimentos pueden o no consumir. Si bien sus doctores les dan recomendaciones, van surgiendo dudas conforme pasan las semanas y les da vergüenza estar contactando al doctor en cada momento.

Respecto al control de su embarazo y organización de este, en su mayoría, se habían descargado un aplicativo para poder llevar control de su embarazo. Les gustaba mucho poder ver el desarrollo de su bebé y compararlo con una fruta o verdura ya que así le mostraba su aplicativo. Las que no se tenían aplicativos eran las de menor semanas de gestación y tenían libros que les habían regalado y los usaban como guía.

Otra sección en la que se profundizó en la entrevista fue sobre las compras de los productos de bebés. Dentro del proceso de compra, mencionaban que en primer lugar hacen un listado de lo que necesitan, buscan en internet los productos y en base a precios y recomendaciones de amigos, realizan la compra. Otras mencionaron que prefieren no comprar nada y esperar los regalos que le den en el *baby shower*.

Muy pocas van a tiendas físicas o tienen pensado ir cuando les toque comprar. La mayoría realizarán sus compras a través de un *market place* o de alguna página especializada de productos de bebés como Nua o Baby Infanti.

Como siguiente sección, se profundizó sobre la búsqueda de información, dónde la hacían y con qué frecuencia. En su mayoría buscan por internet, preguntan a sus ginecólogos o familiares y amigos. La frecuencia con la que buscan información depende de la semana de gestación en la que se encuentren, las que recién inician su embarazo aún no buscan con mucha frecuencia siendo 1 o 2 veces por semana. Mientras

que las que tienen avanzadas semanas de gestación buscan todos los días y comentaron que esta búsqueda es por las noches cuando ya no pueden dormir por molestias naturales del embarazo.

Creen en la información que encuentran en internet siempre y cuando sean de páginas reconocidas o confiables. Se fijan si es que está avalada por algún colegio médico o algún doctor que sea reconocido. A través del buscador Google es que hacen sus preguntas y este las deriva a diferentes páginas. También buscan en redes sociales como Instagram y Tik Tok, esta última les gusta porque el contenido es a través de videos.

Consultan a su médico si consideran que la información que está en internet no es confiable o encuentra muchas contradicciones. También consultan a su médico cuando son temas de riesgo como algún tipo de sangrado o dolor extraño que consideren que su vida o la de su bebé está en riesgo.

Respecto al uso de aplicativos, todas tienen en sus celulares descargados al menos uno; sobre todo, de bancos, taxis, redes sociales, entre otros. Les parecen que son muy útiles y cumplen funciones de solucionarles la vida, son fáciles de usar, en su mayoría gratis, cuentan con diseños llamativos y tienen muchas funcionalidades. Mencionaron como aspectos negativos, que algunos pesan mucho y ocupan espacio en el celular, son lentos, de pago excesivo o no son fáciles de usar.

Su aplicativo ideal debería ser gratuito, sólo pagarían si tiene algo que les de beneficios adicionales como descuentos exclusivos o contenido que no encuentran en ningún otro lugar; el aplicativo no debe ocupar mucho espacio en el celular y, por último, debe ser fácil de usar con diseños llamativos.

El tipo de contenido que esperan encontrar son; recomendaciones de qué hacer en cada semana, tips de ayuda ante cualquier pregunta que ingresen, poder ver el crecimiento de su bebé semana a semana, comparándolo con frutas o verduras, recomendaciones de doctores con puntuaciones para saber a quién elegir, artículos, reseñas de otras mamás como ellas, entre otros.

“Me encantaría poder ver reviews de otras mamás y ver qué sí están pasando por lo mismo que yo. Actualmente entro a comunidades en Facebook y leo todos los comentarios y dudas que ponen”- Mayra Rolando, 33 años, 5 meses de embarazo.

Finalmente, en la entrevista se hicieron preguntas acerca de la intención de descarga y suscripción de un aplicativo que les permita organizar todas sus actividades durante sus periodos de gestación semana a semana, además de poder encontrar productos y proveedores que las ayuden a realizar eventos como *baby shower*.

Todas mencionaron que sí se descargarían el aplicativo y estarían dispuestas a pagar siempre y cuando les den algo adicional como algún tipo de descuento exclusivo para ellas o información solo para ellas o ser parte de alguna comunidad *Premium*.

En cuanto al precio y modalidad de pago, no tenían muy claro cuánto se debe pagar por un aplicativo. Se mencionaron rangos y estaban entre 10 soles mensuales o hasta 60 anual.

Guía de indagación madres con bebés de hasta doce meses de edad.

Se elaboró una guía de indagación que permitió realizar los grupos focales con las madres con bebés de hasta doce meses de edad. La estructura de la guía estaba compuesta por dos secciones: la primera de 10 minutos en los cuales se desarrollaron preguntas para “romper el hielo” y entrar en confianza con la entrevistada; en la segunda sección se procedió a realizar preguntas más enfocadas en indagar sobre las principales necesidades. Se puede ver el detalle de la guía en el Anexo II.

Resultados grupo madres con bebés de hasta doce meses de edad.

Las mujeres entrevistadas en este grupo fueron mamás entre los 30 y 37 años y con bebés de entre 2 y 8 meses de edad. Todas trabajan y deben ir a la oficina al menos una vez por semana. La mayoría son mamás primerizas, solo una de ellas tiene otro bebé en casa. Viven con sus parejas o familiares en un departamento o casa propia.

Dentro de las preguntas relacionadas a la crianza de su bebé se profundizó en cuáles eran sus principales dudas, miedos y angustias. Las respuestas dependían del mes en el que se encontraba su bebé.

Las dudas dependían mucho del mes en el que se encontraba su bebé. Las mamás que tenían bebés más pequeños tenían muchas dudas respecto a la lactancia y sueño de su bebé. Las mamás con bebés más grandes, respecto a alimentación complementaria, estimulación temprana, gateo y; nuevamente, el sueño del bebé.

Ellas resuelven estas dudas y miedos buscando en internet o preguntando a sus pediatras. Muchas mencionaron que siguen cuentas en redes sociales de especialistas en cada rubro y guardaban esa información en su celular.

Se les preguntó también, qué tipo de información les resultaría útil para el cuidado de su bebé y entre los temas más mencionados dijeron: sueño de bebé, ¿cuántas horas debe dormir?, ¿por qué no duermen lo suficiente?; alimentación complementaria ¿qué le debo dar a mi bebé?, ¿a partir de qué mes pueden comer?, recetas para prepararle todos los días y no se aburran; estimulación temprana: ¿qué tipo de ejercicio debo hacerle a mi bebé en cada mes?, ¿dónde puedo llevarlo para que haga ejercicios?.

Sobre el control de sus bebés afirmaron tener la cartilla que les da la clínica o su pediatra particular. Una mencionó tener un cuaderno donde anota toda la información que sale después de las citas mensuales con su doctor. Además de este tipo de organización, 4 de las 7 aseguraron tener aplicativos para llevar el control de temas relacionados a la toma de leche, cambio de pañal o control de sueño.

Para este grupo de mamás, también se profundizó en el proceso de compras de productos para sus bebés.

Por falta de tiempo por el trabajo, hacen las compras por tiendas virtuales, en su mayoría. Pocas compras directamente de las tiendas propias de productos de bebés porque mencionan no tienen promociones.

Respecto a la búsqueda de información, todas buscan en internet o le preguntan a alguna amiga que también sea mamá. Solo por casos de emergencia es que buscan a sus pediatras. La frecuencia de búsqueda de información es diaria porque siempre hay algo nuevo en el bebé y tienen dudas que deben de resolver.

Al igual que las madres gestantes, creen en la información que ven en internet, siempre y cuando sea de una página confiable, si tiene algún aval de un doctor, con más

razón. Su principal página de búsqueda es Google para hacer sus preguntas y que las lleve a las páginas donde hay información relevante. Usan frecuentemente redes sociales para hacer búsquedas. Aman Tik Tok e Instagram, dicen que puedes encontrar mejor y más información que Google inclusive.

Sólo consultan con sus médicos cuando son temas extremos de enfermedad que ya no saben cómo resolver en internet y necesitan una respuesta cien por ciento segura.

Indagando en el uso de aplicativos, todas tenían aplicativos de banca, tiendas por departamento, taxis, redes sociales y algunos relacionados a temas con sus bebés.

Consideran que los aplicativos tienen un lado positivo porque son fáciles de usar, diseños llamativos, tienen muchas funcionalidades y; en su mayoría, son gratis. Por el contrario; en su lado negativo, algunos pesan mucho y ocupan espacio en el celular, son lentos, son de pago excesivo, no son fáciles de usar ni amigables

Su aplicativo ideal debe ser fácil de usar, fácil de leer y que no sea de pago a menos que tenga contenido exclusivo para ellas. Deberá tener contenido como reseñas de otras mamás como ellas que compartan sus experiencias, videos con subtítulos para que los puedan ver mientras sus hijos duermen, recetas para los bebés que ya están comiendo y ejercicios de estimulación de acuerdo con el mes que se encuentre el bebé.

Por último, se preguntó sobre la intención de descarga y suscripción pagada de un aplicativo que les permita organizar todas las actividades con sus bebés mes a mes, además de poder encontrar productos y proveedores que las ayuden a realizar eventos como *baby shower*. Donde todas respondieron que sí se lo descargarían y pagarían si es que les dan información extra y contenido diferenciado versus los aplicativos que ya tienen. Estarían dispuestas a pagar de manera anual y un monto máximo de 90 soles.

“A mí me encantaría tener un aplicativo como este, pero solo pagaría una suscripción si me ofrece contenido y ofertas exclusivas. Algo que me motive a pagar” - Mary de la Cruz, 34 años, Mamá de Ian, 5 meses de edad.

Con la información recabada en ambos grupos focales, se encontró que existen diversas necesidades, dudas y miedos que resuelven a través de la búsqueda de información en internet, muchas usan y tienen conocimiento de que existen aplicativos

relacionados a temas de embarazo y/o crianza. Sin embargo, les parecen que son temas muy específicos y no engloban todo lo que ellas buscan en un solo lugar. Además, están dispuestas a pagar solo si el aplicativo les ofrece algún beneficios exclusivo y adicional a lo que puedan encontrar en internet.

Se utilizó el método Moscow que tuvo como finalidad poder priorizar los temas que deberían de desarrollarse en el aplicativo.

4.3.4. Método MOSCOW

Es una herramienta de decisión y priorización de funcionalidades utilizada principalmente para productos digitales. La herramienta cuenta con las siguientes partes:

- **Must have (Debe tener):** se refiere a las características absolutamente críticas para el aplicativo las cuales no pueden faltar ya que sin ellas el proyecto sería un fracaso.
- **Should have (Debería incluir):** se refiere a las características del aplicativo que son también son críticas, pero no imprescindibles.
- **Could have (Podría incluir):** se refiere a las características del aplicativo que estaría bien tenerlas, ya que añadirían valor al proyecto, pero no son críticas.
- **Won't have (No se van a hacer):** se refiere a las características del aplicativo que no aportan ningún beneficio al proyecto en este momento pero que se podrían considerar más tarde (Mobiliza Academy, 2022).

A partir de estas definiciones fue que se clasificó la información que se detalla en la Figura 4.2.

Figura 4.2

Matriz Moscow

Debe tener	Debería tener
<ul style="list-style-type: none">• Peso apropiado para la descarga.• Opción para indicar si eres madre gestante o ya tienes bebé.• Opciones de personalización según la etapa de embarazo o mes del bebé.• Listado de especialistas.• Ofertas exclusivas en productos y servicios de la plataforma.• Información útil y ordenada para cada semana de gestación o mes de vida del bebé.• Foro de madres.	<ul style="list-style-type: none">• Filtros de búsqueda de información• Sección de <i>reviews</i> para productos / servicios y especialistas.• Videos cortos con subtítulos que refuercen el contenido del aplicativo.• Sección de seguimiento del desarrollo del bebé en el embarazo y después del nacimiento.• Organizador de actividades: <i>gender reveal</i>, <i>baby shower</i>, nacimiento, etc.• Lista del bebé: listado comparativo de productos.
Podría tener	No tendrá
<ul style="list-style-type: none">• Comunidad 2mom.• Opción de compartir con la pareja (Cuenta Papá).• Calendario de lactancia.• Calendario de vacunas.• Seguimiento de tomas de biberón.• Calendario de sueño.• Asesoría nutricional.	<ul style="list-style-type: none">• Publicidad.• Conteo de patadas.• Recomendaciones médicas no certificadas.

Fuente: Autores de la tesis.

4.3.5. Evaluación de concepto

Luego de conocer los resultados de la evaluación cualitativa y la construcción de la matriz Moscow, se elaboró el concepto del negocio. En éste se trasladaron los principales beneficios que el público objetivo espera encontrar, como también la propuesta de valor que se ofrecerá.

- **Concepto del negocio**

2MOM, el aplicativo que estabas esperando y buscando.

El primer aplicativo peruano que te permitirá saber todo sobre el desarrollo de tu bebé con información detallada según tu semana de gestación o mes de vida de tu pequeño. Temas como el seguimiento de su peso, talla por semana, alimentación prenatal, lactancia, rutinas de sueño, entre otros; todo con el respaldo de profesionales y especialistas. Además,

contarás con ofertas exclusivas en productos y servicios de acuerdo a tus necesidades.

Sé parte de la comunidad 2MOM y ten todo lo que buscas en un solo lugar de forma fácil, organizada y accesible.

Enfócate en disfrutar esta linda etapa, 2MOM hará lo demás.

Ficha técnica – evaluación de concepto

Tabla 4.2

Ficha técnica – evaluación de concepto

Concepto	Descripción
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuestas virtuales
Ámbito	Lima Metropolitana - Perú
Público objetivo	Mujeres embarazadas o con bebés hasta un año de que vivan en Perú, que sean usuarias de dispositivos móviles.
Tamaño de muestra	30 encuestas
Periodo de recolección de datos	Abril 2023

Fuente: Autores de la tesis.

Instrumento – evaluación de concepto

Se presenta el instrumento utilizado para la evaluación del concepto del negocio. Donde se especifican las preguntas que se realizaron a las encuestadas para conocer su intención de descarga y suscripción pagada después de conocer el concepto del servicio (Ver Anexo III).

Para esta evaluación se encuestaron a 30 madres entre 31 y 40 años residentes en Lima Metropolitana, de las cuales 83.30% tienen de 31 a 35 años y el 16.70% de 36 a 40 años. Además, el 30.00% son madres gestantes y el 70.00% tienen bebés hasta doce meses de edad. Finalmente, el 80.65% vive con su pareja y el restante, con su familia. A continuación, la Tabla 4.3 presenta el perfil de la muestra.

Tabla 4.3*Perfil de la muestra – evaluación de concepto*

Distribución por edad	
De 31 a 35 años	83.30%
De 36 a 40 años	16.70%
Distribución por etapa	
Embarazada de 1 a 10 semanas	3.30%
Embarazada de 11 a 20 semanas	13.30%
Embarazada de 21 a 30 semanas	6.70%
Embarazada de 31 a 40 semanas	6.70%
Mamá de bebé menor a 3 meses	20.00%
Mamá de bebé entre 4 y 6 meses	20.00%
Mamá de bebé entre 7 y 12 meses	30.00%
Distribución por convivencia	
Sola	0.00%
Pareja	80.65%
Familiares	16.13%
Amigos	0.00%

Fuente: Autores de la tesis.

Resultados – evaluación de concepto

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la guía de indagación en una encuesta con puntuaciones en una escala de Likert.

De las personas encuestadas el 70.00% T2B (*top two boxes*) indicó que la idea de negocio presentada es relevante en esta etapa de sus vidas y que satisface sus necesidades e intereses. Además, el 36.70% T2B indicó que es una idea única y diferente frente a lo que existe actualmente en el mercado y en cuanto a la afinidad fue de 80.00% T2B.

La intención de descarga del aplicativo fue de 90.00% T2B, dado que el 60.00% probablemente lo descargaría y el 30.00% lo descargaría de forma definitiva. En cuanto a la intención de pago, el 36.30% lo pagaría y las madres restantes, no. Finalmente, el 33.30% de las encuestadas pagarían de forma mensual S/9.90 mientras que el 66.70% pagaría de forma anual S/49.90.

El resumen de los resultados se puede observar en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4*Resumen de resultados de evaluación de concepto*

Indicador		Porcentaje %
Atractividad de la idea	T2B	70.00%
	TB	50.00%
Idea única y diferente	T2B	36.70%
	TB	10.00%
Diseñado para ti	T2B	80.00%
	TB	40.00%
Intención de descarga	T2B	90.00%
	TB	30.00%
Intención de pago	T2B	36.60%
	TB	3.30%
Pago mensual - S/9.90	Sí	43.30%
	No	56.70%
Pago anual - S/49.90	Sí	63.30%
	No	36.70%
Preferencia de pago	Mensual	33.30%
	Anual	66.70%

Fuente: Autores de la tesis.

Nota: TB (Top Box) – T2B (Top 2 Box)

La idea de negocio fue bien recibida por las madres encuestadas, la mayoría de ellas considera relevante la información y herramientas que le brindaría el aplicativo en esta etapa tan importante de sus vidas.

La mayoría de las encuestadas también piensan que un aplicativo de estas características está desarrollado para madres como ellas. Sin embargo, al evaluar si consideran diferente este tipo de aplicativo, las opiniones fueron variadas y una tercera parte de ellas si lo consideran innovador, mientras que otro tercio no opinan lo mismo. Esto se debe a que hay una gran cantidad de aplicativos bajo el mismo concepto.

El 90% de las madres encuestadas estarían dispuestas a descargar el aplicativo, sin embargo, al mencionar que habría un pago, casi la mitad muestra duda para realizar esta acción. Para un mayor detalle de todas las respuestas, ver Anexo IV.

4.4. Desarrollo producto mínimo viable - segunda etapa

Mediante el método *Lean Startup*, sistema enfocado en las necesidades del consumidor donde se evalúa un “producto mínimo viable” y se recibe retroalimentación de este para ir modificando el producto hasta llegar a una versión final, se realizó la

evaluación de un prototipo y la retroalimentación de un grupo de control para una posterior corrección durante un proceso de dos iteraciones y un MVP final como resultado.

4.4.1. Objetivo general:

Evaluar la viabilidad y la aceptación de un aplicativo móvil para mujeres embarazadas y madres de bebés de hasta doce meses de edad a través de dos iteraciones y finalmente con el MVP considerando una muestra por conveniencia del público objetivo.

4.4.2. Objetivos específicos:

- Evaluar que tan relevante es el aplicativo en las vidas de las mujeres embarazadas y madres de bebés de hasta doce meses de edad.
- Validar si la experiencia de uso del aplicativo es la adecuada.
- Evaluar la propuesta de diseño, formato e información que se presenta.
- Medir el nivel de intención de descarga y de suscripción pagada.
- Validar el precio sugerido que estaría dispuesto a pagar el consumidor.
- Conocer la preferencia de la modalidad de pago.
- Identificar cuáles son los atributos más importantes del aplicativo.
- Conocer si consideran innovadora la idea de negocio.

La investigación se realizó mediante encuestas a madres gestantes y madres con bebés de hasta meses de edad.

4.4.3. Primera iteración

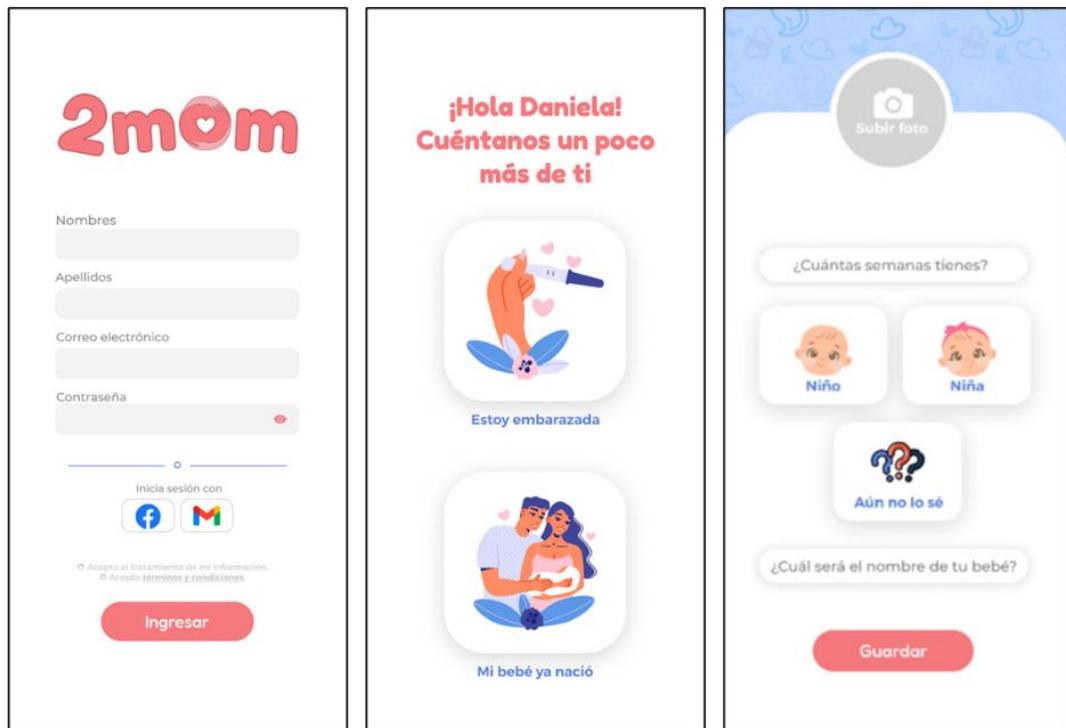
Según Llamas Fernandez y Fernández Rodriguez una iteración está definida como proyectos en unidades de tiempo los cuales incluyen un ciclo de desarrollo de un producto y en el cual van agregando funcionalidades en conjunto con los clientes de tal forma que puedan evaluar su funcionalidad dentro de un tiempo determinado. Este proceso colaborativo permite realizar mejoras e incluir cambios de forma constante sin necesidad de entregar el producto final (Llamas y Fernández, 2017).

Esta iteración está compuesta por un componente cualitativo, el cual fue resuelto a través de entrevistas enfocadas en la validación del prototipo a través de un cuestionario desarrollado para responder a los principios heurísticos de la aplicación (Gimenez, 2017).

En la primera iteración se entrevistó a 7 mujeres de 31 a 35 años. Cuatro de ellas embarazadas y 3 con bebés de 4 a 6 meses de nacidos. A continuación (Figura 4.3), se muestran las primeras vistas del aplicativo, las cuales fueron validadas con las usuarias.

Figura 4.3

Vistas iniciales del aplicativo



Fuente: Autores de la tesis.

Guía de indagación - iteración I

Se desarrolló esta guía para responder de forma cualitativa a los 10 principios heurísticos de usabilidad que, según Jakob Nielsen y Rolf Molich, son buenas prácticas que se aplican al diseño de interfaces para evaluar la usabilidad y están basados en la observación de usuarios reales y los problemas que surgen al momento de utilizar la

interfaz (Serafinelli, 2022). Para mayor detalle de la guía de indagación con sus respectivas preguntas, ver **Anexo V**.

Resultados cualitativos – iteración I

En la primera sección de experiencia y facilidad de uso del aplicativo, las entrevistadas consideraron que a primera impresión el aplicativo tiene buen diseño y es amigable a la vista. Aseguran que es fácil de navegar y se sentía “natural” el flujo con el que revisaban la información.

Respecto al formato y la parte visual como gráficos y tipografía mencionaron que es un diseño atractivo y amigable. Los textos se leían bien y el tamaño de los botones es adecuado. Sin embargo, sugirieron resaltar el color en los botones del menú principal pues no se lograba visualizar de forma clara.

Sugirieron distintas modificaciones como agregar un *checkbox* para protección de datos personales, cambiar el campo de “Cuántas semanas de embarazo tienes” con “Fecha de tu última regla” y que así se calcule el periodo de gestación en el registro. También pidieron mayor claridad en la presentación de las herramientas para la mamá como el control de las clases de psicoprofilaxis o el registro de los controles prenatales. Por otro lado, en la sección de “Mi bebé”, sugirieron agregar herramientas como control de documentos para el nacimiento, maleta del bebé y planificación de rutas hacia la clínica.

Finalmente, indicaron que sería mejor cambiar algunos íconos en la sección de Baby place para que esta sea más clara e identificable en sus categorías

Sobre el contenido e información que se presentó, consideran que la información es relevante y necesaria para las distintas etapas del embarazo o los primeros meses del bebé. Algunos contenidos relevantes para las mamás fueron: seguimiento del feto, controles prenatales, preparación de la llegada del bebé, eventos como *baby showers* o *gender reveal*, lactancia, control del sueño, alimentación complementaria, entre otros. Indicaron que el contenido del aplicativo es suficiente y completo y les pareció ideal que esté ordenado por semana de gestación o mes de nacido del bebé. De esta forma

podían encontrar la información según su necesidad y no estarían “inundadas” de información que no necesitan en ese momento.

Les gustaría que se agreguen temas adicionales como control del sueño, alimentación complementaria, preparación para la llegada del bebé y vacunas. Además, pidieron que en la sección de comunidad se pueda interactuar entre las mamás. Es decir, que se pueda dar “like” o comentar las distintas entradas que realice una mamá y de esa forma valorar los comentarios más útiles, por cantidad de “likes” y comentarios.

Todas las entrevistadas indicaron que les fue fácil el uso de la aplicación desde su primera interacción, que la retroalimentación de la aplicación y adecuada en respuesta a las acciones del aplicativo y que tanto la estructura de la información como el lenguaje, eran claros y concisos.

Respecto a la pregunta sobre que los controles y la navegación de la aplicación son consistentes y predecibles en todas las partes de la aplicación, la mayoría estaba totalmente de acuerdo con esta afirmación y solo una entrevistada respondió con puntuación de 3, lo que se considera que está relacionado al cambio del color de los botones del menú principal ya que no se distinguían de forma clara. Lo cual se solucionó para ser evaluado en la segunda iteración.

Sobre la actividad de deshacer acciones no deseas fácilmente y sin consecuencias negativas, más de la mitad de ellas mencionó estar totalmente de acuerdo; sin embargo, se observaron ciertos indicios de frustración en el proceso de deshacer pasos. Por lo que, eso se soluciona ofreciendo una plataforma intuitiva y bien señalizada.

En su totalidad afirmaron que la aplicación brinda información relevante y útil en el momento adecuado.

En líneas generales, el diseño de la aplicación ha gustado a todas las entrevistadas.

A nivel estructural y de información, la aplicación es bien recibida por todas las entrevistadas. Algo que destacó en las entrevistas es, precisamente, la estructura de la aplicación en términos de etapa en la que se encuentre la mamá.

Todas las mujeres encuestadas indicaron que descargarían la aplicación lo cual es un excelente indicador para las primeras etapas del embudo de conversión.

Por otro lado, la intención de pago sigue siendo buena con las más de la mitad de encuestadas dispuestas a pagar. Este último punto se puede ver como algo positivo pues deja abierta la oportunidad de adquirir esos clientes a través de incentivos como descuentos, periodos de prueba, entre otros.

Dentro de las opciones de pago, más de la mitad sí estaban dispuesta a pagar S/ 9.90 mensual y S/ 49.9 anual. Sin embargo, cuando se les pregunta cuál de esas opciones elegirían método de pago, prefieren el pago anual.

Según lo antes mencionado, el pago es, preferiblemente, anual debido a que esto representa un solo esfuerzo y un ahorro de -58.00% vs un pago mensual.

Finalmente, en esta iteración se observó que hay una alta intención de descarga y pago de la aplicación. Sin embargo, se tuvo que incluir ajustes adicionales para la siguiente etapa como la mejora del registro principal con el *checkbox* de tratamiento de datos personales, el cambio del campo “¿Cuántas semanas tienes?” por “Fecha de tu última regla”, inclusión de la sección de servicios en el *market place*. Así como también, la mejora de las herramientas para la mamá y el bebé, y los íconos del *market place*. Véase en la Figura 4.4 los ejemplos.

4.4.4. Segunda iteración

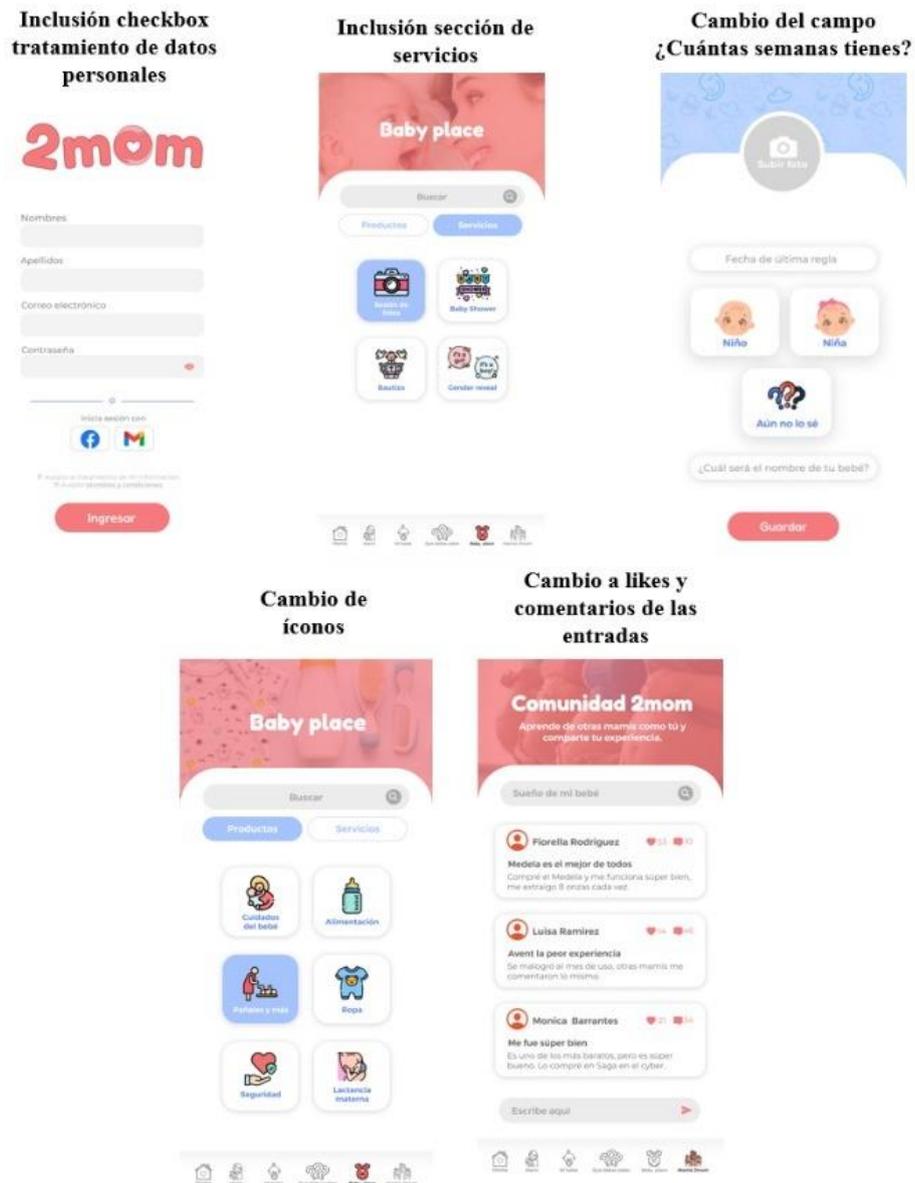
En esta etapa se repite la misma metodología de la primera iteración, pero partiendo de los primeros resultados obtenidos. El objetivo es validar, medir y corregir las nuevas observaciones que presente el grupo encuestado, esto debe generar un nuevo aprendizaje y fortalecer el proyecto de negocio.

El objetivo de esta segunda iteración fue llegar al Producto Mínimo Viable (MVP por sus siglas en inglés). Los cambios que se realizaron para la segunda iteración fueron: la inclusión del *checkbox* de aceptación de protección de datos personales, cambio del campo “Cuántas semanas tienes” por “Fecha de última regla”, inclusión de botón “Servicios” dentro de la sección “Baby Place”, cambio de ícono de la sección “Baby Place” y cambio a *likes* y comentarios de entrada en la sección de comentarios de la

comunidad 2MOM. En la Figura 4.4 se muestran los cambios realizados en las vistas del aplicativo.

Figura 4.4

Cambios realizados en las vistas del aplicativo – primera iteración



Fuente: Autores de la tesis.

En esta segunda iteración se entrevistaron 8 mujeres, entre 26 y 40 años de las cuales 3 tienen de 26 a 30 años, 3 de 31 a 35 años, y el 2 de 36 a 40 años. Además, 3 son madres gestantes y 5 tienen bebés hasta doce meses de edad. Finalmente, 7 viven con su pareja y el restante, con su familia.

Guía de indagación – iteración II

Se desarrolló esta guía para tener una estructura de preguntas que respondan cualitativamente a las funciones que se presentan en la iteración. Ver el detalle en el Anexo VI

Resultados iteración II

En la segunda iteración las entrevistadas mencionaron que como primera impresión al ver el aplicativo, encontraron un buen y atractivo diseño y les pareció fácil de navegar.

Respecto al diseño, en general respondieron que es un diseño amigable con colores asertivos, el tipo y tamaño de letra apropiado. No recomiendan ningún tipo de modificación.

Sobre la información que se brinda, consideran que es muy útil y relevante. Aprecian que esté consolidada en una sola aplicación. Recomendaron agregar en la lista desglosable de ‘Pediatras’ algunas especialidades como: Nefrólogo Pediatra, Neuro Pediatra, Neumólogo Pediatra, Cardiólogo Pediatra, Gastroenterólogo Pediatra.

En general respondieron que el contenido es muy completo, en particular con las herramientas que ofrece como ayuda a las madres durante el embarazo y madres con bebés recién nacidos. Sin embargo, recomendaron que la vista del control de vacunas podría mejorar si se agrega una lista de vacunas por meses con el nombre de la vacuna que corresponde. Las encuestadas recomendaron agregar una opción que diga: ‘Crecimiento del bebé’ y al hacer clic sobre esa opción debería aparecer una tabla o lista con información, pero haciendo una distinción entre cada sexo.

La mayoría de las entrevistadas indicaron que les fue fácil el uso de la aplicación desde su primera interacción. Todas las mujeres afirman que la retroalimentación de la

aplicación es adecuada en respuesta a las acciones realizadas, además que la estructura es clara y organizada, que el lenguaje es claro y conciso y que los controles y la navegación de la aplicación son consistentes y predecibles en todas las partes de la aplicación.

La mayoría afirmó que fue fácil deshacer acciones no deseadas sin tener consecuencias negativas en su experiencia de uso, así mismo mencionaron que la información fue relevante y útil en el momento adecuado. Su diseño visual fue coherente, atractivo, fácil de usar y leer para todas las encuestadas.

La mayoría indicó que descargarían el aplicativo, así mismo, más de la mitad mostró tener intención de pago. Dentro de las opciones de pago, casi todas sí estaban dispuesta a pagar S/ 9.90 mensual y S/ 49.90 anual. Sin embargo, cuando se les pregunta cuál de esas opciones elegirían método de pago, la mayoría prefieren el pago anual.

En esta segunda iteración, se encontraron indicios que la solución atiende las expectativas de las encuestadas en cuanto a la experiencia de usuario y facilidad de uso. Adicionalmente, la presentación visual y la información impartida fueron bien evaluadas por las encuestadas.

Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora identificadas que se indican a continuación; que serán incorporadas para la validación del MVP.

- En la lista de pediatras se debería incluir la especialidad de cada uno.
- Mejorar la vista del ‘Control de Vacunas’ incluyendo el tipo de vacuna que correspondería.
- Mejorar la vista del ‘Crecimiento del bebé’ haciendo una diferenciación por sexo.

Véase la Figura 4.5 los cambios realizados en el prototipo como resultado de la segunda iteración.

4.4.5. Validación del producto mínimo viable

El MVP se obtiene luego de hacer pruebas e iteraciones previas con una muestra del público objetivo respecto a un producto o servicio a ofrecer. Se analiza las

reacciones y se realizan mejoras del producto o servicio antes de salir al mercado. El MVP, no necesariamente es un producto final, sino presenta las características básicas, funcionales, de diseño y contenidos, que cumplen con los requisitos mínimos establecidos por el usuario final (Mory, 2022).

En las siguientes imágenes de la Figura 4.5 se muestran los ajustes realizados después de la segunda iteración siendo estos: inclusión de lista de especialistas de pediatría, cambio en el campo de control de vacunas y mejora de la vista “Crecimiento del bebé”, diferenciado por sexo.

Figura 4.5

Cambios realizados en las vistas del aplicativo – segunda iteración



Fuente: Autores de la tesis.

Se encuestaron a 159 mujeres, entre las edades de 15 a 40 años, el mayor porcentaje se concentró en mujeres de 31 a 35 años con un 51.60%. Dentro de las mujeres el

57.80% eran gestantes y el resto tenían bebés menores a doce meses. Por último, el 83.00% vivía con su pareja y el resto con familiares o solas. Se detalla el perfil de las encuestadas en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5

Perfil de la muestra – cuestionario MVP

Distribución por edad	
De 15 a 20 años	0.60%
De 21 a 25 años	6.30%
De 26 a 30 años	20.10%
De 31 a 35 años	51.60%
De 36 a 40 años	21.40%
Distribución por etapa	
Embarazada de 1 a 10 semanas	1.90%
Embarazada de 11 a 20 semanas	11.30%
Embarazada de 21 a 30 semanas	22.00%
Embarazada de 31 a 40 semanas	22.60%
Mamá de bebé menor a 3 meses	17.00%
Mamá de bebé entre 4 y 6 meses	16.40%
Mamá de bebé entre 7 y 12 meses	8.80%
Distribución por convivencia	
Sola	8.80%
Pareja	83.00%
Familiares	8.20%
Amigos	0.00%

Fuente: Autores de la tesis.

Cuestionario - MVP

Se desarrolló un instrumento específico que respondan a las funciones que presenta el MVP, utilizando escalas Likert de 5 puntos. El detalle del instrumento se presenta en el Anexo VII.

Resultados obtenidos – MVP

Los resultados obtenidos indicaron que les fue fácil el uso de la aplicación desde el primer contacto y que la usabilidad de la aplicación es adecuada para el 97.50% (T2B) de las encuestadas. Adicionalmente, la estructura fue considerada clara y organizada, con un lenguaje claro y conciso, por el 98.00% (T2B) de las mismas.

Los controles y la navegación de la aplicación son consistentes y predecibles en todas las partes de la aplicación, para el 96.80% de la muestra. Así mismo, el 93.00%

T2B afirma que les fue fácil deshacer acciones no deseadas sin tener consecuencias negativas en la experiencia de uso del aplicativo.

El contenido e información presentada en el aplicativo proporciona información relevante y útil en el momento adecuado para el 98.10% T2B. A nivel diseño, el 98.20% indicó que la aplicación utiliza un diseño visual coherente y atractivo que es fácil de leer y usar, y que la información que se presenta en el aplicativo es considerada adecuada por el 78.60% (pregunta reserva).

Sobre la descarga del aplicativo, 93.10% T2B afirmó que sí se lo descargaría y el 87.40% T2B que pagaría por él. Respecto a la modalidad de pago mensual a S/ 9.90, el 63.50% T2B sí pagaría este monto mensualmente y sobre la modalidad de pago anual a S/ 49.90, el 84.30% T2B sí pagaría este monto anualmente. Sin embargo, formulando la pregunta de cuál de las dos modalidades es de su preferencia, el 71.70% prefiere hacer el pago de manera anual.

Para esta evaluación se consideró agregar la pregunta si le gustaría encontrar una opción para compartir el aplicativo con su pareja, siendo la de mayor porcentaje la respuesta “No” con un 39.00%, seguida de “Sí” con un 33.30% y les es indiferente con un 27.70%.

El 57.20% prefiere que el aplicativo tenga acceso gratuito con funciones limitadas de pago y el 42.80% prefiere la opción prueba gratis quince días con acceso total y posterior a esto realizar el pago que puede ser mensual o anual.

El detalle de los resultados se observa en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6*Resumen resultados evaluación MVP*

Indicador		Porcentaje %
Facilidad de uso	T2B	97.50%
	TB	86.80%
Respuesta clara a acciones realizadas	T2B	97.50%
	TB	77.40%
Estructura clara y organizada	T2B	98.10%
	TB	75.50%
Lenguaje claro y conciso	T2B	98.10%
	TB	78.00%
Controles y navegación consistentes y predecibles	T2B	96.80%
	TB	74.20%
Permite deshacer acciones no deseadas fácilmente y sin consecuencias negativas.	T2B	93.00%
	TB	66.00%
Información relevante y útil en el momento adecuado.	T2B	98.10%
	TB	78.60%
Diseño visual coherente y atractivo que es fácil de leer y de usar.	T2B	98.20%
	TB	77.40%
Información que se muestra tiene una estructura adecuada (reversa).	TB	78.60%
	T2B	93.10%
Intención de descarga	TB	58.50%
	T2B	87.40%
Intención de pago	TB	45.30%
	Sí	63.50%
Pago mensual -S/9.90	No	36.50%
	Sí	84.30%
Pago anual -S/49.90	No	15.70%
	Mensual	28.30%
Preferencia de pago	Anual	71.70%
	Sí	33.30%
Opción para compartir el aplicativo con pareja	No	39.00%
	Indiferente	27.70%
	Prueba gratis 15 días con acceso total, luego se realiza pago.	42.80%
Mejor opción si es aplicativo de pago	Acceso gratuito con funciones limitadas de pago	57.20%

Fuente: Autores de la tesis.

Nota: TB (TopBox) – T2B (Top 2 Box)

Para ver el detalle de las preguntas y respuestas ver el Anexo VIII.

Además de estas preguntas y resultados, se profundizó en saber cuáles eran los atributos que valoraban más al momento de pagar el aplicativo.

Los atributos más valorados fueron: 1) respaldo de especialistas, 2) contenido del aplicativo y 3) la comunidad de mamás. La Tabla 4.7 presenta las valoraciones obtenidas de cada atributo.

Tabla 4.7

Valoración de atributos

Atributos	Nada Importante 1	2	3	4	Extremadamente importante 5
Respaldo de especialistas	1.3%	0.0%	5.7%	22.6%	70.4%
Contenido del aplicativo	5.0%	2.5%	3.1%	19.5%	69.8%
Comunidad de mamás	0.6%	2.5%	10.7%	27.0%	59.1%
Herramientas de organización	10.7%	7.5%	3.1%	25.2%	53.5%
Descuentos Exclusivos	4.4%	8.8%	10.7%	27.7%	48.4%

Fuente: Autores de la tesis.

Finalmente, se encontró que los motivos por los cuales las personas dejarían de pagar el aplicativo fueron, que la información no sea relevante con un 38.40%, no le sirven las herramientas con un 34.00%, es muy difícil de usar con un 17.60% y es muy caro con un 10.10%.

Los resultados obtenidos de los estudios realizados nos permiten concluir que la experiencia y facilidad de uso del MVP desarrollado atienden las necesidades del público objetivo, obteniendo 93.10% de intención de descarga y 87.40% de intención de pagar por la suscripción lo que sugiere una gran aceptación del MVP.

4.5. Estimación de la demanda

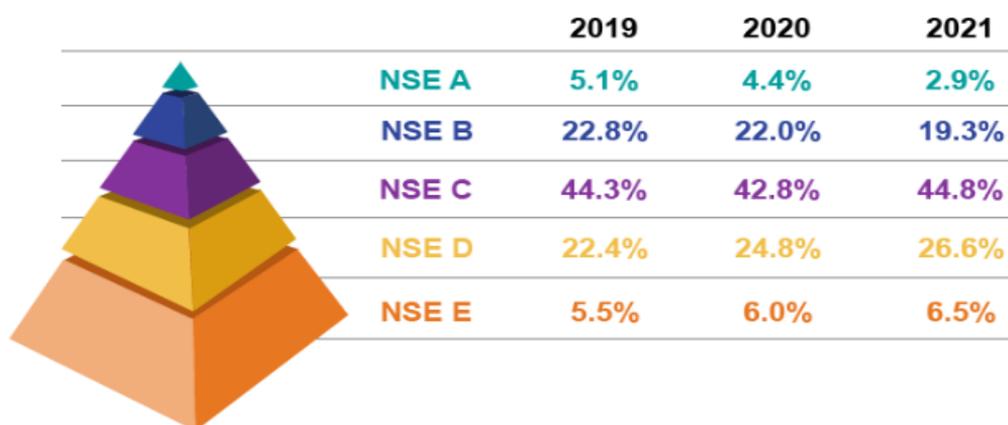
4.5.1. Estimación de la demanda potencial

Se define como demanda potencial al máximo volumen de demanda que puede llegar a alcanzar un determinado producto o servicio.

Para realizar el cálculo de la demanda potencial del proyecto se deben considerar variables relacionadas al público objetivo. En primer lugar, considerar la población total de Lima Metropolitana, que según (CPI, 2022) es de 11,008,500 habitantes. En segundo lugar, se debe aplicar el porcentaje de crecimiento 1.70% según datos de INEI para el año 2024 en el que se da inicio al proyecto (véase el detalle en el Anexo IX). Como siguiente paso, se debe filtrar cuántas personas de esa población son mujeres; al 2022 CPI confirma que son un 50.77% de la población total de la ciudad. En cuarto lugar, se toman en cuenta los niveles socioeconómicos A, B y C, que representan el 67.00% del total en el 2022 (Ipsos Perú, 2022) como se observa en la Figura 4.6.

Figura 4.6

Distribución de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana 2019-2021



Fuente: (Ipsos Perú, 2022)

Por último, se considera el rango etario de 15 a 49 años que es la población de mujeres en edad fértil que representan el 52.30% de la población total de mujeres (INEI, 2021).

Con esas variables y consideraciones, se obtiene una demanda potencial de 2,025,600 mujeres que se muestra en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8*Cálculo de la demanda potencial*

Detalle	Factor	Total
Población Lima Metropolitana 2023		11,008,500
Población Lima Metropolitana - Proyección 2024	1.70%	11,385,970
Población de mujeres	50.77%	5,780,657
Población en los NSE A, B y C	67.00%	3,873,040
Población de mujeres en el rango de edades 15-49 años	52.30%	2,025,600

Fuente: Autores de la tesis.

4.5.2. Estimación de demanda efectiva

La demanda efectiva es la cantidad de productos que un consumidor puede llegar y quiere adquirir a un precio determinado. Para realizar el cálculo de la demanda efectiva del proyecto se considera la proyección de tasa de natalidad al 2024 de Lima (1.36%) (INEI, 2022) y la suma de los nacimientos del año anterior para considerar a las madres que cuentan con bebés de hasta doce meses de edad. Además, se espera impactar al 80.00% de la demanda efectiva con una estrategia de Marketing digital la cual se sustenta en las dos primeras etapas del embudo de conversión: alcance y tráfico. El cálculo de la demanda efectiva se detalla en la Tabla 4.9. Finalmente, se considerará para los años 2 y 3 las tasas de natalidad de Arequipa (1.55%) y Trujillo (1.81%), respectivamente. (INEI, 2022)

Tabla 4.9*Cálculo de la demanda efectiva*

Detalle	Factor	Total
Demanda potencial		2,025,600
Tasa de natalidad proyectada al 2024	1.36%	27,548
(+) Nacimientos 2023		27,088
Mujeres gestantes + madres con bebés de hasta doce meses		54,636
% De alcance por estrategia plan de marketing	80.00%	43,709

Fuente: Autores de esta tesis.

4.5.3. Estimación de demanda objetivo

Para calcular la demanda objetivo se toma como base la demanda efectiva y se deben considerar escenarios supuestos de participación de mercado. Se inicia con el escenario esperado que considera el porcentaje obtenido a la pregunta “Definitivamente descargaría el aplicativo” (58.50%) de la evaluación que se realizó al público objetivo. A ese porcentaje se aplica -8.00% para obtener un escenario pesimista, considerando como límite el punto muerto financiero. Por otro lado, se considera un +8.00% para el escenario optimista.

Con estos valores se obtienen los datos que se detallan en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10

Cálculo de la demanda objetivo

Escenarios	Part. % mercado objetivo	# Personas
Pesimista	50.50%	22,073
Esperado	58.50%	25,570
Optimista	66.50%	29,066

Fuente: Autores de la tesis.

Finalmente, gracias a las evaluaciones realizadas con las consumidoras, se concluye que el aplicativo tendrá una intención de descarga del 93.10% e intención de pago de 87.40%. A partir de estos hallazgos, se puede determinar la demanda objetivo del proyecto que será de 25,570 usuarias en un escenario esperado.

CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO

El presente capítulo detalla la visión y misión de 2MOM, así como los valores que tiene la empresa para con su público objetivo y la comunidad. También se presenta la propuesta de valor y la herramienta Canvas Business Model que permite detallar el modelo de negocio. Finalmente, los factores críticos que sirven como guía para el seguimiento y control de procesos fundamentales del negocio.

5.1. Visión

Ser el aplicativo peruano más descargado por madres gestantes y con bebés dentro de hasta doce meses de edad, orientado en la preparación, organización, control y seguimiento de su bebé y todo su desarrollo.

5.2. Misión

Facilitar la vida de las madres ayudándolas durante etapa de embarazo y la crianza de sus bebés.

5.3. Valores

- **Empatía:** Comprender las necesidades de las madres gestantes y con bebés de hasta doce meses de edad, siendo una herramienta de apoyo a lo largo de estas etapas.
- **Credibilidad:** Proporcionar información verídica, actualizada y avalada por expertos para garantizar la confiabilidad y ayudarlas con todas sus dudas y miedos.
- **Empoderamiento:** Lograr que las madres tengan la suficiente seguridad para resolver sus necesidades brindándoles las herramientas e información necesaria.
- **Comunidad:** Fomentar un sentido de comunidad y conexión con otras madres, brindándoles un espacio donde puedan compartir experiencias, obtener apoyo mutuo y establecer relaciones significativas.
- **Innovación:** Estar al tanto de las nuevas tecnologías e innovaciones digitales que permita traer nuevas funciones y contenido que las madres necesiten conforme pase el tiempo.

5.4. Objetivos estratégicos

- Penetración de mercado: Lograr posicionar 2MOM dentro de los aplicativos más descargados del Perú en el rubro bienestar y salud.
- User experience único: Ofrecer experiencia única de uso del aplicativo.
- Adquisición de usuarios: Lograr atraer usuarios que se descarguen el aplicativo.
- Retención de usuarios: Fomentar su lealtad y mantenerlas comprometidas con la aplicación.
- Monetización: Lograr que todas las madres suscritas realicen el pago de la membresía anual o mensual.
- Innovación y mejora continua: Mantener el aplicativo actualizado, relevante y en constante mejora.

5.5. Propuesta de valor

Es la promesa que un cliente espera recibir por parte de una empresa. Es la solución que se le brinda al cliente ante sus necesidades, y que otros competidores no pueden ofrecer (Terreros, s. f.).

Un aplicativo con todo lo que una madre embarazada y con bebé de hasta doce meses de edad necesita. Una guía que le permita conocer todo sobre el desarrollo de su bebé con información confiable, consolidada y detallada, herramientas prácticas que le faciliten y orienten en cada etapa, una comunidad de apoyo, opciones de productos y servicios que la ayuden a organizarse, haciéndole la vida más fácil y ordenada con esa seguridad que tanto quiere, todo en una sola aplicación.

5.6. Canvas Business Model

Osterwalder y Pigneur (2021) en su libro *El lienzo del modelo de negocio* dice: “*Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*”. Por otro lado, el Canvas Business Model es una herramienta que permite analizar un modelo de negocio a través de 9 cuadrantes clave. Los cuales deben completarse en el siguiente orden: Segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con el cliente, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios

clave y estructura de costos. A continuación, se definen y plantean cada uno de estos cuadrantes, enfocados en el aplicativo móvil 2MOM.

Figura 5.1

Canvas business model

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con médicos especialistas en sus rubros. • Proveedores de productos y servicios de maternidad y post parto. • Proveedores de software: servidores, certificados de seguridad, etc. • Comunidad de madres 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del aplicativo y sitio web. • Desarrollo y curación del contenido. • Desarrollo de la producción audiovisual. • Actualizaciones de software del aplicativo y sitio web. • Seguimiento y validación de la UX. <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Información real y precisa sobre las etapas del público objetivo. • Planes de Marketing y Operaciones • Estructura tecnológica (plataformas, servidores, certificados de seguridad, etc) • Personal. 	<p>Propuestas de valor </p> <p>Un aplicativo con todo lo que una madre embarazada y con bebé de hasta doce meses de edad necesita. Una guía que le permita conocer todo sobre el desarrollo de su bebé con información confiable, consolidada y detallada, herramientas prácticas que le faciliten y orienten en cada etapa, una comunidad de apoyo, opciones de productos y servicios que la ayuden a organizarse, haciéndole la vida más fácil y ordenada con esa seguridad que tanto quiere, todo en una sola aplicación.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad de madres 2MOM (intercambio de experiencias). • Co-creación de contenido basado en experiencias de la comunidad. <p>Canales </p> <p>Los principales canales por donde se llegará al público objetivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo • Sitio web • Redes sociales • Google • Ferias de maternidad • Medios tradicionales 	<p>Segmentos de mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres en edad fértil de 15 a 49 años. • Mujeres gestantes o con bebés de hasta doce meses que tengan un uso frecuente de internet. • Ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa. • NSE A, B y C. • Organizadas y prácticas. • Buscan información online constantemente.
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento Cloud. • Mantenimiento de la web y el aplicativo. • Certificados de seguridad web. • Personal administrativo. • Comunicación de Marketing. 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscripciones mensuales y/o anuales en el aplicativo. 		

Fuente: Autores de la tesis.

5.7. Factores críticos de éxito

Todos estos factores críticos serán evaluados de forma trimestral a través de entrevistas de validación y encuestas enviadas a toda la base de usuarias, a través de los correos electrónicos registrados.

- **Calidad y relevancia del contenido:** Proporcionar información precisa, actualizada y relevante sobre el embarazo y desarrollo del bebé. Trabajando con expertos en maternidad para garantizar la calidad y confiabilidad del contenido. Se definió como indicador de éxito: puntuación promedio de 7 a más en una escala de Likert de 0 a 10.

- Experiencia de usuario intuitiva: Contar con una interfaz de usuario fácil de usar y navegar. La aplicación debe ser amigable, clara y ofrecer una experiencia que le permita utilizarla de forma fluida. Se definió como indicador de éxito una puntuación promedio de 7 a más en una escala de Likert de 0 a 10 en las evaluaciones trimestrales.
- Funcionalidades y herramientas útiles: Ofrecer herramientas prácticas y útiles que ayuden a las madres a organizar su embarazo y primeros meses de vida de su bebé. Se definió como indicador de éxito una puntuación promedio de 7 a más en una escala de Likert de 0 a 10 en las evaluaciones trimestrales.
- Confiabilidad y seguridad de la información: Garantizar que la aplicación proteja la privacidad de los datos personales y que cumpla con los estándares de seguridad y privacidad. Se definió como indicador de éxito el porcentaje de averías reportadas sobre el total de usuarias.
- Comunidad y apoyo: Fomentar una comunidad activa de madres donde puedan conectarse, compartir experiencias y recibir apoyo mutuo. Se definió como indicador de éxito el porcentaje de engagement generado en la sección de “Comunidad 2MOM”.
- Adaptabilidad y mejora continua: Estar en constante escucha de los usuarios, realizar actualizaciones y mejoras periódicas en función de las necesidades de las madres. Se define como indicador de éxito contar con, al menos, dos actualizaciones anuales y que sus respectivas puntuaciones sean iguales o mayores al 7 dentro de una escala del 1 al 10.

El modelo de negocio de 2MOM genera y entrega valor a sus clientes a través de su propuesta de valor robusta, visión y misión clara y objetivos que serán la guía para el desarrollo del aplicativo.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se plantean las estrategias y tácticas específicas de marketing que se deberán seguir para lograr los objetivos establecidos en el mapa estratégico, así como también, la definición del mercado, sus necesidades, y las segmentaciones propuestas para desarrollar el negocio en su primera etapa.

6.1. Objetivos

6.1.1. *Objetivo general*

Posicionar 2MOM como el primer aplicativo peruano para madres gestantes y con bebés de hasta doce meses de edad, a través de la generación de descargas y suscripciones pagadas, logrando un alcance del 80% del mercado potencial.

6.1.2. *Objetivos específicos*

- **Visibilidad de la marca:** Impactar, como mínimo, a 3.80 millones de personas durante el primer año de lanzamiento a través de las campañas de Marketing, tomando como base la población total.
- **Tráfico:** Lograr un tráfico mayor a 150,000 usuarios únicos en el sitio web durante el primer año de operación, tomando como referencia otros sitios web del sector.
- **Número de descargas:** Alcanzar 25,570 descargas durante el primer año de operación, tomando como referencia el escenario esperado de la proyección de la demanda.
- **Número de suscripciones:** Alcanzar 18,421 suscripciones pagadas durante el primer año de operación, tomando como referencia el escenario esperado de la proyección de la demanda.
- **Ventas:** Lograr S/81,619 mensuales durante el primer año de operación; considerando los ingresos generados por las suscripciones y renovaciones en base a un escenario esperado de la proyección de la demanda.

- **Lealtad:** Asegurar la lealtad de los clientes a través del NPS, alcanzando un puntaje mínimo de 50 promedio anual, lo cual representa una calificación “excelente” en los estándares de este indicador.

6.2. El mercado público objetivo

6.2.1. Definición y delimitación

En una primera etapa, el mercado estará compuesto por mujeres en proceso de gestación o madres primerizas con bebés de hasta doce meses de Lima Metropolitana. Son mujeres con un alto índice de uso de internet y buscan opciones que faciliten su proceso de búsqueda y “gestión” de este proceso. Les gusta la organización y necesitan tener una buena planificación de todas las actividades relacionadas.

6.2.2. Necesidades del mercado

Luego de las evaluaciones con consumidoras, se identificó como principal necesidad, encontrar en un solo lugar toda la información relevante que las madres gestantes y con bebés de hasta doce meses necesitan y que las ayuden a resolver dudas, organizarse semana a semana, obtener opciones de proveedores de servicios y productos para sus bebés.

Se detallan a continuación los hallazgos más relevantes:

- Encontrar un aplicativo que consolide información relevante según la semana de gestación o mes de nacido del bebé.
- Buscan información personalizada de acuerdo a la etapa en la que se encuentren ya que muchos de los aplicativos actuales o del mercado les brindan información que no es relevante para ellas en un momento específico.
- Tener un listado de especialistas según etapa en la que se encuentren.
- Contar con herramientas de seguimiento y organización del embarazo y de los controles del bebé.

- Obtener contacto y ofertas exclusivas con proveedores de productos y servicios según semana de gestación o mes del bebé.
- Pertener a una comunidad de madres con los mismos intereses y necesidades para compartir información.

6.2.3. Segmentación

Tipos de segmentación

- **Segmentación geográfica:** En el primer año, el enfoque será Lima Metropolitana. Se definió iniciar con esta ciudad debido a que es la que cuenta con la mayor población del Perú (36.00%) y la que generaría el volumen de ventas necesario para iniciar con el proyecto. Posteriormente, se ingresarán a los mercados de Arequipa y Trujillo en los años 2 y 3, respectivamente. Entre ambas ciudades cuentan con una población de más de un millón de mujeres y son consideradas unas de las ciudades más importantes del país. (CPI, 2022)
- **Segmentación demográfica:** Mujeres de 15 a 49 años, ya que es el rango de edad fértil (INEI, 2021).

Los NSE definidos son A, B y C debido a que son los que tienen mayor capacidad de gasto y mejores ingresos, lo cual aumenta la probabilidad de optar por una suscripción pagada.

- **Segmentación psicográfica:** De acuerdo con las evaluaciones con consumidoras se encontró que el perfil de las mujeres a las que se enfoca el aplicativo son mujeres organizadas y empoderadas que buscan siempre lo mejor para su familia. Les gusta estar en tendencia y las actividades sociales. Creen mucho en el poder de la mujer.
- **Segmentación conductual:** 2MOM al ser un aplicativo móvil por el cual se puede conectar en cualquier lugar y momento, se acerca al perfil de mujeres que son *heavy user* de internet y aplicativos móviles. Están constantemente con su celular y realizan búsquedas y compras a través de ese dispositivo. Buscan

opciones que tengan “de todo un poco”; es decir, opciones que les entreguen la mayor cantidad de información en un solo lugar a un precio razonable.

Buyer persona

En base a las evaluaciones con las consumidoras, se desarrolló el *buyer* persona que se detalla a continuación:

- Nombre: Romina Peralta
- Edad: 32 años.

Una de las frases más resaltantes del *buyer* fue:

“Cuando salí embarazada no sabía qué hacer, cómo organizarme semana a semana. Busqué información en diferentes páginas y aplicativos para poder organizarme”

Dentro de su comportamiento online se menciona el uso de redes sociales para seguir cuentas y páginas relacionadas a su embarazo. Busca información acerca de cómo organizarse semana a semana, además de proveedores que le brinden productos y servicios para actividades como *gender reveal* o *baby shower*.

Sus principales sueños y aspiraciones es ser una gran mamá y poder darle todo a su familia.

Finalmente, como preocupaciones y miedos tiene el estar desinformada y desorganizada al momento de la llegada de su bebé. También fallar como madre y profesional (Ver Anexo X)

6.2.4. Entorno competitivo

El aplicativo 2MOM se desarrolla en un entorno altamente cambiante debido al avance de la tecnología y las bajas barreras de entrada para otros aplicativos similares.

Sin embargo, 2MOM es el primer aplicativo 100.00% peruano con información desarrollada con aportes de especialistas del país y con proveedores locales, agrupando todas las necesidades del público objetivo en un solo lugar.

A pesar de esto, se tiene considerada como competencia a aquellas aplicaciones que se detallaron en el Capítulo II. Donde se categorizaron en tres: control de embarazo semana a semana, compras de productos y ayuda post parto, como se detalla en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1

Listado de aplicativos similares por etapa

Etapa	Aplicativo
Control de embarazo semana a semana	Flo
	Full Term- Contraction Timer
	Midful Mamas- Sleep for moms
	Embarazo+
	iPregnat
Compras de productos	Pregnantis
	BabyList
	Mooms
Ayuda post parto	Pat
	Baby Tracker
	Baby ESP
	Dormi Baby Monitor
	LactMed
	Happy Recipes

Fuente: Autores de la tesis.

6.2.5. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva será tener todo lo que una mujer gestante o con hijos de hasta doce meses de edad necesita en un solo lugar y entregárselo de forma personalizada según la etapa en la que se encuentre, además de ser un aplicativo peruano por lo que el contenido estará enfocado en las necesidades particulares de su entorno.

6.3. Marketing Mix

6.3.1. Servicio

Marca

2MOM es la marca que se creó para el aplicativo y, para la creación del nombre se tuvo en consideración características como: la capacidad de causar impacto único y llamativo frente a los demás que sea conciso, fácil de recordar y pronunciar; y que transmita un mensaje al consumidor.

Se utilizó el número 2 como representación de “to” (“para” en inglés) por el dinamismo y modernidad que transmite y; finalmente la palabra “mom”, que es la parte central del nombre, indica qué es y para quién es, para las mamás. El nombre 2mom fue validado en los grupos focales con madres gestantes y con hijos de hasta doce meses de edad, teniendo una gran aceptación.

Isologo

Se presenta el isologo y nombre de la marca con los cuales se desarrollará el proyecto en su primera etapa.

Se define como isologo a la combinación entre un isotipo y logotipo, siendo esta nueva representación indivisible e inseparable. Es decir, uno no puede funcionar sin el otro (Brandesign, 2020). El isotipo utilizado para la letra “O” representa un abrazo de calidez y amor, uno de los gestos más importantes en la maternidad, demostrando acogida y protección de la madre hacia su bebé, volviéndose este el corazón del isologo y la palabra “mom”. En detalle del isologo se puede observar en la Figura 6.1.

Figura 6.1

Isologo 2mom



Fuente: Autores de la tesis.

Descripción del servicio – aplicativo

El aplicativo tiene como objetivo brindar todo lo que una madre embarazada y con bebé de hasta doce meses de edad necesita. Una guía que le permita conocer todo sobre el desarrollo de su bebé con información confiable, consolidada y detallada, herramientas prácticas que le faciliten y orienten en cada etapa, una comunidad de apoyo, opciones de productos y servicios que la ayuden a organizarse, haciéndole la vida más fácil y ordenada con esa seguridad que tanto quiere, todo en una sola aplicación.

- **Para la madre gestante**

- Monitoreo del crecimiento de su bebé semana a semana a través de imágenes 3D y un comparativo de tamaño versus frutas o verduras. Así como información detallada del crecimiento como posible peso, estatura, desarrollo de sentidos.
- Artículos y videos con información relevante para ella y su bebé por cada semana de gestación; entre ellos, alimentación de la mamá durante el embarazo, ejercicios de psicoprofilaxis a realizar, preparación para el parto, entre otros.
- Herramientas para poder llevar un control y/o actividades relacionadas a cada semana de gestación específicas para ella. Registro de clases de psicoprofilaxis, opciones de los mejores especialistas de salud, registro de visitas al doctor.
- Herramientas para control y/o actividades específicas del bebé. Registro de ultrasonidos, propuestas de nombres para el bebé, plan de nacimiento donde pueda organizar el equipaje del bebé para la clínica u hospital, documentos que necesita llevar o una posible ruta para ir a la clínica al momento de parto.
- Sección Baby Place donde encontrará todo lo que necesita para ella y su futuro bebé a nivel productos como posibles extractores de leche y

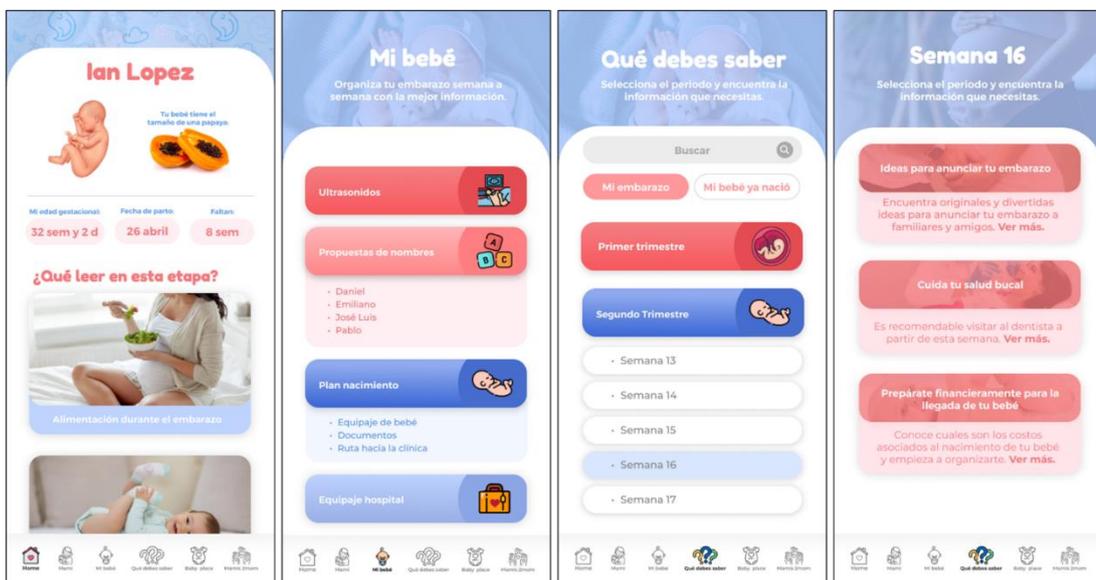
servicios como las mejores opciones de fotografías para una sesión de fotos de su embarazo.

- Comunidad 2MOM donde podrá encontrar reseñas de diferentes madres con información que necesita y donde podrá interactuar con ellas, resolviendo y aclarando cualquier inquietud o miedo.

El detalle de las principales vistas del aplicativo se puede observar en la Figura 6.2.

Figura 6.2

Vistas del aplicativo en la sección “Estoy embarazada”



Fuente: Autores de la tesis.

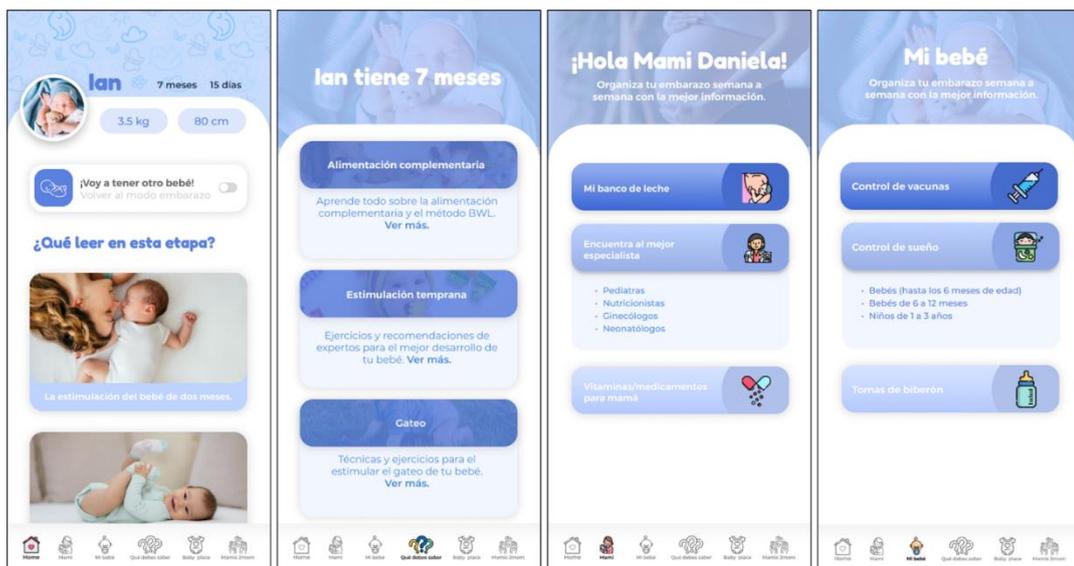
- **Para la madre con bebé de hasta doce meses de edad**
 - Control de peso y estatura del bebé.
 - Contenido a través de artículos, podcats o videos con información para la mamá y el bebé de acuerdo con el mes que se encuentra. Estimulación del bebé, cómo sobrellevar la depresión post parto, lactancia materna, entre otros.

- Herramientas para la madre que le permitan tener mayor control como, banco de leche, opciones de especialistas como pediatras, qué vitaminas debe tomar para mantenerse saludable luego del parto.
- Herramientas para el bebé como control de las vacunas y ver en qué fechas y cuáles le toca, control del sueño para monitorear las horas de siesta, tomas de biberón para tener un registro de cada cuanto toma la leche y estadísticas del control de crecimiento del bebé donde podrá tener un seguimiento del peso y estatura y encontrar el percentil en el que se encuentra.
- Al igual que para la madre gestante, tendrá opciones dentro de la sección de Baby Place donde encontrará productos necesarios para cada etapa como pañales y servicios donde encontrará opciones de proveedores de eventos para un bautizo, entre otros.
- Comunidad 2MOM donde también podrá conversar y encontrar contenido y *reviews* de otras mamás con bebés menores a un año.

El detalle de principales vistas del aplicativo se puede observar en la Figura 6.3.

Figura 6.3

Vistas del aplicativo en la sección “Mi bebé ya nació”



Fuente: Autores de la tesis.

Descripción del servicio – sitio web

El sitio web tiene como objetivo ser una fuente informativa y de tráfico que permitirá generar mayor conocimiento de la marca, de las funcionalidades y herramientas del aplicativo, al mismo tiempo que genera base de datos a través de la inscripción a un *newsletter* que incentiva las descargas por parte de los visitantes al sitio web a través de estrategias de SEO y SEM con las cuales se pueda lograr mayor relevancia en las búsquedas de *Google*.

El contenido ofrecido no será tan amplio como el que se mostrará en el aplicativo ya que se busca generar interés en la descarga de este y conocer más sobre el tema.

El sitio web se compone de las secciones: Home, ¿Qué debes saber?, Para ti y tu bebé, Comunidad 2MOM. En la sección “Home” se mostrará la descripción del aplicativo, la propuesta de valor y las reseñas de usuarias. En “¿Qué debes saber?” se alojará contenido de interés para el público objetivo; además, podrán encontrar herramientas de organización en la sección “Para ti y tu bebé” con las que podrán organizar y planificar la etapa de gestación o los primeros doce meses de edad del bebé. Finalmente, en la sección “Comunidad “2MOM” se mostrarán ejemplos de la interacción entre las madres suscritas al aplicativo en donde comparten sus experiencias y consejos sobre la maternidad. En la Figura 6.4 se puede observar las diferentes vistas del sitio web.

Figura 6.4

Sección home del sitio web



Fuente: Autores de la tesis.

6.3.2. Precio

Al descargar el aplicativo se podrá acceder gratuitamente a algunas secciones, sin embargo, para poder acceder al total del contenido y herramientas se deberá suscribir y realizar un pago que puede ser mensual a un precio de S/9.90 o anual por S/49.90. Estos precios se validaron en las diferentes encuestas y conversatorios con potenciales consumidoras, teniendo una aceptación Top Box de 72.04% entre las personas que respondieron que definitivamente descargarían la aplicación.

Para determinar el precio de la suscripción se aplicó la estrategia de fijación de precios con el método basado en la competencia, donde se evaluaron los diferentes aplicativos que brindan información y beneficios similares en el mercado internacional.

Según Philip Kotler, con esta propuesta se puede determinar que se contará con una estrategia de diferenciación y posicionamiento de “más por menos”, establece más beneficios a un precio menor (Nardi, s. f.). Si bien los otros aplicativos cuentan con un precio alto (por el tipo de cambio) es porque han sido creadas con un público objetivo internacional, el precio de 2MOM se adapta a la realidad del país con el fin de atraer al público por su contenido de valor, esperando que el precio no sea una limitante. El detalle de estos aplicativos, sus respectivos precios y la diferencia contra 2MOM se muestran a continuación en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2*Comparativo de precios mercado de aplicativos embarazos*

APP		PRECIO COMPETENCIA		DIF vs 2MOM (S/)	
		MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
2MOM		9.90	49.90	-	-
FLO		-	134.90	-	85.00
AMMA		39.90	79.90	30.00	30.00
NAPPER		36.26 (\$9.99)	144.84 (\$39.90)	26.36	94.94
SPROUT		36.05 (€8.99)	-	26.15	-
EMBARAZO+		16.3 (€4.49)	127.01 (€34.99)	6.40	77.11
LACTANCIA MATERNA		7.98 (€1.99)	60.11 (€14.99)	-1.92	10.21

Fuente: Autores de la tesis.

6.3.3. Plaza

Todas las personas que se descarguen el aplicativo podrán acceder a él, aunque no se encuentren en la zona geográfica objetivo (Lima Metropolitana). Sin embargo, al acceder a algunos apartados no podrán gozar de los beneficios porque los proveedores de productos y servicios no cuentan con cobertura a nivel nacional.

A nivel tecnológico, el aplicativo trabajará con sistemas operativos Android y IOS. A marzo 2023, el sistema operativo Android lidera el *market share* con 71.00% a nivel mundial y lo sigue IOS con el 28.00% (Mena, 2023).

Según Comscore, en el Panorama del escenario digital del Perú 2021, el 90.00% de los usuarios de smartphone cuenta con sistema operativo Android y 10.00% restante IOS (Andina, 2022).

6.3.4. Promoción

En este apartado se detallará el proceso necesario para llegar al lanzamiento del aplicativo, abarcando desde la generación de contenido hasta las actividades promocionales.

Por lo que se establecen tres etapas: prelanzamiento, lanzamiento y plan anual.

Prelanzamiento

Durante esta etapa se consideran evaluaciones a las consumidoras para determinar a detalle los temas y herramientas que se brindarán. Así como también, posibles actualizaciones que se puedan ejecutar durante el primer año. Además, se considera la asesoría de especialistas para la generación del contenido informativo como artículos y videos sobre los temas relevantes para el público objetivo tales como: control de sueño, lactancia, qué hacer en el primer trimestre del embarazo, entre otros. Por otro lado, está el contenido de comunicación para los distintos canales en donde encontraremos a nuestras consumidoras. Este contenido será desarrollado a nivel de producción audiovisual en el año cero del proyecto y será utilizado posteriormente para el lanzamiento.

Lanzamiento

Se considera la etapa de lanzamiento como la más importante dentro del plan de marketing ya que será el primer contacto y la base para dar a conocer el aplicativo y poder llegar a los objetivos planteados. En esta etapa se considera acercarse al público objetivo a través de una campaña 360° donde se contará con publicidad pagada en redes sociales, acciones ATL y BTL, eventos de lanzamiento de marca con líderes de opinión, influencers del sector y especialistas reconocidos.

- **Publicidad pagada en redes sociales:**

2MOM contará con cuentas propias en las redes sociales Instagram, Facebook, TikTok y Youtube. Dado que el 73.30% de las personas en Perú usa redes sociales, siendo el 48.2% de estas personas son mujeres.

- **Meta:** Las redes sociales Facebook e Instagram son las que cuentan con mayor interacción en Perú con un 43.30% y 38.80% respectivamente (Andina, 2022). Siendo el 34.60% mujeres de 18 a 44 años según estudio de Situación digital, internet y redes sociales Perú 2022 (Shum, s. f.).

En ambos casos el contenido principal serán videos cortos con tips y datos de interés sobre temas relacionados al embarazo y cuidado del bebé. El contenido debe ser útil para las usuarias y generar en ellas la necesidad de compartirlo lo cual sería favorable para el alcance y relevancia del contenido en el algoritmo de la plataforma. Con el objetivo de que; no solo compartan el contenido, sino también, que se descarguen el aplicativo.

- **Youtube:** Al ser una plataforma de video es ideal para el público objetivo. Aquí se puede colocar contenido un poco más largo en tiempo. También se pueden realizar transmisiones en vivo con especialistas e influencers.

Esta red social tiene un alcance de más de 12.85 millones de usuarios mayores a 18 años que representa el 54.10% de la población en el mismo segmento (Shum, s. f.).

- TikTok: Esta plataforma está orientada a público más joven, y el contenido debe ser más breve y llamativo. El 56.00% de los usuarios que acceden en un mes son mujeres (PerúRetail, 2022).

En todas las redes sociales mencionadas, el objetivo es generar visibilidad e interacciones, teniendo como fin la descarga y suscripción al aplicativo. Todo el contenido generado debe ser tan útil que el público objetivo quiera saber más o tener la necesidad de tener una herramienta que las ayude a organizar estas etapas tan importantes de su vida.

- Influencers: En el lanzamiento se contará con diez influencers reconocidos en el sector cuyo perfil está enfocado en temas de maternidad y crianza, con comunidades interesadas en este contenido y que son parte del público objetivo. Compartirán contenido a través de historias y reels para generar tráfico e interacciones, enlaces en vivo.

Entre ellas; @rivadeneirak (3.2M) @mamaimperfecta (111K) @mama_limonada (523K), @mamaprimero (8,8K), @carryonmom (71.3K), @mamadedobleyema (8,3K), @ideasdemamablog (39.1K), @mamiamigablog (12.2K), @elbaul.deantonia (111K), @porsegundavezblog (57.5K) y @sbarrioshoye (22.5K). Se han categorizado a estos influencers según tamaño de comunidad en el Anexo XI.

- **Publicidad pagada en Google:**

Se desarrollará campaña de SEM de Performance Max (PMAX) para abarcar acciones de *search* y *display* al mismo tiempo que se optimizan los costos. Se utilizarán palabras claves relevantes para el público objetivo y piezas gráficas en distintos formatos para las distintas posiciones de la plataforma. El objetivo de esta acción es tener relevancia en las búsquedas, contribuir al posicionamiento SEO y generar tráfico en el sitio web y descargas en la aplicación.

- **Acciones ATL:** Menciones pagadas en televisión en programas enfocados en nuestro público como son los programas matinales, de mediodía y de horario prime. Por ejemplo, estas menciones serían en los programas de televisión nacional en señal abierta: Emprendedor ponte las pilas (América TV), El Gran Chef Famosos (Latina), América Espectáculos (América TV), Espectáculos (Latina), entre otros.
- **Acciones BTL:** Activaciones en puntos de venta como ferias de maternidad como ExpoBebé y ExpoMaternidad, clínicas y consultorios particulares, tiendas de ropa y artículos para bebés, zonas de bebés en centros comerciales, lugares de estimulación temprana y psicoprofilaxis, entre otros.
- **Marketing directo:** Comunicación directa con el consumidor a través de mailing que las invite a descargar el aplicativo.

Finalmente, en esta etapa de lanzamiento se recopilará información de las usuarias a través de los mailing que será utilizado como base de datos para posteriormente enfocar estrategias de comunicación y promoción.

Además de las etapas relacionadas al lanzamiento y plan anual, se detalla la estrategia de contenidos a realizarse en cada una de ellas.

Estrategia de contenidos

Se clasificó el contenido a realizar de acuerdo con los diferentes tipos que existen i.e. *Evergreen* y *NewsJacking*, que se detallan a continuación.

- **Tipo de contenido *Evergreen*:**

Este tipo de contenido es conocido por nunca pasar de moda (Cardona, 2020). Está optimizado por SEO y su objetivo es continuar generando tráfico orgánico aunque la publicación se haya realizado hace un tiempo (Martinez, 2022). Considera contenido de maternidad en general con temas relevantes y específicos por semana y mes de acuerdo a la necesidad de cada mamá. Temas principales:

- Para mamás gestantes:
 - Todo sobre el parto natural
 - Todo sobre el parto cesárea
 - Alimentación durante mi embarazo

- Para mamás con bebés dentro del primer año de vida:
 - Lactancia
 - Sueño del bebé
 - Alimentación complementaria.

- Testimoniales de mujeres gestantes y mamás con bebés menores de un año. Así como de profesionales de la salud como obstetras, pediatras, *coaches* de lactancia, sueño, entre otros.

- **Tipo de contenido *NewsJacking*:**

Es la técnica de Marketing que consiste en aprovechar acontecimientos relevantes o virales en su momento para generar contenido relacionado a este (Olivares, s. f.).

- Contenido en fechas especiales: Día de la madre, Día de la mujer, Semana de la lactancia, *Cybers*, Navidad.
- Contenidos virales que estén asociados a lo que se encuentra en tendencia.

Embudo de conversión

El embudo define las etapas del proceso de conversión para llegar desde el alcance hasta la suscripción pagada del aplicativo. En él se detallan las acciones que se deben realizar para cumplir con cada objetivo establecido.

Tabla 6.3

Embudo de conversión

Etapa del funnel	Descripción	Objetivos a resolver	Acciones	KPI medición
Top of funnel	Se suele crear contenido que atraiga visitas. Indispensable que se cape gran número de prospectos ya que esa cantidad irá disminuyendo en cada ciclo	<p>Objetivo general: Alcance y Engagement</p> <p>Objetivos específicos: - Visibilidad de la marca - Generar interacción</p>	<p>Redes sociales: - Campaña pagada de lanzamiento con influencers. - Campaña pagada en Facebook e Instagram Google. - Campaña search - Campaña display - Lanzamiento de sitio web de maternidad. - Optimización SEO en sitio web.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de seguidores - Número de impresiones - Costo por millar de impresiones (CPM) - Tasa de crecimiento de público - Engagement
Middle of funnel	Es la parte media del embudo, el cliente que llega a esta fase determinó que la empresa puede solucionar el problema que presenta. En esta etapa se selecciona el contenido a satisfacer las necesidades del cliente.	<p>Objetivo general: Tráfico</p> <p>Objetivos específicos: - Incrementar Tráfico - Número de descargas - Número de suscripciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de tráfico en redes sociales. - Campañas de leads en redes sociales. - Participación en ferias de maternidad. - Alianza con marcas del sector (Ej. Babysec, Baby Infanti, Nua, entre otros). 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios únicos en sitio web - Visitas al sitio web - Tiempo de permanencia - Tasa rebote
Bottom of funnel	Etapa final del embudo y considerada la más importante. El contenido debe ser totalmente personalizado.	<p>Objetivo general: Conversion</p> <p>Objetivos específicos: - Ventas - Lealtad</p>	<p>Ventas: - Campaña pagada en redes sociales. - Campaña de remarketing con audiencias lookalike. - Mailings con descuentos en suscripciones. Satisfacción: - Entrevistas de seguimiento a usuarios. - Encuestas de NPS en el aplicativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de conversión - Tasa de clics - Tasa de rebote - Costo por clic (CPC) - NPS

Fuente: Autores de esta tesis.

Journey map

En este punto se detalla el proceso del usuario en el aplicativo y todo su viaje de usabilidad.

En primer lugar, el usuario descarga el aplicativo a través del sistema operativo con el que cuente, puede ser IOS o Android. Una vez descargado el aplicativo aparecerá una pantalla de bienvenida y un despliegue de imágenes describiendo parte del contenido que verá en el aplicativo. A continuación, una pantalla de inicio de sesión y el registro respectivo con la solicitud de sus datos personales como nombre, apellidos, correo electrónico y contraseña.

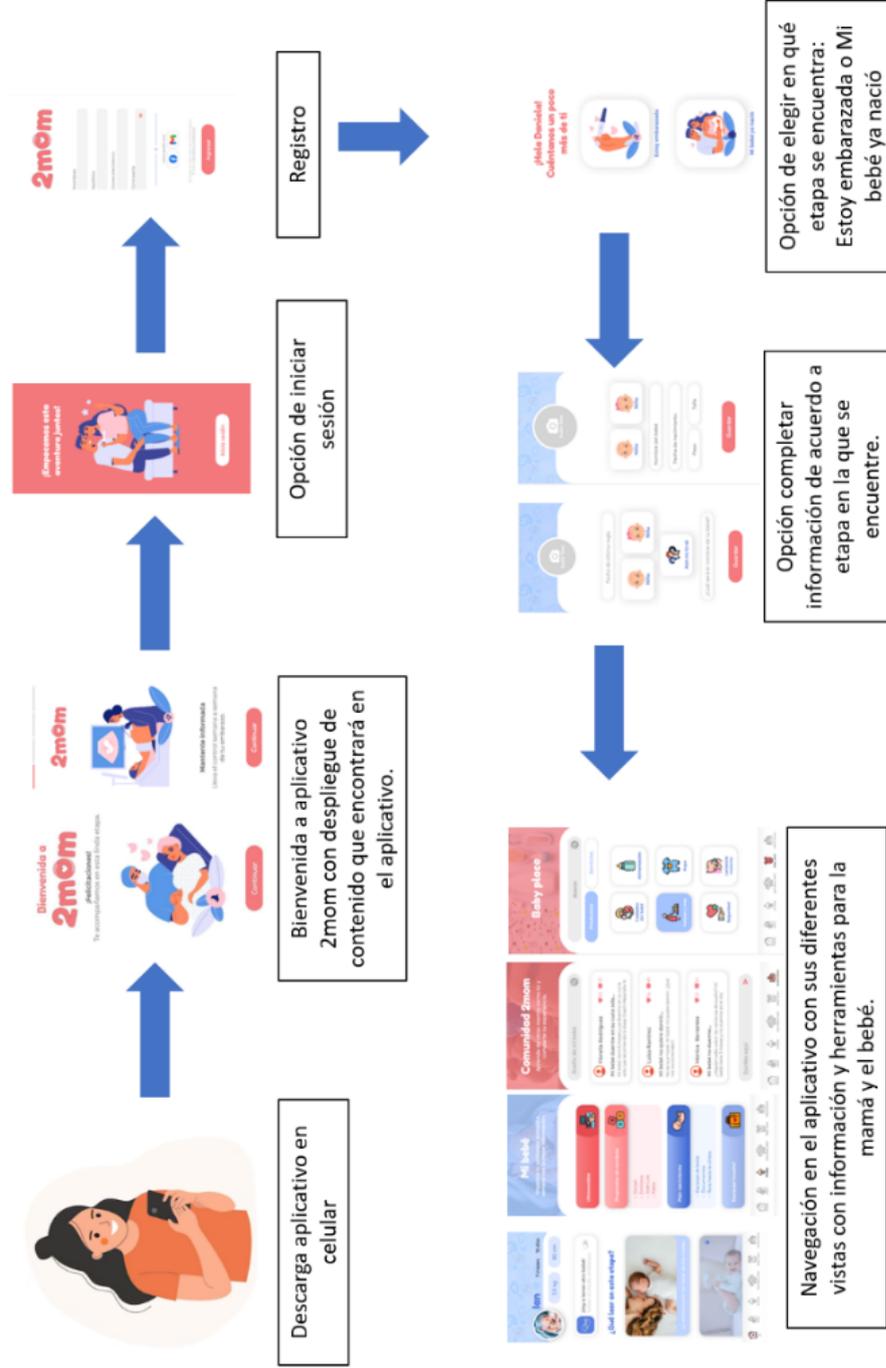
Como siguiente paso, se solicitará a la usuaria indicar en qué etapa se encuentra: “Estoy embarazada” o “Mi bebé ya nació”, con esta información previa el aplicativo la derivará a completar datos adicionales de ella o su bebé para que todo el viaje sea más amigable.

Finalmente, con toda esta información completa, la mamá gestante o con bebé podrá navegar en todo el aplicativo y ver las diferentes opciones de información y contenido con el que cuenta.

Debido a que el descargar y registrarte a la aplicación es de opción gratuita, existirá contenido que solo será exclusivo para aquellas que paguen la suscripción, la cual puede ser mensual o anual. Este contenido exclusivo incluye mayor cantidad de contenido en las diferentes vistas, acceso a más herramientas, acceso a la comunidad 2MOM y poder contactarse con los proveedores de productos y servicios disponibles que proporcionarán los descuentos respectivos.

Figura 6.5

Journey Map



Fuente: Autores de esta tesis

6.3.5. Estrategia de marketing relacional

Según Philip Kotler y Gary Armstrong en el libro “Principios del Marketing” describen el Marketing relacional como el proceso de establecer relaciones sólidas, de largo plazo y mutuamente beneficiosas con los clientes y la empresa. Se destaca que el marketing relacional va más allá de transacciones individuales y se enfoca en la construcción de vínculos duraderos (Armstrong y Kotler, 2013).

El marketing relacional permite a las organizaciones obtener beneficios a largo plazo, como la retención de clientes, la lealtad, el boca a boca positivo y la ventaja competitiva sostenible. Busca personalizar la oferta y la comunicación, segmentando a los clientes en grupos homogéneos y adaptando las estrategias para satisfacer sus preferencias específicas.

También se destacan las interacciones continuas que implica un compromiso a largo plazo y una comunicación constante con los clientes. Se enfatiza la importancia de mantener una interacción bidireccional, donde se escuche activamente a los clientes y se les brinde atención y soporte permanente.

Para poder ejecutar la estrategia de marketing relacional es importante contar con una base datos con información que sea útil para detectar características, hábitos y preferencias que ayudarán a segmentar a los clientes y poder realizar acciones que fomentarán la relación.

La base de datos se obtendrá por información que brinde el cliente y la recabada por el aplicativo según su uso:

- Datos del cliente: Nombre, edad, correo electrónico.
- Datos del bebé: Nombre, sexo, fecha de nacimiento.
- Uso de información gratuita o pagada.
- Tipo de suscripción: Mensual o anual.
- Frecuencia de uso del aplicativo.
- Secciones más y menos visitadas.
- Enlaces visitados.

Esta información permitirá realizar las siguientes acciones:

- **Programa de fidelidad:** Recompensar la participación y el compromiso de las madres con la aplicación. Ofrecer beneficios exclusivos, como descuentos en productos o servicios, acceso anticipado a nuevas funciones de la aplicación o contenido *premium*.
- **Personalización de contenido:** Utilizar la información que las madres proporcionen al registrarse en la aplicación para personalizar el contenido que reciben. Envío de notificaciones, alertas y consejos relevantes según la etapa del embarazo o la edad de su bebé, proporcionando información útil y adaptada a sus necesidades específicas.
- **Comunicación y soporte constante:** Establecer canales de comunicación bidireccionales como correo de atención al cliente para responder a las consultas y preocupaciones de las madres de manera oportuna y un apartado de preguntas frecuentes.
- **Contenido educativo y entretenido:** Proporcionar contenido relevante y de calidad que aborde temas relacionados con el embarazo y la crianza de bebés. Ofrecer videos instructivos, *podcasts* o *webinars* con expertos en maternidad y salud infantil.
- **Eventos y actividades exclusivas:** Organizar eventos virtuales, *webinars* o charlas en línea con profesionales de la salud o especialistas en maternidad. Estas actividades permitirán a las madres interactuar directamente con expertos y obtener información valiosa. Organizar encuentros presenciales o reuniones temáticas, donde las madres puedan conocerse e intercambiar experiencias.
- **Programa de referidos:** Crear un programa de referidos que incentive a las madres a recomendar la aplicación a sus amigas y conocidas. Ofrecer recompensas o descuentos exclusivos tanto a las madres referentes como a las nuevas usuarias que se unan a través de las recomendaciones.

6.3.6. Presupuesto de marketing

La estrategia de Marketing será en su mayoría digital, por lo cual el presupuesto de marketing digital es la pieza fundamental para el cumplimiento de objetivos del negocio. En la Tabla 6.4 se detalla el presupuesto de marketing para las diferentes actividades que se deben realizar para cumplir con el plan de marketing.

Tabla 6.4

Presupuesto de marketing en soles (S/.)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COMISIÓN DE AGENCIA		28,712	25,912	25,912	25,912	25,912
Plataforma de envío de mailings		8,712	8,712	8,712	8,712	8,712
Agencia de Relaciones Públicas		20,000	17,200	17,200	17,200	17,200
SOFTWARE	4,346	4,346	4,346	4,346	4,346	4,346
Licencia <i>Adobe</i>	2,172	2,172	2,172	2,172	2,172	2,172
Licencia <i>Shutterstock</i>	2,174	2,174	2,174	2,174	2,174	2,174
PUBLICIDAD		563,328	323,276	340,700	358,124	375,548
Publicidad - Meta		130,680	108,900	117,612	126,324	135,036
Publicidad - Google		130,680	108,900	117,612	126,324	135,036
Influencers		121,968	91,476	91,476	91,476	91,476
Acciones BTL / Lanzamiento		100,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Acciones ATL / Lanzamiento		80,000				
PRODUCCIÓN DE PUBLICIDAD (FOTOGRAFÍA Y VIDEO)	59,670	10,890	10,890	10,890	10,890	10,890
Producción audiovisual - Lanzamiento	32,670					
Producción audiovisual - Mantenimiento		10,890	10,890	10,890	10,890	10,890
Generación de contenido - Lanzamiento	27,000					
OTROS	73,000	55,000	37,500	37,500	37,500	37,500
Evaluaciones al consumidor	10,000					
Asesoría especializada médica	63,000	15,000	7,500	7,500	7,500	7,500
Ferías		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
<i>Merchandising</i>		20,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Total presupuesto anual sin IGV	137,016	662,276	401,924	419,348	436,772	454,196
Total presupuesto anual con IGV	160,897	679,305	415,299	432,723	450,147	467,571

Fuente: Autores de la tesis.

6.3.7. Conclusiones

- Después de Año 1, el presupuesto de marketing para la introducción a las ciudades de Arequipa y Trujillo en los años 2 y 3 respectivamente,

representan el 36.00% y 32.00% de la proyección de los ingresos. Siendo los ratios más altos del proyecto después del lanzamiento.

- 2MOM ofrece un servicio integral que busca apoyar a las madres en todas las etapas del embarazo y la crianza, brindándoles herramientas prácticas, información relevante y una comunidad de apoyo donde las madres pueden interactuar, compartir experiencias y obtener información adicional.
- Los objetivos de marketing planteados brindan un marco claro para lograr el éxito del proyecto, abarcando áreas como visibilidad de marca, tráfico, descargas, suscripciones, ventas y lealtad del cliente. Su cumplimiento lograr el cumplimiento de la estrategia de negocio definida.
- La estrategia de contenidos de 2MOM combina medios propios, ganados (menciones gratuitas de influencers, contenido compartido por la comunidad, entre otros) y pagados para generar visibilidad, *engagement* y conversiones (Marisa, 2020). El enfoque está en proporcionar contenido útil y relevante para las madres, creando la necesidad de descargar la aplicación y utilizarla como herramienta para organizar estas etapas tan importantes en su vida.
- La estrategia de marketing relacional se basa en la construcción de relaciones sólidas con los clientes a través de interacciones continuas, personalización de contenido y atención constante. La información recopilada en la base de datos, permitirán adaptar las acciones y comunicaciones para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de cada cliente. Esto no solo fortalece la relación con los clientes existentes, sino que también crea oportunidades para atraer nuevos clientes a través de referidos y recomendaciones.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo concentra y expone todo el proceso operativo relacionado al funcionamiento de la empresa, define los procedimientos y protocolos que debe seguir la compañía para atender los productos o servicios que se ofrece. Este plan de operaciones concentra dos procesos importantes:

- Estructura operacional del aplicativo móvil.
- Implementación de los procesos para el soporte de la operación.

7.1. Objetivos de operaciones

El objetivo es que el aplicativo se ejecute con éxito y eficiencia, desde su descarga, hasta la entrega de la información requerida por las usuarias, asegurando su satisfacción y calidad en todo el proceso y cadena de suministro.

7.2. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones está basada en marcar una diferenciación en la calidad del servicio ofrecido. La calidad se verá reflejada tanto en los procesos externos, como en la atención al cliente, búsqueda de proveedores clave, calidad de información, entre otros; y también, en los procesos internos, mejorando la calidad en cada área que brinda soporte tecnológico al aplicativo, como en la calidad de la información que se brinda y del personal técnico que lo soporta.

Teniendo la calidad como pilar principal en la estrategia de operaciones, el alcance debe involucrar los siguientes aspectos:

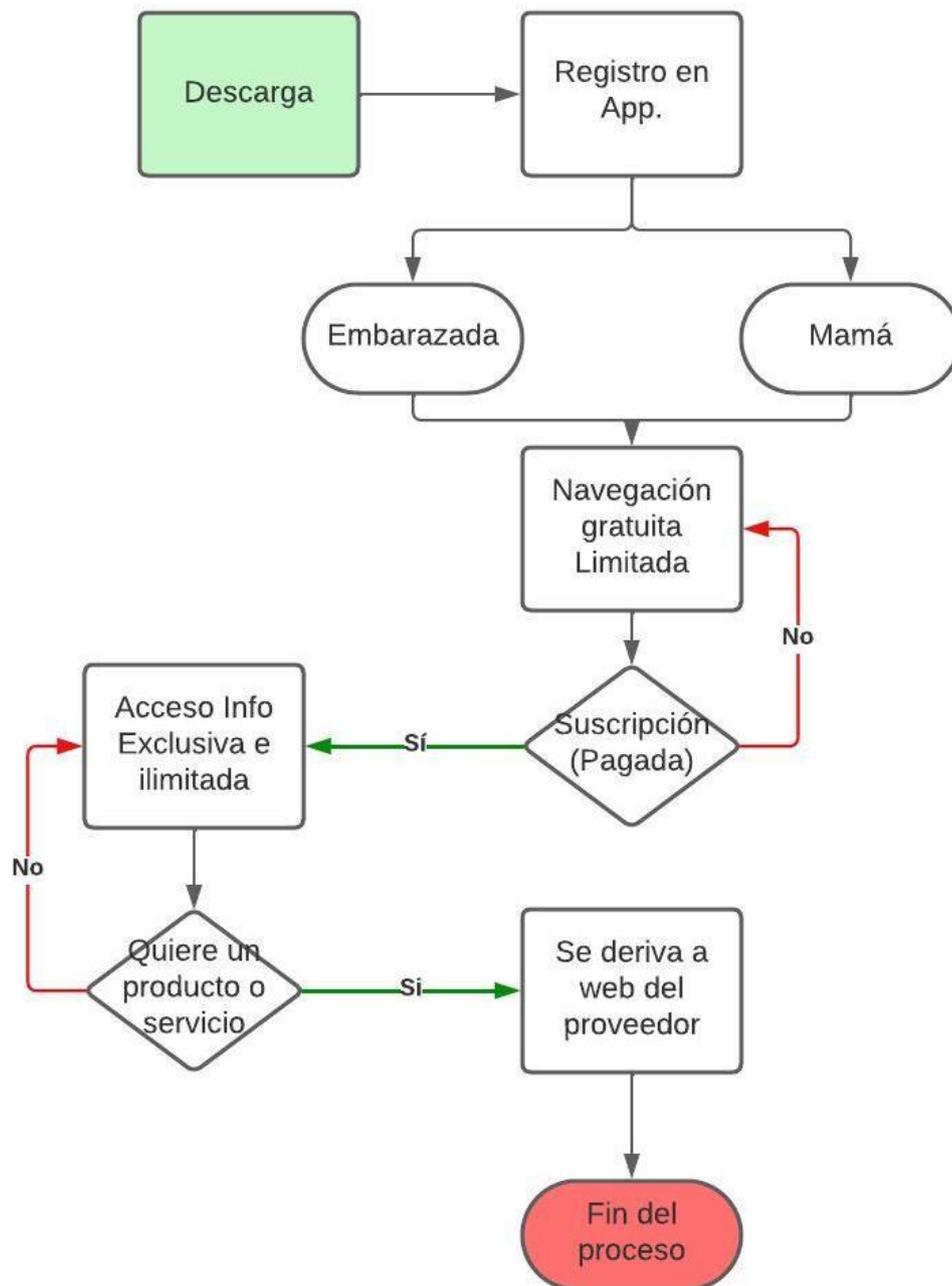
- Información de calidad en el sitio web y aplicativo.
- Actualizaciones constantes de información.
- Descarga ágil y segura del aplicativo.
- Respuestas rápidas a consultas de clientes.
- Servicios y productos ofrecidos por proveedores confiables.
- Correspondencia precio/calidad.
- Seguridad/privacidad de los datos personales de las suscriptoras

7.3. Proceso de operaciones

En el siguiente diagrama de flujo se puede ver todo el proceso de navegación por bloques una vez descargado el aplicativo. Este proceso comienza con la descarga que podrá realizarse en las plataformas *Play Store* de *Google Play* y *App Store* de *Apple*. Luego, la usuaria pasará a la sección de registro el cual podrá realizar completando un pequeño formulario o usando para el mismo los botones de *Facebook* o *Google*. En este punto se creará el perfil, tomando como principal diferenciador la etapa en la que se encuentre: gestación o madre de un bebé de hasta doce meses de edad. Para cualquiera de las usuarias la navegación por el aplicativo, el acceso a cierta cantidad de información y el acceso limitado a ciertas herramientas será gratuito. Sin embargo, podrán elegir pagar una suscripción mensual de S/9.90 o una anual de S/49.90 con la cual tendrán derecho de acceso a todas las secciones de la aplicación e información como, por ejemplo: información completa y limitada de la biblioteca, todas las herramientas para mamás y bebés disponibles en el aplicativo y acceso a la sección de productos y servicios donde podrán ponerse en contacto con distintos proveedores y aprovechar las ofertas y/o descuentos exclusivos. A continuación, se observa la Figura 7.1 con el detalle del proceso.

Figura 7.1

Proceso de operaciones aplicativo 2MOM



Fuente: Autores de la tesis.

7.3.1. Proceso de registro de usuario

Esta es la primera etapa después de la descarga, en la cual la usuaria que ingresa por primera vez deberá registrar sus datos personales, como: nombres completos, correo electrónico y deberá crear una contraseña de acceso al aplicativo. Una vez registrado ya

no será necesario hacerlo nuevamente, la próxima vez que ingrese al aplicativo podrá hacerlo directamente como usuario registrado. La seguridad de los datos está fundamentada en la Ley N°29733, concerniente a la Ley de Protección de Datos Personales, que tiene como objetivo garantizar el derecho fundamental de protección de datos a través de su correcto tratamiento.

7.3.2. Proceso de navegación direccionada: embarazada o mamá

Una vez registrada, se le presenta dos opciones a seguir, deberá responder si está embarazada o si es mamá con un bebé de hasta doce meses de edad. Este proceso logra realizar una diferenciación entre una mujer que se encuentra en estado de gestación y una mujer que tiene un bebé recién nacido. La información brindada en el aplicativo es específica y distinta en cada caso, este proceso es el resultado de satisfacer dos segmentos con necesidades distintas. Por otro lado, permite tener una base de usuarios diferenciada por la etapa en la que se encuentre para establecer una estrategia distinta en cada caso.

7.3.3. Proceso de navegación gratuita con información limitada.

Este proceso permite que todas las personas que descarguen el aplicativo tengan acceso a información importante como, la etapa en que se encuentra su bebé correspondiente a su mes de embarazo, los cambios que experimentará su cuerpo durante la gestación, consejos para madres primerizas, acceso limitado a ciertas herramientas; sin embargo, esta información es limitada, es decir, no podrá acceder al total de lo antes mencionado. Una vez que pague por una suscripción anual o mensual tendrá acceso total al aplicativo, incluyendo la sección de comunidad y el contacto con proveedores de productos o servicios relacionados a sus necesidades.

7.3.4. Proceso de registro para suscripción de pago.

Este proceso se genera una vez que la usuaria del aplicativo decide obtener una suscripción pagada, para ello deberá escoger entre obtener una suscripción de pago mensual o anual, el siguiente paso es realizar el pago de forma electrónica en la plataforma que corresponda, puede ser *Play Store* de *Google* o *App Store* de *Apple*. El pago se debitará electrónica y directamente con los datos registrados de la suscriptora.

Este proceso es seguro ya que será a través de una pasarela de pago de un proveedor tercero conocido en el mercado.

7.3.5. *Proceso de navegación con información exclusiva e ilimitada*

Este procesos habilita cuando la usuaria accede a una suscripción pagada, otorgándole acceso a información exclusiva e ilimitada, es decir, puede navegar sin restricciones dentro del mismo aplicativo, accediendo a información que no tenía antes, como: dietas recomendadas por nutricionistas, consejos certificados por pediatras colegiados, accesos a otras herramientas que el aplicativo ofrece, de igual manera, ahora podrá tener acceso a la comunidad 2MOM donde podrá compartir e intercambiar experiencias con otras mamás y acceso a la sección '*Baby Place*' donde podrá ponerse en contacto con distintos proveedores de productos y servicios según la etapa en la que se encuentre, mientras que aprovecha de descuentos especiales, exclusivos de la plataforma

7.3.6. *Proceso para la adquisición de un producto o servicio*

Este proceso se realiza cuando ingresa a la sección '*Baby Place*' del aplicativo, aquí la suscriptora puede elegir entre obtener un 'producto' o 'servicio'.

Dentro de la sección "Productos" podrá encontrar artículos relacionados a la etapa en que se encuentra como: artículos relacionados al cuidado del bebé, alimentación, ropa, pañales, lactancia, entre otros. Por otro lado, dentro de la sección "servicios", podrá encontrar: proveedores para sesiones fotográficas familiares, proveedores para organización de '*Baby Shower*', '*Gender Reveal*' y otras celebraciones sociales relacionadas. En todos los casos, con una oferta especial o descuento exclusivo por pertenecer a la comunidad 2MOM.

7.3.7. *Proceso de derivación al sitio web del proveedor*

Este proceso se realiza dentro de la sección "*Baby Place*" en el aplicativo y comienza cuando la suscriptora elige un producto o servicio de su interés y decide comprarlo. En ese momento, hace clic en el aliado comercial seleccionado y será dirigida automáticamente a su sitio web o redes sociales donde harán la transacción de manera directa y sin 2MOM como intermediario. La responsabilidad de 2MOM está,

únicamente, en encontrar a los mejores proveedores según el producto o servicio y ponerlos a disposición de la comunidad, negociando previamente ofertas y/o descuentos exclusivos los cuales se harán efectivos a través de códigos de descuento. Finalmente, para definir la relevancia de cada proveedor se evaluará el número de *'likes'* que tengan en la aplicación, la cantidad de ofertas y/o descuentos redimidos y la venta generada. Esta información deberá ser proporcionada por cada proveedor al cierre de cada mes. Posteriormente, en una etapa más avanzada del proyecto, se implementará un *'market place'* dentro del aplicativo con una pasarela de pago propia en la cual se podrán generar pagos y transacciones de manera directa.

7.4. Proveedores

Una parte fundamental para el aplicativo y para las usuarias son los proveedores que ofrecerán sus productos y/o servicios según las necesidades de estas y su etapa específica a través del aplicativo 2MOM. Por otro lado, al ser el un aplicativo peruano; la búsqueda, selección y metodología de trabajo con ellos será la forma de construir los cimientos para el crecimiento de la cartera de proveedores.

7.4.1. Búsqueda de aliados comerciales

Este es el punto de partida y uno de los procesos más largos pues implica hacer una prospección de proveedores en todo Lima, y los territorios donde posteriormente opere el negocio, recolectando información relevante como posición en el mercado, años de experiencia, reputación de marca, entre otros. Se considerarán 3 fuentes como las principales para la prospección y recolección de proveedores:

- **Internet:** se realizarán distintas búsquedas según rubro, producto, servicio, territorios y reseñas de los consumidores.
- **Competencia:** se realizará *benchmark* con la competencia para determinar si hay algún proveedor local que esté atendidos.
- **Referidos:** esta es una de las fuentes más importantes por la confiabilidad que entrega y el acceso *'rápido'* hacia el proveedor.

7.4.2. Criterios de selección

Una vez que se realizó la búsqueda, los criterios a considerarse deben ser los siguientes:

- **Afinidad con el rubro:** deben ser proveedores que ofrezcan productos y servicios dentro del rubro de maternidad y eventos.
- **Precio:** debe contar con distintos precios para atender a distintos niveles socioeconómicos.
- **Ofertas exclusivas:** debe ofrecer algún precio especial, paquete y/o descuento para las usuarias del aplicativo.
- **Calidad:** productos y servicios de alta calidad.
- **Reputación de marca:** debe ser una marca que no haya estado relacionada en crisis reputacionales.
- **Disponibilidad del producto / servicio:** debe contar con stock y entregarse y/o atenderse dentro de nuestro territorio de operación, Lima.
- **Facilidades de pago:** debe tener distintas opciones de pago para elección del cliente.

Finalmente, una vez que el proceso de búsqueda y selección terminó, es responsabilidad del equipo comercial realizar el primer acercamiento con los proveedores para comenzar el trabajo conjunto y subir su información al aplicativo.

7.4.3. Metodología de trabajo

El aplicativo funcionará como una plataforma de exposición para el producto o servicio del proveedor hacia todas las usuarias suscritas, generando un enlace para que ellas realicen la negociación de forma directa sin que 2MOM sea intermediario. En ese sentido, el proveedor debe comprometerse a entregar algún precio especial, paquete y/o descuento para las usuarias de 2MOM el cual será ofrecido en forma de cupón o código de descuento dentro del aplicativo y las usuarias deberán entregarlo al momento de

realizar la transacción con el proveedor. Esta metodología se implementará en la etapa inicial del proyecto con el objetivo de fortalecer la base de proveedores para ser una plataforma más atractiva; no solo para las usuarias, sino también, para los mismos proveedores. De esta forma, en una segunda etapa del proyecto y con el *'market place'* instalado, se podrá cobrar una comisión fija y comisión por venta por tener presencia en el aplicativo y así; de esta manera, generar una segunda forma de monetización para el proyecto. Esta metodología inicial está detallada a continuación:

- **Acceso a la sección de productos y servicios:** la usuaria ingresa a esta sección y decide que producto o servicio necesita, eligiendo el proveedor que más le interese según la descripción e información presentada en el aplicativo.
- **Contacto con el proveedor:** la usuaria se contacta directamente con el proveedor haciendo click en el enlace brindado en el aplicativo y le indica cual es el código de descuento o de promoción. Esta transacción se realiza de forma directa entre la usuaria y el proveedor.
- **Venta:** la usuaria le indica al proveedor el código de descuento que corresponda al producto o servicio que desea adquirir y que está disponible en la sección *"Baby Place"* del aplicativo y el proveedor ofrece opciones de pago para realizar la venta con el beneficio 2MOM.
- **Reporte:** al cierre de cada mes el proveedor entregará la cantidad de cupones redimidos, los productos / servicios vendidos y la venta generada durante el periodo.

7.5. Política de calidad

En esta sección se definirán los procesos para la atención de quejas y reclamos que deriven de nuestro aplicativo.

7.5.1. Gestión de quejas y reclamos

Gestionar correctamente una queja y/o reclamo retrata cuál es la forma de la empresa de reaccionar a las mismas. Además, siendo bien analizadas, ayudarán a prevenir que vuelvan a suceder en el futuro. Para esto, se definirá el flujo que seguirán

las quejas y reclamos; así como también, por quiénes serán atendidos con el fin de ser resueltas a la brevedad posible. Los objetivos principales de la gestión de quejas son la satisfacción al cliente y garantizar la calidad. En el primero, se busca solucionar un problema y reforzar el vínculo con la marca y; en el segundo, mejorar el servicio ofrecido a través de la retroalimentación de los clientes.

7.5.2. *Pasos a seguir*

Al hablar de un aplicativo móvil, el proceso debe ser rápido y sencillo para las usuarias, de tal forma que ayude a disminuir el dolor causado por la queja o reclamo originales. A continuación, detallamos el proceso en 5 pasos:

- **Recepción de la queja:** para evitar llegar a una queja o consulta innecesarios, se contará con una sección de preguntas frecuentes en la web y aplicativo. Sin embargo, de presentarse alguna queja, los canales de comunicación serán atendidos por el Asistente de Marketing. Esto son: *Facebook, Instagram y Whatsapp* a través de un *chat bot* que permita agilizar las consultas de las usuarias. Además, también estará disponible el canal de correo electrónico en caso quiera presentarse algún reclamo y/o comentario más complejo. Todos estos estarán de forma visible en el aplicativo.
- **Atención ágil:** la inmediatez en este punto es crítica pues de esto dependerá que tanto pueda escalar o no el problema. Por eso, es muy importante que el Asistente de Marketing cuente con las herramientas necesarias y el empoderamiento para tener capacidad de reacción y rango de decisión para atender las quejas.
- **Resolución del problema:** como fue antes mencionado, el empoderamiento del Asistente de Marketing es importante. Sin embargo, deberá direccionar la queja de forma correcta y oportuna hacia el equipo interno o los proveedores.
- **Tomar acción:** Una vez que se haya realizado la investigación correspondiente a la queja y se haya determinado el plan de acción, es necesario notificarle al cliente cuáles serán los pasos por seguir para que se sienta escuchado y; sobre todo, atendido. Esto demuestra el compromiso de la empresa por seguir

mejorando, tomando como base la retroalimentación de los clientes y la intención de continuar y reforzar el vínculo con el cliente.

- **Identificación de la oportunidad:** una vez que se resolvió el problema con el cliente, es el momento de identificar si fue un incidente aislado o algún problema de fondo que deba ser atendido por el equipo interno. En cualquier de los casos, se debe revisar de forma puntual y corregir para que no vuelva a suceder.

7.6. Conclusiones

- El proceso operativo propuesto para el funcionamiento del aplicativo 2MOM, cumple con los procedimientos y protocolos correctos para atender de manera exitosa el servicio que abarca desde la descarga, la suscripción y la entrega de información requerida.
- El proceso de operaciones sigue un proceso lógico que está compuesto por el registro del usuario, la personalización en su navegación, opción de suscripción, opción de adquisición de productos e interacción con una comunidad de madres.
- 2MOM funcionará como plataforma de exposición e intermediario de los aliados comerciales, los cuales se comprometen a entregar algún tipo de beneficio a las suscriptoras por ser parte del aplicativo, sin que 2MOM intervenga en el proceso de venta el cual será directamente entre las usuarias y el aliado comercial.
- Para garantizar la atención al cliente y la calidad del servicio se cuenta con una política de calidad detallando el paso a paso en el *journey* de la usuaria.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

En el presente capítulo se detallarán los objetivos, las fases necesarias para el desarrollo e implementación del aplicativo móvil 2MOM, así como las características con las que debe contar para un correcto funcionamiento, los procesos necesarios para su desarrollo y finalmente el presupuesto.

8.1. Objetivos

- Definir las fases de desarrollo e innovación por año para el aplicativo.
- Definir las características del aplicativo y sitio web.
- Definir el proceso para el desarrollo tecnológico.
- Definir el tipo de tecnología que se utilizará.
- Elaborar el presupuesto para el desarrollo y tecnológico.

8.2. Fases de desarrollo e innovación

Como parte del desarrollo del aplicativo se utilizó la metodología *Lean Startup*, que permitió tener un acercamiento con el consumidor potencial a través de prototipos o MVPs, en los cuales se tuvo la retroalimentación necesaria para obtener la información ideal para iniciar con el proyecto.

Un MVP o *Minimum Viable Product* funciona como una prueba para validar la idea, aplicabilidad e intención de compra de un producto en el mercado (Da Silva. D, 2021).

Asimismo, se utilizó la matriz de Moscow que permitió definir cuáles eran los puntos más importantes y relevantes para iniciar con el aplicativo.

8.3. Características del aplicativo y sitio web.

8.3.1. Características del aplicativo móvil

Un aplicativo móvil o app es una herramienta de software escrita en un determinado lenguaje de programación para teléfonos inteligentes y *tablets* (Calvo, 2022).

Las principales características con las que debe contar son (Bluumi, s. f.):

- **Interfaz bien diseñada:** Una interfaz de usuario intuitiva, con un diseño atractivo y correcta funcionalidad que logre un *user experience* ideal.
- **Adaptación en IOS y Android:** Debido a que en el Perú son los sistemas operativos más usados, es necesario que el aplicativo se adapte a ambos (Shum, s. f.).
- **Tiempo de carga rápido:** No debe demorar más de cinco segundos en cargar, siendo lo ideal dos segundos (Microsoft, s. f.).
- **Protección de datos:** Debe ser una de las principales prioridades para el funcionamiento del aplicativo debido a que se estará solicitando información como nombre, apellido, datos personales respecto a la madre y su bebé.
- **El tamaño máximo de la aplicación:** puede llegar hasta 100MB para tener un óptimo rendimiento y se ejecutará con conexión de datos o wifi.

8.3.2. *Características del sitio web*

Es un sitio con datos e información de alguna temática específica y se puede acceder a través de un buscador de internet (Romero, 2022).

Para 2MOM se contará con un blog donde se compartirá contenido relevante e invite al cliente a descargar el aplicativo y poder contar con más información segmentada según su etapa de embarazo o mes en el que se encuentra su bebé.

Dentro de las características que debe contar el sitio web se considera lo siguiente:

- Permitir la lectura en diferentes dispositivos (responsive).
- Tiempo de carga rápido
- Contenido de valor con imágenes, videos y enlaces internos.

8.3.3. *Sitio web responsive*

Actualmente ya está demostrado que los sitios web son esenciales para el crecimiento y desarrollo de cualquier negocio (Dharmwan, 2022). En este caso, al ser un aplicativo móvil, se usará el sitio web de forma informativa y como puente para

incentivar las descargas por parte de los usuarios. En ese sentido, es determinante el uso de un sitio web responsive ya que, según una encuesta realizada por Statista con datos del 2020, indicó que más del 93% de personas usan su teléfono inteligente para conectarse a la web (Statista, 2023). Este tipo de desarrollo permite que el diseño del sitio web se adapte de forma automática a la pantalla de cualquier tipo de dispositivo como ordenadores, laptops, smartphones, entre otros (Immune Technology Institute, 2021).

Algunas de las ventajas que se pueden destacar de tener un sitio web responsive, son las siguientes:

- **Posicionamiento SEO:** *Google* prioriza a aquellos sitios que tienen una mejor adaptabilidad a distintos dispositivos.
- **Experiencia de usuario:** al adaptarse a distintas pantallas, esto resultará en una mejor experiencia de navegación lo que impulsará el ratio de conversión.
- **Mejores estadísticas:** permite tener mejor visibilidad del usuario y el tipo de dispositivo del que se conecta; así como también, el sistema operativo.
- **Duplicidad de contenido:** evita que tengas que duplicar el contenido para distintos formatos. Por el contrario, utiliza un solo contenido y lo adapta a las distintas pantallas.
- **Costos y tiempos de desarrollo:** al desarrollar solo una versión que se adapte a distintos formatos, los tiempos de desarrollo y los costos asociados son sustancialmente menores. Por lo tanto, permite generar eficiencias y enfocarse en mejorar la experiencia de uso.

8.4. Proceso de desarrollo de la plataforma

8.4.1. Diseño y maquetación

Previamente al diseño y maquetación del Aplicativo 2MOM, se realizó una investigación sobre las necesidades y expectativas del público objetivo. Comprendiendo sus preocupaciones, preguntas frecuentes, herramientas que buscan, entre otros.

Luego se definió la estructura de la aplicación, como del registro, menú, y las secciones que tendrá, además del contenido de cada una de estas partes, si será mediante imágenes, texto, videos o formularios.

Esta información se plasmó en un esquema digital de las pantallas más importantes, con la finalidad de visualizar como se distribuirá el contenido en la aplicación móvil.

Luego se diseñó el mockup, en esta etapa aún el diseño es estático, sin embargo, se acerca mucho más a la realidad. Se plasma la paleta de colores elegida, tipos de imágenes, íconos para las secciones, es decir el *look and feel* del aplicativo. Esta etapa permite realizar los cambios necesarios antes de empezar con el desarrollo.

Contar con el mockup permitió realizar un prototipo, en esta oportunidad se desarrolló en *Adobe XD*, en el cual se puede interactuar entre las pantallas de tal forma que simula la navegación en el aplicativo móvil. De esta manera se testeó el producto sin necesidad de iniciar la programación.

La etapa de diseño y maquetación es importante porque proporciona una representación visual temprana de la aplicación, ayuda a diseñar una experiencia de usuario intuitiva y permite iteraciones rápidas. Lo que ayuda a tomar decisiones sobre el diseño y la experiencia del usuario.

8.4.2. Desarrollo de backend

El *backend* es la parte de la aplicación que se ocupa del procesamiento y almacenamiento de datos. Incluye todo lo relacionado con los servidores, las bases de datos, la lógica de aplicación y la comunicación con otros sistemas externos. Los desarrolladores *backend* se centran en la gestión de datos, la seguridad, la escalabilidad y la optimización del rendimiento. Utilizan lenguajes de programación como *Python*, *Java*, *Ruby* o *PHP*, *frameworks* y bibliotecas específicas para construir y gestionar la lógica de la aplicación en el servidor.

8.4.3. Desarrollo aplicativo móvil

Para el desarrollo del aplicativo móvil se utilizará el lenguaje de programación *Flutter*, *framework* de código abierto creado por *Google*, que permite crear aplicaciones

nativas tanto para *Android* como para IOS a la vez y ver el avance de lo codificado mientras sigue en desarrollo, obteniendo ahorro de tiempo (ABAMOBILE, s. f.).

Se decidió optar por una aplicación nativa por las siguientes ventajas:

- Rendimiento óptimo: Las aplicaciones nativas se desarrollan utilizando los lenguajes y *frameworks* específicos de cada plataforma, lo que permite un rendimiento óptimo y aprovecha al máximo los recursos del dispositivo.
- Experiencia de usuario nativa: Pueden seguir las pautas y estándares de diseño específicos de iOS o *Android*, lo que resulta en una interfaz intuitiva y coherente con otras aplicaciones en el dispositivo. Esto contribuye a una experiencia de usuario más agradable y reduce la curva de aprendizaje para los usuarios.
- Acceso completo a características y API: Las aplicaciones nativas tienen acceso completo a todas las características y funcionalidades del dispositivo, como la cámara, los sensores, la geolocalización, las notificaciones *push* y muchas otras. Esto permite desarrollar aplicaciones con funcionalidades avanzadas y personalizadas que pueden aprovechar al máximo el hardware y el sistema operativo.
- Soporte y actualizaciones rápidas: Se puede aprovechar el soporte y las actualizaciones proporcionadas por los proveedores de las plataformas (*Apple* y *Google*). Esto garantiza que las aplicaciones se mantengan actualizadas y sean compatibles con las versiones más recientes del sistema operativo, así como con las nuevas características y mejoras de seguridad.
- Mejor integración con el ecosistema de la plataforma: Las aplicaciones nativas pueden integrarse de manera más estrecha con otras aplicaciones y servicios del ecosistema de la plataforma. Esto incluye integraciones con servicios nativos, como pagos, autenticación, servicios en la nube y más. Además, las aplicaciones nativas pueden aprovechar las tiendas de aplicaciones (*App Store* y *Google Play*) para distribuir y promocionar sus aplicaciones de manera más efectiva.

8.4.3.1. Entorno cloud

Tanto el aplicativo móvil como el sitio web estarán hospedados en la nube, principalmente por las siguientes razones:

- **Escalabilidad:** Las soluciones en la nube permiten escalar la capacidad de la aplicación de manera rápida y eficiente. Permite aumentar o disminuir los recursos según la demanda, lo que te brinda flexibilidad para manejar picos de tráfico o actualizaciones sin tener que invertir en infraestructura adicional.
- **Disponibilidad:** La aplicación estará accesible para los usuarios en cualquier momento y lugar. La infraestructura en la nube se distribuye geográficamente y cuenta con redundancia para minimizar el riesgo de interrupciones del servicio.
- **Costos:** Utilizar soluciones en la nube puede resultar más rentable que establecer y mantener tu propia infraestructura física. No se incurre en la compra de servidores, el mantenimiento de hardware o el gasto de electricidad. Además, muchas soluciones en la nube se basan en modelos de pago por uso, lo que permite pagar solo por los recursos que realmente se necesitan.
- **Integración con servicios adicionales:** Las soluciones en la nube ofrecen una amplia gama de servicios adicionales que se pueden utilizar en la aplicación, como almacenamiento, bases de datos, servicios de autenticación, servicios de análisis, herramientas de inteligencia artificial, entre otros.

Para el proyecto se propone optar por el proveedor *Amazon Web Service (AWS)*, ya que en el 2020 mantuvo una participación de mercado del 32.00%, seguido de *Microsoft Azure* y *Google Cloud* con 19.00% y 6.00% respectivamente (Canalys, 2022). AWS tiene la mayor infraestructura global en la nube, una red disponible en 210 ubicaciones de borde de red y 245 países. Esto da una gran ventaja en cuanto a la latencia de la red, asegurando que los usuarios estén más cerca de un centro de datos de AWS, por lo que la conexión será más rápida asegurando una buena experiencia de usuario (Jones, 2023).

A su vez existen en el país mayor cantidad de especialistas calificados con conocimiento de las soluciones *cloud* AWS, por lo cual será más sencillo poder obtener personal calificado para gestionar este servicio.

Las soluciones *cloud* se basan en servicios *serverless* que permiten reducir significativamente los costos pagando solamente por los recursos que se utilizan sin depender de un servidor asignado a tiempo completo para cubrir cada uno de los aspectos técnicos requeridos.

Los servicios que se utilizarán para el proyecto son:

- **Amazon Amplify:** almacenamiento de aplicación móvil, con un costo de \$65.82 mensuales.
- **Amazon Aurora:** almacenamiento de base de datos, con un costo de \$25.00 mensuales.
- **Amazon Lambda:** gestión de aplicaciones, con un costo mínimo de \$2.73

8.4.4. Desarrollo del frontend

El *frontend* se refiere a la parte de una aplicación con la que interactúa el usuario final. Consiste en la interfaz de usuario, el diseño, la presentación visual y la experiencia de usuario. Es decir, es la parte visible y con la que el usuario interactúa directamente.

En cuanto al aplicativo móvil que será desarrollado en *Flutter*, el *frontend* se realiza mediante su propio *framework* y el lenguaje de programación Dart. Se utilizan sus propios *widgets* para construir la interfaz de usuario, aplicar estilos, crear animaciones, manejar gestos y eventos, implementar la navegación y establecer la comunicación con el *backend*.

Para el desarrollo del *frontend* del sitio web se utilizarán principalmente tres tecnologías: HTML (*HyperText Markup Language*) para la estructura y el contenido, CSS (*Cascading Style Sheets*) para el estilo y la presentación visual, y *JavaScript* para la interactividad y la funcionalidad dinámica. Estas tecnologías trabajan juntas para crear una experiencia de usuario atractiva y funcional en la web.

8.5. Prueba del aplicativo móvil

Esta etapa es muy importante para el desarrollo del aplicativo, la cual será ejecutada por el equipo designado al desarrollo del aplicativo, ya que permite evaluar el diseño, la accesibilidad, y otros aspectos necesarios para que el usuario navegue de forma cómoda. Es recomendable realizar varias pruebas durante el desarrollo del aplicativo y no al final, esto permitirá realizar cambios de forma más ágil.

Durante el desarrollo del aplicativo se propone realizar las siguientes pruebas:

- **Pruebas de unidad:** Se centran en verificar que cada parte individual de la aplicación funcione correctamente de manera aislada. Se prueban las funciones y enlaces por separado para asegurar de que produzcan los resultados esperados.
- **Pruebas de integración:** Se realizan para verificar la interacción y compatibilidad entre los diferentes componentes de la aplicación. Se comprueba que los diferentes módulos funcionen correctamente cuando se combinan y se comunican entre sí.
- **Pruebas de funcionalidad:** Se centran en verificar que la aplicación cumpla con los requisitos funcionales establecidos. Se prueban las diversas funcionalidades y características de la aplicación para asegurarse de que se comporten de acuerdo con las expectativas.
- **Pruebas de interfaz de usuario (UI):** Se enfocan en la interfaz de usuario de la aplicación. Se verifica el diseño, la usabilidad, la navegación y la experiencia del usuario. Se busca identificar problemas de diseño, errores visuales o dificultades en la interacción con la interfaz.
- **Pruebas de usabilidad:** Implican la participación de usuarios reales para evaluar la facilidad de uso, la intuitividad y la experiencia general de la aplicación. Se busca obtener comentarios sobre los usuarios interactúan con la aplicación y se identifican posibles mejoras.
- **Pruebas de rendimiento:** Se realizan para evaluar el rendimiento de la aplicación en términos de velocidad, capacidad de respuesta y uso eficiente de los

recursos del dispositivo. Se evalúa cómo la aplicación maneja situaciones de carga y condiciones de red adversas.

- **Pruebas de seguridad:** Se centran en identificar posibles vulnerabilidades y brechas de seguridad en la aplicación. Se busca asegurar que los datos de los usuarios estén protegidos, se eviten ataques de seguridad y se cumplan los estándares de seguridad.
- **Pruebas de compatibilidad:** Se realizan para verificar la compatibilidad de la aplicación en diferentes dispositivos, sistemas operativos y versiones. Se busca asegurarse de que la aplicación se ejecute correctamente en una variedad de configuraciones de hardware y software.

8.6. Lanzamiento

Durante el lanzamiento de una aplicación, el equipo de desarrolladores debe estar al tanto de varios puntos para asegurar un lanzamiento exitoso.

Deben estar pendientes de estos dos aspectos:

- **Monitoreo y seguimiento:** Después del lanzamiento, el equipo de desarrollo debe estar atento al rendimiento y comportamiento de la aplicación. Se debe monitorear el uso, los errores, los comentarios de los usuarios y otros indicadores clave para asegurarse de que todo funcione como se espera. Esto permite identificar problemas y tomar medidas correctivas rápidamente.
- **Soporte técnico:** El equipo de desarrollo debe estar preparado para brindar soporte técnico, esto implica responder a consultas, solucionar problemas y proporcionar actualizaciones o cambios según sea necesario.

8.7. Presupuesto

En la Tabla 8.1 se detallan los gastos para el desarrollo, funcionamiento y mantenimiento del aplicativo, y sitio web desde la etapa de inversión y durante los primeros cinco años. Entre los gastos preoperativos y de inversión se obtiene un total de S/80,196, teniendo un gasto de hasta S/9,138 anual hasta el quinto año.

Tabla 8.1*Presupuesto de tecnologías de la información en soles (s/) – montos netos*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo del aplicativo y sitio web - 6 meses	72,600	-	-	-	-	-
Inscripción de la aplicación - Play Store	91	-	-	-	-	-
Inscripción de la aplicación - App Store	359	359	359	359	359	359
Licencias de Microsoft	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775
Infraestructura Cloud	4,082	4,082	4,502	5,098	5,488	5,715
Certificado de seguridad del sitio web	180	180	180	180	180	180
Dominio 2mom.com.pe	109	109	109	109	109	109
Total	80,196	7,505	7,926	8,522	8,912	9,138

Fuente: Autores de la tesis.

8.8. Conclusiones

- Para el desarrollo e innovación de la aplicación móvil se utilizó la metodología ágil *Lean Startup* y la matriz de Moscú lo que permitió tener un acercamiento al público objetivo y así definir la estructura y funcionalidades del aplicativo.
- Se tendrán cinco fases de desarrollo e innovación las cuales se realizarán dentro de los primeros cinco años, basadas en la ampliación del alcance geográfico y nuevas funcionalidades.
- En lo que respecta al desarrollo del aplicativo móvil, se decide utilizar el lenguaje de programación *Flutter*, que permite crear aplicaciones nativas para iOS y *Android* con una sola base de código.
- Se utilizarán soluciones *cloud* mediante el proveedor AWS ya que permiten reducir significativamente los costos pagando solamente por los recursos que se utilizarán.
- Durante el desarrollo del aplicativo móvil se realizarán las pruebas necesarias para poder disminuir significativamente los errores tanto técnicos como de experiencia de usuario.
- Durante el lanzamiento del aplicativo se debe mantener un monitoreo constante como el soporte técnico oportuno para resolver problemas que se puedan presentar.

CAPÍTULO IX. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

El plan administrativo y de recursos humanos tiene como objetivo delinear y organizar toda la estructura relacionada a la empresa y del personal que trabajará en ella, indicando los puntos administrativos relevantes como la constitución de la empresa, la definición de las oficinas administrativas y la compra de equipos necesarios para iniciar la operación del proyecto; así como también, los perfiles del personal, detallando las tareas y funciones de cada trabajador.

9.1. Plan administrativo

Para el proyecto se ha considerado la creación de una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), fundamentada en la ley N° 26887 la cual ‘constituye un instrumento legal que norma y regula la constitución y funcionamiento, así como su disolución y liquidación entre otros aspectos de toda sociedad empresarial en nuestro país’ (Congreso de la República, 1997).

La creación de la Sociedad Anónima Cerrada se sustenta en el régimen tributario y laboral de mediana y pequeña empresa (MYPE). “Mediante D. Leg. 705, se promulgó la Ley de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa, que dispone beneficios al cual pueden acogerse tanto las personas naturales como las personas jurídicas, que desarrollen cualquier tipo de actividad en comercio, manufactura, extracción o prestación de servicios.” (Diario Oficial El Peruano, 1991).

9.1.1. Constitución de la empresa

En Perú es necesario que toda empresa formal que inicie una actividad comercial esté registrada en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) cumpliendo con los requisitos de ley para su inscripción.

Constituir y registrar una empresa brinda algunos beneficios, entre ellos:

- Seguridad jurídica y legal.
- Seguridad financiera, frente a entidades bancarias u otros instrumentos financieros.
- Habilitación comercial, para participar en licitaciones privadas o públicas.

Para el desarrollo de este plan de negocio se escogió una Sociedad Anónima Cerrada ya que permite que un grupo de personas en sociedad puedan participar, impulsar y aportar para el crecimiento de la empresa.

También permite que los distintos socios puedan participar de una tarea, rol o trabajo específico, uno distinto del otro en responsabilidades o desarrollo por áreas.

Para poder lograr la inscripción de la empresa se deben seguir los siguientes requisitos (S&M Contadores, s. f.):

- Escoger un nombre para la empresa y verificar que esté disponible en SUNARP.
- Elaboración de la minuta de constitución, documento que expresa la voluntad de los socios para la constitución y señalan los acuerdos entre los socios. Documento elaborado por un abogado.
- Llevar la minuta a escritura pública. Se debe realizar ante un notario público.
- Generar el Registró Único de Contribuyentes o RUC. Este trámite se hace en SUNAT
- Generar una cuenta corriente, a nombre de la empresa.

9.1.2. Base de operaciones

El número de empresas del sector privado y formal con tele trabajadores pasó de 1,040 en el 2019 a 12,766 en el 2022 (Redacción Gestión, 2023). A esta tendencia en crecimiento se le suma la promulgación de la Ley N°315722, Reglamento de la Ley de Teletrabajo. En esta se indica que el trabajo remoto puede ser total o parcial y que este debe ser de mutuo acuerdo entre el empleador y el empleado. Por lo tanto, considerando que este plan de negocio se encuentra en una etapa de prelanzamiento y se deben buscar eficiencias en costos, no se contará con una oficina física.

9.1.3. Equipamiento requerido

En la siguiente tabla se observa el equipamiento requerido para todo el personal de la empresa. Considerando que no se contarán con oficinas y que todo el trabajo será

remoto, se realizará la compra de una computadora iMac especial para diseño gráfico para que sea utilizada por el diseñador. Además, 4 laptops con las cuales todo el equipo podrá trabajar, una impresora que será utilizada por el administrador general para la gestión documentaria y equipos celulares para la comunicación entre el equipo y con proveedores. Se considera un equipo iPhone para el diseñador pues tiene que validar la vista del aplicativo en distintos dispositivos móviles. A continuación, se muestra el detalle en la Tabla 9.1.

Tabla 9.1

Equipamiento requerido para la operación del negocio

Artículo	Tipo	Cantidad	P. Unitario (S)	Total (S/)
iMac 24" con Chip M1 (2021) 8GPU - 512GB - Azul	Activos propios	1	9,899	9,899
Mac Studio - Chip M1 Max (2022) CPU	Activos propios	1	11,099	11,099
Magic Mouse Apple - Blanco	Activos propios	1	549	549
Apple Magic Keyboard	Activos propios	1	459	459
Magic Trackpad Apple - Plata	Activos propios	1	639	639
V14 Intel Core I5 11° Gen 8GB RAM 1TB HDD 14 " HD	Activos propios	4	2,299	9,196
Impresora Multifuncional HP Smart Tank 580	Activos propios	1	1,099	1,099
Galaxy A24 RAM 4GB 128GB	Activos propios	4	999	3,996
Apple iPhone 14 128GB	Activos propios	1	5,000	5,000
Total				41,936

Fuente: Autores de la tesis.

9.2. Presupuesto administrativo

El presupuesto administrativo detalla los gastos en los que se incurre para las diferentes actividades que se debe considerar para el proceso preoperativo del año 0 y el presupuesto mínimo necesario para la operación del negocio durante el primer año del proyecto como se observa en la Tabla 9.2

Tabla 9.2

Presupuesto administrativo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento requerido	41,936	-	3,298	3,298	-	-
Plan postpago celulares - Claro Max 39.90	2,394	2,394	2,873	3,352	3,352	3,352
Artículos de oficina	-	150	200	200	150	150
Constitución de la empresa	390	-	-	-	-	-
Búsqueda y reserva de nombre	26	-	-	-	-	-
Copia Literal	50	-	-	-	-	-
Derechos registrales	134	-	-	-	-	-
Registro de marca	565	-	-	-	-	-
Registro de marca - Tasa de solicitud de registro INDECOPI	535	-	-	-	-	-
Asesoría legal	10,164	5,808	5,808	5,808	5,808	5,808
Total presupuesto anual sin IGV	49,432	7,964	11,207	11,613	8,775	8,775
Total presupuesto anual con IGV	56,194	8,352	12,179	12,658	9,310	9,310

Fuente: Autores de esta tesis

9.3. Recursos humanos

Esta área tiene como objetivo incrementar el valor del personal que estará en la planilla y abarca el reclutamiento, selección de personal, remuneración y contratación.

Con la finalidad de pertenecer a este régimen laboral, la empresa deberá inscribirse en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) la cual es accesible en el sitio web del Ministerio de Trabajo (Gobierno del Estado Peruano, s. f.).

9.3.1. Estructura organizacional

Para establecer la estructura organizacional debemos tener en cuenta que necesitamos una mínima cantidad de personas en la etapa inicial de este plan de negocio, sin embargo, debe ser personal muy calificado y altamente eficiente.

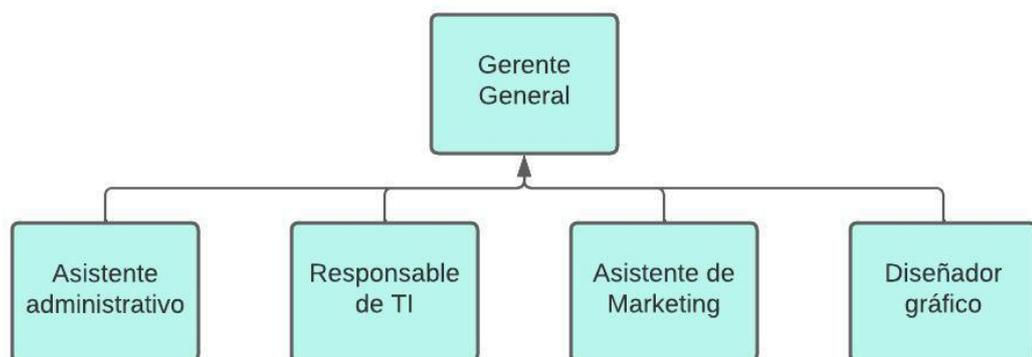
El desarrollo de este negocio comprende una etapa inicial de implementación y operación, la cual se ejecutará en un periodo determinado, pasado esta etapa iniciará la puesta en marcha y lanzamiento al mercado.

En la etapa inicial de desarrollo e implementación se ha previsto requerir de cinco personas:

- Gerente general
- Asistente administrativo
- Responsable de TI
- Asistente de Marketing (se contratará un asistente más con el ingreso a cada nueva ciudad).
- Diseñador gráfico

Figura 9.1

Organigrama del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2. Perfiles del personal

Para cada una de las posiciones indicadas en el organigrama se detallan las funciones que tendrá cada cargo, las habilidades blandas y competencias técnicas requeridas y la formación deseada en la Tabla 9.3.

Tabla 9.3

Perfiles y habilidades de las posiciones de la empresa

PUESTO	FUNCIONES	HABILIDADES BLANDAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	FORMACIÓN
Gerente general (5 años de experiencia)	Fijar la estrategia y objetivos de crecimiento Establecer las políticas y procesos. Evaluar y desarrollar el desempeño financiero Dirigir la empresa para lograr la Visión y Misión Procurar el desarrollo de todos los colaboradores	Liderazgo Comunicación Resiliencia Adaptabilidad Fiable Motivador Analítico Solucionador de conflictos	Administración general Contabilidad general Finanzas generales Conocimientos comerciales generales Dominio de segundo idioma Indicadores de desempeño	Administrador Contador Financiero Ing. Industrial
Asistente administrativo (3 años de experiencia)	Responsable que la operatividad de la empresa se desarrolle sin problemas. Gestionar las previsiones de gastos y presupuestos. Responsable del pago de planillas. Responsable del pago de planillas.	Comunicación. Resiliencia Adaptable Fiable Motivador Responsable Analítica	Procesos de gestión. Indicadores de desempeño Capacidad de negociación Conocedor de metodologías ágiles	Administrador. Ing. Industrial Contador Financiero
Diseñador gráfico (2 años de experiencia)	Responsable de crear bocetos de presentación. Llevar un calendario del proceso creativo. Creador del contenido gráfico para la comunicación de la marca.	Comunicativo. Responsable Analítica Adaptable	Experto en herramientas de diseño gráfico. Alto nivel de comunicación.	Diseñador gráfico. Dibujante técnico.
Responsable de TI (5 años de experiencia)	Diseñar la estrategia de la Tecnología de Información que mejorará la empresa. Optimizar los costos relacionados a su área. Desarrollar, impulsar y aplicar nuevas tecnologías a la empresa.	Comunicación. Creativo Adaptable Fiable Motivador Responsable Analítica	Experto en desarrollo de Software. Experto en seguridad de datos electrónicos. Conocedor de Big Data y procesamiento de datos.	Informática. Ing. De sistemas. Ing. De Software.
Asistente de marketing (2 años de experiencia)	Conocedor del producto que ofrece la empresa para generar informes, estadísticas y campañas con el objetivo de incrementar las ventas. Organizar las actividades cotidianas relacionadas a su área. Contacto y negociación con los proveedores.	Comunicativo. Creativo Responsable Analítica Adaptable Persistente	Alto nivel de comunicación. Conocedor de herramientas estadísticas. Capacidad de análisis. Experto en presentaciones de alto impacto.	Marketing. Administrador Ing. Industrial Ing. Comercial Estadista.

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3. *Gestión de recursos humanos*

La gestión de Recursos Humanos deberá tener un claro enfoque en la estrategia hacia las personas que compondrán esta área, con el objetivo de mejorar su experiencia laboral y buscar el desarrollo exitoso en los trabajadores de la empresa.

El área de recursos humanos es muy importante en esta empresa, ya que permitirá reclutar, contratar, fidelizar y retener a personas que son decisivas para crear y mantener un buen clima laboral que permita el desarrollo del negocio en un ambiente grato, aún más, cuando se quiere desarrollar un software de acercamiento a madres primerizas lo cual requiere un alto nivel de empatía. A continuación, se muestra el proceso completo del área de Recursos Humanos en la Figura 9.2.

Figura 9.2

Proceso de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

9.3.4. *Proceso de reclutamiento*

La gerencia general deberá generar el perfil de los postulantes por cada área, identificando claramente las habilidades necesarias para el desarrollo del negocio, los perfiles deben quedar registrados en documentos que pueda usar el área de recursos humanos o la persona encargada de estos procesos.

Una vez concluida y definidos los perfiles requeridos, la Gerencia General publicará en medios físicos, electrónicos o agencias de contratación la convocatoria al proceso laboral para empezar a recibir las hojas de vida que envíen los postulantes. Este proceso debe tener una fecha de inicio y de fin, es decir debe seguir un cronograma definido.

Una vez recibidas las hojas de vida se deberá fijar una fecha y lugar para las entrevistas presenciales o virtuales con la Gerencia General, el objetivo es validar las habilidades blandas y técnicas de los postulantes para verificar si cumplen con los requisitos del perfil.

9.3.5. *Proceso de selección*

Mediante la entrevista, la Gerencia General validará las habilidades de los postulantes en una conversación donde podrán expresar su experiencia y conocimientos.

También, podrán realizarse exámenes psicotécnicos y psicológicos para profundizar en la conducta de un candidato que postula a un puesto de confianza.

Finalmente, la Gerencia General decidirá la contratación, extenderá la invitación al postulante de pertenecer a la empresa y dejará constancia de su decisión.

9.3.6. *Proceso de contratación*

La base legal utilizada para la contratación de personal está fundamentada en el Decreto Legislativo N° 728, también conocida como la ‘ley de productividad y competitividad laboral’, las características principales de esta ley son:

- Garantizar la remuneración de los trabajadores y su protección ante un despido sin sustento.
- Desarrollar y promover la capacitación de los trabajadores para lograr un mejor desempeño laboral de productividad.

Las condiciones laborales por la cuales se contratará al personal serán bajo el régimen laboral de mediana y pequeña empresa sustentado en el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE (Diario Oficial El Peruano, s. f.), cumpliendo todas las obligaciones de ley, enumerando las siguientes:

- Cumplimiento de las cuarenta y ocho horas laborales semanales.

- Otorgamiento de doce sueldos anuales correspondiente a los meses del año, y dos medios sueldos adicionales por gratificaciones de julio y diciembre.
- Vacaciones anuales por quince días de ley.
- Acceso al seguro social como red médica para atención de salud para los trabajadores.
- Aportes con fin previsional en una entidad estatal o una administradora de pensiones particular.
- Compensación por tiempo de servicio (CTS) un sueldo por año.

9.4. Política de remuneración

Una política de remuneración tiene como objetivo establecer los salarios del personal de la empresa según la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y formación de cada perfil (SCM Blog, 2023).

9.4.1. Evaluación de desempeño

Esta es una etapa muy importante para el área de recursos humanos ya que permite medir el talento, rendimiento y desempeño de todo el personal de la empresa, con el fin de realizar mejoras conductuales y de rendimiento en el personal.

Debemos tener presente que el inicio de la empresa será con la cantidad mínima de personal que sostenga la operación con una perspectiva de crecimiento en el tiempo, por lo cual, las evaluaciones de desempeño deberán realizarse por las jefaturas correspondientes.

Véase Anexo XII donde se detalla el formato de evaluación de desempeño.

9.4.2. Presupuesto de recursos humanos.

El presupuesto de Recursos Humanos hace referencia a los gastos generados por la planilla. Es decir, considera las posiciones requeridas para la sostenibilidad de la operación, debiendo cubrir los costos asociados a la planilla de trabajadores.

Realizar el presupuesto para esta área es muy importante porque planifica los gastos previstos para el personal en el cual se sostiene la empresa y brinda beneficios adicionales como:

- Incrementa la fidelización y retención del personal.
- Hace más atractiva a la empresa para el reclutamiento de nuevos perfiles.
- Previene contratar personal en exceso.

A continuación, se muestra la Tabla 9.4 con el detalle del régimen laboral MYPE y presupuesto por posición en el cual se estima un incremento anual por inflación y evaluación de desempeño de 5% en todas las remuneraciones.

Tabla 9.4

Conceptos de costos laborales régimen MYPE y presupuesto anual de la planilla del primer año de operación

Conceptos	MYPE					
Gratificación	1/2 sueldo por semestre					
CTS	1/2 sueldo por año					
Vacaciones	15 días por año					
Essalud / SIS	9% remuneración					
Bonificación	9% de la gratificación					
Gratificación						

	Gerente general	Asistente administrativo	Responsable de TI	Asistente marketing	Diseñador gráfico	Total anual
Remuneración	5,000	3,000	3,000	1,200	1,200	13,400
Gratificación	417	250	250	100	100	1,117
Bonificación	38	23	23	9	9	101
Gratificación	38	23	23	9	9	101
CTS	211	127	127	51	51	566
Vacaciones	208	125	125	50	50	558
Essalud - SIS	469	281	281	113	113	1,256
Total mensual por puesto	6,342	3,805	3,805	1,522	1,522	16,998
Total planilla anual	76,110	45,666	45,666	18,266	18,266	203,974

Fuente: Autores de la tesis.

9.5. Conclusiones

- Se cuenta con el capital humano calificado y necesario para la correcta implementación y operación del negocio.
- Una parte fundamental en Recursos Humanos es contar con un proceso eficiente en el reclutamiento y selección de personal.
- Se promueve una cultura de colaboración positiva mediante el teletrabajo, fomentando que el personal cuente con un cuadrante de vida balanceado.

CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO

La evaluación económica de este proyecto brindará información sobre su viabilidad, aplicando diferentes escenarios hipotéticos, Está basado en el examen y la interpretación de datos relevantes con el fin de obtener una visión clara de la salud económica y la viabilidad del proyecto.

La evaluación económica implica el análisis de varios aspectos, como los estados de resultados, los flujos de efectivo, la rentabilidad, la liquidez y otros indicadores clave. Estos datos se utilizan para evaluar el rendimiento pasado, presente y potencial de una entidad y para tomar decisiones informadas sobre aspectos como la inversión, la adquisición o la venta de activos y la planificación económica en general.

10.1. Objetivos

10.1.1. Objetivo general

El objetivo general de la evaluación económica es obtener una visión clara y completa de la situación actual, evaluar la viabilidad y rentabilidad, identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas para mejorar la gestión y alcanzar los objetivos específicos.

10.1.2. Objetivos específicos

- Cuantificar la inversión necesaria para la implementación del proyecto.
- Calcular la rentabilidad del proyecto mediante el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Definir los costos y gastos asociados al proyecto.
- Proyectar las ventas del negocio para los 5 años de horizonte del proyecto.
- Proyectar el estado de resultados y flujo de caja para los cinco años de horizonte del proyecto
- Realizar el análisis de sensibilidad y de escenarios del proyecto.

10.2. Consideraciones y supuestos generales

A continuación, se detallan aquellos supuestos que fueron considerados para el desarrollo del plan financiero.

- Se consideran 5 años para la evaluación de este proyecto.
- Se utilizará la moneda nacional para la evaluación. Para el caso de moneda extranjera, se asume el tipo de cambio oficial de SUNAT al 5 de julio de 2023 que fue de S/ 3.63.
- Los accionistas financiarán el 100.00% del capital requerido para el periodo preoperativo del proyecto.
- La tasa de rentabilidad para los accionistas será de 15.00%.
- Este proyecto contempla acogerse al régimen tributario MYPE por lo que la tasa de impuesto a la renta será de 10.00% para las primeras 15 UIT y 29.50%, para las siguientes.
- Se considerará la proyección de la tasa de inflación hasta el año 2028 para los cálculos pertinentes del plan financiero.
- Del grupo de encuestadas que respondió “Definitivamente pagaría”, el 65.50% lo harían de forma anual por S/49.90, mientras que el 34.40% restante, lo haría de manera mensual por S/9.90. Tomando esta base, se calculó un ticket promedio ponderado de S/53.17 para el primer año y se le aplicó la tasa de inflación proyectada para calcular el ticket de los siguientes años del proyecto más un incremento de 3.09% promedio anual por mejoras y actualizaciones de funcionalidades del aplicativo.
- Para el cálculo de la demanda objetivo se consideran tres escenarios en base a los resultados de la investigación realizada con consumidoras potenciales donde el escenario esperado se obtiene del porcentaje de personas que definitivamente descargarían el aplicativo (58.50%), disminuyendo un 8.00% para el escenario pesimista tomando en consideración que el punto muerto financiero es de 8.22% y aumentado el mismo porcentaje para el escenario optimista, tomando en cuenta el aumento del gasto de marketing y la consolidación de la compañía en el mercado.

- Se asume un crecimiento de S/100 anuales en la UIT, tomando como base la UIT 2023: S/4,950.
- Se asume lograr un alcance del 80.00% de la población a través de las estrategias de Marketing.
- Se asume un crecimiento anual de 2 puntos porcentuales en la intención de descarga del aplicativo, a partir del segundo año del proyecto.

10.3. Proyección de ingresos

A continuación, se detallan los tres escenarios de proyección de ingresos para el horizonte de cinco años. Como consideraciones para el cálculo se tiene la población del público objetivo de Lima metropolitana, Arequipa y Trujillo donde se selecciona la población de mujeres del NSE A, B y C, entre las edades de 15 y 49 años. Además, se toma en cuenta la tasa de natalidad por ciudad proyectada al 2028 y el número de nacimientos del año anterior que correspondería a las mamás con bebés menores a un año.

Para el cálculo de los siguientes escenarios se considera la proyección de inflación al año 2028, aplicada al ticket promedio ponderado el cual crece 3.09% promedio anual como se detalla en la Tabla 10.1.

Tabla 10.1

Proyección de la inflación y ticket promedio ponderado al año 2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección de inflación	2.43%	2.22%	2.02%	2.02%	2.02%
Precio ponderado (suscripción anual y mensual)	S/ 53.17	S/ 54.89	S/ 56.56	S/ 58.28	S/ 60.05

Fuente: Autores de esta tesis, (Statista, 2023)

El cálculo del *ticket* promedio ponderado sirve para proyectar los ingresos según los distintos escenarios, contemplando la proyección inflacionaria. y el crecimiento de la intención de descarga de 2.00% anual.

10.3.1. Escenarios del proyecto

Para la definición de los escenarios, se tomó como referencia inicial un escenario esperado en donde el porcentaje de penetración es del 58.50% que refleja la intención de descarga que se obtuvo de la respuesta “Definitivamente lo descargaría” en las encuestas realizadas para el MVP. Sobre este se asumió un crecimiento y decrecimiento de +8.00% y -8.00% para calcular los escenarios optimista y pesimista, respectivamente. A continuación, se detalla la proyección de la demanda al año 2028 en la Tabla 10.2.

Tabla 10.2

Proyección de la demanda objetivo al 2028 por escenarios, expresado en número de suscripciones pagadas

	2024	2025	2026	2027	2028
Escenario pesimista	15,902	17,632	20,063	21,696	22,689
Escenario esperado	18,421	20,319	23,008	24,768	25,791
Escenario optimista	20,940	23,006	25,953	27,840	28,894

Fuente: Autores de esta tesis

Tomando como base el número de suscripciones pagadas de la aplicación en los tres escenarios y multiplicado por el *ticket* promedio ponderado correspondiente a cada año, se calcula la proyección de ingresos para el primer año. Además, se consideran las inclusiones de Arequipa y Trujillo para los años dos y tres, respectivamente. Finalmente, se considera un incremento de 2.00% anual sobre la intención de descarga, a partir del segundo año, lo cual impacta directamente en los ingresos de los años posteriores del proyecto, tal y como se detalla en la Tabla 10.3.

Tabla 10.3

Proyección de ingresos al 2028 en soles (S/) en base al escenario esperado.

	2024	2025	2026	2027	2028
Escenario pesimista	845,489	967,888	1,134,792	1,264,472	1,362,525
Escenario esperado	979,427	1,115,375	1,301,367	1,443,512	1,548,853
Escenario optimista	1,113,366	1,262,863	1,467,942	1,622,552	1,735,182

Fuente: Autores de esta tesis

El escenario esperado se proyecta un ingreso de S/ 979,427 en el primer año, llegando a tener un crecimiento de 58.14% en el quinto año.

10.4. Inversión y gastos preoperativos

A continuación, se detalla el plan de inversión y gastos preoperativos para el proyecto en cada una de las áreas correspondientes. Este monto de inversión se determinó en base a las actividades necesarias para el desarrollo, lanzamiento y puesta en marcha del proyecto.

La inversión total para el inicio de operaciones del proyecto es de S/310,355, monto que se divide en inversiones, gastos preoperativos y gastos de marketing como se detalla en la tabla 10.4.

Tabla 10.4

Inversión preoperativa en soles (S/)

	S/
Tecnologías de la información	93,264
Administración	56,194
Marketing	160,897
Total	310,355

Fuente: Autores de esta tesis

10.5. Financiamiento de la inversión

El total de las inversiones y gastos preoperativos serán financiados en un 100% por capital propio, considerando un costo de oportunidad de 15%, como se muestra en la Tabla 10.5.

Tabla 10.5

Composición del capital

	Monto	Porcentaje	Tasa
APORTE DE SOCIOS	310,355	100.00%	15.00%
Total	310,355	100.00%	

Fuente: Autores de esta tesis

10.6. Proyección de egresos

A continuación, se detallan todos los egresos correspondientes a las diferentes áreas para el desarrollo del plan de negocio durante todo el horizonte del proyecto. Esto

incluye el presupuesto Administrativo, Tecnologías de la Información, Marketing y Recursos Humanos como se muestra en la Tabla 10.6.

Tabla 10.6

Presupuesto de egresos en soles (S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnologías de la información	93,264	7,505	7,926	8,522	8,912	9,138
Administración	56,194	8,352	12,179	12,658	9,310	9,310
Recursos Humanos		203,974	222,240	240,507	252,532	265,159
Marketing	160,897	679,305	415,299	432,723	450,147	467,571
Total	310,355	899,136	657,644	694,409	720,900	751,177

Fuente: Autores de esta tesis.

Además de los presupuestos de egresos correspondientes a cada área, se calcula el presupuesto de costo de ventas el cual se compone de la comisión de la pasarela de pago (4.13% incluido IGV) y las comisiones de *Google* que cobra 30.00% durante el primer año y 15.00% a partir del segundo; y la comisión de *Apple* que cobra 15.00% anualmente, siempre y cuando los ingresos no superen \$1,000,000 anuales. Todo esto es calculado sobre la venta proyectada como se observa en la Tabla 10.7.

Tabla 10.7

Presupuesto de costo de ventas en soles (S/) en base al escenario esperado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión de pasarela de pagos - 4.13%	40,450	46,065	53,746	59,617	63,968
Comisión Google Play (30%)	264,445	150,576	175,685	194,874	209,095
Comisión de App Store (15%)	14,691	16,731	19,521	21,653	23,233
Total	319,587	213,371	248,952	276,144	296,296

Fuente: Autores de esta tesis.

Nota: Comisión Google Play durante el primer año 30% y 15% a partir del segundo año.

10.7. Estado de resultados

Para el cálculo del estado de resultados se toma en consideración la proyección de ingresos y egresos expuestos anteriormente del escenario esperado para el periodo de

cinco años. Como resultado se obtiene en el primer año de operación una utilidad neta negativa de -S/479,524, dado que se están amortizando los gastos preoperativos. Sin embargo, a partir del segundo año del proyecto se estima generar utilidades netas positivas debido a la venta incremental y el control de gastos. A continuación, se muestra el detalle en la Tabla 10.8.

Tabla 10.8

Estado de resultados (S/) en base al escenario esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	830,023	945,233	1,102,854	1,223,315	1,312,588
Costo de venta	-270,837	-180,823	-210,976	-234,020	-251,098
Utilidad Bruta	559,187	764,410	891,878	989,295	1,061,490
Margen Bruto (%)	67%	81%	81%	81%	81%
Gastos de Marketing	-662,276	-401,924	-419,348	-436,772	-454,196
Gastos de TI	-7,505	-7,926	-8,522	-8,912	-9,138
Planilla	-203,974	-222,240	-240,507	-252,532	-265,159
Gastos Administrativos	-7,964	-11,207	-11,613	-8,775	-8,775
Gastos Generales	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
Depreciación	-25,521	-25,521	-25,521	-25,521	-25,521
Amortización	-182,751				
Utilidad antes de Impuestos	-532,804	93,593	184,368	254,783	296,701
Margen Operativo (%)	-64%	10%	17%	21%	23%
Impuestos (Régimen MYPE)	53,280	-12,546	-39,032	-59,512	-71,586
UTILIDAD NETA	-479,524	81,047	145,336	195,271	225,115
Margen Neto (%)	-58%	9%	13%	16%	17%

Fuente: Autores de esta tesis

10.8. Flujo de caja económico

Para el desarrollo del flujo de caja económico se tomó en consideración las salidas de efectivo de las actividades operativas y de inversión. Las actividades operativas incluyen las ventas y gastos relacionados a la operación. Este flujo de caja económico considera una tasa de descuento del 15.00%, obteniendo como resultado una VANE de S/339,924 y una TIRE de 36.53% bajo un escenario esperado. Se observa el detalle anual de todo el horizonte del proyecto en la Tabla 10.9.

Tabla 10.9*Flujo de caja económico en soles (S/) en base al escenario esperado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		979,427	1,115,375	1,301,367	1,443,512	1,548,853
Costo de venta		-319,587	-213,371	-248,952	-276,144	-296,296
Gastos de marketing		-679,305	-415,299	-432,723	-450,147	-467,571
Gastos de TI		-7,505	-7,926	-8,522	-8,912	-9,138
Planilla		-203,974	-222,240	-240,507	-252,532	-265,159
Gastos de administrativos		-8,352	-12,179	-12,658	-9,310	-9,310
Gastos generales		-2,360	-2,360	-2,360	-2,360	-2,360
Depreciación		-25,521	-25,521	-25,521	-25,521	-25,521
Amortización		-182,751	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos		-449,928	216,479	330,126	418,587	473,500
Impuestos		53,280	-12,546	-39,032	-59,512	-71,586
Depreciación		25,521	25,521	25,521	25,521	25,521
Amortización		182,751	-	-	-	-
Gastos Administrativos & TI	-21,854					
Inversión de activos	-127,604					
Gastos en Marketing Preoperativo	-160,897					
Flujo de caja económico	-310,355	-188,375	229,454	316,615	384,596	427,435
TIRE	36.53%					
VANE	339,924					
WACC	15.00%					

Fuente: Autores de esta tesis.

En la Tabla 10.10, se detalla el flujo de caja mensual durante el primer año del proyecto. Como se puede observar, los flujos de egresos son mayores a los ingresos debido a que se está recuperando la inversión del preoperativo. Por lo tanto, se espera un VANE y TIRE negativos para este periodo.

Tabla 10.10

Flujo de caja económico en soles (S/) mensual del primer año del proyecto

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	146,914	146,914	97,943	48,971	97,943	97,943	97,943	19,589	29,383	48,971	48,971	97,943
Costo de venta	-49,407	-49,407	-32,938	-16,469	-32,938	-32,938	-32,938	-6,588	-9,881	-16,469	-16,469	-32,938
Gastos de marketing	-101,896	-101,896	-67,930	-33,965	-67,930	-67,930	-67,930	-13,586	-20,379	-33,965	-33,965	-67,930
Gastos de TI		-625	-625	-625	-625	-625	-625	-625	-625	-625	-625	-625
Planilla	-15,215	-15,215	-15,215	-15,215	-18,611	-15,215	-17,818	-15,215	-17,818	-18,611	-22,008	-17,818
Gastos de administrativos	-696	-696	-696	-696	-696	-696	-696	-696	-696	-696	-696	-696
Gastos generales	-100	-100	-180	-197	-300	-300	-197	-140	-197	-200	-150	-300
Depreciación	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127	-2,127
Amortización	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229	-15,229
Utilidad antes de Impuestos	-38,381	-38,381	-36,998	-35,552	-40,514	-37,118	-39,618	-34,617	-37,570	-38,951	-42,298	-39,722
Impuestos	7,992	7,992	5,328	2,664	5,328	5,328	5,328	1,066	1,598	2,664	2,664	5,328
Depreciación	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127
Amortización	15,229	15,229	15,229	15,229	15,229	15,229	15,229	15,229	15,229	15,229	15,229	15,229
Gastos Administrativos & TI												
Inversión de activos												
Gastos en Marketing Preoperativo												
Flujo de caja económico	-13,033	-13,033	-14,314	-15,532	-17,830	-14,434	-16,934	-16,196	-18,616	-18,932	-22,278	-17,038

Fuente: Autores de esta tesis.

Se concluye que el proyecto es viable económicamente por tener un VANE y TIRE positivas con un WACC de 15% que representa el costo de oportunidad sobre una tasa de hasta 8.50% en un depósito a plazo fijo como se observa en el Anexo XIII. Por lo tanto, es un proyecto en el cual se puede realizar una inversión.

10.9. Análisis de riesgos

Esta herramienta tiene como objetivo prever riesgos y amenazas en función a las variables más relevantes del negocio las cuales pueden afectar el modelo financiero si presentan alguna variación considerable. A continuación, se analizarán las variables: Ventas, Costo de Ventas y Gastos de Marketing.

10.9.1. Análisis de punto muerto o punto de equilibrio financiero

Se evaluaron los tres factores antes mencionados, obteniendo como resultado lo detallado en la Tabla 10.11.

Tabla 10.11

Análisis de punto muerto o punto de equilibrio financiero en base al escenario esperado

	Punto muerto
Ingresos por ventas	-8.20%
Costo de ventas	37.43%
Gasto de Marketing	20.24%

Fuente: Autores de esta tesis.

Se determina que el factor ventas es el que impacta en mayor medida la rentabilidad del proyecto ya que si disminuye 8.20% el VANE será cero, dejando de ser rentable. Además, se observa que de presentarse incrementos de 37.43% y 20.24% en el costo de ventas y gasto de marketing, respectivamente, el efecto será el mismo.

10.9.2. Análisis de sensibilidad por variables o unidimensional

Se realizó el análisis de sensibilidad por variables o unidimensional de los tres factores más importantes para el negocio en base al impacto que tienen en el estado de resultados y evaluando el VANE. Este análisis determina el rango de variación que puede soportar cada variable para que el VANE se vea afectado. En el caso de las ventas,

se observa que al disminuir entre los rangos de -5.00% y -10.00%, el VANE se vuelve negativo; en el costo de ventas, según este análisis, aun pasando el 25% de incremento en costo, el VANE sigue siendo positivo. Finalmente, para la variable Gasto de Marketing, al superar un incremento de 20% a 25% el VANE se vuelve negativo como se observa en la Tabla 10.11.

Tabla 10.12

Análisis de sensibilidad por variables ventas, costo de ventas y marketing en soles (s/)

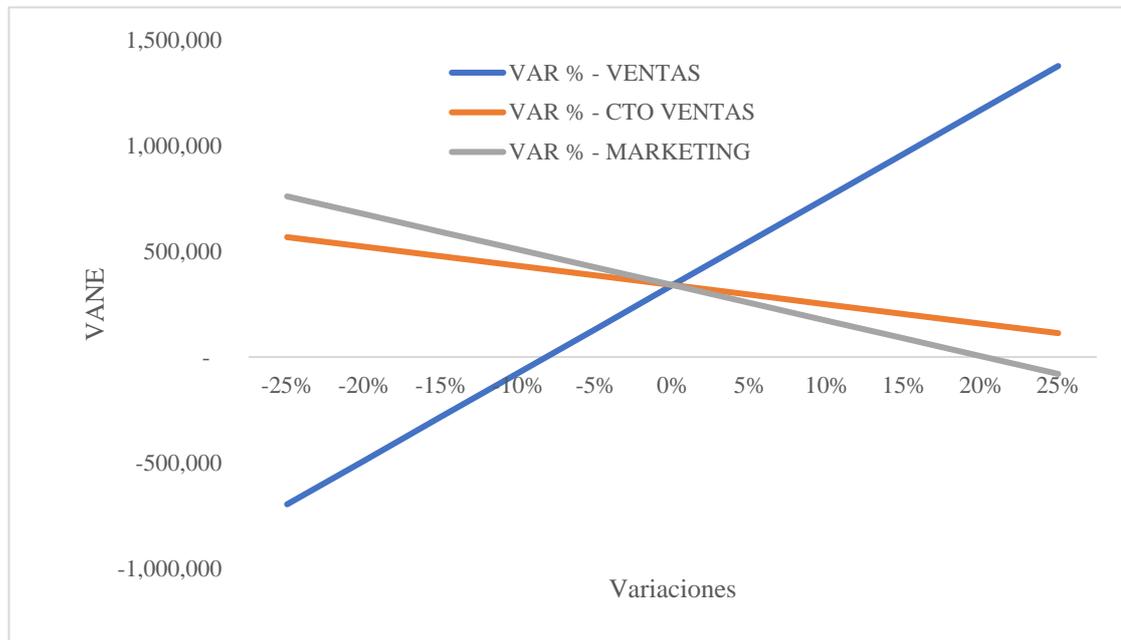
Var % - Ventas	VANE	Var % - Costo ventas	VANE	Var % - Marketing	VANE
	339,924		339,924		339,924
-25%	-696,605	-25%	566,956	-25%	759,696
-20%	-489,299	-20%	521,550	-20%	675,741
-15%	-281,993	-15%	476,144	-15%	591,787
-10%	-74,687	-10%	430,737	-10%	507,833
-5%	132,618	-5%	385,331	-5%	423,879
0%	339,924	0%	339,924	0%	339,924
5%	547,230	5%	294,518	5%	255,970
10%	754,536	10%	249,111	10%	172,016
15%	961,842	15%	203,705	15%	88,061
20%	1,169,148	20%	158,299	20%	4,107
25%	1,376,453	25%	112,892	25%	-79,847

Fuente: Autores de esta tesis.

En la Figura 10.1 se explica qué tan significativas son las variables evaluadas para el VANE, siendo la variable Ventas la que presenta una pendiente positiva con mayor inclinación. Por lo tanto, se vuelve la más relevante; mientras que las variables Costo de Ventas y Marketing, presentan una pendiente negativa siendo el gasto en marketing la segunda variable más relevante en el impacto al VANE.

Figura 10.1

Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE para tres factores



Fuente: Autores de la tesis, basado en el escenario esperado.

Se concluye que el VANE es más sensible a la variación de la variable ventas cuando desciende 8.20% de lo presupuestado en un escenario esperado. La segunda variable con mayor impacto en el VANE es el gasto en Marketing con un límite de incremento de 20.24%, seguido del costo de ventas con un límite de incremento de 37.43%.

10.9.3. Análisis bidimensional

Este análisis se enfoca en el efecto de los factores de Ventas y Gasto en Marketing los cuales tienen un mayor impacto en el estado de resultados. Se podrá observar cómo cambia el VANE en distintos valores crecientes o decrecientes para cada factor en un rango de -25% a 25% (Ver Tabla 10.12)

Tabla 10.13

Análisis bidimensional de factores de Ventas y marketing en soles (S/)

VANE	Gastos de marketing											
	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	
339,924	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-25%	469,573	262,267	54,961	152,345	359,651	566,956	774,262	981,568	1,188,874	1,396,180	1,603,485	-
-20%	514,979	307,673	100,368	106,938	314,244	521,550	728,856	936,162	1,143,467	1,350,773	1,558,079	-
-15%	560,386	353,080	145,774	61,532	268,838	476,144	683,449	890,755	1,098,061	1,305,367	1,512,673	-
-10%	605,792	398,486	191,180	16,125	223,431	430,737	638,043	845,349	1,052,655	1,259,960	1,467,266	-
-5%	651,198	443,893	236,587	29,281	178,025	385,331	592,637	799,942	1,007,248	1,214,554	1,421,860	-
0%	696,605	489,299	281,993	74,687	132,618	339,924	547,230	754,536	961,842	1,169,148	1,376,453	-
5%	742,011	534,705	327,400	120,094	87,212	294,518	501,824	709,130	916,435	1,123,741	1,331,047	-
10%	787,418	580,112	372,806	165,500	41,806	249,111	456,417	663,723	871,029	1,078,335	1,285,641	-
15%	832,824	625,518	418,212	210,907	3,601	203,705	411,011	618,317	825,623	1,032,928	1,240,234	-
20%	878,231	670,925	463,619	256,313	49,007	158,299	365,604	572,910	780,216	987,522	1,194,828	-
25%	923,637	716,331	509,025	301,719	94,414	112,892	320,198	527,504	734,810	942,115	1,149,421	-

Fuente: Autores de esta tesis.

10.9.4. Análisis de escenarios

El siguiente análisis determina los cambios en el VAN y TIR económicos y financieros de acuerdo con las variaciones de los tres factores críticos en tres escenarios distintos como se muestra en la Tabla 10.13.

Tabla 10.14

Análisis de escenarios

Escenarios	Valores actuales	Pesimista	Esperado	Optimista
Ingresos por ventas	0%	-8%	0%	8%
Costo de ventas	0%	5%	0%	0%
Gasto de Marketing	0%	5%	0%	-5%
RESULTADOS				
TIRE	36.53%	7.06%	36.53%	62.52%
VANE	339,924	-121,126	339,924	755,568
TIRF	33.20%	-6.69%	33.20%	59.35%
VANF	319,004	-376,455	319,004	747,754

Fuente: Autores de esta tesis.

Se puede determinar que en un escenario pesimista donde las ventas bajan 8.00% y el costo de ventas junto al gasto en marketing aumentan en 5.00%, el VANE y TIRE se ven impactados negativamente hasta llegar a los -\$/121,126. Por otro lado, en el escenario optimista, se asume un incremento de 8.00% en las ventas, un costo de ventas sin variaciones y un ajuste de -5.00% en el gasto en Marketing, dando como resultado una TIRE de 62.52% y un VANE de S/755,568.

10.10. Conclusiones de la evaluación económica

- El proyecto 2MOM es económicamente viable dado que tiene un VANE positivo de S/ 339,924 y una TIRE de 36.53% en un periodo de evaluación de cinco años.
- El plan de negocio se ve afectado, principalmente, por los factores de ventas, costo de ventas y gastos de marketing por lo que es importante hacerle seguimiento constante para lograr los resultados esperados.

- Durante el año 0 se estima una inversión de S/310,355 la cual será financiada en un 100% por los accionistas y servirá para las actividades preoperativas y de lanzamiento de marca.
- Durante el primer año de operación, en un escenario esperado, se obtiene una utilidad neta negativa. Sin embargo, durante los siguientes años del proyecto, se observa una recuperación de este indicador hasta llegar a los S/225,115 en el año 5.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

- Existe una oportunidad latente en el mercado de desarrollar la idea de negocio a través del aplicativo móvil, ya que no se encuentran opciones similares a la propuesta que englobe toda la información y herramientas que el público objetivo necesita para la etapa tan importante que estén pasando
- Se evidencia un gran interés en las mujeres peruanas de ser madres, además de nuevos hábitos a raíz de la pandemia para buscar información en internet sobre sus dudas y el cuidado y crianza del bebé.
- A través de la evaluación de concepto con el público objetivo se determina una intención de descarga del aplicativo del 93.10%.
- Con la elaboración de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos, TI y financiero se determinó cuáles serán los planes de acción para los siguientes años del proyecto.
- El plan financiero evaluado determinará la viabilidad económica del proyecto con un VANE de S/339,924 y una TIRE de 36.53% en un periodo de evaluación de cinco años.
- Las variables con mayor impacto en el estado de resultados y flujo económico son Ventas, gasto en marketing y costos de ventas por lo que cualquier variación impactará el negocio de manera directa.
- La empresa debe considerar que las ventas tienen un tope de decrecimiento de 10.67%. Al superar este límite, el VANE se vuelve negativo.
- El proyecto será escalable en la medida que se ingresen a nuevas regiones y amplíe el alcance del público objetivo. Las barreras de entrada para los competidores se establecerán a partir de la confiabilidad de la información, la variedad de oferta y el fortalecimiento de las relaciones con los aliados comerciales.

11.2. Recomendaciones

- Continuar con los planes establecidos en cada área correspondiente para lograr los objetivos del proyecto.
- Generar buenas relaciones con los especialistas que ayudarán con el contenido a desarrollar para garantizar su lealtad y compromiso con la marca.
- Establecer una base sólida en cantidad y calidad de proveedores para mantener una propuesta de valor atractiva.
- Escalar el proyecto a nuevas geografías como las principales ciudades del país las cuales cuenten con la mayor concentración de niveles socioeconómicos A, B y C. Posteriormente, una vez consolidado el mercado local, planificar la expansión a otros mercados de la región.
- Incorporar funcionalidades transaccionales para la venta directa de artículos y convertir la sección *Baby Place* en un *Market Place*.
- Ampliar el público objetivo y llegar a mujeres que están buscando tener un bebé tocando el tema de planificación familiar.
- Mantener un ciclo de actualizaciones constante para mejorar las funcionalidades.

ANEXOS

Anexo I: Guía de indagación grupo madres gestantes

Guía de indagación Grupo 1 – Madres Gestantes	
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Madres gestantes • NSE A/ B/C • Edades entre los 15 y 40 años
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Motivo de la reunión • Presentación de los integrantes, para que entren en un ambiente de confianza y se sientan cómodos • Duración: 1 hora aproximadamente
Introducción de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de cómo funciona el <i>focus group</i> • Explicar que no hay una respuesta correcta, solo son opiniones y que son personas que representan a otras personas que piensan igual • Se grabará la entrevista • Solo debe hablar una persona a la vez • Si tiene una opinión diferente al grupo es importante que lo diga • Si tiene alguna pregunta o consulta
Preguntas para romper el hielo (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su nombre y su edad? • ¿A qué se dedica? • ¿Qué le gusta hacer? • ¿Cuántas semanas de gestación tiene? • ¿Cómo está llevando el embarazo? • ¿Será niño o niña?
Preguntas (45 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre su embarazo: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales dudas que ha tenido durante su embarazo? ¿Angustias? • ¿Cuáles son sus principales miedos? • ¿Cómo ha resuelto estas dudas/ miedos? • ¿Qué tipo de información te resultaría útil sobre su embarazo? • ¿Lleva algún control semanal/mensual de su embarazo? • Adicional al control con el doctor, ¿usted se organiza de alguna manera con todo lo relacionado a su embarazo? • ¿Cómo se organiza? ¿Agendas?, ¿Libretas?, ¿Computadora?, ¿Celular? • Sobre las compras de productos de bebés <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el proceso de compra para los productos que necesita para su bebé? • ¿Compra directamente en las tiendas físicas? ¿Busca por páginas de <i>market places</i> como Saga, Ripley o directamente en la página de las tiendas de bebés? • Sobre la búsqueda de información

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde buscas información si tienes alguna duda sobre tu embarazo? • ¿Con que frecuencia busca información? • ¿Crees en la información que ves en internet? • ¿Cuáles son las principales páginas que frecuenta en internet? • ¿Cuáles son los factores principales para que confíes en la información que encuentras? • ¿En qué momento decides consultar con tu médico después de haber visto algún tipo de información?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre el uso de aplicativos
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene aplicativos instalados en su celular? ¿Cómo cuáles? ¿Qué le parecen? ¿Les parece de gran ayuda? • ¿Cuáles son las características más positivas y las más negativas de los aplicativos? • ¿Qué es lo mínimo que debería tener un aplicativo para que lo descarguen y usen? El aplicativo ideal • ¿Qué tipo de contenido esperarías encontrar en el aplicativo? Relacionado al embarazo, al bebé y a los proveedores de productos / servicios.
Preguntas de cierre (5 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Intención de descarga/ compra: • Pensando en un aplicativo que te permita organizar todas sus actividades durante tu periodo de gestación semana a semana, además de poder encontrar productos y proveedores que te ayuden a realizar eventos como tu <i>baby shower</i>, ¿Estarías dispuesta a descargarlo en tu celular? • ¿Pagarían por un aplicativo como ese? • ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar mensual/ anual, por tener más información, acceso a descuentos exclusivos, etc.? • Si fueran a usarlo, qué otras fuentes de información dejarían de usar para concentrarse en el aplicativo.
Finalización del <i>focus group</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento por la participación. • Se les agradece a las personas por su participación y por la calidad de sus respuestas.

Anexo II: Guía de indagación madres con bebés de hasta doce meses de edad

Guía de indagación Grupo 2 - Madres con bebés de hasta doce meses de edad	
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Madres con bebés menores a 1 año • NSE A/ B/C • Edades entre los 15 y 40 años
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Motivo de la reunión • Presentación de los integrantes, para que entren en un ambiente de confianza y se sientan cómodos

	<ul style="list-style-type: none"> • Duración: 1 hora aproximadamente
Introducción de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de cómo funciona el <i>focus group</i> • Explicar que no hay una respuesta correcta, solo son opiniones y que son personas que representan a otras personas que piensan igual • Se grabará la entrevista • Solo debe hablar una persona a la vez • Si tiene una opinión diferente al grupo es importante que lo diga • Si tiene alguna pregunta o consulta
Preguntas para romper el hielo (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su nombre y su edad? • ¿A qué se dedica? • ¿Qué le gusta hacer? • ¿Cuántos meses tiene su bebé? • ¿Es niña o niño? ¿Cómo se llama? • ¿Tiene otros hijos? ¿Cuántos?
Preguntas (45 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre el cuidado de su bebé:
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales dudas que ha tenido / tiene durante estos primeros meses como mamá? • ¿Cuáles son sus principales miedos? • ¿Cómo ha resuelto estas dudas/ miedos? • ¿Qué tipo de información te resultaría útil para el cuidado de su bebé? • ¿Lleva algún control semanal/mensual sobre su bebé? • Adicional al control con el doctor, ¿usted se organiza de alguna manera con todo lo relacionado a su bebé? • ¿Cómo se organiza? ¿Agendas?, ¿Libretas?, ¿Computadora?, ¿Celular?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre las compras de productos de bebés
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el proceso de compra para los productos que necesita para su bebé? • ¿Compra directamente en las tiendas físicas? ¿Busca por páginas de <i>market places</i> como Saga, Ripley o directamente en la página de las tiendas de bebés?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la búsqueda de información
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde buscas información si tienes alguna duda sobre la crianza/ desarrollo de su bebé? ¿Doctor? ¿Internet? ¿Familiar? • ¿Con que frecuencia busca información? • ¿Crees en la información que ves en internet? • ¿Cuáles son las principales páginas que frecuenta en internet? • ¿Cuáles son los factores principales para que confíes en la información que encuentras? • ¿En qué momento decides consultar con tu médico después de haber visto algún tipo de información?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre el uso de aplicativos
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene aplicativos instalados en su celular? ¿Cómo cuáles? ¿Qué le parecen? ¿Les parece de gran ayuda?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las características más positivas y las más negativas de los aplicativos? • ¿Qué es lo mínimo que debería tener un aplicativo para que lo descarguen y usen? El aplicativo ideal • ¿Qué tipo de contenido esperarías encontrar en el aplicativo? Relacionado al embarazo, al bebé y a los proveedores de productos / servicios.
Preguntas de cierre (5 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Intención de descarga/ compra: • Pensando en un aplicativo que te permita organizar todas sus actividades durante tu periodo de gestación semana a semana, además de poder encontrar productos y proveedores que te ayuden a realizar eventos como tu <i>baby shower</i>, ¿Estarías dispuesta a descargarlo en tu celular? • ¿Pagarían por un aplicativo como ese? • ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar mensual/ anual, por tener más información, acceso a descuentos exclusivos, etc.? • Si fueran a usarlo, qué otras fuentes de información dejarían de usar para concentrarse en el aplicativo. •
Finalización del <i>focus group</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento por la participación. • Se les agradece a las personas por su participación y por la calidad de sus respuestas.

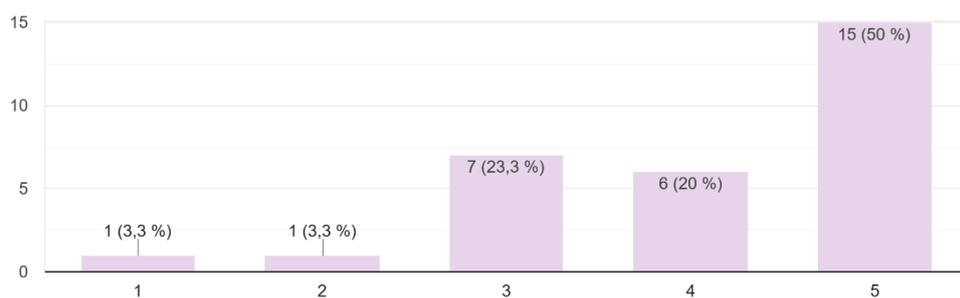
Anexo III: Instrumento evaluación de concepto.

Tema	Detalle
Introducción	¡Bienvenida! Tu opinión es muy valiosa para nosotros, el formulario que te presentamos a continuación consta de algunas preguntas que te pedimos respondas de manera honesta y objetiva. La información que nos proporcionas será confidencial y se utilizará únicamente con fines de investigación de mercado. Muchas gracias por tu colaboración y tiempo.
	Evaluación
Relevancia en sus vidas	¿Qué tanto sientes que esta idea es relevante, es decir, satisface tus necesidades/intereses?

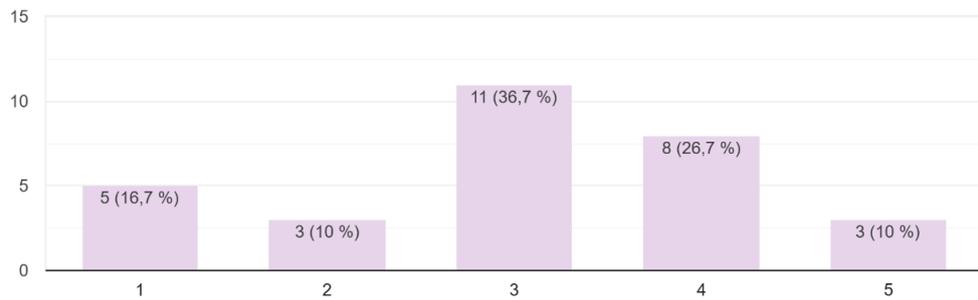
Innovación	<p>Frente a lo que encuentras en el mercado ¿qué tan única y diferente crees que es esta idea?</p> <p>¿Crees que esta es una idea que está diseñada o hecha para una mami como tú?</p>
Intención de descarga	<p>¿Cuál sería tu intención de descargar el aplicativo descrito en esta idea?</p>
Intención de suscripción (compra)	<p>¿Cuál sería tu intención de pagar por el aplicativo descrito en esta idea?</p> <p>¿Estarías dispuesta a pagar S/ 9.90 mensualmente por el aplicativo descrito en esta idea?</p> <p>¿Estarías dispuesta a pagar S/ 49.90 anualmente por el aplicativo descrito en esta idea?</p>

Anexo IV: Resultados evaluación de concepto

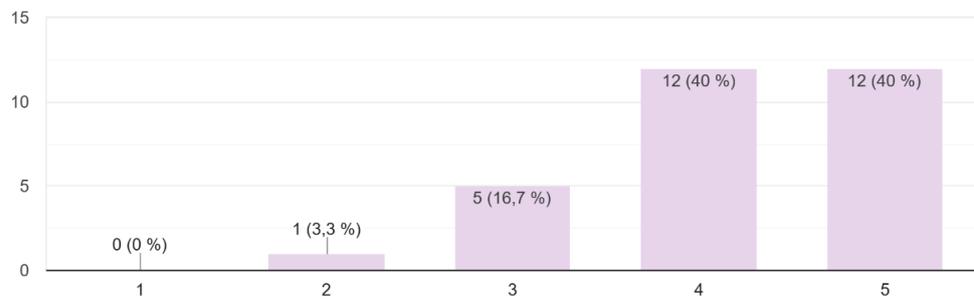
- **Pregunta 1: ¿Qué tanto sientes que esta idea es relevante, es decir, satisface tus necesidades/intereses?**



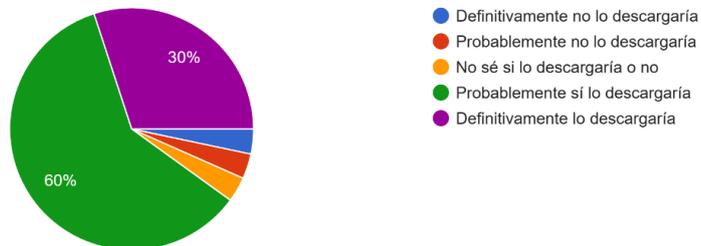
- **Pregunta 2: Frente a lo que encuentras en el mercado ¿qué tan única y diferente crees que es esta idea?**



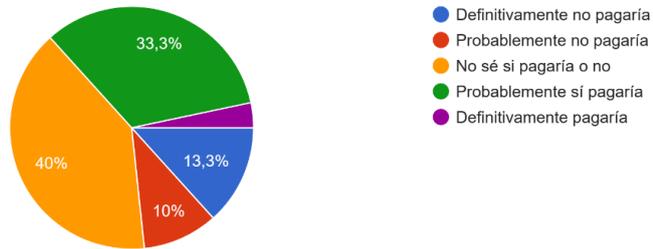
- **Pregunta 3: ¿Crees que esta es una idea que está diseñada o hecha para una mami como tú?**



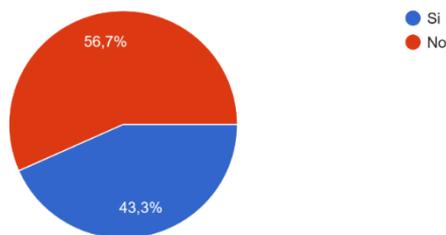
- **Pregunta 4: ¿Cuál sería tu intención de descargar el aplicativo descrito en esta idea?**



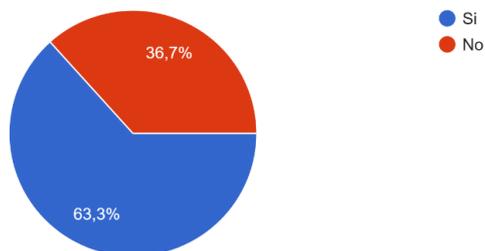
- **Pregunta 5: ¿Cuál sería tu intención de pagar por el aplicativo descrito en esta idea?**



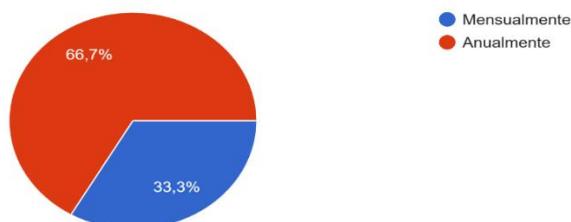
- **Pregunta 6: ¿Estarías dispuesta a pagar S/ 9.90 mensualmente por el aplicativo descrito en esta idea?**



- **Pregunta 7: ¿Estarías dispuesta a pagar S/ 49.90 anualmente por el aplicativo descrito en esta idea?**



• **Pregunta 8: ¿Cómo preferirías pagar?**



Anexo V: Guía de indagación iteración I

Tareas	Indicador	Preguntas
Experiencia/ facilidad de uso	- Consideran que es un aplicativo amigable.	- ¿Cuál fue tu primera impresión al abrir el <i>link</i> ? - ¿Te parece fácil navegar en él? Indagar lo siguiente en caso responda NO: ¿Por qué? ¿Qué debería de tener o cómo debería de ser para que sea fácil?
Formato: Parte visual (gráficos y tipografía)	- Consideran que los gráficos son amigables y cercanos, que la tipografía y el tamaño es la correcta.	- ¿Qué opinas del diseño en general? ¿Te parece agradable de leer y ver? (Colores, dibujos, letras, tamaño de letra, tamaño de botones) - ¿Recomendarías alguna modificación? HACER LAS MISMAS PREGUNTAS POR CADA VISTA.
Información que se presenta	- Visualizar y comprender la información presentada. - Consideran que el contenido del es útil	ESTAS PREGUNTAS SE REALIZAN MIENTRAS SE MUESTRA CADA VISTA DEL PUNTO ANTERIOR. - ¿Qué opinas de la información que se brinda? ¿Te parece útil y de valor?, ¿Te parece relevante? ¿Agregarías algo? ¿Eliminarías - ¿Encuentras que el contenido del aplicativo es suficiente y completo? - ¿Te gustaría ver algún tipo de contenido adicional en el aplicativo?
Journey		- ¿Encuentras que el contenido del aplicativo está organizado de manera efectiva y fácil de encontrar?

Anexo VI: Guía de indagación iteración II

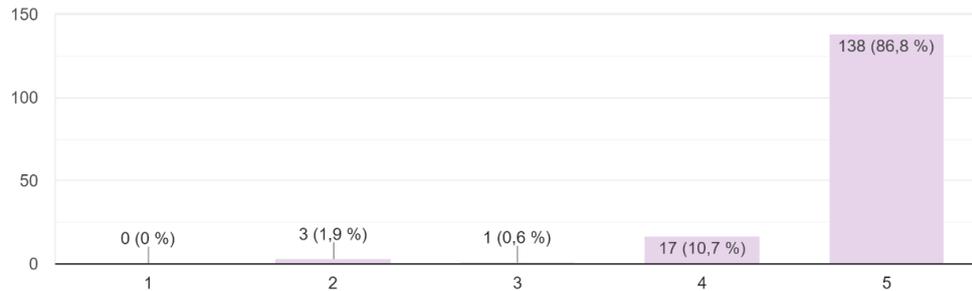
Tareas	Indicador	Preguntas
Experiencia/ facilidad de uso	<ul style="list-style-type: none"> - Consideran que es un aplicativo amigable. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál fue tu primera impresión al abrir el <i>link</i>? - ¿Te parece fácil navegar en él? <p>Indagar lo siguiente en caso responda NO: ¿Por qué? ¿Qué debería de tener o cómo debería de ser para que sea fácil?</p>
Formato: Parte visual (gráficos y tipografía)	<ul style="list-style-type: none"> - Consideran que los gráficos son amigables y cercanos, que la tipografía y el tamaño es la correcta. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué opinas del diseño en general? - ¿Te parece agradable de leer y ver? (Colores, dibujos, letras, tamaño de letra, tamaño de botones) - ¿Recomendarías alguna modificación? <p>HACER LAS MISMAS PREGUNTAS POR CADA VISTA.</p>
Información que se presenta.	<ul style="list-style-type: none"> - Visualizar y comprender la información presentada. - Consideran que el contenido del es útil 	<p>ESTAS PREGUNTAS SE REALIZAN MIENTRAS SE MUESTRA CADA VISTA DEL PUNTO ANTERIOR.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué opinas de la información que se brinda? ¿Te parece útil y de valor?, ¿Te parece relevante? ¿Agregarías algo? ¿Eliminarías - ¿Encuentras que el contenido del aplicativo es suficiente y completo? - ¿Te gustaría ver algún tipo de contenido adicional en el aplicativo?
Journey		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Encuentras que el contenido del aplicativo está organizado de manera efectiva y fácil de encontrar?

Anexo VII: Cuestionario MVP

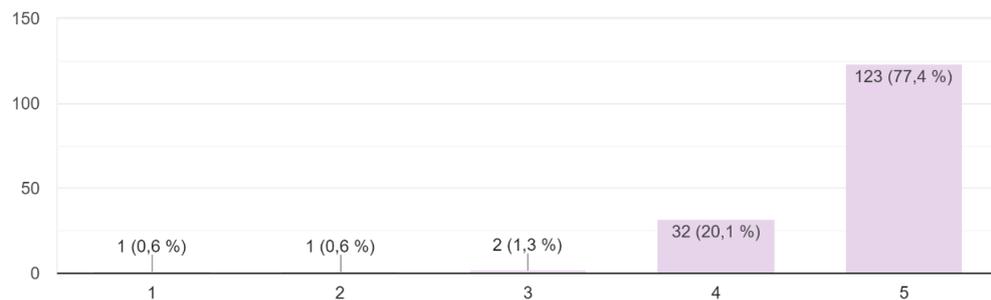
Tareas	Indicador	Preguntas
Experiencia/ facilidad de uso	<ul style="list-style-type: none"> Consideran que es un aplicativo amigable. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál fue tu primera impresión al abrir el <i>link</i>? ¿Te parece fácil navegar en él? Indagar lo siguiente en caso responda NO: ¿Por qué? ¿Qué debería de tener o cómo debería de ser para que sea fácil?
Formato: Parte visual (gráficos y tipografía)	<ul style="list-style-type: none"> Consideran que los gráficos son amigables y cercanos, que la tipografía y el tamaño es la correcta. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué opinas del diseño en general? ¿Te parece agradable de leer y ver? (Colores, dibujos, letras, tamaño de letra, tamaño de botones) ¿Recomendarías alguna modificación? HACER LAS MISMAS PREGUNTAS POR CADA VISTA.
Información que se presenta.	<ul style="list-style-type: none"> Visualizar y comprender la información presentada. Consideran que el contenido del es útil 	<p>ESTAS PREGUNTAS SE REALIZAN MIENTRAS SE MUESTRA CADA VISTA DEL PUNTO ANTERIOR.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué opinas de la información que se brinda? ¿Te parece útil y de valor?, ¿Te parece relevante? ¿Agregarías algo? ¿Eliminarías ¿Encuentras que el contenido del aplicativo es suficiente y completo? ¿Te gustaría ver algún tipo de contenido adicional en el aplicativo?
Journey	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Encuentras que el contenido del aplicativo está organizado de manera efectiva y fácil de encontrar?
Familia	<ul style="list-style-type: none"> Visualizar y comprender si es importante incluir a su pareja. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Te gustaría encontrar una opción para compartir el aplicativo con tu pareja?
Acceso e información Pagada	<ul style="list-style-type: none"> Visualizar y comprender si valora los atributos. 	<ul style="list-style-type: none"> Considerando que será un aplicativo pagada. ¿Cuál sería la mejor opción para ti? ¿Por qué dejarías de pagar el aplicativo? ¿Cómo calificarías estos atributos al momento de pagar por el aplicativo?

Anexo VIII: Resultados MVP

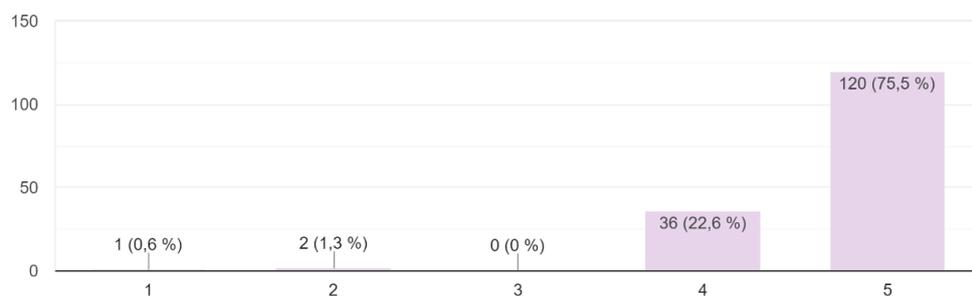
- **Pregunta 1. Me fue fácil identificar qué hacer en la aplicación en mi primera interacción.**



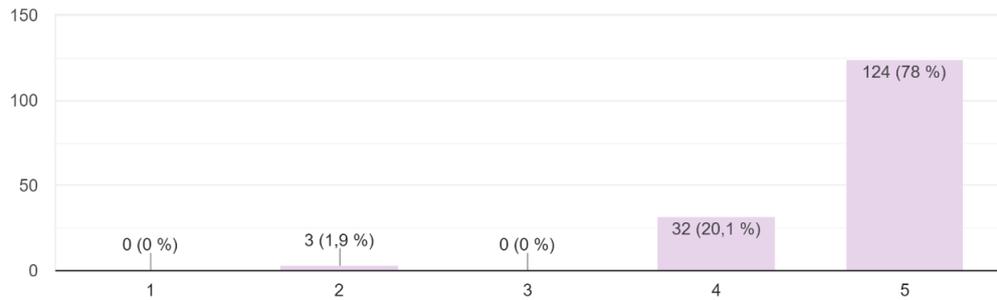
- **Pregunta 2. La aplicación proporciona retroalimentación clara y adecuada en respuesta a las acciones.**



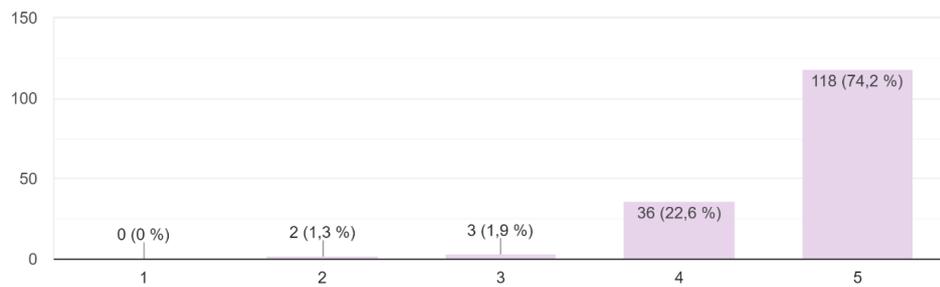
- **Pregunta 3. La aplicación tiene una estructura clara y organizada que me permite encontrar lo que necesito fácilmente.**



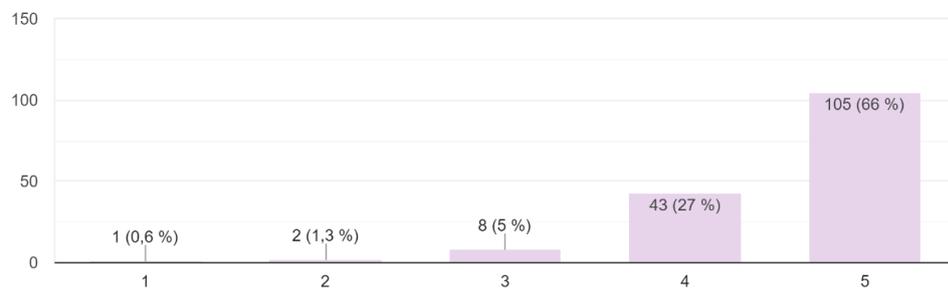
- **Pregunta 4. La aplicación utiliza un lenguaje claro y conciso que es fácil de entender.**



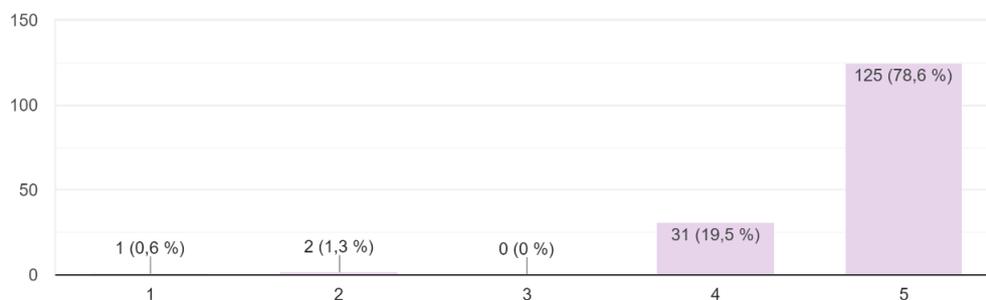
- **Pregunta 5. Los controles y la navegación de la aplicación son consistentes y predecibles en todas las partes de la aplicación.**



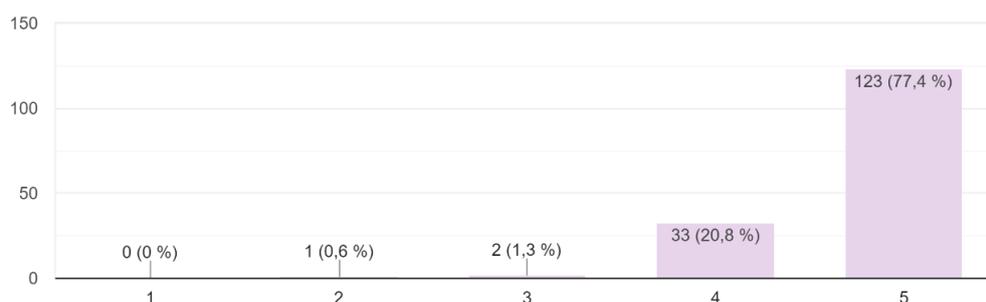
- **Pregunta 6. La aplicación me permite deshacer acciones no deseadas fácilmente y sin consecuencias negativas.**



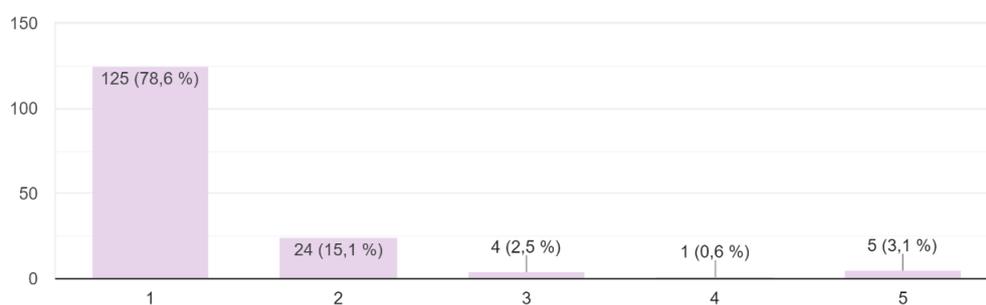
- **Pregunta 7. La aplicación me proporciona información relevante y útil en el momento adecuado.**



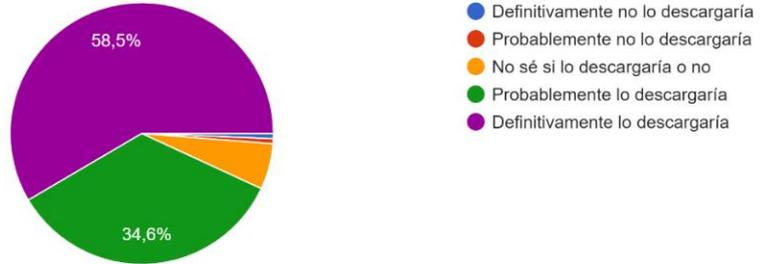
- **Pregunta 8. La aplicación utiliza un diseño visual coherente y atractivo que es fácil de leer y de usar.**



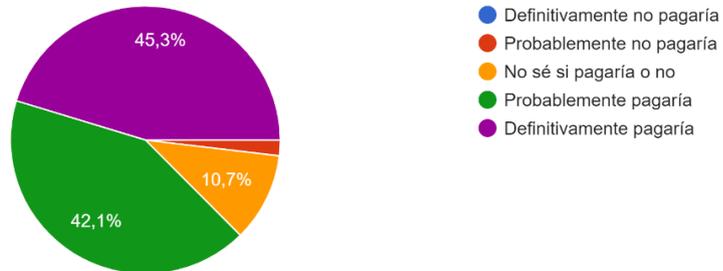
- **Pregunta 9. Pienso que la información que se muestra no tiene una estructura adecuada.**



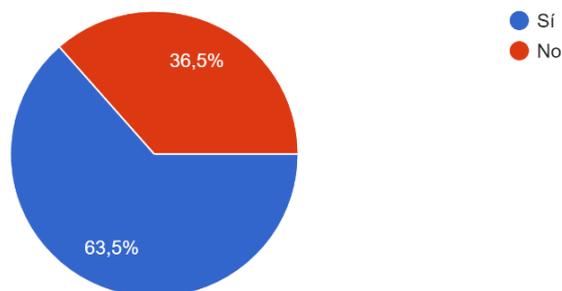
- **Pregunta 10. ¿Cuál sería tu intención de descargar por este aplicativo?**



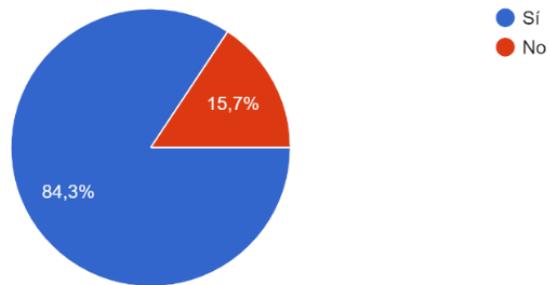
- **Pregunta 11. ¿Cuál sería tu intención de pagar por este aplicativo?**



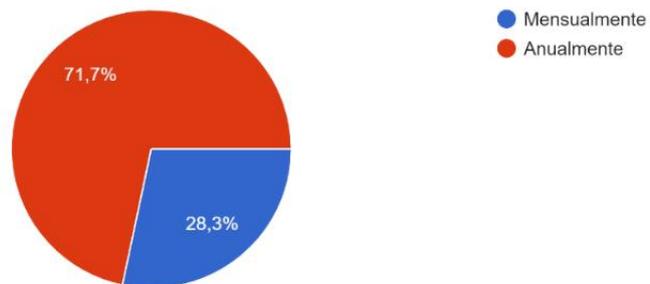
- **Pregunta 12. ¿Estarías dispuesta a pagar S/ 9.90 mensualmente por este aplicativo?**



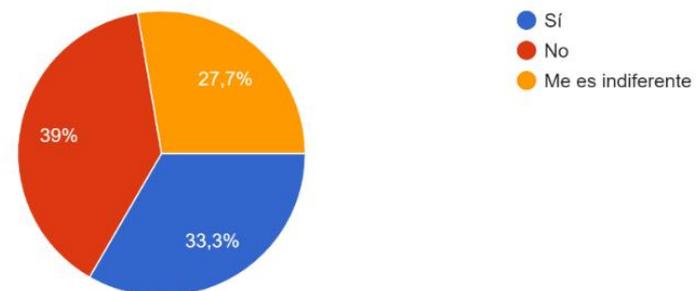
- **Pregunta 13. ¿Estarías dispuesta a pagar S/ 49.90 anualmente por este aplicativo?**



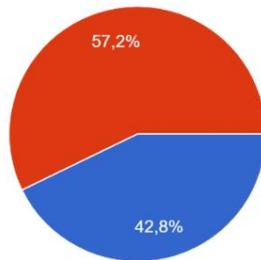
- **Pregunta 14. ¿Cómo preferirías pagar?**



- **Pregunta 15. ¿Te gustaría encontrar una opción para compartir el aplicativo con tu pareja?**

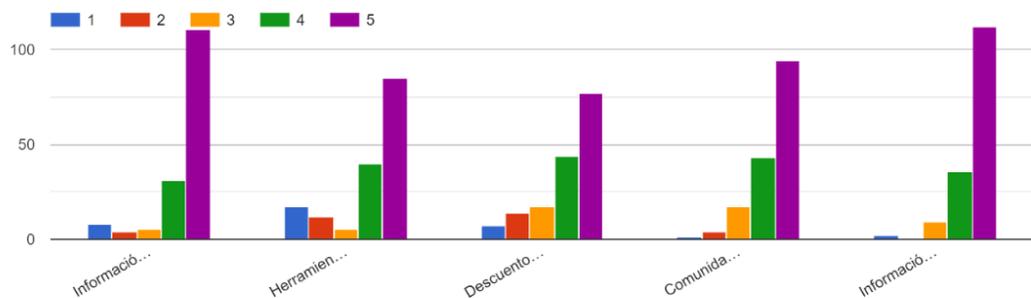


- **Pregunta 16. Considerando que será un aplicativo pagada. ¿Cuál sería la mejor opción para ti?**

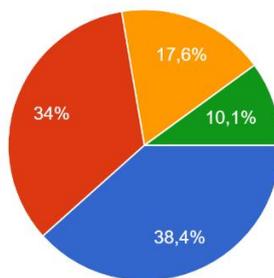


- Prueba gratis 15 días con acceso total a todo el app. Posterior a esto, pago mensual o anual.
- Acceso gratuito con funciones limitadas a pago.

- **Pregunta 17. Del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. ¿Cómo calificarías estos atributos al momento de pagar por el aplicativo?**

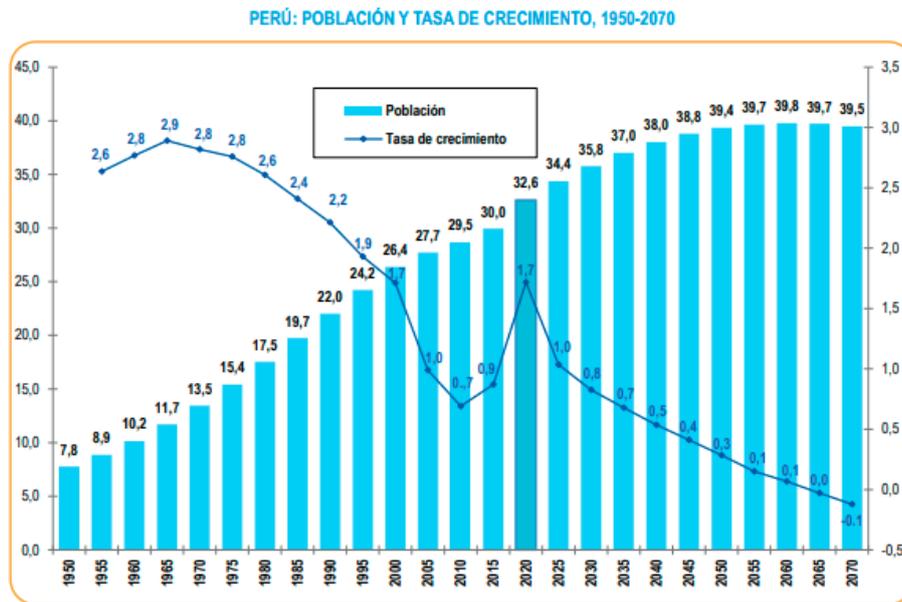


- **Pregunta 18. ¿Por qué dejarías de pagar el aplicativo?**



- La información no es relevante.
- No me sirven las herramientas.
- Es muy difícil de usar
- Es muy caro

Anexo IX: Perú: evolución de la población y tasa de crecimiento, 1950-2070



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070.

Anexo X: Buyer Persona

Romina Peralta, 32 años



“Cuando salí embarazada no sabía qué hacer, cómo organizarme semana a semana. Busqué información en diferentes páginas y apps para poder organizarme”.

BACKGROUND

- 32 años de edad
- Conviviente
- Madre primeriza
- Vive en surco
- Trabaja en una empresa de cosméticos
- 9 meses de embarazo

A DAY IN THE LIFE OF MARIA CLAUDIA

- Por la pandemia y embarazo realiza home office.
- Se dedica a trabajar la mayor parte del tiempo desde su laptop.
- Cuenta con una persona que le cocina y limpia en casa.
- Se dedica a pasear a su perro por las mañanas.

ONLINE BEHAVIORS

- Utiliza todas las redes sociales para publicar contenidos acerca de su vida y ahora de su embarazo.
- Sigue cuentas y páginas de maquillaje por su trabajo y ahora todo lo relacionado a embarazo.

WHAT IS SHE LOOKING FOR

- Información acerca de cómo organizarse en su embarazo. En qué semana hacer cada actividad que le corresponde como : Ecografías, Gender Reveal, Baby Shower.
- Además información de servicios y productos como: Lugares donde venden productos para hacer baby shower, las mejores marcas de coches, etc.

HOPES & DREAMS

- Ser una gran mamá y poder darle todo lo que esté a su alcance al bebé.
- No descuidar su trabajo y seguir escalando como profesional.

WORRIES & FEARS

- Llegue el momento del nacimiento y no saber que hacer.
- Fallar como madre y profesional.
- Que le pase algo a su bebé.

Anexo XI: cuadro de categorización de influencers por tamaño de comunidad

	MICRO INFLUENCER 2K - 100K	MEDIUM INFLUENCER 100K - 500K	MACRO INFLUENCER 500K - 1M	CELEBRITIES +1M
CUENTA INSTAGRAM	@carrynomom (71.3K) @porsegundavezblog (57.5K) @ideasdemamablog (39.1K) @sbarrioshoye (22.5K) @mamiamigablog (12.2K) @mamaprimero (8,8K) @mamedobleyema (8,3K)	@mamaimperfecta (111K) @elbaul.deantonía (111K)	@mama_limonada (523K)	@rivadeneirak (3.2M)

Anexo XI: Formato de evaluación de desempeño

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

- ÁREA DE TRABAJO:
- EVALUADO:
- PUESTO:
- FECHA DE INGRESO:
- EVALUADOR:
- FECHA DE LA EVALUACIÓN:

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la unidad de personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.
 - Muy bajo : 1 → Inferior: Rendimiento laboral no aceptable.
 - Bajo : 2 → Inferior al promedio: Rendimiento laboral regular.

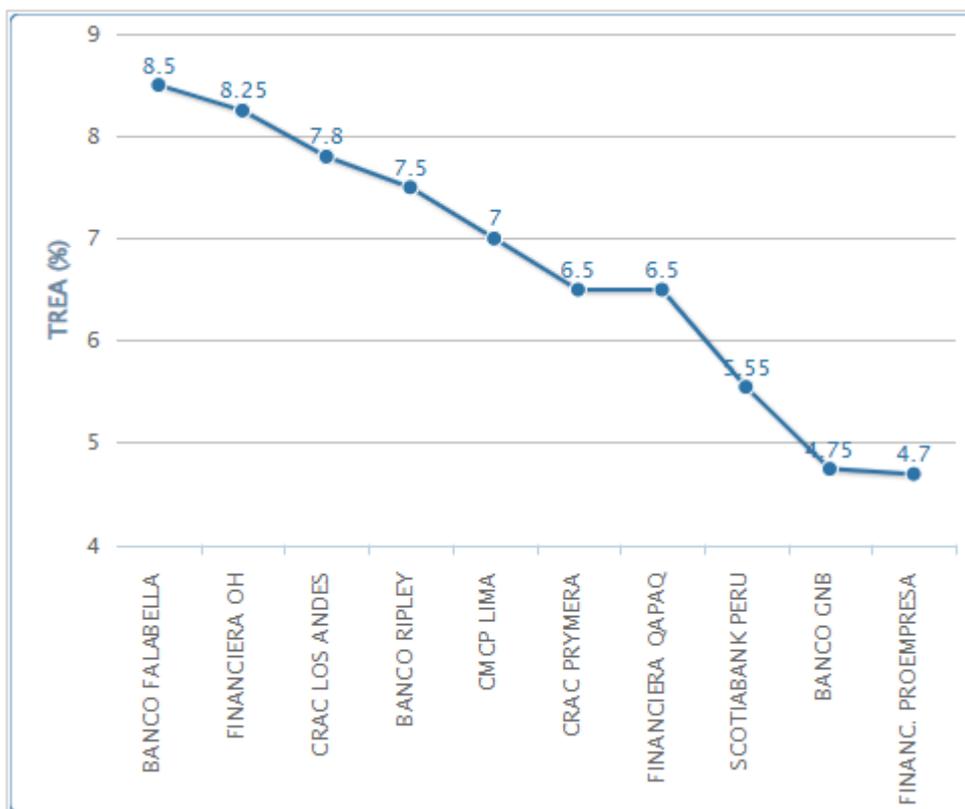
- Moderado: 3 → Promedio: Rendimiento laboral bueno.
- Alto: 4 → Superior al promedio: Rendimiento laboral muy bueno.
- Muy Alto: 5 → Superior: Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recibido el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						

Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						
Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento, o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios					

Anexo XIII: Costo de rendimiento de productos financieros (Depósito a plazo fijo)



REFERENCIAS

- ABAMOBILE. (s. f.). *¿Por qué el desarrollo de aplicaciones móviles con Flutter?*
<https://abamobile.com/web/desarrollo-aplicaciones-flutter-caracteristicas-ventajas/#:~:text=Flutter hace que el rendimiento, en iOS como en Android>
- Andina. (2022). Facebook e Instagram son las redes sociales donde más interactúan los usuarios peruanos. *Andina: Agencia Periana de Noticias*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-facebook-e-instagram-son-las-redes-sociales-donde-mas-interactuan-los-usuarios-peruanos-943338.aspx#:~:text=Un estudio de Comscore revela, doble a las de Facebook>
- Apeim. (2021). *Niveles Socioeconómicos 2021*. http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos del Marketing-Kotler.pdf
- Babylist Inc. (s. f.). *Babylist Baby Registry*. Google Play.
https://play.google.com/store/apps/details?id=st.babyli.babylist&hl=es_419&gl=US
- Bluumi. (s. f.). *10 características de una aplicación móvil de empresa de éxito*.
<https://bluumi.net/10-caracteristicas-una-aplicacion-movil-de-empresa-exito/>
- Brandesign. (2020). DIFERENCIAS ENTRE LOGOTIPO, IMAGOTIPO, ISOTIPO E ISOLOGO. *Brandesign*. <https://www.brandesign.es/branding/diferencias-entre-logotipo-imagotipo-isotipo-e-isologo/>
- Bravo, F. (2022). Comercio electrónico en Perú creció 55% durante 2021 al mover US\$ 9.300 millones, según CAPECE. *EcommerceNews: Comercio Electronico para todos*. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2022/comercio-electronico-peru-2021.html>
- Calvo, L. (2022). ¿Qué es una app, para qué se utiliza y qué tipos existen? *GoDaddy*.

<https://es.godaddy.com/blog/que-es-una-app-y-para-que-se-utiliza/>

Canalys. (2022). Pandemic boosts cloud consumption by a third in Q3 2020. *Global cloud infrastructure market Q3 2020*.

<https://www.canalys.com/newsroom/worldwide-cloud-market-q320>

CAPECE. (2021). Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas 2021. *Reporte Oficial de la Industria de ECommerce en el Perú*. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

Cardona, L. (2020). *¿Qué es el contenido evergreen?* Cyberclick: INBOUND MARKETING CONTENT MARKETING. <https://www.cyberclick.es/que-es/contenido-evergreen>

CEPAL. (2022). América Latina y el Caribe perdió casi 3 años de esperanza de vida al nacer entre 2019 y 2021 a consecuencia de la pandemia de COVID-19. *Naciones Unidas*. <https://www.cepal.org/es/noticias/america-latina-caribe-perdio-casi-3-anos-esperanza-vida-al-nacer-2019-2021-consecuencia-la#:~:text=La tasa global de fecundidad,nivel de reemplazo desde 2015>

CPI. (2022). *Perú: Población 2022*. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

CIA World Factbook. (2020). *Tasa de natalidad en el Perú al 2020 (nacimientos/1000 habitantes)*. Index Mundi.

Clínic Barcelona. (2018). *Nace iNatal, la primera app sobre el embarazo realizada por expertos en medicina materno-fetal*. <https://www.clinicbarcelona.org/noticias/nace-inatal-la-primera-app-sobre-el-embarazo-realizada-por-expertos-en-medicina-materno-fetal>

Congreso de la República. (1997). *Ley N° 26887: Ley General de Sociedades*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://cdn.www.gob.pe/uploads/>

document/file/2570358/ley_general_sociedades.pdf.pdf

Congreso de la República. (2011). *Ley N.º 29733: Protección de Datos Personales*.
<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>

Datos Macro. (s. f.). *Demografía Natalidad*. EXPANSIÓN.
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad>

Defensoría del Pueblo. (2022). Defensoría del Pueblo: situación actual de embarazo en adolescentes exige un mayor acceso a salud sexual y reproductiva y educación sexual integral. *Noticia Nacional*. [https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-situacion-actual-de-embarazo-en-adolescentes-exige-un-mayor-acceso-a-salud-sexual-y-reproductiva-y-educacion-sexual-integral/#:~:text=En ese contexto%2C la Endes,estaban gestando por primera vez.](https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-situacion-actual-de-embarazo-en-adolescentes-exige-un-mayor-acceso-a-salud-sexual-y-reproductiva-y-educacion-sexual-integral/#:~:text=En%20ese contexto%2C%20la%20Endes,estaban%20gestando%20por%20primera%20vez.)

Dharmwan, S. (2022). *8 razones por las que su sitio web necesita una aplicación móvil*. CYNOTECK. <https://cynoteck.com/es/blog-post/reasons-why-your-website-needs-a-mobile-application/>

Diario Oficial El Peruano. (s. f.). *DECRETO SUPREMO N° 013-2013-PRODUCE*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>

Diario Oficial El Peruano. (1991). Ley de Promoción de Micro Empresas y Pequeñas Empresas. *Decretos Legislativos*.
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00705.pdf>

ENPOVE. (2018). *Condiciones de vida de la Población Venezolana que reside en Perú*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1666/

Flo Health Inc. (s. f.). *La mejor aplicación para el seguimiento del periodo y la ovulación del mundo*. Flo. <https://flo.health/es>

- Gimenez, M. (2017). Análisis Heurístico para UX: evalúa la usabilidad de tu web. *Hiberus Blog*. <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/analisis-heuristico-para-ux-evalua-la-usabilidad-de-tu-web/>
- Gobierno del Estado Peruano. (s. f.). *Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE)*. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype>
- Golawala, M. (s. f.). *Full Term - Contraction Timer*. Google Play. https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mustansir.fullterm&hl=es_PE&gl=US
- Google IPSOS. (2023). Privacy by design: the benefits of putting people in control. *Think with Google*. https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/18095/Privacy_by_design_report_2023.pdf
- Happy Recipes. (2019). *Happy Recipes*. Happy Recipes BLW. <http://happyrecipesblw.com/apps-happy-recipes/>
- Hernandez, L. M., De Molina-Fernandez, I. y Vargas, C. (2019). Aspectos percibidos por las madres primerizas como favorecedores en la adopción de su nuevo rol. *Revista Cubana de Salud*. https://www.researchgate.net/publication/338480068_Aspectos_percibidos_por_las_madres_primerizas_como_favorecedores_en_la_adopcion_de_su_nuevo_rol
- Bravo, T. F, Más de 5 millones de peruanos descargaron un app el últimos año ¿Qué tipo de aplicación usaron?. <https://www.ecommercenews.pe/marketing-digital/2020/app-peruanos.html>
- Immune Technology Institute. (2021). *Diseño web responsive y su importancia en la actualidad*. Immune Technology Institute. <https://immune.institute/blog/disenoweb-responsive-y-su-importancia-en-la-actualidad/#:~:text=El sistema web responsive permite,así como una visualización óptima>

- INEI. (2019). Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población por Departamento, 1995-2030. *Boletín de Análisis Demográfico*, 39, 267. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1702/libro.pdf
- INEI. (2020). *Estado de la Población Peruana 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- INEI. (2021). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf
- INEI. (2022) *Estimaciones y proyecciones de la población. Indicadores demográficos por departamento, 2020-2025*. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/population-estimates-and-projections/>
- Infobae. (2021). *Cómo son los nuevos hábitos de madres y padres de bebés cuarentenials*. Infobae. <https://www.infobae.com/inhouse/2021/12/23/como-son-los-nuevos-habitos-de-madres-y-padres-de-bebes-cuarentenials/>
- Ipsos Perú. (2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Ipsos Perú. (2022). *Infografía: Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2021*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>
- Jones, E. (2023). AWS vs Azure: Comparación de los gigantes de la computación en la nube. *Kinsta*. <https://kinsta.com/es/blog/aws-vs-azure/>
- Kimberly-Clark Worldwide - Huggies. (2020). *Mas Abrazos*. www.masabrazos.com.pe
- Llamas, F. y Fernández, J. (2017). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, (pp 79-95).

<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf>

Macías, B. (2019). Siete aplicaciones para convertir tu móvil en un vigilabebés. *Xataka Android*. <https://www.xatakandroid.com/aplicaciones-android/siete-aplicaciones-para-convertir-tu-movil-vigilabebes>

Marisa, C. (2020). Medios propios, pagados y ganados: qué son y cómo utilizarlos. *Semrush Blog*. https://es.semrush.com/blog/que-son-los-medios-propios-pagados-y-ganados/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_ES&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=641222117926&kwid=dsa-1928812723613&cmpid=19249322807&agpid=145221536540&BU=Core&extid=64565394154&adpos=&gclid=Cj0KCQjwnMWkBhDLARIsAHBOfrSXv7o9RPVdUYXEoReYXhKe927cYvliXJZ7DPZTjNbavwsdgS-TYgaAlSkEALw_wcB

Martín, B. (2020). *El coste medioambiental oculto de comprar un 'smartphone' nuevo*. Open Mind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/medioambiente/el-coste-medioambiental-oculto-de-comprar-un-smartphone-nuevo/#:~:text=Los smartphones generan más gases,energético o el de transporte>

Martinez, N. (2022). Qué es el contenido 'evergreen' y cómo producirlo. *Hablemos de Empresas*. <https://hablemosdeempresas.com/empresa/que-es-contenido-evergreen/>

Mena, M. (2023). *El mapa mundial de Android e iOS*. Statista. <https://es.statista.com/grafico/29620/sistema-operativo-movil-con-la-mayor-cuota-de-mercado-por-pais/>

Microsoft. (s. f.). *¿Qué hace que una aplicación móvil sea buena?* PowerApps. <https://powerapps.microsoft.com/es-es/what-makes-a-good-app/>

Ministerio de Salud. (2023). *Semana de la maternidad saludable, segura y voluntaria*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/campañas/1014-campana-para-una-maternidad-saludable-segura-y-voluntaria>

- Mobiliza Academy. (2022). *¿Qué es el método MoSCoW?*
<https://www.linkedin.com/pulse/qué-es-el-método-moscow-mobiliza-academy/?trk=pulse-article&originalSubdomain=es>
- Mooms: *La app para comprar y vender todo para los peques.* (2019). Bebenube.
<https://bebenube.com/blog/2019/01/11/mooms-la-app-para-comprar-y-vender-todo-para-los-peques/>
- Mory, F. J. (2022). Lean startup: ¿Qué es un producto mínimo viable (MVP) y cómo desarrollarlo? *Conexion Esan.* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/lean-startup-que-es-un-producto-minimo-viable-mvp-y-como-desarrollarlo>
- Muñiz, M. (2023). La moda de las fiestas de revelación del sexo del bebé o «gender reveal parties»: ¿se nos han ido de las manos? *El Mundo España: YODONA - Maternidad.*
<https://www.elmundo.es/yodona/madres/2023/03/03/6400821121efa043138b45a8.html>
- Naciones Unidas Perú. (2022). *La migración venezolana y su impacto.* Naciones Unidas Perú. Naciones Unidas Perú
- Nardi, G. (s. f.). *Cómo posicionar una marca en el mercado: estrategias de posicionamiento.* Des(a)nudando el Marketing.
<https://desnudandoelmarketing.com/posicionar-una-marca/>
- Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering.* Academic Press.
- Olave, R. (2022). *Más Abrazos: el sitio web para aprender de las distintas etapas del embarazo y bebés.* LATERCERA.
<https://www.latercera.com/publirreportajes/noticia/mas-abrazos-el-sitio-web-para-aprender-de-las-distintas-etapas-del-embarazo-y-bebes/WQ2AQT7A3JE7ZOJDOTUBADT3UU/>
- Olivares, A. (s. f.). No Aplica la técnica de Newsjacking e incrementa la visibilidad de tu marca. *Blog: Transformación Digital.*

<https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/newsjacking/>

Orjuela, L. (2023). *Fiestas de revelación de género, una tendencia que llegó para quedarse*. Teletica.com. https://www.teletica.com/entretenimiento/fiestas-de-revelacion-de-genero-una-tendencia-que-llego-para-quequedarse_328543

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2021). *Generación de modelos de negocio*. <https://webaplicacion.apn.gob.pe/proyecto/wp-content/uploads/2021/05/Generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Pat Pat. (s. f.). *PatPat Super Cute, Super Fun*. PatPat. https://us.patpat.com/es/?utm_source=seo-google&utm_medium=PPC-SEO&utm_campaign=619&utm_term=SEO-Google&utm_content=seo-google

Pearl Ben-Joseph, E. (2023). *Precauciones durante el embarazo: Preguntas frecuentes*. Nemours Kids Health. <https://kidshealth.org/es/parents/pregnancy-precautions.html>

PerúRetail. (2022). TikTok es la red social preferida por la generación Z del Perú. *Estudios, Nacionales, Tecnología y Tendencias*.

Philips Digital UK Limited. (s. f.). *Embarazo + App Semana a Semana*. Google Play. https://play.google.com/store/apps/details?id=com.hp.pregnancy.lite&hl=es_PE&gl=US&pli=1

Redacción Gestión. (2023). Cerca de 12,000 empresas en Perú declararon al menos un teletrabajador en 2022. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/teletrabajo-cerca-de-12000-empresas-en-peru-declararon-al-menos-un-teletrabajador-en-2022-trabajo-remoto-ley-de-teletrabajo-noticia/>

Reyes, E. (s. f.). *Apps para facilitar la vida de mamás y papás*. EXPANSIÓN. <https://expansion.mx/tecnologia/2022/05/10/apps-para-bebes-mamas-papas>

Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. The Free Press.

Roldán, M. J. (2020). *Las primerizas son las que buscan más información en Internet*.

- eresmamá. <https://eresmama.com/las-primerizas-las-buscan-mas-informacion-internet/>
- Romero, B. (2022). *Qué es una página web, para qué sirve y tipos de web*. Bego Romero. https://www.begoromero.com/que-es-una-pagina-web/#Tipos_de_pagina_web_que_existen
- S&M Contadores. (s. f.). *¿Cómo constituir una empresa SAC? ¡Te asesoramos!* <https://symcontadores.com/como-constituir-una-empresa-sac/>
- Serafinelli, S. (2022). Los 10 principios heurísticos de Nielsen explicados con ejemplos. *TEACUP LAB: User Research and UX consultancy*. <https://www.teacuplab.com/es/blog/los-10-principios-heuristicos-de-nielsen-explicados-con-ejemplos/>
- SCM Blog (2023). Política de remuneraciones: ¿Qué es y por qué es importante? <https://scmlatam.com/que-es-politica-de-remuneraciones/#:~:text=Una%20pol%C3%ADtica%20salarial%20o%20pol%C3%ADtica,las%20tareas%20que%20exige%20un>
- Shum, Y. (s. f.). *Situación digital, Internet y redes sociales Perú 2022 – ESTADÍSTICAS*. Estudios del Consumidor. <https://yiminshum.com/social-media-internet-peru-2022/>
- Statista. (2023). *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2028*. <https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP. (2023). *TASA DE INTERÉS PROMEDIO DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS*. <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=F>
- Terreros, D. (s. f.). Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos (con plantilla). *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>
- Torrado, U. (2018). La Maternidad para la Mujer Peruana. *CEO DATUM*

INTERNACIONAL.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Lamaternidad.pdf

Zacaría, F. (2022). *Las razones detrás de la disminución de la natalidad en Perú.* France 24 - Enlace Andino. <https://www.france24.com/es/programas/enlace/20221011-las-razones-detrás-de-la-disminución-de-la-natalidad-en-perú>