

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA
DIGITAL PARA EL ALQUILER DE DIVERSOS BIENES.**

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Administración por

Jacinto Saray Correa.....

Maria del Rosario Abarca Mora,.....

Patrick Matteo De Gennaro Dyer

Programa Maestría en Administración a Tiempo Completo 59

Lima, 8 de septiembre de 2023

Trabajo de Investigación

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper | 2% |
| 2 | hdl.handle.net Internet Source | 2% |
| 3 | repositorio.esan.edu.pe Internet Source | 1% |
| 4 | www.coursehero.com Internet Source | <1% |
| 5 | issuu.com Internet Source | <1% |
| 6 | www.slideshare.net Internet Source | <1% |
| 7 | es.scribd.com Internet Source | <1% |
| 8 | theibfr.com Internet Source | <1% |
| 9 | es.slideshare.net Internet Source | <1% |

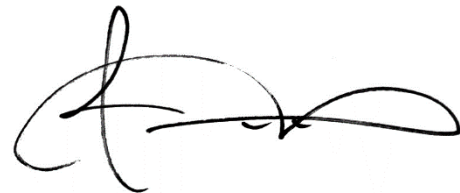
Este trabajo de investigación:

Plan de negocio para la implementación de una plataforma digital para el alquiler de diversos bienes.

Ha sido aprobada.



Jorge Merzthal Toranzo, PhD (Jurado)



Igor Sakuma Carbonel, MBA. (Jurado)



Jorge Braulio Guillén Uyen, PhD. (Asesor)

JACINTO SARAY CORREA

Ingeniero de Minas con más de 15 años de experiencia en supervisión de operaciones y proyectos en los sectores minería y construcción, gestión de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, y apoyo técnico a comunidades. Asimismo, he gestionado el cumplimiento legal en materia de SST y Ambiental, liderando con éxito el sustento en las fiscalizaciones por parte de los entes competentes (OSINERGMIN, OEFA, SUNAFIL y otros que sean requeridos).

Busco aportar al desarrollo sostenible y responsable de la industria minera, aplicando las mejores prácticas y estándares internacionales. Habilidades en gestión de proyectos, liderazgo de equipos, negociación y comunicación efectiva.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Operadora SurPeru S.A.

Empresa Peruana del sector de construcción y explotación de una concesión vial en la Región Puno.

Ingeniero de Seguridad y Salud Ocupacional

Noviembre 2020 – Abril 2022

Fui responsable de la gestión de la seguridad en la construcción del proyecto Túnel Ollachea (1 km aproximadamente), que forma parte del Corredor Vial Interoceánico Sur, Perú – Brasil. Entre mis principales funciones y logros se encuentran:

- Control de las herramientas de gestión de seguridad y salud ocupacional, tales como IPERC, ATS, PETAR, inspecciones de seguridad, entre otras.
- Entrenamiento y capacitación a los colaboradores en temas de prevención de riesgos laborales, trabajos de alto riesgo, primeros auxilios, uso de EPP, etc.
- Revisión del desempeño en la gestión de SST con la Gerencia SSOMA, reportando los indicadores, las acciones correctivas y preventivas y las oportunidades de mejora en el informe mensual.
- Seguimiento y cumplimiento de las metas mensuales de seguridad, salud y medio ambiente tanto de la empresa Operadora SurPeru S.A. y contratistas.
- Liderazgo en la implementación y certificación del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001) y participación en la implementación y certificación del Sistema de Gestión Anti soborno (ISO 37001).

SFP Drilling SAC

Empresa peruana que ofrece los servicios de perforación diamantina, sondajes y ensayos geotécnicos, sondajes para pruebas hidrogeológicas, instalación de piezómetros, medición de sondajes, en el sector minero y de exploración.

Ingeniero de Seguridad y Salud Ocupacional

Octubre 2019 – Agosto 2020

Fui responsable de la gestión de la seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en la prestación del Servicio de Perforación Diamantina en la Unidad de Producción Parcoy, que pertenece a la empresa minera Consorcio Minero Horizonte S.A. en La Libertad. Entre mis principales funciones y logros se encuentran:

- Controlar las herramientas de gestión de seguridad y salud ocupacional, tales como IPERC Continuo, PETAR, inspecciones de seguridad, reporte de actos y condiciones sub estándar, entre otras.
- Entrenar y capacitar a los colaboradores en temas de prevención de riesgos laborales, trabajos de alto riesgo, primeros auxilios, uso de EPP, orden y limpieza, etc.
- Realizar el informe SSOMA mensual en la que se evalúa y mide el desempeño en la gestión de SSOMA; reportando los indicadores, las acciones correctivas y preventivas y las oportunidades de mejora.
- Gestionar el seguimiento y cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas para el levantamiento de las observaciones detectadas en la realización de inspecciones de seguridad y auditorías.
- Seguir y cumplir los requisitos legales aplicables a las actividades de perforación diamantina en temas relacionados con la Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- Investigar y analizar los incidentes y/o accidentes ocurridos durante el servicio de perforación diamantina, identificando las causas raíz y proponiendo medidas correctivas.

TAWA PERU SAC

Empresa que brinda soluciones empresariales integrales en atracción de talento, intermediación laboral, tercerización de procesos y outsourcing de nóminas para Komatsu - Mitsui Maquinarias Perú SA.

Ingeniero de Seguridad Industrial

Agosto 2018 - Agosto 2019

Fui responsable de la gestión de la seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en la prestación del servicio de mantenimiento de maquinaria pesada (Camiones 730E, Camiones HD785, pala PC4000 BH y FS, tractores D275AX-5E0 y D375A, Excavadoras PC200LC-8 y PC300LC-8, Cargador Frontal WA800-3E0, Motoniveladoras GD825A-2) para la Compañía Minera Miski Mayo S.R.L., que es cliente de Komatsu - Mitsui Maquinarias Perú SA. Entre mis principales funciones y logros se encuentran:

- Controlar las herramientas de gestión de seguridad y salud ocupacional en mi turno o guardia asignada, tales como IPERC, ARA, PETAR, inspecciones de seguridad, reporte de actos y condiciones sub estándar, entre otras.
- Entrenar y capacitar a los colaboradores de mi guardia en temas de prevención de riesgos laborales, trabajos de alto riesgo, primeros auxilios, uso de EPP, orden y limpieza, etc. según programación mensual de capacitaciones.
- Gestionar el seguimiento y cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas para el levantamiento de las observaciones detectadas en la realización de inspecciones de seguridad y auditorías.
- Seguir y cumplir los requisitos legales aplicables a la actividad de mantenimiento de maquinaria

pesada en temas relacionados con la Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

- Investigar y analizar los incidentes y/o accidentes ocurridos durante la guardia o turno asignado, identificando las causas raíz y proponiendo medidas correctivas.
- Supervisión en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente de Komatsu - Mitsui Maquinarias Perú SA en la Compañía Minera Miski Mayo SRL en su Contrato de Mantenimiento de Maquinaria Pesada.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, Maestría en Administración (2022-2023)
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, Especialización en Dirección Avanzada de Proyectos (2022-2023)
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP), Diplomado en Gestión de Riesgos en Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional (2012 - 2013)
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA, Ingeniero de Minas (1996 - 2001)

MARIA DEL ROSARIO ABARCA MORA

Licenciada en Administración con enfoque en el sector privado, respaldada por una formación académica de nivel y experiencia en el sector de servicios de empresas reconocidas. Con maestría en Administración (MBA) y formación especializada en Dirección Comercial, profesional proactiva con indicadores claros de liderazgo y trabajo en equipo con un alto sentido de compromiso y responsabilidad, enfocada en resultados.

EXPERIENCIA LABORAL

- **IIDEST INSTITUTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO ESTRATEGICO (2021- 2022)**

Asistencia en Administración

Brindé servicios de proceso y registro de información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos de la empresa, gestión de la agenda en general, solicitud de suministros y tramites.

- **CORPORACION SIC (2021)**

Asesora Multiskill

Brindé servicios de asesoría en productos de telecomunicación y ventas, logrando el cumplimiento de las metas diarias, semanales y mensuales designadas, fomentando liderazgo y trabajo en equipo.

- **NORBAK E.I.R.L.**

Asistencia en Administración

Gestione los requerimientos de activos para el personal correspondiente, apoyé en el control y registro de Facturas de compras y operaciones bancarias, gestione las solicitudes de compra de equipamientos que solicitan del área, con su correspondiente registro y control.

- **MUNICIPALIDAD DEL CUSCO – GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SERVICIOS MUNICIPALES**

Asistencia en Administración

Gestione temas administrativos en el Área de Gerencia de Desarrollo Económico y Servicios Municipales, tareas de la División de Licencias de la Sub Gerencia de Comercio Industria y Artesanía, emisión de licencias de funcionamiento de negocios y otros.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, Maestría en Administración (2022-2023)
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, Especialización en Dirección Comercial (2022-2023)
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, Licenciada en Administración (2019)

PATRICK DE GENNARO DYER

Abogado con enfoque en Derecho Penal Económico y cumplimiento normativo, respaldado por una formación académica de primer nivel y experiencia práctica en firmas legales reconocidas. Con Maestría en Administración y formación especializada en Agile Management y Compliance, mi enfoque se orienta hacia la gestión de riesgos y el fortalecimiento de la integridad corporativa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- **ABOGADO INDEPENDIENTE (2022-2023)**
- **ESTUDIO RODRIGO, ELÍAS & MEDRANO (2019-2022).**
Asociado de las Áreas de Litigios Penales y Cumplimiento.

Brindé servicios de asesoría en el diseño y ejecución de estrategias procesales, así como servicios de consultoría vinculados a posibles contingencias penales de índole económicas y/o empresariales. En el ámbito del cumplimiento normativo, he participado en el diseño de modelos de prevención del delito y absolución de consultas para importantes empresas nacionales e internacionales. También he participado en múltiples procedimientos de debida diligencia en el marco de fusiones y adquisiciones para identificar posibles contingencias.

- **ESTUDIO REBAZA, ALCÁZAR, DE LAS CASAS (2018).**
Asociado de las Áreas de Derecho Penal Económico y Compliance.

Brindé servicios de asesoría en el diseño y ejecución de estrategias procesales, así como servicios de consultoría vinculados a posibles contingencias penales de índole económicas y/o empresariales. En el ámbito del cumplimiento normativo, he participado en el diseño de modelos de prevención del delito y absolución de consultas para importantes empresas nacionales e internacionales.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, Maestría en Administración (2022-2023)
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, Especialización Agile Management (2022-2023)
- UNIVERSIDADES CARLOS III Y POMPEU FABRA, Postgrado en Compliance (2021)
- UNIVERSIDAD DE PIURA, Abogado (2018)

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|----------|--|----|
| I. | CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. | Antecedentes | 1 |
| 1.2. | Objetivos..... | 4 |
| 1.2.1. | Objetivo general..... | 4 |
| 1.2.2. | Objetivos específicos..... | 5 |
| 1.3. | Justificación | 6 |
| 1.4. | Alcance y Limitaciones. | 7 |
| 1.4.1. | Alcances: | 7 |
| 1.4.1.1. | Alcance geográfico..... | 7 |
| 1.4.1.2. | Alcance demográfico..... | 8 |
| 1.4.1.3. | Alcance temporal. | 9 |
| 1.4.2. | Limitaciones: | 9 |
| 1.5. | Contribución..... | 9 |
| 1.5.1. | Contribución académica. | 9 |
| 1.5.2. | Contribución empresarial..... | 10 |
| 1.5.3. | Contribución social..... | 10 |
| II. | CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL | 12 |
| 2.1. | Definición de modelo de negocio digital. | 12 |
| 2.2. | Definición de economía colaborativa..... | 12 |
| 2.3. | Definición de plataforma digital..... | 13 |
| 2.4. | Definición de préstamos de bienes entre particulares. | 16 |
| III. | CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL | 17 |
| 3.1. | Análisis del Macroentorno. | 17 |
| 3.1.1. | Entorno Social. | 17 |
| 3.1.1.1. | Estructura social..... | 17 |
| 3.1.1.2. | Valores culturales..... | 18 |
| 3.1.1.3. | Estilo de vida. | 18 |
| 3.1.1.4. | Educación y alfabetización..... | 20 |
| 3.1.2. | Entorno Económico..... | 20 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.1.2.1. | Situación macroeconómica..... | 21 |
| 3.1.2.2. | Sectores económicos..... | 22 |
| 3.1.2.3. | Competitividad..... | 22 |
| 3.1.2.4. | Política económica..... | 24 |
| 3.1.3. | Entorno político..... | 25 |
| 3.1.3.1. | Sistema político..... | 26 |
| 3.1.3.2. | Estabilidad política..... | 26 |
| 3.1.3.3. | Relaciones internacionales..... | 27 |
| 3.1.4. | Entorno Tecnológico..... | 27 |
| 3.1.4.1. | Penetración de internet y tecnología..... | 28 |
| 3.1.4.2. | Regulación de la tecnología..... | 29 |
| 3.1.4.3. | Adopción de tecnologías emergentes..... | 29 |
| 3.1.5. | Entorno Legal..... | 30 |
| 3.1.5.1. | Regulación del comercio electrónico..... | 30 |
| 3.1.5.2. | Protección de datos personales..... | 31 |
| 3.1.5.3. | Propiedad intelectual..... | 31 |
| 3.2. | Análisis del Microentorno..... | 31 |
| 3.2.1. | Rivalidad entre competidores..... | 32 |
| 3.2.1.1. | Competidores actuales..... | 32 |
| 3.2.1.2. | Fortalezas y debilidades de los principales competidores..... | 34 |
| 3.2.2. | Poder de negociación de clientes..... | 36 |
| 3.2.3. | Poder de negociación de proveedores..... | 37 |
| 3.2.4. | Amenaza de los productos sustitutos..... | 38 |
| 3.2.5. | Amenaza de nuevos competidores..... | 40 |
| 3.2.6. | Conclusiones..... | 41 |
| IV. | CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIO..... | 44 |
| 4.1. | Propuesta de valor..... | 44 |
| 4.1.1. | Variedad de bienes..... | 44 |
| 4.1.2. | Conveniencia y facilidad de uso..... | 45 |
| 4.1.3. | Valor para los proveedores..... | 45 |
| 4.1.4. | Seguridad..... | 47 |
| 4.1.5. | Competitividad de precios..... | 47 |
| 4.2. | Segmento de clientes..... | 49 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 4.3. | Canales..... | 50 |
| 4.4. | Relación con los clientes..... | 51 |
| 4.5. | Fuentes de ingreso..... | 53 |
| 4.6. | Recursos clave..... | 54 |
| 4.7. | Actividades clave..... | 54 |
| 4.8. | Socios clave..... | 55 |
| 4.9. | Estructura de costos..... | 56 |
| V. | CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 57 |
| 5.1. | Objetivo de la investigación..... | 57 |
| 5.2. | Objetivos secundarios..... | 57 |
| 5.3. | Metodología de investigación..... | 58 |
| 5.4. | Etapas exploratorias..... | 58 |
| 5.4.1. | Fuentes secundarias..... | 58 |
| 5.4.2. | Fuentes primarias..... | 59 |
| 5.5. | Etapas descriptivas..... | 59 |
| 5.5.1. | Fuente primaria..... | 59 |
| 5.6. | Base metodológica..... | 59 |
| 5.6.1. | Método cualitativo..... | 60 |
| 5.6.2. | Método cuantitativo..... | 61 |
| 5.7. | Factores críticos..... | 61 |
| 5.8. | Proceso de investigación..... | 63 |
| 5.9. | Entrevista a expertos..... | 64 |
| 5.10. | Metodología de la investigación cualitativa..... | 64 |
| 5.10.1. | Realización de las entrevistas..... | 65 |
| 5.11. | Investigación cuantitativa..... | 65 |
| 5.12. | Mercado potencial y grupo objetivo..... | 66 |
| 5.13. | Población y procedimiento muestral..... | 66 |
| 5.14. | Metodología de investigación cuantitativa..... | 67 |
| 5.14.1. | Elaboración del cuestionario..... | 67 |
| 5.14.2. | Análisis de resultados..... | 68 |
| 5.14.2.1. | Bloque I: Perfil del Público Encuestado..... | 68 |
| 5.14.2.2. | Bloque II: Preguntas específicas vinculadas al modelo de negocio..... | 71 |
| 5.14.3. | Conclusiones..... | 81 |

| | | |
|------------|--|-----|
| VI. | CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO | 84 |
| 6.1. | Visión, misión y valores..... | 84 |
| 6.1.1. | Visión..... | 84 |
| 6.1.2. | Misión..... | 84 |
| 6.1.3. | Valores..... | 84 |
| 6.2. | Objetivos estratégicos..... | 86 |
| 6.2.1. | Objetivos a Corto Plazo (1-2 años) | 86 |
| 6.2.2. | Objetivos a Mediano Plazo (2-5 años) | 87 |
| 6.2.3. | Objetivos a Largo Plazo (5+ años) | 88 |
| 6.3. | Estrategia genérica..... | 90 |
| 6.3.1. | Estrategia de Diferenciación Focalizada | 90 |
| 6.3.1.1. | Creación de Valor a través de la Diferenciación | 90 |
| 6.3.1.2. | Segmento de Mercado Objetivo..... | 92 |
| 6.3.1.2.1. | Análisis Demográfico, Geográfico y Psicográfico:..... | 93 |
| 6.3.1.2.2. | Creando Propuestas de Valor Adaptadas: | 93 |
| 6.3.1.2.3. | Perspectivas Futuras..... | 94 |
| 6.3.1.3. | Evaluación y Ajuste de la Estrategia..... | 94 |
| 6.3.1.3.1. | Evaluación Basada en Indicadores Clave de Desempeño (KPI): | 95 |
| 6.3.1.3.2. | Encuestas a Clientes:..... | 95 |
| 6.3.1.3.3. | Benchmarking con competidores: | 96 |
| 6.3.1.3.4. | Análisis de Cohortes y modelización Predictiva:..... | 96 |
| 6.4. | Estrategias alternativas..... | 97 |
| 6.4.1. | Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 97 |
| 6.4.1.1. | Análisis de oportunidades..... | 97 |
| 6.4.1.2. | Análisis de amenazas..... | 99 |
| 6.4.2. | Matriz FODA | 101 |
| 6.4.2.1. | Análisis de fortalezas..... | 101 |
| 6.4.2.2. | Análisis de debilidades..... | 102 |
| 6.4.2.3. | Análisis de oportunidades..... | 105 |
| 6.4.2.4. | Análisis de amenazas..... | 107 |
| 6.4.3. | Matriz OADF..... | 108 |
| 6.4.3.1. | Estrategia Fortalezas y Oportunidades (FO): | 108 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 6.4.3.1.1. | FO1: Aprovechar la innovación tecnológica (F1) para capitalizar el auge del consumo colaborativo (O1)..... | 108 |
| 6.4.3.1.2. | FO2: Utilizar nuestro modelo de negocio escalable (F3) para expandirnos a nuevas geografías (O3)..... | 109 |
| 6.4.3.2. | Estrategia Debilidades y Oportunidades (DO) | 111 |
| 6.4.3.2.1. | DO1: Superar la falta de reconocimiento de marca (D2) aprovechando el auge del consumo colaborativo (O1)..... | 111 |
| 6.4.3.2.2. | DO2: Demostrar el valor del negocio frente a la falta de historial de negocio (D3) aprovechando cambios en los hábitos de consumo post-pandemia (O2). | 112 |
| 6.4.3.3. | Estrategia Fortalezas y Amenazas (FA) | 113 |
| 6.4.3.3.1. | FA1 Utilizar la estrategia de negocio centrada en el usuario (F2) para enfrentar la competencia intensiva (A1). | 113 |
| 6.4.3.3.2. | FA2: Hacer frente a los cambios regulatorios (A2) mediante la capacidad de adaptación y enfoque en la seguridad y privacidad (F3). | 114 |
| 6.4.3.4. | Estrategia Debilidades y Amenazas (DA) | 115 |
| 6.4.3.4.1. | DA1: Superar la falta de reconocimiento de marca (D1) y enfrentar la competencia intensiva (A1). | 115 |
| 6.4.3.4.2. | DA2: Establecer la reputación de negocio (D2) para enfrentar cambios regulatorios (A2). | 117 |
| 6.4.4. | Matriz PEYEA..... | 119 |
| 6.4.4.1. | Estabilidad del Ambiente (EA)..... | 120 |
| 6.4.4.2. | Fuerza Financiera | 123 |
| 6.4.4.3. | Fuerza de la Industria..... | 126 |
| 6.4.4.4. | Ventaja Competitiva..... | 129 |
| 6.4.5. | Conclusiones. | 131 |
| VII. | CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING | 133 |
| 7.1. | Objetivos del Plan de Marketing..... | 133 |
| 7.2. | Marketing Estratégico. | 134 |
| 7.2.1. | Público Objetivo. | 134 |
| 7.2.2. | Propuesta de valor..... | 135 |
| 7.2.3. | Nombre y Logo..... | 136 |
| 7.2.4. | Marketing Mix. | 137 |
| 7.2.4.1. | Producto..... | 137 |
| 7.2.4.1.1. | Alcance del Servicio: | 137 |
| 7.2.4.1.2. | Características de la Plataforma: | 137 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 7.2.4.2. | Precio | 139 |
| 7.2.4.3. | Plaza | 140 |
| 7.2.4.4. | Promoción..... | 141 |
| 7.2.5. | Gestión de la experiencia del cliente..... | 141 |
| 7.2.5.1. | Optimización de la Usabilidad y Excelencia en el Diseño del Sitio Web:..... | 141 |
| 7.2.5.2. | Servicio al Cliente Excepcional y Centrado en el Usuario: | 142 |
| 7.2.5.3. | Sistema de Reseñas y Calificaciones: | 143 |
| 7.2.5.4. | Resolución de Disputas: | 145 |
| 7.2.5.5. | Comunicación y Participación del Cliente:..... | 146 |
| 7.2.6. | Tácticas de Marketing..... | 147 |
| 7.2.6.1. | Marketing Digital..... | 147 |
| 7.2.6.2. | Marketing Tradicional..... | 148 |
| 7.2.7. | Análisis y Optimización..... | 149 |
| 7.2.8. | Plan de acción y controles..... | 149 |
| 7.2.8.1. | Etapa preparatoria (0-3 meses): | 149 |
| 7.2.8.2. | Etapa de lanzamiento (3-6 meses):..... | 151 |
| 7.2.8.3. | Crecimiento sostenido (6-18 meses): | 157 |
| 7.2.9. | Sistema de Monitoreo y Mejora Continua..... | 165 |
| 7.2.10. | Gastos del Plan de Marketing..... | 166 |
| 7.2.10.1. | Gastos de Publicidad y Promoción..... | 167 |
| 7.2.10.2. | Gastos de Relaciones Públicas y Eventos..... | 167 |
| 7.3. | Conclusiones..... | 167 |
| VIII. | CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES | 169 |
| 8.1. | Objetivos del plan de operaciones..... | 171 |
| 8.2. | Políticas Operacionales..... | 173 |
| 8.2.1. | Políticas de Calidad..... | 173 |
| 8.2.2. | Políticas de Proceso..... | 175 |
| 8.2.3. | Políticas de Servicio..... | 176 |
| 8.2.3.1. | Etapa de registro al cliente..... | 176 |
| 8.2.3.2. | Etapa de inducción a los ofertantes..... | 177 |
| 8.2.3.3. | Etapa de solicitud del alquiler..... | 178 |
| 8.2.3.4. | Etapa de cancelación de servicio..... | 178 |
| 8.2.3.5. | Etapa de evaluación y conformidad del servicio..... | 178 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 8.2.3.6. | Etapa de pago a los arrendadores | 179 |
| 8.2.3.7. | Etapa de atención de reclamos..... | 179 |
| 8.2.4. | Acerca de los medios de pago del demandante | 180 |
| 8.2.5. | Estándares de calidad de servicio | 180 |
| 8.2.6. | Gastos del Plan Operativo | 180 |
| 8.2.7. | Conclusiones | 181 |
| IX. | CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA | 182 |
| 9.1. | Objetivos..... | 182 |
| 9.1.1. | Diseño de una plataforma digital de alta seguridad y rendimiento..... | 183 |
| 9.1.2. | Implementar Sistemas de Seguridad de Datos Sólidos..... | 186 |
| 9.1.3. | Utilizar la Analítica de Datos para Impulsar Decisiones: | 187 |
| 9.1.4. | Mantener la Actualización y Adaptabilidad Tecnológica..... | 190 |
| 9.1.5. | Impulsar la Eficiencia Operativa Mediante el Uso Estratégico de la Tecnología. | 191 |
| 9.2. | Plataforma de Marketplace..... | 193 |
| 9.2.1. | Elección de Sharetribe. | 193 |
| 9.2.2. | Personalización y Escalabilidad | 195 |
| 9.2.3. | Mantenimiento y Soporte | 196 |
| 9.2.4. | Transición a una Plataforma Propia. | 197 |
| 9.2.5. | Dominio Web y Correo Corporativo..... | 197 |
| 9.2.5.1. | Selección del Dominio Web | 198 |
| 9.2.5.2. | Correo Corporativo | 198 |
| 9.2.6. | Web Corporativa y Blog..... | 198 |
| 9.2.6.1. | Selección del CMS: WordPress..... | 199 |
| 9.2.6.2. | Ventajas de WordPress | 199 |
| 9.2.6.3. | Plan de Negocios de WordPress | 199 |
| 9.2.6.4. | Blog Corporativo | 200 |
| 9.2.7. | Administrador de Pago..... | 200 |
| 9.2.7.1. | Elección de pasarela de pago Paypal. | 200 |
| 9.2.7.2. | Beneficios de Paypal. | 200 |
| 9.2.7.3. | Costos de Paypal. | 201 |
| 9.2.8. | Presupuesto de IT..... | 201 |
| 9.2.8.1. | Sharetribe Go. | 201 |
| 9.2.8.2. | Hosting de la Web Corporativa y Blog. | 202 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 9.2.8.3. | Dominio Web y Correo Corporativo. | 202 |
| 9.2.8.4. | Administrador de Pago | 202 |
| X. | CAPÍTULO X: PLAN DE RECURSOS HUMANOS..... | 204 |
| 10.1. | Objetivos de Recursos Humanos:..... | 204 |
| 10.2. | Estructura Organizacional: | 205 |
| 10.3. | Organigrama..... | 206 |
| 10.4. | Descripción de competencias requeridas por rol. | 206 |
| 10.5. | Constitución de la empresa..... | 207 |
| 10.5.1. | Búsqueda y reserva de nombre | 208 |
| 10.5.2. | Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)..... | 209 |
| 10.5.3. | Abono de capital y bienes | 209 |
| 10.5.4. | Elaboración de Escritura Pública | 209 |
| 10.5.5. | Inscripción en Registros Públicos | 209 |
| 10.5.6. | Inscripción al RUC para Persona Jurídica | 210 |
| 10.5.7. | Gastos de constitución de la persona jurídica. | 210 |
| 10.6. | Régimen Tributario..... | 210 |
| 10.7. | Políticas organizacionales..... | 211 |
| 10.7.1. | Política de Innovación y Adaptabilidad | 211 |
| 10.7.2. | Política de Autonomía y Responsabilidad | 211 |
| 10.7.3. | Política de Colaboración y Comunicación | 212 |
| 10.7.4. | Política de Integridad y Transparencia | 212 |
| 10.7.5. | Política de Desarrollo Continuo de Habilidades..... | 212 |
| 10.7.6. | Política de Enfoque en Resultados | 212 |
| 10.7.7. | Política de Diversidad e Inclusión..... | 212 |
| 10.8. | Procesos de Recursos Humanos..... | 213 |
| 10.8.1. | Reclutamiento | 213 |
| 10.8.2. | Selección | 214 |
| 10.8.3. | Contratación..... | 214 |
| 10.9. | Política de Remuneraciones y Beneficios..... | 214 |
| 10.9.1. | Remuneración | 214 |
| 10.9.2. | Horarios de Trabajo | 215 |
| 10.9.3. | Beneficios Laborales:..... | 215 |
| 10.10. | Presupuesto de Recursos Humanos (escala salarial) | 216 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 10.11. | Conclusiones. | 216 |
| XI. | CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA..... | 218 |
| 11.1. | Objetivos. | 218 |
| 11.2. | Supuestos y datos generales. | 219 |
| 11.3. | Proyección de demanda y oferta | 220 |
| 11.4. | Ingresos y costo de ventas. | 222 |
| 11.5. | Proyección de resultados. | 223 |
| 11.6. | Proyección de flujo de caja. | 223 |
| 11.7. | Indicadores económicos..... | 224 |
| 11.8. | Análisis del punto muerto o equilibrio..... | 224 |
| 11.9. | Análisis de sensibilidad. | 225 |
| 11.10. | Análisis de escenarios. | 226 |
| 11.11. | Conclusiones. | 227 |
| XII. | CAPÍTULO XII : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 231 |
| 12.1. | Conclusiones | 231 |
| 12.2. | Recomendaciones. | 233 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 235 |
| | ANEXO N° 1: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 242 |
| | ANEXO N° 2: ENTREVISTAS A EXPERTOS | 246 |

RESUMEN EJECUTIVO

| | |
|--------------------------------------|--|
| Grado: | Maestro en Administración |
| Título del trabajo de investigación: | “Plan de negocio para determinar la viabilidad de implementar un Marketplace de alquiler de diversos bienes” |
| Autor(es): | Jacinto Saray Correa Maria del Rosario Abarca Mora Patrick Matteo De Gennaro Dyer |

Resumen:

El plan de negocio propuesto consiste en determinar la viabilidad de implementar un Marketplace que permita a los usuarios alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes. Ello en línea con la tendencia global de negocios centrados en la economía colaborativa y modelos de uso de bienes más sostenibles y responsables con el medio ambiente.

Teniendo en consideración lo antes señalado, la principal problemática que busca abordar el presente plan de negocio es la ausencia de alternativas de alquiler entre pares en nuestro país. Asimismo, buscamos que aquellas personas que no cuentan con recursos económicos necesarios para adquirir determinados bienes de alta gama conecten con aquellas personas que teniéndolos no siempre les dan uso frecuente y que pueden ofrecerlos en alquiler a precios razonables.

Asimismo, es importante considerar que si bien existen propuestas similares en otros países estas no han tenido interés de ingresar al mercado local pese a que la investigación de mercado por los autores del presente trabajo revela que existiría un buen nivel de interés por parte de los potenciales clientes que participaron en la encuesta. En relación con la frecuencia de uso, el 50,5% de los encuestados ha manifestado que utilizaría la plataforma de alquiler de bienes diaria (18,2%) y semanalmente (32,3%) y se le añadimos aquellos que utilizarían la plataforma mensualmente (16,2%) tendríamos un aumento al 66,7% del total de encuestados.

Ello sugiere un marcado interés por parte del público encuestado de alquilar bienes de manera frecuente lo que implicaría un mínimo de doce (12) transacciones a cuarenta y ocho (48). Es importante precisar que este escenario es el mínimo, ya que es posible que un usuario haga múltiples transacciones en un mismo mes o semana. Este es un dato interesante debido a que más allá del aspecto económico se debe tener en cuenta que puede existir una alta volatilidad en el número promedio de transacciones mensuales totales que haga dificulte la formulación de proyecciones

En cuanto a la viabilidad económico financiera, tras realizar los análisis correspondientes, el Valor Actual Neto (VAN) es mayor que cero y resulta en S/ 3,686,375 y la Tasa Interna de Retorno es mayor que el CPPC y cuyo resultado está en 188%,

En conclusión, consideramos que el modelo demuestra que el modelo de negocio propuesto podrá generar un gran nivel de valor a los ofertantes y demandantes de la plataforma. Asimismo, el lanzamiento e implementación exitosa de un modelo de negocio alineado con la tendencia mundial de la economía colaborativo sería una excelente fuente de inspiración para otros negocios de este tipo en nuestro país lo que sería sin duda sumamente beneficio para la sociedad teniendo en cuenta los desafíos ambientales y de sostenibilidad que se tienen en el contexto actual.

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 1: Distribución de Zonas Geográficas Lima Metropolitana | 7 |
| Tabla N° 2: Resumen Competidores Alquiler de Bienes | 35 |
| Tabla N° 3: Marco de referencia metodología de investigación. | 58 |
| Tabla N° 4: Relación de Entrevistados | 60 |
| Tabla N° 5: Objetivos, factores y subfactores de la investigación..... | 61 |
| Tabla N° 6: Análisis de Factores Externos..... | 98 |
| Tabla N° 7: Análisis de Amenazas | 99 |
| Tabla N° 8: Evaluación de Factores..... | 100 |
| Tabla N° 9: Matriz Impacto Cruzado..... | 118 |
| Tabla N° 10: Estabilidad del Ambiente (EA)..... | 120 |
| Tabla N° 11: Fuerza Financiera. (FF) | 123 |
| Tabla N° 12: Puntaje Macroentorno..... | 126 |
| Tabla N° 13: Fuerza de la industria (FI) | 127 |
| Tabla N° 14: Ventaja Competitiva..... | 129 |
| Tabla N° 15: Puntaje del Microentorno (X)..... | 131 |
| Tabla N° 16: Resumen de Inversión en Marketing..... | 167 |
| Tabla N° 17: Gastos de Plan Operativo - Inversión Inicial..... | 181 |
| Tabla N° 18: Presupuesto de Tecnologías de Información | 203 |
| Tabla N° 19: Competencias Requeridas..... | 206 |
| Tabla N° 20: Constitución de la empresa..... | 208 |
| Tabla N° 21: Gastos de constitución | 210 |
| Tabla N° 22: Tasa de impuesto a la renta bajo el régimen MYPE | 210 |
| Tabla N° 23: Derechos de los Trabajadores de la Micro Empresa..... | 215 |
| Tabla N° 24: Presupuesto de Recursos Humanos | 216 |
| Tabla N° 25: Proyección de clientes | 221 |
| Tabla N° 26: Determinación de la Demanda | 221 |
| Tabla N° 27: Determinación de la Oferta..... | 222 |
| Tabla N° 28: Proyección Precio Anual por el alquiler del bien (Soles) | 222 |
| Tabla N° 29: Proyección Anual de Ingresos y costo de ventas (Soles)..... | 222 |
| Tabla N° 30: Proyección de Estado de Resultados (Soles). | 223 |
| Tabla N° 31: Flujo de Caja Económico (Soles) | 224 |
| Tabla N° 32: Indicadores Económicos..... | 224 |
| Tabla N° 33: Análisis del punto de muerto | 225 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 34: Análisis bidimensional del VAN costo de ventas vs precio de alquiler del bien | 225 |
| Tabla N° 35: Análisis bidimensional del VAN cantidad de clientes vs precio de alquiler del bien | 226 |
| Tabla N° 36: Análisis de Escenarios | 227 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura N° 1: Modelo de Relacionamiento Cliente..... | 51 |
| Figura N° 2: Flujo de Ingresos..... | 53 |
| Figura N° 3: Logo de la plataforma | 136 |
| Figura N° 4: Perfil Usuario Ofertante..... | 144 |
| Figura N° 5: Organigrama de la Empresa..... | 206 |
| Figura N° 6: Hogares y población según NSE y segmentos de edad..... | 220 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1: Índice de Competitividad Regional..... | 23 |
| Gráfico N° 2: Ingresos por Ventas Comercio Electrónico América Latina..... | 28 |
| Gráfico N° 3: Distribución Etaria del Público Encuestado..... | 69 |
| Gráfico N° 4: Distribución de encuestados por género..... | 69 |
| Gráfico N° 5: Distribución de encuestados por distrito..... | 70 |
| Gráfico N° 6: Nivel educativo de los encuestados..... | 70 |
| Gráfico N° 7: Ingreso bruto mensual de encuestados..... | 71 |
| Gráfico N° 8: Experiencia Previa Alquiler de Bienes..... | 72 |
| Gráfico N° 9: Método de Alquiler Previo..... | 72 |
| Gráfico N° 10: Preferencias tipo de bien de alquiler..... | 73 |
| Gráfico N° 11: Preferencias tipo de bien alquiler (ofertante)..... | 74 |
| Gráfico N° 12: Frecuencia promedio de uso de la plataforma:..... | 74 |
| Gráfico N° 13: Características clave plataforma de intermediación de alquiler de bienes..... | 75 |
| Gráfico N° 14: Preferencias monto de comisión..... | 76 |
| Gráfico N° 15: Preferencias Medios de Pago..... | 76 |
| Gráfico N° 16: Preferencias canales publicitarios..... | 77 |
| Gráfico N° 17: Satisfacción con plataformas existentes..... | 78 |
| Gráfico N° 18: Oportunidades de mejora plataforma..... | 79 |
| Gráfico N° 19: Probabilidad de recomendación a familiares..... | 79 |
| Gráfico N° 20: Nivel de confianza transacciones en línea..... | 80 |
| Gráfico N° 21: Preferencia valoración aplicativos móviles y web..... | 80 |

I. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En el contexto actual, el entorno en el que se desarrollan los negocios sigue experimentando cambios importantes que obligan a las empresas tradicionales a repensar sus modelos de negocio y generar oportunidades para que los emprendedores formen nuevos negocios Ideas diversas relacionadas con la creación de valor. Si bien la pandemia del COVID-19 ha sido el motor de cambios significativos en los últimos años, lo cierto es que ante este fenómeno es claro que las prácticas comerciales tradicionales y las habilidades de funcionamiento de las organizaciones necesitan ser actualizadas.

En dicho contexto, resulta pertinente hacer referencia al reporte publicado por la consultora internacional McKinsey en el año 2017 en el que se hace referencia a la nueva época caracterizada por rápidos cambios como consecuencia de implementación de la automatización e inteligencia artificial. En el informe se destaca que para el año 2030, aproximadamente 375 millones de trabajadores (que equivalen al 14% de la fuerza laboral global) se verían forzados a adquirir nuevas competencias o cambiar de carrera como resultado de la automatización e inteligencia artificial incorporada en las distintas industrias a nivel global (Manyika et al, 2017).

El mencionado estudio es un claro indicador de que estamos entrando a una época que implicará una serie de nuevos desafíos y que requerirá mayores niveles de creatividad e innovación para diseñar ideas de negocio sostenibles en el tiempo. Ante este reto, resulta esencial no solo estar en condiciones de plantear un modelo de negocio único capaz de generar valor al accionista, sino hacerlo sin olvidar la creciente importancia del componente social. En el presente plan de negocio, se ofrece una propuesta que busca lograr ambos objetivos.¹

¹ En el contexto empresarial actual, se ha vuelto necesario mirar más allá de los objetivos estrictamente financieras, sino que también resulta clave que la organización sea socialmente responsable y contribuya activamente para mejorar la comunidad. En ese sentido, se debe buscar un punto

En cuanto a la creación de nuevos modelos de negocio, es fundamental tener en consideración la nueva realidad postpandemia. En ese sentido, cabe resaltar que en la encuesta se consultó a los participantes sobre cuales consideraban que serían los principales cambios necesarios en la organización para que el modelo de negocio continuase siendo viable en el 2023, el 64% contestó indicando que se necesitaba construir nuevos negocios digitales y el 21% que era necesario incorporar tecnologías digitales en su modelo actual de negocio. (Williams et al, 2021). Se considera que los resultados del referido estudio son un indicador favorable de la conveniencia de implementar el negocio propuesto en el presente trabajo.

En ese sentido, teniendo en cuenta lo mencionado en el estudio, consideramos que el hecho de que un modelo de negocio tenga desde el inicio una base digital contribuirá a lograr que este sea más resiliente en un entorno cambiante. Naturalmente, existen otros factores necesarios para que un modelo de negocio sea viable serán desarrollados a profundidad a lo largo del presente trabajo pero consideramos que la adopción de un componente tecnológico como algo central al modelo es un primer gran paso.

En cuanto al factor humano, en el año 2020, Mckinsey publicó otro estudio que consideramos importante mencionar actualizando la información disponible sobre la imperiosa necesidad que tenían las organizaciones de empezar a reentrenar a su fuerza laboral para hacer frente a los retos del futuro. Tras analizar la información estadística recabada como parte del estudio 87% de ejecutivos indicaron que había brechas en el nivel de habilidades necesarias para la ejecución de sus labores o que esperaban que estas se den en los próximos años. (Agrawal et al, 2020). Teniendo en cuenta esto, nuestro modelo de negocio busca fomentar el desarrollo de habilidades clave en los integrantes de la organización.

medio entre la generación valor para accionistas y la integración social encontrando un equilibrio entre las aspiraciones comerciales y la responsabilidad social.

En el caso específico de nuestro país como consecuencia de las importantes brechas en infraestructura, tecnología y competencias resulta fundamental que los nuevos modelos de negocio incorporen aspectos relevantes para el desarrollo de la sociedad. La importancia de este aspecto no puede ser soslayada y ha sido abordada por diversos expertos. Uno de ellos, el Sr. Álvaro Santa María, quien ejercía el cargo de gerente general de IBM Perú en aquel entonces, señaló lo siguiente: “(...) *las empresas pueden enfocarse en ayudar a sus clientes a superar sus propios desafíos, a sus empleados a desarrollarse profesionalmente, así como administrar mejor sus costos y aumentar su productividad, sin perder de vista la innovación necesaria para lograr una ventaja competitiva. Entonces, en la medida en que podamos ofrecer una propuesta de valor integral, estaremos ayudando a todo el ecosistema a administrar con fortaleza un entorno con retos, pero también con muchas oportunidades para el Perú.*” (Santa María, 2022)

En concordancia con lo resaltado por el referido autor, el presente trabajo de investigación busca implementar un negocio que se enmarque dentro de una tendencia global que consideramos sumamente relevante para el futuro como la economía colaborativa y que pueda inspirar a otros emprendedores a crear propuestas de valor en ese ámbito.²

La economía colaborativa es un término empleado para referirse a un modelo económico que apalanque la habilidad de los individuos para rentar bienes y servicios en lugar de comprarlos. Siendo que este fenómeno genera oportunidades para que bienes mínimamente utilizados puedan estar disponibles para atender la demanda. Las principales ventajas del modelo son; que no se requiere de una inversión inicial considerable y que permite a los usuarios generar ingresos adicionales. (Quattrone et al., 2022). Actualmente, a nivel global existe un gran crecimiento de este tipo de empresas (Yahoo! 2022, October 14) por lo que consideramos que sería interesante explorar la posibilidad de implementar una en nuestro país.

² La economía colaborativa ha sido identificada por diversos autores y expertos como una de las tendencias disruptivas que definen el siglo XXI, redefiniendo la forma en que las personas intercambian bienes, servicios e información (Botsman & Rogers, 2010). En el contexto de este estudio, la adopción de principios de economía colaborativa no sólo se ve como una oportunidad de negocio, sino también como una inspiración y guía para futuros emprendedores que deseen explorar y contribuir a esta creciente tendencia. Es una manifestación de la creencia en un modelo de negocio sostenible que puede coexistir con, y de hecho, potenciar una sociedad más conectada y mutuamente beneficiosa.

Adicionalmente, además de lo señalado en el párrafo precedente, existen otros motivos por los cuales los consumidores se sienten cada vez más identificados con propuestas de valor asociadas a la economía colaborativa. Entre los más importantes, es de destacar que más allá de la conveniencia (entendida como facilidad de uso del modelo colaborativo) la sostenibilidad. Esto último debido a que este tipo de negocios permiten que un solo bien o servicio pueda satisfacer las necesidades de múltiples usuarios (Mckinsey & Company, 2022).

Teniendo en consideración lo antes señalado, la principal problemática que busca abordar el presente plan de negocio es la ausencia de alternativas de alquiler entre pares en nuestro país. Asimismo, buscamos que aquellas personas que no cuentan con recursos económicos necesarios para adquirir determinados bienes de alta gama conecten con aquellas personas que teniéndolos no siempre les dan uso frecuente y que pueden ofrecerlos en alquiler a precios razonables. La puesta en marcha de un Marketplace para alquiler de bienes permitirá a estas personas satisfacer sus intereses y contribuir a un modelo más sostenible de utilización de bienes a nivel comunitario.

Por lo antes mencionado, consideramos que el lanzamiento de una empresa que conecte a estas personas y rentabilice estas transacciones, cobrando un porcentaje del valor del alquiler presenta una excelente oportunidad de investigación de plan de negocio para culminar con éxito la maestría.

1.2. Objetivos.

1.2.1. *Objetivo general.*

El principal objetivo del presente trabajo consiste en evaluar la viabilidad económica para desarrollar una plataforma digital que permita a los usuarios alquilar diversos bienes.

1.2.2. *Objetivos específicos.*

- Preparar el diseño de una investigación de mercado y ejecutar el trabajo de recolección de información, para determinar el tamaño de la demanda y las características de los principales clientes para el plan de negocio propuesto.
- Elaborar un plan estratégico que incorpore el análisis de las condiciones en las que se ejecutará el plan de negocio propuesto.
- Diseñar un plan de marketing que aborde de manera detallada los principales aspectos de la mezcla de marketing precio, canal, promoción y producto adaptadas a las expectativas reales esperadas por los clientes con la finalidad de alcanzar las metas de ventas.
- Diseñar un plan operativo y logístico que permita alcanzar los niveles de servicio esperados por los clientes, superando las expectativas y minimizando los costos de operación.
- Diseñar un plan de tecnológico que provea al modelo de negocios de la infraestructura, equipamiento y software necesario para dar soporte a las actividades vinculadas al negocio.
- Diseñar un plan de capital humano y estructura organizacional de la empresa. Dentro del mismo, se desarrollarán aspectos básicos como la estructura funcional de la organización, los roles claves para el éxito del modelo de negocios, los perfiles necesarios para la ejecución de dichos roles y la cantidad de empleados necesaria para el negocio.
- Realizar las simulaciones económico-financieras del negocio y calcular los puntos de equilibrio del mismo para evaluar su viabilidad.

1.3. Justificación

La economía colaborativa ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años y generado una serie de nuevas oportunidades de negocio a nivel mundial. Según un detallado informe de la consultora internacional PwC publicado en el año 2013, las compañías cuyo modelo de negocio se encontraba vinculado con la economía colaborativa generaron 15 billones de dólares en ventas, mientras que para el año 2025 se estimó que estas aumentarían a 335 billones. Algunos de los principales factores que explican el importante salto en la proyección planteada son: (i) el incremento de las plataformas digitales y servicios electrónicos, (ii) el cambio en las preferencias de los consumidores a modelos de negocio orientados a un consumo más sostenible y (iii) los notables esfuerzos globales realizados en la promoción de un uso más eficiente de los recursos económicos existentes (PWC 2022).

El “*Sharing Economy Index: Latin America 2021*” publicado por la organización Consumer Choice Center estableció un ranking de las 44 ciudades más dinámicas con mayor potencial para la implementación de modelos de negocio vinculados a la economía colaborativa. De acuerdo con el ranking, la ciudad de Lima (Perú) comparte la quinta ubicación de la tabla con las ciudades de Monterrey (México) y Buenos Aires (Argentina). Sobre el particular, cabe destacar que la ubicación de Lima es bastante buena en términos comparativos. (Chaplia et al., 2021)

Partiendo de la tendencia global y regional de crecimiento de los negocios vinculados con la economía colaborativa, consideramos que la implementación de una plataforma digital integrada que permita al público alquilar diversos bienes generando un ingreso extra entre pares es una posibilidad de negocio cuya viabilidad económica merece ser explorada a través del presente trabajo.³

³ La economía colaborativa, caracterizada por plataformas digitales que permiten el intercambio, alquiler o venta de bienes y servicios entre pares, ha experimentado un auge significativo a nivel global y regional en la última década (Botsman & Rogers, 2010; Sundararajan, 2016). Esta tendencia destaca no solo por la innovación tecnológica, sino también por su capacidad de empoderar a individuos a aprovechar activos subutilizados para generar ingresos adicionales. El crecimiento y éxito de plataformas como Airbnb, Uber y otras similares han demostrado el potencial de mercado y la aceptación del consumidor hacia este modelo (Guttentag, 2015). En el contexto de nuestro estudio, la propuesta de una plataforma digital integrada busca capitalizar y expandir este paradigma, subrayando la relevancia de explorar su viabilidad económica y el potencial impacto en la dinámica de intercambio entre pares en nuestra región.

1.4. Alcance y Limitaciones.

1.4.1. Alcances:

El presente plan de negocios tiene como finalidad determinar si el modelo de negocio propuesto de implementar una plataforma digital para el alquiler de diversos bienes es viable en Lima Metropolitana. Para ello, se identificarán y analizarán las preferencias del público objetivo, los distintos competidores en el ámbito nacional, regional y global; y la viabilidad del modelo así como las herramientas y recursos necesarios para su ejecución.⁴

Adicionalmente, en el presente trabajo se explorarán las posibles barreras y oportunidades propias del mercado seleccionado relacionadas al modelo de negocio propuesto. En ese sentido, se abordarán aspectos regulatorios, socioeconómicos y tecnológicos que puedan impactar la viabilidad de la plataforma.

1.4.1.1. Alcance geográfico.

Conforme a las últimas cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (“INEI”) en el año 2021 la población peruana alcanzó 33 millones 35 mil 300 habitantes. De estos, 9’ 846 000 residen en Lima Metropolitana. (INEI 2021).

En cuanto a la distribución geográfica de los distintos NSE de Lima Metropolitana, el estudio desarrollado por la Asociación Peruana de Inteligencia de Mercados (APEIM, 2021) divide los hogares de la siguiente forma:

Tabla N° 1: Distribución de Zonas Geográficas Lima Metropolitana

⁴ La adecuada caracterización del público, junto con un análisis exhaustivo del entorno competitivo y la claridad en la operacionalización, son factores determinantes para la efectividad y resonancia de un emprendimiento (Christensen, 1997).

Distribución de zonas APEIM por NSE 2021

Lima Metropolitana

(%) Horizontal - Hogares

| Zona | TOTAL | NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E | Muestra | Error (%) |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-----------|
| Total | 100% | 2.9% | 19.2% | 44.8% | 26.6% | 6.5% | 4068 | 1.5% |
| Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) | 100% | 32.4% | 46.5% | 14.6% | 4.8% | 1.7% | 289 | 5.8% |
| Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) | 100% | 12.3% | 57.9% | 21.3% | 8.5% | 0.0% | 218 | 6.6% |
| Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) | 100% | 1.8% | 23.0% | 44.4% | 26.7% | 4.0% | 301 | 5.6% |
| Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras) | 100% | 1.1% | 22.5% | 50.3% | 23.5% | 2.6% | 358 | 5.2% |
| Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino) | 100% | 0.8% | 12.4% | 46.1% | 32.0% | 8.8% | 456 | 4.6% |
| Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo) | 100% | 0.7% | 12.4% | 50.2% | 31.0% | 5.7% | 336 | 5.3% |
| Zona 3 (San Juan de Lurigancho) | 100% | 0.7% | 12.4% | 44.2% | 29.0% | 13.6% | 276 | 5.9% |
| Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria) | 100% | 0.6% | 23.1% | 48.4% | 24.1% | 3.8% | 452 | 4.6% |
| Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú) | 100% | 0.5% | 15.0% | 45.9% | 30.7% | 8.0% | 1004 | 3.1% |
| Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac) | 100% | 0.0% | 10.7% | 51.1% | 30.8% | 7.4% | 321 | 5.5% |
| Otros | 100% | 1.9% | 10.9% | 43.6% | 27.6% | 16.0% | 57 | 13.0% |

APEIM 2021: Data ENAHO 2020

Fuente: APEIM 2021; Data ENAHO 2020.

El mercado objetivo tomado en consideración para el presente negocio, dado la naturaleza del modelo, serán de manera inicial las personas de los niveles socioeconómicos A/B y C de Lima Metropolitana. Es importante mencionar que esto último, no excluye la posibilidad de que usuarios de otros niveles socioeconómicos puedan utilizar la plataforma, sino únicamente implica que los esfuerzos estratégicos de la empresa estarán centrados principalmente en A/B y C.

La Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, que realizó la encuesta correspondiente y obtuvo los resultados antes mencionados, es una organización sin fines de lucro conformada por veinte empresas especializadas en el diseño y ejecución de estudios de mercado y de opinión pública. Su rol principal es el fomento de la investigación de mercados y la elaboración de informes de manera periódica sobre los hábitos de consumo de los distintos niveles socioeconómicos del país.

1.4.1.2. Alcance demográfico.

Nuestro mercado objetivo será el público general que tenga el deseo de alquilar bienes residentes en Lima Metropolitana del NSE A/B y C y cuyo rango de edad se ubique entre los 18 y 65 años de edad; pertenecientes a la PEA.

1.4.1.3. Alcance temporal.

El plan de negocios se desarrollará con un horizonte temporal de cinco (5) años iniciando su lanzamiento en el mes de febrero del 2024. El referido horizonte ha sido fijado teniendo en consideración la naturaleza cambiante del sector, ya que es probable que los factores externos e internos del negocio experimenten variaciones substanciales.

1.4.2. Limitaciones:

Teniendo en consideración que las encuestas se realizarán en línea, como grupo no será posible controlar ni supervisar de forma directa a las personas que completen el instrumento. No obstante, se implementará preguntas filtro adecuadas para minimizar el impacto negativo de esta problemática.

El estudio para el presente plan de negocio solo tendrá en cuenta a los ciudadanos de Lima Metropolitana. En ese sentido, las conclusiones obtenidas respecto a la viabilidad del modelo de negocio no podrán extrapolarse sin más a otras ciudades del Perú, ya que no se cuenta con suficiente información para ello.

1.5. Contribución.

1.5.1. Contribución académica.

Se evaluará el entorno del mercado utilizando herramientas de gestión adquiridas a lo largo de la maestría con el propósito de identificar una nueva oportunidad de negocio en un sector innovador con un alto nivel de crecimiento. Adicionalmente, se buscará definir los indicadores de gestión más adecuados para

una plataforma que permita el alquiler de bienes entre pares. Esto permitirá que nuestro trabajo de investigación sirva como un punto de referencia para futuras investigaciones sobre la economía colaborativa de manera general y los negocios de alquiler entre pares de manera específica.

1.5.2. *Contribución empresarial.*

De implementarse el plan, la contribución empresarial se centraría en brindar al público general la oportunidad de alquilar bienes de diversa índole a sus pares a través de una plataforma digital integrada – consistente en una página web y aplicativo móvil – generando un ingreso adicional proveniente de patrimonio subutilizado.

1.5.3. *Contribución social.*

La propuesta central del presente plan de negocio tiene dos contribuciones importantes en el ámbito social. En primer lugar, promueve la adopción de la economía colaborativa en el Perú impulsando una nueva modalidad de uso de bienes más responsable y alineada con el bien común. Al fomentar el intercambio y alquiler de bienes en lugar de la compra individual se reduce la producción de residuos sólidos, se prolonga la vida útil de los bienes y disminuye la demanda recursos naturales contribuyendo a un desarrollo más sostenible.

La segunda contribución es fomentar una nueva clase de propuesta de valor en el contexto local, que sirva como ejemplo para futuros emprendedores interesados en sumarse al sector de la economía colaborativa. El éxito del modelo de negocio propuesto podrá inspirar nuevas iniciativas empresariales que aporten soluciones sostenibles y tengan un impacto social positivo. Además, estas

iniciativas podrán servir como base para la creación de políticas públicas que apoyen el desarrollo de la economía colaborativa en el país⁵.

⁵ Las empresas con un enfoque en sostenibilidad e impacto social no solo generan beneficios económicos para sí mismas, sino que también desempeñan un papel crucial en el avance socioeconómico de las comunidades en las que operan. La validación de tales modelos de negocio puede servir como un llamado a la acción para los formuladores de políticas, promoviendo un entorno más propicio para la economía colaborativa y otras iniciativas similares (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

II. CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo tiene como propósito presentar los conceptos clave vinculados con el modelo de negocio propuesto en el presente plan de negocio. Si bien la mayoría de las definiciones brindadas a continuación experimentan cambios frecuentes debido al avance de la tecnología, consideramos se ha logrado identificar los puntos esenciales con un nivel de profundidad suficiente para garantizar una base teórica sólida.

2.1. Definición de modelo de negocio digital.

Para el presente trabajo, se utilizará la siguiente definición de modelo de negocio: *“...una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y permite expresar la lógica empresarial de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, así como de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y entregar este capital de relación de valor, con el fin de generar corrientes de ingresos rentables y sostenibles.”* (Osterwalder & Pigneur, 2005)

Se considera que la definición propuesta por los autores es lo suficientemente amplia para ajustarse a diversos escenarios en los que se realizan actividades de negocios y por ende es una adecuada primera aproximación al concepto⁶. Sin embargo, para el propósito del presente trabajo es necesario profundizar sobre el concepto de modelo de negocio aplicado de manera exclusiva al entorno digital. Para ello, consideramos de gran utilidad partir de la siguiente definición: *“Un modelo de negocio es digital si los cambios en las tecnologías digitales provocan cambios fundamentales en la forma en la que se desarrolla la actividad de negocio y se generan ingresos.”* (Veit D et al, 2014).

2.2. Definición de economía colaborativa.

⁶ La flexibilidad en la definición de términos y conceptos en el mundo académico y empresarial permite su aplicabilidad en una variedad de contextos. A medida que los entornos cambian y evolucionan, es esencial que las definiciones sean lo suficientemente adaptables para abarcar y ser relevantes en múltiples situaciones, garantizando así su utilidad y relevancia a lo largo del tiempo.

El término de economía colaborativa, también conocido en algunos casos como consumo colaborativo, no cuenta con una definición estándar en círculos académicos. Por lo que, la adopción de una definición base para el presente trabajo no parte de un consenso, sino de la preferencia de los autores que está orientada a la claridad del concepto.

En el año 1978 se publicó el artículo académico titulado “*Community Structure and Collaborative Consumption*” en que se definió el acto de consumo colaborativo como aquel que realiza una o más personas al consumir bienes o servicios mientras realizan actividades con uno o más terceros. (Felson y Spaeth, 1978)

Otra definición es la actividad entre pares mediante la cual se obtiene, da o comparte el acceso a bienes y servicios de manera coordinada a través de un servicio comunitario en línea. (Hamari et al, 2015). Una definición alternativa desarrolla el concepto en los siguientes términos: “(...) *se hace referencia, por regla general, a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten reducir asimetrías informativas y los costos de transacción que afectan dichas actividades, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo.*” (Sánchez R.A, 2016).

2.3. Definición de plataforma digital.

En el caso del presente trabajo, se optará por utilizar la siguiente definición: “(...) *un negocio basado en permitir interacciones que crean valor entre productos y consumidores externos. La plataforma proporciona una infraestructura abierta y participativa para estas interacciones y establece condiciones de gobernanza para ellas. El propósito general de la plataforma es consumir coincidencias entre usuarios y facilitar el intercambio de bienes, servicios, lo que permita la creación de valor para todos los participantes.*” (Parker et al., 2016)

La definición anterior ha sido escogida debido a que recoge los siguientes componentes clave del concepto: (i) la importancia de brindar una infraestructura abierta que fomente la participación de los usuarios, (ii) establece condiciones de gobernanza que garantizan la seguridad y la transparencia, y (iii) genera valor para todos los participantes involucrados en la transacción. Estos tres componentes juegan un papel fundamental en el modelo de negocio planteado por lo que consideramos importante hacer una breve referencia a cada uno a continuación:

i) Infraestructura abierta y participativa.

Tradicionalmente, las plataformas digitales de infraestructura abierta han sido definidas como aquellas que permiten acceso a su tecnología a través de APIs, SDKs y otros medios. Esto último permite lograr un mayor nivel de solución y generar soluciones personalizadas que mejoran la experiencia de los usuarios y reúnen una mayor cantidad de personas. Un ejemplo, es el caso de Facebook que permite a terceros crear aplicaciones que se integren con su plataforma mediante un API. La nota característica de la infraestructura abierta es que está enfocada en tecnología y acceso.

La implementación de una infraestructura participa proporciona a los usuarios amplios márgenes de libertad para participar en el diseño del entorno digital en el que se realizan las transacciones. Les permite ser autores de su propia experiencia al colaborar activamente con la empresa propietaria de la plataforma para alcanzar mayores niveles de funcionalidad y construir una comunidad. Como parte de este objetivo, es posible incorporar diversos espacios que fomenten la discusión crítica como foros, líneas de soporte y sistemas de retroalimentación inteligentes que recogen los comentarios, los analizan y los utilizan para implementar ajustes necesarios.

En el caso de la plataforma digital de alquiler de bienes se busca garantizar el cumplimiento de ambos requisitos y que el diseño de la experiencia de uso sea producto de la retroalimentación constante de los usuarios.

ii) Condiciones de gobernanza adecuadas para el fomento de interacciones.

Otro aspecto clave de la definición de plataforma digital es que reconoce la importancia de establecer condiciones de gobernanza adecuadas para el fomento de interacciones entre los usuarios. Para el correcto funcionamiento de la misma, es necesario crear un conjunto de normas y expectativas que garantice aspectos como seguridad y transparencia⁷. Dada la naturaleza del modelo de negocio propuesto será de vital importancia desarrollar términos de servicio adecuados para el uso de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes.

iii) Creación de valor para todos los participantes.

Cuando hablamos de generación de valor en el contexto de una plataforma digital estamos refiriéndonos a lograr producir beneficios considerables y duraderos para los usuarios de la plataforma. Este es un aspecto esencial de todo negocio y que naturalmente se traslada a la experiencia digital.⁸

Algunos aspectos específicos que deben ser abordados para garantizar que la plataforma genere valor para los participantes son; (i) la funcionalidad, que implica diseñar un sistema con interfaz sencillo y fácil

⁷ Los términos de servicio en plataformas digitales no solo son herramientas legales, sino que también juegan un papel crítico en la construcción de confianza y definición de la relación entre el servicio y sus usuarios. En negocios basados en compartir o alquilar bienes, es fundamental que estos términos se articulen claramente, proporcionando un marco para la interacción y protección de ambas partes (Parker, Van Alstynne, & Choudary, 2016).

⁸ En el ecosistema digital, generar valor no solo se traduce en beneficios económicos para la empresa, sino también en la creación de experiencias enriquecedoras y soluciones efectivas para las necesidades de los usuarios. Esta dualidad en la generación de valor es crucial para el éxito sostenible de las plataformas en línea, ya que ambas dimensiones se refuerzan mutuamente (Kaplan & Haenlein, 2016).

de entender que facilite la vida a los usuarios, (ii) la creación de una comunidad, se deben incluir mecanismos que logren que los usuarios forjen relaciones entre sí, y (iii) la innovación constante, lo que implica ser conscientes del entorno y adelantarse a las expectativas del cliente.

2.4. Definición de préstamos de bienes entre particulares.

Finalmente, dada la naturaleza del plan de negocio propuesto, resuelta necesario presentar el concepto de préstamos de bienes particulares también conocido como peer-to-peer asset sharing. Para los fines del presente trabajo, adoptaremos la siguiente definición: *“(...) como una actividad mediante la cual un proveedor de una plataforma digital conecta a un consumidor que pretende utilizar un bien de manera temporal con una personas que desea brindar acceso a dicho activo bajo un esquema de préstamo.”* (Benoit et al.,2017).

En el mismo trabajo académico del se ha obtenido la definición proporcionada en el párrafo precedente, los autores destacan dos características únicas asociadas con este tipo de préstamos que vale la pena mencionar. La primera de estas tiene que ver con la naturaleza del intercambio. Un intercambio tradicional, implica; (a) la obtención de acceso por parte del consumidor a recursos tangible o intangibles, y (b) una compensación monetaria como contraprestación por los bienes o servicios.

Sin embargo, bajo el modelo de consumo colaborativo no hay ningún cambio de titularidad, la persona dueña del bien autoriza el acceso temporal al bien a terceros. La otra característica clave es que este tipo de transacción es distinta al simple hecho de compartir bienes debido a que es coordinada por mecanismos de mercado y no por vínculos sociales cercanos como podría darse en préstamos entre miembros de una misma familia (Benoit et al.,2017).

III. CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se realizará una evaluación pormenorizada de los diversos factores macroeconómicos y microeconómicos que inciden de manera directa en el desarrollo del plan de negocios propuesto. Luego de ello, se identificarán los aspectos más relevantes que deben ser tomados en consideración para garantizar el éxito de la plataforma y diseñar una estrategia alineada con dicho objetivo.

3.1. Análisis del Macroentorno.

El análisis de los factores clave del macroentorno es esencial para el desarrollo de la propuesta de cualquier plan de negocio independientemente del modelo en cuestión. A través del referido análisis se podrá determinar cuáles son las principales fuerzas externas que podrían impactar negativamente las posibilidades de éxito del mismo para luego pensar en medidas y/o políticas específicas que puedan mitigar dichos factores. En las próximas secciones se analizarán aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales susceptibles de impactar el negocio propuesto y el mercado en el que este planea operar.

3.1.1. Entorno Social.

Entender el entorno social del Perú es un elemento clave para el éxito de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes. En ese sentido, en este acápite se busca abordar los principales aspectos asociados a temas esenciales como la estructura social del país, valores culturales, estilo de vida y educación y alfabetización.

3.1.1.1. Estructura social.

En el Perú la clase media representa aproximadamente un tercio de la población. Actualmente, existe una disparidad económica bastante marcada entre las clases altas y bajas de la población que resulta en un acceso desigual a determinados recursos y oportunidades de desarrollo. Según el índice GINI calculado por el Banco Mundial, la desigualdad económica del país ha ido

reduciéndose en los últimos años. Sin embargo, esta aún es considerable en comparación con otros países de la región (Banco Mundial, 2021). La fijación del costo del servicio de la plataforma y las estrategias de mercado deberán tomar en consideración este aspecto.

3.1.1.2. *Valores culturales.*

La cultura peruana tiene una mezcla de influencias indígenas, africanas y europeas que se manifiestan en una serie de valores comunes. Entre estos últimos, como valores fundamentales para todo peruano encontramos el énfasis en las relaciones familiares, el ejercicio de la fe mediante actos religiosos y la amistad (Santos, 2019).

La estrategia de comunicación y relacionamiento con los potenciales clientes deberá basarse en dichos valores si se aspira a la generación de vínculos de largo plazo. Es clave considerar que además de los valores mencionados, la cultura peruana tiene una fuerte tradición de comercio informal lo que hace especialmente importante lograr que los usuarios utilicen la página con frecuencia en lugar de dejarla para realizar transacciones por sus propios medios⁹.

3.1.1.3. *Estilo de vida.*

En lo que respecta al estilo de vida de los peruanos, es útil tener en cuenta el estudio realizado por la consultora Arellano Marketing (2021) en el que se ha identificado distintos perfiles de consumidores que podrían estar interesados en utilizar la plataforma propuesta en el presente plan de negocio. Entre estos encontramos, los siguientes:

⁹ El comercio informal en países como Perú puede ser visto no sólo como una mera respuesta a la carencia de oportunidades formales, sino también como una expresión de la capacidad de adaptación y emprendimiento de la población. Las dinámicas del comercio informal están profundamente enraizadas en relaciones de confianza y redes de solidaridad, factores que deben ser cuidadosamente considerados al introducir nuevas plataformas o sistemas formales (De Soto, 1986). La fidelización y adaptación cultural son esenciales para garantizar la integración y aceptación de estas innovaciones."

- **El perfil de “Los Progresistas”**

El perfil se caracteriza por estar compuesto de hombres que buscan el progreso familiar y personal. La mayoría son empresarios u obreros con deseos de salir adelante y encontrar nuevas oportunidades. Tienden a ser prácticos y modernos.

Algunos criterios por los cuales se considera que este grupo sería interesante desde la perspectiva de nuestro modelo de negocio es que poseen las siguientes características en cuanto a hábitos de compra: (i) valoran economizar y están dispuestos a sacrificar beneficios secundarios para obtener un mejor precio y (ii) les gusta comprar productos de última tecnología, pero solo cuando hay ofertas.

- **El perfil de “Las Conservadoras”**

El perfil se caracteriza por ser tradicional y con un fuerte componente religioso. Son las responsables de la mayoría de los gastos relacionados al hogar.

Algunos criterios por los cuales se considera que este grupo sería interesante desde la perspectiva de nuestro modelo de negocio es que poseen las siguientes características en cuanto a sus hábitos de compra: (i) consideran el consumo como una actividad necesaria pero que puede llegar a ser preocupante, (ii) ven a las compras como una necesidad y no tanto como un placer y (iii) son ahorrativas ya que consideran el dinero como un medio para conseguir ciertos logros.

- **El perfil de “Los Formalistas”**

El perfil se caracteriza por estar compuesto de hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Una característica que hace este grupo particularmente interesante en relación con el modelo de negocio propuesto es que gustan de todo lo que tenga que ver con la tecnología.

El conocimiento de estos perfiles de consumidor, será útil para definir las estrategias de marketing y comunicaciones ya que cada uno tiene diferentes necesidades y preferencias.

3.1.1.4. *Educación y alfabetización.*

En la actualidad, pese a la mejora de las últimas décadas, aún existen brechas considerables asociadas al acceso y calidad de la educación. Según las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2019 la tasa de analfabetismo fue del 4,4%, mientras que la tasa de asistencia escolar a la educación primaria fue del 95,4% (INEI,2019). Para el éxito de un modelo colaborativo basado en transacción del alquiler en línea entre pares es esencial que la población de potenciales usuarios cuente con un nivel básico de conocimientos tecnológicos adquiridos como parte de su formación escolar.

La conexión entre el nivel educativo de la población es un elemento clave para la adopción de plataformas tecnológicas. Para el modelo de negocio propuesto es fundamental que la población tenga comodidad realizando transacciones en línea y esto solo se logra si esta se encuentra familiarizada con el uso de tecnología. En ese sentido, es fundamental para el éxito de RentaClic priorizar aquellos mercados nacionales en donde exista un nivel de alfabetización digital más alto e ir ampliando progresivamente su alcance al resto de la población.

3.1.2. *Entorno Económico.*

El entorno económico del Perú, es otro aspecto fundamental que debe ser tomado en cuenta para el desarrollo del plan de negocios propuesto. En esa línea, en el presente apartado hará referencia a los aspectos más relevantes del entorno económico del país tales como la situación macroeconómica, sectores económicos, competitividad y política económica.

3.1.2.1. *Situación macroeconómica.*

Tras el impacto negativo causado por la pandemia del COVID-19, la economía peruana ha experimentado una recuperación gradual. Esta reactivación a su vez se ha visto impulsada por factores tales como: (i) el aumento en la producción minera, (ii) la inversión en infraestructura y (iii) la recuperación de la demanda interna en aquellos sectores más impactados por la pandemia (turismo y construcción). En ese sentido, la política monetaria y fiscal se ha centrado en mantener la inflación en niveles razonables y garantizar la estabilidad en un contexto de incertidumbre nacional¹⁰.

Sin embargo, pese a esta recuperación gradual, la economía nacional aún enfrenta una serie de desafíos a corto y mediano plazo como consecuencia de factores externos como la volatilidad en los precios internacionales de materias primas (específicamente minerales) y tensiones geopolíticas que afectan el comercio internacional. A ello, se debe sumar los crecientes niveles de incertidumbre política de los últimos años así como el incremento en los conflictos sociales relacionados a la actividad minera. En respuesta a esta situación, el gobierno ha implementado medidas para fomentar la inversión y mejorar la competitividad Ministerio de Economía (2023).

¹⁰ Sobre el particular, cabe mencionar que la pandemia permitió adquirir una serie de valiosas lecciones sobre la resiliencia y adaptabilidad de las economías modernas. En el caso de nuestro país, si bien la minería siempre jugará un papel esencial resulta fundamental empezar a experimentar con emprendimientos tecnológicos que puedan ser escalados de manera rápida y servir de prueba de concepto para mayores innovaciones en lo que respecta a modelos de negocio. Ideas como la propuesta en el presente trabajo, tienen la posibilidad de desempeñar un papel esencial en la diversificación de la economía nacional en un contexto cada vez más digital.

3.1.2.2. Sectores económicos.

Los principales sectores de la economía nacional son la minería, la pesca, el turismo y la construcción. Entre estos, el más relevante para el crecimiento económico nacional es el sector minero que genera empleo y divisas y representa el 60% de las exportaciones totales.

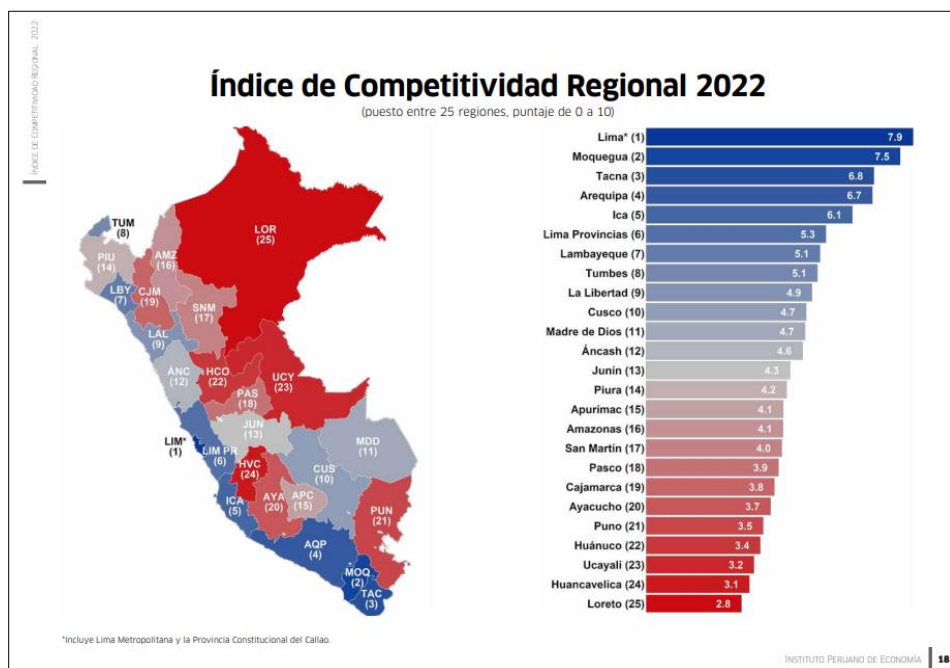
Los sectores clave de la economía peruana son la minería, la pesca, el turismo y la construcción. El sector minero es el principal generador de divisas y empleo en el país, representando el 60% de las exportaciones totales según estudios de ComexPerú (2021).

3.1.2.3. Competitividad.

En la actualidad, el Perú ha logrado establecerse como uno de los centros de negocios de la región gracias a la estabilidad económica, políticas de libre mercado, y el fomento de la inversión extranjera. Según el Índice de Competitividad Global del World Economic Forum (2019), el Perú se encuentra ubicado en el puesto 65 de 141 países evaluados en el 2019. No obstante, aún existen diversos desafíos para mejorar la competitividad tales como brechas en infraestructura, educación y altos niveles de corrupción.

Para tener una idea de los niveles de competitividad a nivel regional, resulta útil revisar el “*Índice de Competitividad Regional 2022*” elaborado por el Instituto Peruano de Economía en el que se comparte el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1: Índice de Competitividad Regional



Fuente: *Instituto Peruano de Economía*

Conforme se aprecia claramente las existe una marcada diferencia entre la competitividad de las regiones de la costa y las del resto del país. Este es un aspecto fundamental debido a que de implementarse el plan, se podrá tener en cuenta la competitividad como criterio de selección de nuevos mercados nacionales.¹¹

La comprensión del nivel de desarrollo digital y competitividad de cada una de las regiones es un aspecto clave en el plan de negocio propuesto debido al impacto que tienen dichos aspectos en el crecimiento de usuarios de la plataforma. En el caso de las zonas con menor desarrollo, será importante iniciar con un diagnóstico realizando encuestas a poblaciones específicas en las que se busque conocer la penetración de internet y dispositivos digitales, así como las principales barreras que impiden un

¹¹ La heterogeneidad en términos de competitividad entre las distintas regiones del país puede estar influenciada por una variedad de factores, desde la disponibilidad de recursos y la infraestructura hasta la formación y capacitación del capital humano. Estas diferencias regionales pueden representar tanto desafíos como oportunidades para la implementación de estrategias empresariales. Es crucial entender estas dinámicas al considerar la expansión a diferentes mercados nacionales para maximizar el potencial de éxito (Ketels, C. H., 2006).

mayor nivel de acceso. Es fundamental identificar si el problema principal es la falta de infraestructura, falta de educación, problemas económicos o una combinación de estos factores.

Una vez identificadas las causas del menor nivel de penetración, y siempre que el potencial tamaño del mercado lo justifique, se procederá con el diseño de una estrategia de desarrollo de mercado que busque democratizar el acceso a la plataforma. Esto puede ser tan sencillo como establecer puntos de acceso público a internet en colaboración con las autoridades y empresarios locales. Por ejemplo, se podría implementar una computadora o Tablet en una bodega que permita a las personas acceder a su cuenta de RentaClic de forma gratuita y utilizar la plataforma. Por otra parte, si la dificultad se encuentra asociada a la falta de educación y capacidades tecnológicas se puede trabajar en talleres que capaciten a la población en el uso de la plataforma y/o la difusión de videos/material publicitario educativo en el mercado deseado¹².

3.1.2.4. Política económica.

Los pilares de la posición económica del Perú en las últimas décadas han sido mantener una posición fiscal y monetaria prudente así como atraer la inversión y fomentar el libre comercio. No obstante, como consecuencia de la pandemia del COVID-19, el gobierno se vio forzado a adoptar medidas fiscales y monetarias excepcionales para hacer frente a la situación, incluyendo la entrega de bonos y reducción de las tasas de interés.

En marzo del 2020, el gobierno anunció un paquete de estímulo económico ascendente a la suma de 25 mil millones de dólares para

¹² RentaClic optará por un enfoque inclusivo que busque incrementar el acceso a plataformas digitales de manera progresiva. El modelo de negocio propuesto, contempla la puesta en marcha de puntos de acceso público como parte de su estrategia como consecuencia de reconocer que en mercados emergentes como el nuestro el acceso a tecnologías todavía está en desarrollo. Iniciativas como la mencionada, no solo permitirá que RentaClic acerque a las personas al mundo digital, sino que también contribuirá a fortalecer la relación de la empresa con las comunidades en las que desarrolla sus actividades.

mitigar el impacto económico del COVID-19 en el país (García Marco, 2020). El paquete incorporó la entrega de bonos a las familias más vulnerables, la postergación de pagos de impuestos y la reducción de las tasas de interés por parte del Banco Central de Reserva del Perú.

En términos generales, la política económica del Perú ha sido evaluada favorablemente por importantes organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (2022), que ha destacado la importancia de mantener una posición fiscal y monetaria prudente para asegurar la estabilidad macroeconómica del país. Además, dicha entidad ha recomendado al gobierno peruano trabajar en el cierre de brechas en los sectores de educación e infraestructura para mejorar la competitividad del país.

Estas medidas buscan asegurar un mayor crecimiento, dinamizar el empleo y promover una mayor inclusión social a través de tres ejes de política: reimpulso al gasto privado, aceleración de la inversión pública y recuperación de la confianza de los agentes económicos. La confianza de los agentes económicos se recuperará mediante medidas orientadas a aumentar la inversión privada, mejorar la gestión de inversiones y dar continuidad al proceso de acceso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

3.1.3. Entorno político.

El entorno político del Perú es otro factor de gran relevancia para considerar el éxito del presente plan de negocio. Es así como, en este apartado, se profundizará sobre los aspectos más relevantes del entorno político del país, incluyendo el sistema político, estabilidad política y relaciones internacionales.

3.1.3.1. *Sistema político.*

El Perú es una república presidencialista con un sistema multipartidario. El poder ejecutivo es ejercido por el presidente, quien es elegido por un período de cinco años. El poder legislativo es ejercido por el Congreso, compuesto por 130 miembros elegidos por voto popular. El sistema judicial es independiente. Adicionalmente existen una serie de organismos constitucionales autónomos de gran relevancia como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República y la Defensoría del Pueblo.

La estabilidad y transparencia en el sistema político y la división de poderes entre el ejecutivo, legislativo y judicial, así como la presencia de organismos constitucionales autónomos, pueden contribuir al fortalecimiento del estado de derecho y la protección de los derechos y garantías de los ciudadanos, incluidos los empresarios y consumidores.

La estabilidad política del país es una pieza fundamental del entorno de negocios necesario para que un proyecto empresarial como el propuesto en el presente trabajo resulte viable e impulse a otros emprendedores a idear modelos de negocio centrados en la economía colaborativa.

3.1.3.2. *Estabilidad política.*

En los últimos años, el país ha experimentado importantes desafíos y casos de corrupción que han afectado la estabilidad política. Entre las consecuencias más graves, se encuentran los diversos cambios de gobierno en un corto periodo. Una situación política estable y una política internacional favorable pueden brindar un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo de la plataforma, así como reducir los riesgos asociados con posibles cambios regulatorios o conflictos comerciales.

3.1.3.3. Relaciones internacionales.

El Perú mantiene relaciones diplomáticas y comerciales con diversos países, siendo sus principales socios comerciales China, Estados Unidos, Brasil y México. El país es miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de la Comunidad Andina (CAN), y ha firmado diversos acuerdos comerciales con otros países y bloques regionales.

Es importante tener en cuenta la estabilidad política del país al momento de establecer la estrategia de negocio y planificar futuras inversiones. Además, la política internacional del país y las relaciones comerciales pueden afectar el ambiente de negocios en el Perú.

El hecho de que Perú mantenga relaciones diplomáticas y comerciales con diversos países y sea parte de organizaciones internacionales como la ONU y la CAN, así como haya firmado acuerdos comerciales con otros países y bloques regionales, brinda múltiples oportunidades para una empresa que ofrece una plataforma de intermediación de alquiler de bienes. En primer lugar, esto facilita la importación y exportación de productos y servicios entre Perú y sus socios comerciales, lo que podría permitir a la empresa acceder a un mercado más amplio.

Además, estos acuerdos comerciales pueden brindar ventajas competitivas a la empresa, como la reducción o eliminación de aranceles y barreras no arancelarias, lo que podría disminuir los costos de operación y facilitar la expansión internacional de la plataforma. Por otro lado, las relaciones diplomáticas y comerciales también pueden atraer inversiones extranjeras y fomentar la cooperación tecnológica entre los países, lo que podría beneficiar a la empresa en términos de acceso a nuevas tecnologías y financiamiento.

3.1.4. Entorno Tecnológico.

El entorno tecnológico es un factor importante por considerar para el éxito de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes. En esta sección, se analizarán los

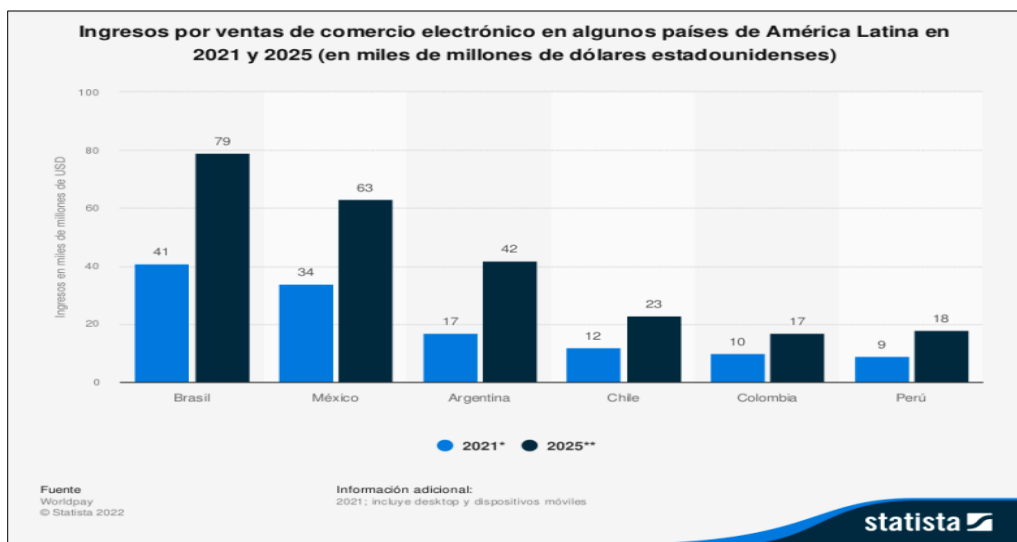
aspectos más relevantes del entorno tecnológico del Perú, incluyendo la penetración de internet y la tecnología, la regulación de la tecnología y la adopción de tecnologías emergentes.

3.1.4.1. *Penetración de internet y tecnología*

La penetración de internet en el Perú ha aumentado significativamente en los últimos años, pasando del 10% en 2009 al 51,7% en 2021 (Statista, 2021). El nivel de incremento en el periodo relativamente corto es un excelente indicador para el plan de negocio propuesto. Además, el país cuenta con una amplia disponibilidad de servicios de telecomunicaciones y una infraestructura de redes móviles bien desarrollada.

Adicionalmente, el estudio brinda información interesante sobre el incremento en el comercio digital en América Latina

Gráfico N° 2: Ingresos por Ventas Comercio Electrónico América Latina



Fuente: Worldpay Statista

Tal y como se aprecia, según las proyecciones de Statista se espera que para el año 2025 el Perú duplique la cantidad de ingresos por ventas atribuidas al comercio digital. Esto es importante, debido a que demuestra que tanto en

nuestro país como en el resto de la región existe una tendencia creciente a realizar transacciones utilizando comercio electrónico.

En cuanto a la adopción de tecnología, la mayoría de los peruanos poseen dispositivos móviles y utilizan aplicaciones móviles para diversas actividades cotidianas, como el acceso a servicios bancarios y la compra de productos en línea Redacción EC. (2021).

3.1.4.2. *Regulación de la tecnología*

La regulación de la tecnología en el Perú es llevada a cabo por diversas entidades, entre ellas el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). La regulación tiene como objetivo promover el acceso a tecnologías y servicios de calidad, proteger los derechos de los consumidores y fomentar la competencia en el mercado.

3.1.4.3. *Adopción de tecnologías emergentes*

El Perú está adoptando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la automatización de procesos, especialmente en el sector financiero y empresarial. Además, el país ha implementado iniciativas para promover la innovación y el emprendimiento tecnológico, como la creación de incubadoras y aceleradoras de negocios tecnológicos.

La adopción de tecnologías emergentes en nuestro país como la inteligencia artificial y la automatización de procesos en el sector financiero y empresarial, crea un ambiente idóneo para el desarrollo de plataformas innovadoras que generen valor a sus usuarios. En este caso, una plataforma que permite a los usuarios alquilar y ofrecer en alquiler distintos bienes puede aprovechar estas tecnologías para optimizar y mejorar sus servicios.

Por ejemplo, la inteligencia artificial podría ser empleada para analizar datos de los usuarios y sus preferencias, permitiendo a la plataforma ofrecer recomendaciones personalizadas y mejorar la experiencia del cliente. Además, la automatización de procesos podría agilizar las transacciones, desde la verificación de la identidad del usuario hasta el cobro y pago de los alquileres, brindando mayor seguridad y eficiencia en cada operación.

Es importante tener en cuenta el entorno tecnológico del Perú al momento de definir la estrategia de negocio y planificar futuras inversiones, así como estar al tanto de las regulaciones y tendencias tecnológicas emergentes.

3.1.5. *Entorno Legal.*

El entorno legal es un factor clave a considerar para el éxito de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes. En esta sección, se analizarán los aspectos más relevantes del entorno legal del Perú, incluyendo la regulación del comercio electrónico, la protección de datos personales y la propiedad intelectual.

3.1.5.1. *Regulación del comercio electrónico*

El comercio electrónico en el Perú está regulado por diversas leyes y reglamentos, entre ellas la Ley de Firmas y Certificados Digitales, la Ley de Comercio Electrónico y la Ley de Protección al Consumidor. Estas leyes tienen como objetivo promover la confianza en el comercio electrónico, establecer normas para la protección de los consumidores y fomentar la innovación y el desarrollo del sector.

La relevancia de estas regulaciones para el modelo de negocio propuesto de una plataforma digital de alquiler de bienes es significativa. La plataforma deberá cumplir con las leyes y reglamentos aplicables al comercio electrónico en el país, lo que incluye garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos personales de los usuarios, proporcionar

información clara y transparente sobre los términos y condiciones de uso del servicio, y ofrecer mecanismos de atención y resolución de conflictos para los consumidores. Además, el cumplimiento de estas regulaciones permitirá a RentaClic generar confianza entre los usuarios y potenciar su crecimiento en el mercado peruano, al mismo tiempo que se adapta a las exigencias legales y contribuye al desarrollo del sector del comercio electrónico en el país.

3.1.5.2. *Protección de datos personales*

En el Perú, la protección de datos personales está regulada por la Ley de Protección de Datos Personales, la cual establece los principios, derechos y obligaciones con relación al tratamiento de datos personales. La ley establece que los titulares de los datos tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar su información personal, así como a oponerse a su tratamiento. Además, la ley establece sanciones para el incumplimiento de las normas de protección de datos personales.

3.1.5.3. *Propiedad intelectual*

El Perú cuenta con leyes que protegen la propiedad intelectual, entre ellas la Ley de Derechos de Autor y la Ley de Marcas. Estas leyes establecen los derechos de autor y de propiedad industrial, incluyendo los derechos de autor, patentes, marcas, diseños industriales y secretos comerciales.

Es importante tener en cuenta el entorno legal del Perú al momento de establecer la estrategia de negocio, asegurando el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables, así como proteger los derechos de propiedad intelectual y los datos personales de los usuarios.

3.2. *Análisis del Microentorno.*

La sección de análisis de microentorno en el presente capítulo tiene como objetivo evaluar los principales factores que influyen en el desarrollo y la sostenibilidad del plan de negocios propuesto. Para ello, se analizará la rivalidad de competidores, el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza

de nuevos competidores. De esta manera, se podrá tener una visión más completa y detallada del entorno en el que la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea se desarrollará.

3.2.1. Rivalidad entre competidores.

El mercado de alquiler de bienes en línea es un espacio altamente competitivo que se encuentra en constante evolución. Para que la plataforma de intermediación de alquiler de bienes tenga éxito en el mercado peruano, es necesario realizar un análisis detallado de la rivalidad de competidores, evaluando las estrategias, fortalezas y debilidades de los principales competidores. Algunos de los competidores en este espacio son Fat Llama, Peerby y Renttu.

3.2.1.1. Competidores actuales.

Fat Llama es una plataforma de intermediación de alquiler de bienes con sede en el Reino Unido que cuenta con una amplia variedad de bienes en su catálogo, desde equipos de fotografía hasta herramientas de jardinería. La plataforma cuenta con una presencia internacional en países como Estados Unidos y Canadá, lo que les permite ofrecer una amplia gama de opciones a sus usuarios.

Peerby, con sede en Países Bajos, se enfoca en el alquiler de bienes entre amigos y familiares cercanos, y ofrece una plataforma simple para compartir y alquilar diversos bienes. La plataforma se enfoca en la generación de confianza entre sus usuarios a través de una interfaz de usuario intuitiva y amigable.

Renttu, con sede en Colombia, se enfoca en el alquiler de equipos audiovisuales y de sonido, y cuenta con una amplia experiencia en la industria del entretenimiento. La plataforma se ha enfocado en el mercado español y europeo, pero ha mostrado un interés en expandirse a América Latina en el futuro.

Adicionalmente, consideramos importante precisar que en la actualidad existen algunas alternativas de alquiler para ciertos tipos de productos. Un ejemplo de estas es el servicio de alquiler de herramientas de la empresa SODIMAC que permite a los usuarios acceder a esta clase de artículos por periodos cortos de tiempo.

Sin embargo, en dicho caso no estamos ante una plataforma de intermediación de alquiler de bienes entre pares como la de RentaClic y la posibilidad de rentar herramientas a través de dicha empresa tiene un proceso completamente físico y mucho más engorroso que el propuesto. Los clientes en el modelo de negocio propuesto por RentaClic se dividen, como veremos más adelante, en demandantes (interesados en alquilar) y oferentes (interesados en ofrecer bienes en alquiler).

En el caso del primer grupo, la propuesta de valor de nuestro negocio se centra en permitir a las personas no solo alquilar un bien sino alquilárselo a otro ciudadano que lo ofrece a un precio competitivo porque no está buscando hacer negocio con el mismo sino simplemente generar un ingreso adicional con un bien que no utiliza. En esa línea, los precios de los alquileres serán mucho más convenientes que en el caso de una empresa que alquila un inventario de bienes de su propiedad. Por otra parte, la variedad de herramientas que ofrece SODIMAC está limitada a aquellas que tienen una mayor rotación y generan determinados márgenes mientras que en el modelo de negocio propuesto se podrán encontrar todo tipo de herramientas (desde la más simple) ya que los dueños no están movidos por alcanzar crecientes niveles de rentabilidad.

Además de esto, la idea de RentaClic es que los bienes que uno alquila estén lo más cerca del domicilio del arrendador para facilitar las transacciones y ahorrar en transporte de los bienes. En el caso de SODIMAC el modelo requiere que uno acuda a la tienda, verifique la disponibilidad del producto, hable con un empleado del establecimiento, firme documentación y que una vez terminado el plazo del alquiler lo devuelva personalmente.

En cuanto al segundo grupo de clientes, esto es aquellos que desean ofrecer en alquiler sus bienes, SODIMAC no brinda dicha posibilidad por lo que dicho grupo estaría completamente excluido del modelo. En virtud de la investigación realizada, se advierte que para el éxito de un Marketplace resulta clave tener un enfoque dual que integre adecuadamente la oferta.

Asimismo, cabe mencionar que hay algunas personas que han optado por utilizar Mercado Libre para alquilar bienes contraviniendo los términos y condiciones que gobiernan dicha plataforma. En ese caso, no consideramos a dicha empresa dentro de nuestro análisis porque oficialmente no ofrece alquileres de bienes.

3.2.1.2. *Fortalezas y debilidades de los principales competidores.*

Fat Llama, Renttu y Peerby son tres plataformas que operan en el sector de alquiler de bienes entre pares (P2P). A continuación, se presenta un análisis comparativo de estas empresas y su relevancia para una compañía que busca lanzar una plataforma digital integrada en el Perú.

Fat Llama cuenta con una gran variedad de bienes en su catálogo y una presencia internacional, lo que les permite ofrecer una amplia gama de opciones a sus usuarios. La plataforma ha utilizado una estrategia de marketing agresiva, con una amplia presencia en redes sociales y una inversión significativa en publicidad en línea. Sin embargo, la plataforma tiene una presencia limitada en América Latina, lo que podría dificultar su entrada en el mercado peruano.

Peersby se enfoca en la experiencia de alquilar entre amigos y familiares cercanos, lo que puede generar una mayor confianza entre los usuarios. La plataforma ha enfocado su estrategia de marketing en la generación de confianza entre sus usuarios a través de una plataforma simple y amigable. Sin embargo, la plataforma tiene una oferta limitada de bienes en comparación con otros competidores en el mercado.

Renttu ha centrado su expansión en el mercado colombiano, pero ha mostrado un interés en expandirse a América Latina en el futuro. Sin embargo, la plataforma tiene una oferta limitada de productos en comparación con otros competidores en el mercado.

Para reflejar esto, compartimos un breve cuadro resumen comparativo:

Tabla N° 2: Resumen Competidores Alquiler de Bienes

| Indicadores | Fat Llama | Peersby | Renttu |
|------------------------------------|-----------|---------|--------|
| Presencia Internacional | SI | NO | SI |
| Porcentaje de comisión de alquiler | 20% | 10% | 18% |
| Valoración promedio de usuarios | 4.7/5 | 4.2/5 | 4.4/5 |
| Bienes en catalogo | 100000 | 500 | 2000 |
| Usuarios | 1 millón | 10000 | 50000 |

Fuente *Elaboración propia.*

Para una empresa que busca lanzar una plataforma de intermediación de alquiler de bienes en el Perú, estos competidores ofrecen lecciones valiosas:

- **Diversificación de bienes:** Las diferentes categorías de artículos ofrecidos por Fat Llama, Renttu y Peerby demuestran la importancia de diversificar y adaptar la oferta de bienes al mercado local. Es fundamental identificar los segmentos de mercado más relevantes en el Perú y adaptar la plataforma en consecuencia.
- **Construcción de comunidad:** Peersby destaca por su enfoque en la construcción de comunidades locales. Para una plataforma peruana, fomentar la interacción entre usuarios y crear confianza puede ser un factor clave para el éxito.

- Seguridad y confiabilidad: Fat Llama demuestra la importancia de un sistema de verificación de identidad y seguro para los artículos alquilados. Establecer medidas de seguridad y confiabilidad en la plataforma peruana será crucial para atraer y retener usuarios.
- Facilitar la experiencia del usuario: Todas las plataformas analizadas se esfuerzan por simplificar el proceso de alquiler y hacer que la experiencia del usuario sea fluida. Una plataforma peruana exitosa debe invertir en una interfaz fácil de usar y un proceso de alquiler eficiente.
- Sostenibilidad: Renttu y Peerby destacan por su enfoque en la economía circular y la sostenibilidad. Integrar estos valores en la plataforma peruana puede resultar atractivo para los usuarios y generar un impacto positivo en el mercado local.

En conclusión, al analizar a Fat Llama, Renttu y Peerby, es evidente que cada una de estas empresas ha logrado establecerse en sus respectivos mercados al abordar las necesidades de sus usuarios de manera efectiva y diferenciada. Para una empresa que busca lanzar una plataforma digital integrada de alquiler en el Perú, es fundamental aprender de las estrategias y enfoques de estos competidores, adaptándose a las necesidades y preferencias del mercado local, y estableciendo alianzas estratégicas que permitan generar confianza y potenciar el crecimiento.

3.2.2. Poder de negociación de clientes.

En el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú, los clientes tienen un poder de negociación bajo debido a que no existen alternativas como la propuesta en el presente plan de negocios en nuestro mercado.

Los clientes en el mercado de alquiler de bienes en línea suelen ser altamente sensibles al precio debido a que alquilan artículos que no necesariamente son de lujo o esenciales, por lo que buscan una buena relación calidad-precio. Es

importante que la plataforma ofrezca precios competitivos y promociones atractivas para atraer y retener clientes.

La oferta de productos y servicios en el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú es limitada. Los clientes no pueden elegir entre diferentes proveedores ni una amplia variedad de productos. Además, ofrecer servicios personalizados y una experiencia de usuario satisfactoria puede aumentar la fidelidad de los clientes y reducir su poder de negociación. De acuerdo con el informe de análisis de mercado de GlobalData (2020), los consumidores buscan plataformas de alquiler que ofrezcan una amplia variedad de productos y servicios, así como una experiencia de usuario satisfactoria.

La calidad y confiabilidad del servicio son factores importantes en el mercado de alquiler de bienes en línea. Los clientes buscan plataformas de alquiler que ofrezcan productos de calidad y un servicio confiable. Es importante asegurarse de que los artículos estén en buenas condiciones y que se cumplan los plazos de entrega y devolución. Asimismo, la atención al cliente es crucial para resolver cualquier problema o duda que puedan tener los clientes. Según el estudio de mercado de Ernst & Young (2020), la calidad y confiabilidad del servicio son factores clave en la elección de una plataforma de alquiler de bienes.

En general, el poder de negociación de los clientes en el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú es bajo debido a la escasez de opciones de este tipo en el mercado. No obstante, es importante mantener un precio competitivo y una propuesta de valor potente para lograr que los usuarios opten por probar y continuar utilizando la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en lugar de alternativas como préstamos fuera de una plataforma.

3.2.3. Poder de negociación de proveedores.

El mercado de proveedores en el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú es muy fragmentado, lo que significa que hay una gran cantidad de proveedores de servicios disponibles en el mercado. Esta situación favorece el poder de negociación de los proveedores, ya que pueden elegir entre una amplia variedad de opciones y cambiar de comprador fácilmente.

Los proveedores pueden tener un poder de negociación significativo si su producto o servicio es esencial para el comprador. En el caso de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes, los proveedores de los bienes a ser alquilados son esenciales para nuestro negocio.

En el caso específico, estas alianzas estarían centradas en trabajar con aquellas personas que ofrecen la mayor cantidad de bienes a través de la plataforma otorgándoles diversos incentivos. Ello debido a que para el éxito de la propuesta es esencial que la plataforma cuente con una amplia gama de artículos.

La diferenciación de productos y servicios es una estrategia importante para reducir el poder de negociación de los proveedores. Si la plataforma ofrece una amplia variedad de productos y servicios que no se encuentran en otros competidores, los proveedores tendrán menos opciones y, por lo tanto, menos poder de negociación. Adicionalmente, ofrecer servicios personalizados y una experiencia de usuario satisfactoria puede aumentar la fidelidad de los proveedores y reducir su poder de negociación.

3.2.4. *Amenaza de los productos sustitutos.*

En el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú, la amenaza de productos sustitutos es moderada. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen necesidades similares a las de la plataforma, pero de una manera diferente. Es necesario realizar un análisis detallado de la amenaza de productos

sustitutos para entender mejor el entorno competitivo y diseñar estrategias para competir en el mercado.

El surgimiento de nuevos modelos de negocios puede representar una amenaza para la plataforma intermediación de alquiler de bienes. Por ejemplo, el creciente número de tiendas en línea que venden productos nuevos y usados puede hacer que los consumidores elijan comprar en lugar de alquilar. Para reducir la amenaza de nuevos modelos de negocios, es necesario ofrecer una experiencia de usuario satisfactoria y una amplia variedad de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Los productos alternativos son aquellos que satisfacen la misma necesidad que la plataforma, pero a través de otro medio. Por ejemplo, los clientes pueden optar por compartir o intercambiar productos con amigos y familiares en lugar de alquilarlos. Para reducir la amenaza de productos alternativos, es necesario ofrecer una oferta única de productos y servicios que no se encuentren en otros competidores, así como trabajar para que los precios de alquiler en la plataforma sean razonables y complementarlo con promociones atractivas.

Los cambios en las preferencias del consumidor pueden afectar la amenaza de productos sustitutos. Por ejemplo, si los consumidores comienzan a preferir la propiedad de los bienes en lugar del alquiler, puede disminuir la demanda de la plataforma. Para reducir esta amenaza, es necesario seguir las tendencias del mercado y adaptarse a los cambios en las preferencias del consumidor.

Esto último, se manifiesta claramente en la concepción del valor agregado del modelo de negocio propuesto en el que se busca implementar funcionalidades claves que permitan ganar la confianza y fidelidad de los usuarios. Un ejemplo de esto, es establecer programas de lealtad que recompensen a los usuarios recurrentes (sean estos demandantes u oferentes) a través de descuentos y transacciones gratuitas. Adicionalmente, se buscará ofrecer beneficios complementarios a todos

aquellos que usen la plataforma como artículos de interés y tutoriales sobre los bienes alquilados que faciliten su uso y aprovechamiento. En los capítulos subsecuentes, se desarrolla con más detalle algunos de los principales métodos que se adoptarán para que el negocio mantenga su vigencia.

En general, la amenaza de productos sustitutos en el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú es moderada debido a la existencia de productos alternativos y nuevos modelos de negocios. Para superar esta situación, la plataforma debe ofrecer una experiencia de usuario satisfactoria y una oferta única de productos y servicios que no se encuentren en otros competidores.

3.2.5. *Amenaza de nuevos competidores.*

En el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú, la amenaza de nuevos competidores es moderada debido a la facilidad de entrada en el mercado y la falta de barreras de entrada significativas. Para que la plataforma de intermediación de alquiler de bienes tenga éxito en este mercado, es necesario realizar un análisis detallado de la amenaza de nuevos competidores.

La facilidad de entrada en el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú es alta debido a la baja inversión inicial necesaria y la falta de barreras de entrada significativas. Esto significa que es probable que aparezcan nuevos competidores en el mercado, lo que aumentará la competencia y reducirá las ganancias.

La diferenciación de productos y servicios es una estrategia importante para reducir la amenaza de nuevos competidores. Si la plataforma ofrece una amplia variedad de productos y servicios que no se encuentran en otros competidores, los clientes tendrán menos opciones y, por lo tanto, menos probabilidades de cambiar a otros competidores. Además, ofrecer servicios personalizados y una experiencia de usuario satisfactoria puede aumentar la lealtad de los clientes y reducir la amenaza de nuevos competidores.

Las economías de escala pueden ser una ventaja para las empresas establecidas en el mercado de alquiler de bienes en línea. Si una empresa ya tiene una base de clientes establecida y una amplia oferta de productos y servicios, es posible que los nuevos competidores no puedan competir con la oferta existente. Sin embargo, si un nuevo competidor puede ofrecer una oferta única de productos y servicios o una experiencia de usuario superior, puede superar las economías de escala de los competidores establecidos.

Aunque las barreras de entrada en el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú son bajas, algunas barreras pueden existir en términos de regulaciones y costos de cumplimiento. Además, el acceso a los recursos necesarios para construir una plataforma en línea eficiente y segura puede ser costoso. La falta de conocimiento técnico también puede representar una barrera de entrada para los nuevos competidores¹³.

En general, la amenaza de nuevos competidores en el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú es moderada debido a la facilidad de entrada en el mercado y la falta de barreras de entrada significativas. Para superar esta situación, la plataforma debe ofrecer una amplia variedad de productos y servicios que no se encuentren en otros competidores, así como ofrecer precios competitivos y promociones atractivas.

3.2.6. Conclusiones.

En este capítulo, se han evaluado los factores macroeconómicos y microeconómicos que tienen un alto nivel de incidencia en el plan de negocios de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea en Perú. En general, el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú ofrece una gran oportunidad para la empresa debido

¹³ La creación y gestión de plataformas digitales, especialmente aquellas que requieren altos niveles de seguridad y eficiencia, a menudo implican costos significativos en términos de desarrollo, mantenimiento y actualización. Estos costos pueden ser prohibitivos para startups o pequeñas empresas que no cuentan con el capital necesario. Adicionalmente, la necesidad de conocimientos técnicos especializados en áreas como seguridad cibernética y desarrollo de software puede hacer que la entrada al mercado sea aún más desafiante. Estos factores juntos pueden actuar como barreras significativas para nuevos competidores y, por lo tanto, limitar la competencia en el mercado (Shapiro, C. & Varian, H. R., 1999)

al crecimiento del sector de comercio electrónico y al aumento de la demanda de alquiler de bienes.

En cuanto al análisis de la rivalidad de competidores, se ha identificado que el mercado está altamente competitivo con la presencia de varios competidores, entre ellos Fat Llama, Peersby, y Renttu. Sin embargo, la plataforma puede competir en el mercado ofreciendo una experiencia de usuario satisfactoria y una oferta única de productos y servicios.

En el análisis del poder de negociación de los clientes, se ha identificado que los clientes tienen un poder de negociación moderado debido a la amplia oferta de opciones en el mercado y la falta de segmentación en el mercado. Para hacer frente a esa situación la plataforma deberá mantener una oferta única de productos y servicios y una experiencia de usuario satisfactoria para fomentar la lealtad de los clientes.

En el análisis del poder de negociación de los proveedores, se ha identificado que los proveedores también tienen un poder de negociación significativo debido a la gran cantidad de opciones disponibles en el mercado y la dependencia de los proveedores. Ello hace importante diversificar la oferta de productos y servicios y establecer alianzas estratégicas con proveedores de confianza.

En el análisis de la amenaza de productos sustitutos, se ha identificado que la amenaza es moderada debido a la existencia de productos alternativos y nuevos modelos de negocios. Por ello, plataforma debe ofrecer una experiencia de usuario satisfactoria y una oferta única de productos y servicios que no se encuentren en otros competidores.

En el análisis de la amenaza de nuevos competidores, se ha identificado que la amenaza es moderada debido a la facilidad de entrada en el mercado y la falta de barreras de entrada significativas. Para superar esta situación, la plataforma debe ofrecer una amplia variedad de productos y servicios que no se encuentren en otros competidores, así como ofrecer precios competitivos y promociones atractivas.

En conclusión, a pesar de que el mercado de alquiler de bienes en línea en Perú es altamente competitivo, la plataforma puede tener éxito en el mercado ofreciendo una experiencia de usuario satisfactoria y una oferta única de productos y servicios. Además,

es importante establecer alianzas estratégicas con proveedores de confianza y mantener una oferta diversificada de productos y servicios para reducir la dependencia de los proveedores y fomentar la fidelidad de los clientes

IV. CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo, se presentará el modelo de negocio de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea, con base en el análisis del entorno y la identificación de las necesidades y oportunidades del mercado. Para ello, se utilizará la herramienta Canvas, que permitirá visualizar de manera clara y concisa los elementos clave del modelo de negocio.

4.1. Propuesta de valor.

La propuesta de valor de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea es ofrecer una solución integral y fácil de usar para los usuarios que buscan alquilar bienes para proyectos personales o profesionales, y para los proveedores que desean ofrecer sus bienes en alquiler. La plataforma se diferencia de la competencia en varios aspectos clave:

4.1.1. *Variedad de bienes*

La oferta de una amplia variedad de bienes en alquiler es una de las principales fortalezas de la plataforma. A diferencia de otras plataformas de alquiler que se enfocan en un segmento específico de bienes, la plataforma busca cubrir una amplia variedad de necesidades de alquiler para satisfacer las demandas de los usuarios.¹⁴ Esta diversidad de bienes será una ventaja competitiva clave para la plataforma, ya que aumenta la probabilidad de satisfacer las necesidades de los usuarios y fidelizarlos.

La variedad de bienes incluye desde herramientas de bricolaje hasta equipos de construcción, pasando por electrodomésticos, artículos deportivos, muebles, instrumentos musicales, entre otros. Esta amplia gama de productos permite a los usuarios encontrar fácilmente lo que necesitan para su proyecto, sin tener que acudir a diferentes plataformas para encontrar cada uno de los bienes.

Para asegurar que la oferta de bienes sea actual y relevante para los usuarios, se realizará un análisis de mercado periódico consultando con los proveedores y usuarios para

¹⁴ La diversificación de bienes y servicios en una plataforma puede ser interpretada desde el prisma de la Teoría de la Variedad de Productos, donde se argumenta que una amplia gama de opciones puede captar a un público más extenso y heterogéneo, ofreciendo soluciones adaptadas a sus necesidades específicas (Lancaster, 1971). En el ámbito de las plataformas de alquiler, esta diversificación se traduce en un mayor valor percibido por el usuario, ya que tiene la capacidad de encontrar soluciones a múltiples necesidades en un solo lugar. Sin embargo, es esencial abordar el desafío inherente de garantizar la calidad y la adecuación de cada bien o servicio ofrecido.

conocer sus necesidades y demandas. De esta manera, será posible adaptar la oferta de bienes en alquiler a las necesidades cambiantes de los usuarios y ofrecerles soluciones integrales para sus proyectos.

4.1.2. *Conveniencia y facilidad de uso*

Una de las principales ventajas de la plataforma será la facilidad de acceso a través de una aplicación móvil o un sitio web, lo que permitirá a los usuarios buscar los bienes que necesitan de forma rápida y sencilla. Según Kotler y Keller (2016), la comodidad y la accesibilidad son elementos críticos en el éxito de cualquier plataforma en línea, y la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea no es la excepción. Los usuarios pueden filtrar y buscar los bienes que necesitan utilizando categorías específicas, como la ubicación, la categoría de bienes, el precio y las fechas de alquiler, lo que facilita la búsqueda y la selección de los bienes de manera eficiente.

La comodidad de los usuarios es la principal prioridad, y por eso ofreceremos opciones de entrega y recogida de bienes. Los usuarios pueden recibir y devolver los bienes en su domicilio, lo que reduce el tiempo y la molestia de tener que ir a recogerlos a una ubicación específica. Según Porter (2008), la conveniencia y la facilidad de uso son factores clave para la adopción y el uso continuo de una plataforma, y por lo tanto, la plataforma estará diseñada para proporcionar una experiencia de usuario sin problemas durante todo el proceso de alquiler.

En resumen, la facilidad de uso y la conveniencia son elementos críticos en la experiencia del usuario en la plataforma. Según Osterwalder et al. (2014), una propuesta de valor centrada en el usuario debe tener en cuenta los aspectos emocionales y funcionales que el usuario valora en un producto o servicio. La disponibilidad de una aplicación móvil y un sitio web accesible y fácil de usar, junto con la opción de entrega y recogida de bienes, son características claves para garantizar una experiencia satisfactoria para el usuario y lograr la diferenciación de otros competidores en el mercado de alquiler de bienes en línea.

4.1.3. *Valor para los proveedores*

En la plataforma, no solo nos enfocaremos en brindar valor a los usuarios que buscan alquilar bienes, sino también en los proveedores que desean ofrecer sus bienes en alquiler. Según Lee et al. (2019), el éxito de una plataforma en línea depende en gran medida de su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas tanto de los clientes como de los proveedores. Es por eso por lo que la plataforma estará diseñada para proporcionar una experiencia positiva tanto para los usuarios como para los proveedores.

Para los proveedores, la plataforma ofrecerá una forma fácil y accesible de llegar a nuevos clientes y aumentar sus ingresos. En lugar de depender de la publicidad tradicional y limitada a un área geográfica específica, los proveedores pueden promocionar sus bienes en toda la plataforma, lo que les permite llegar a un público más amplio¹⁵. Además, los proveedores pueden establecer sus propios términos y condiciones de alquiler, lo que les permite tener un mayor control sobre el proceso de alquiler y asegurar que se cumplan sus necesidades y expectativas.

Otro valor para los proveedores es la facilidad de uso de la plataforma. Los proveedores pueden cargar fácilmente sus bienes en la plataforma a través de una cuenta en línea, lo que reduce el tiempo y la molestia de tener que gestionar el proceso de alquiler manualmente. Además, la plataforma se encargará de procesar el pago del alquiler y de verificar la identidad del usuario, lo que reducirá el riesgo de fraude y proporcionará una mayor tranquilidad a los proveedores.

En resumen, la plataforma ofrece un valor significativo para los proveedores al proporcionar una forma fácil y accesible de llegar a nuevos clientes y aumentar sus ingresos, así como una experiencia sin problemas y mayor control sobre el proceso de alquiler. Según Osterwalder et al. (2014), una propuesta de valor centrada en el usuario debe ser coherente con las necesidades y deseos tanto de los clientes como de los proveedores para asegurar un éxito sostenible en el mercado de plataformas en línea.

¹⁵ La adopción de plataformas digitales por parte de proveedores representa una evolución en la manera en la que se accede al mercado. Estas herramientas no solo eliminan las barreras geográficas, sino que también optimizan la relación costo-beneficio en términos de promoción y publicidad. Al ampliar su alcance a través de plataformas en línea, los proveedores tienen la posibilidad de incrementar su base de clientes potenciales de manera significativa, superando las limitaciones inherentes a los métodos tradicionales de publicidad y distribución (Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W., 2006).

4.1.4. Seguridad

La seguridad es un aspecto crucial en la industria de alquiler en línea, ya que los usuarios y proveedores deben confiar en la plataforma para garantizar la protección de sus bienes y la integridad del proceso de alquiler. Según De Reuver et al. (2018), la seguridad es uno de los principales factores que influyen en la adopción y el uso continuo de una plataforma en línea por parte de los usuarios. En la plataforma, se evaluará la posibilidad de ofrecer seguros para los bienes alquilados, lo que garantiza que tanto los usuarios como los proveedores estén protegidos en caso de daño o pérdida de los bienes. Asimismo, cabe mencionar que se implementará un sistema de verificación de identidad que ayude a prevenir el fraude y asegurar que los usuarios sean quienes dicen ser¹⁶.

La seguridad también es un aspecto importante para los proveedores, ya que les brinda la tranquilidad de que sus bienes estarán protegidos mientras están en alquiler. Los proveedores pueden sentirse más seguros al poner sus bienes en la plataforma debido a la garantía del seguro que se evaluará ofrecer, lo que podría aumentar su confianza en la plataforma y fomentar un mayor nivel de participación.

En conclusión, la seguridad es un aspecto clave de la propuesta de valor que contribuye a generar confianza y fidelidad en los usuarios y proveedores. Según Chua et al. (2018), la seguridad es esencial para el éxito sostenible de una plataforma en línea, y la inclusión de medidas de seguridad efectivas puede mejorar significativamente la satisfacción del usuario y la percepción de valor.

4.1.5. Competitividad de precios

La competitividad de precios es un factor crucial para el éxito de cualquier plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea. Según una encuesta realizada por Statista (2021), el precio es uno de los principales factores que influyen en la decisión de los

¹⁶ El respaldo de seguros en plataformas de intercambio representa una tendencia creciente en la economía colaborativa, brindando un nivel adicional de confianza a los participantes. Esta seguridad adicional puede aumentar la disposición de los usuarios a participar, sabiendo que están protegidos contra pérdidas imprevistas. Además, la autenticación y verificación de identidad son pasos cruciales para garantizar que las interacciones en la plataforma sean genuinas y para prevenir actividades fraudulentas, siendo este un aspecto crítico en el diseño de plataformas digitales modernas (Choudary, S. P., 2015).

consumidores al elegir una plataforma de intermediación de alquiler en línea. Por lo tanto, la plataforma se enfocará en ofrecer precios competitivos para los alquileres, lo que nos ayudará a atraer a más usuarios y a competir con otras plataformas en el mercado.

Otro aspecto importante a considerar, es que la comisión de alquiler se basará en un rango de preferencias del consumidor, se mantenga competitiva pero siempre dejando un margen discrecional para realizar ajustes de ser necesario. Según Song y Zeng (2017), la competencia de precios es una estrategia efectiva en los mercados en línea, especialmente en los mercados de bienes que son homogéneos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la competencia de precios puede no ser sostenible a largo plazo, ya que puede afectar la rentabilidad de la plataforma. Por lo tanto, es fundamental encontrar un equilibrio entre la competitividad de precios y la rentabilidad de la empresa. Según Feng et al. (2019), es importante que las plataformas de alquiler en línea consideren tanto la competencia de precios como otros factores, como la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, al desarrollar su estrategia de precios.

La competitividad de precios es una parte importante de la propuesta de valor y una estrategia efectiva para atraer a nuevos usuarios y competir en el mercado de alquiler en línea. Sin embargo, es esencial equilibrar la competencia de precios con otros factores para garantizar la rentabilidad y el éxito sostenible de la plataforma.

En relación con la competitividad de precios como una ventaja diferencial de la plataforma, resulta importante entender que resultará esencial no solo enfocarse en los precios que cobrará la empresa sino además los precios de alquiler fijados por los proveedores de bienes. Sobre este particular, lo señalado por el profesor Enrique Dans de la Universidad IE en la entrevista realizada resulta sumamente relevante: *“Una ventaja clave de las plataformas es que el creador y gestor de la plataforma establece las reglas que la rigen. Esto se puede observar en el éxito de Amazon, donde ellos pueden decidir las normas, el margen deseado y exigir que los precios sean los más bajos posibles. Amazon ejerce una tiranía en su plataforma y puede expulsar a los vendedores que intenten ofrecer sus productos a precios más bajos en otros lugares. La capacidad de establecer reglas de mercado es una fortaleza de las*

plataformas de alquiler. Si estas reglas son más ventajosas que las de otras plataformas, la plataforma tendrá un mejor funcionamiento y crecerá. De esta manera, las reglas de mercado se convierten en un estándar de facto. La clave radica en pensar en qué estándares de facto puedo crear para diferenciarme de otras plataformas similares y generar una ventaja competitiva.”

Si bien RentaClic busca dar libertad a los usuarios que deseen alquilar sus bienes de fijar el precio que consideren adecuados, cuando se identifiquen anuncios con precios demasiado altos o bajos en relación con el bien listado el personal del negocio se pondrá en contacto con el ofertante para recomendar un ajuste del precio. La idea no es imponer un rango determinado de precios, sino trabajar con los usuarios que ofrecen bienes para ayudarlos a determinar montos que resulten en alquileres. Para el modelo de negocio es esencial lograr un equilibrio entre la oferta y la demanda que se traduzca en el mayor número de transacciones posibles por lo que será importante, como señala el Prof. Enrique Dans, pensar que estándares son los óptimos para lograr la diferenciación de la plataforma y la obtención de una ventaja competitiva.

Todas estas características son fundamentales para ofrecer una propuesta de valor sólida y atractiva para los potenciales clientes. Para asegurar que la propuesta de valor sea realmente efectiva, se llevarán a cabo investigaciones de mercado y encuestas para entender las necesidades de los clientes y cómo podemos satisfacerlas de la mejor manera.

4.2. Segmento de clientes.

La segmentación de clientes es un aspecto fundamental de la propuesta de valor. La plataforma estará diseñada para ser utilizada por personas comunes que buscan alquilar bienes para diferentes fines, como herramientas de bricolaje, equipos deportivos, cámaras fotográficas, entre otros. Los clientes potenciales pueden ser propietarios que buscan alquilar bienes que no utilizan regularmente o usuarios que buscan alquilar bienes para un proyecto específico.

Además, se ha identificado diferentes segmentos de clientes, lo que permitirá enfocar los esfuerzos en comprender y atender las necesidades específicas de cada grupo de clientes. Algunos de los segmentos de clientes que se han identificado incluyen:

- Propietarios de bienes: Son personas que tienen bienes que no utilizan regularmente y están interesadas en alquilarlos para generar ingresos adicionales.
- Usuarios ocasionales: Son personas que necesitan alquilar bienes para un proyecto específico, como una fiesta de cumpleaños o una sesión de fotos.

Para cada segmento de clientes, ofrecemos una experiencia de alquiler personalizada que satisface sus necesidades específicas. Por ejemplo, para los propietarios de bienes, se ofrecerá un proceso de registro sencillo y un servicio de recogida y entrega en su domicilio para facilitar el proceso de alquiler. Para los usuarios ocasionales habrá una amplia variedad de bienes para alquilar y opciones de entrega y recogida que se adaptan a su horario y ubicación.

4.3. Canales.

La estrategia de canales es fundamental para asegurar la efectividad de la plataforma. Para lograr una amplia cobertura de usuarios y proveedores, la plataforma utilizará una variedad de canales, tanto en línea como fuera de línea. En línea, la plataforma estará disponible a través de un sitio web y una aplicación móvil, lo que permitirá a los usuarios y proveedores acceder fácilmente a los servicios de alquiler.

En cuanto a los canales fuera de línea, la plataforma buscará establecer alianzas con negocios y organizaciones locales, como tiendas de herramientas y materiales de construcción, para promover el uso de la plataforma y aumentar la visibilidad del servicio. También se explorará la posibilidad de participar en eventos locales y ferias comerciales de negocios digitales para dar a conocer la plataforma y atraer nuevos usuarios y proveedores.

Es importante destacar que, como la plataforma se enfoca en el mercado peruano, es fundamental tener en cuenta las particularidades del mercado local y adaptar la estrategia de canales en consecuencia. Por ejemplo, aunque la penetración de internet en Perú ha aumentado significativamente en los últimos años, todavía hay un porcentaje significativo

de la población que no tiene acceso a internet. Por lo tanto, la estrategia de canales debe incluir opciones fuera de línea para llegar a este segmento de la población.¹⁷

En resumen, la plataforma utilizará una variedad de canales, tanto en línea como fuera de línea, para asegurar una amplia cobertura de usuarios y proveedores en el mercado peruano de alquiler de bienes. Es importante adaptar la estrategia de canales a las particularidades del mercado local para maximizar la efectividad de los esfuerzos de marketing.

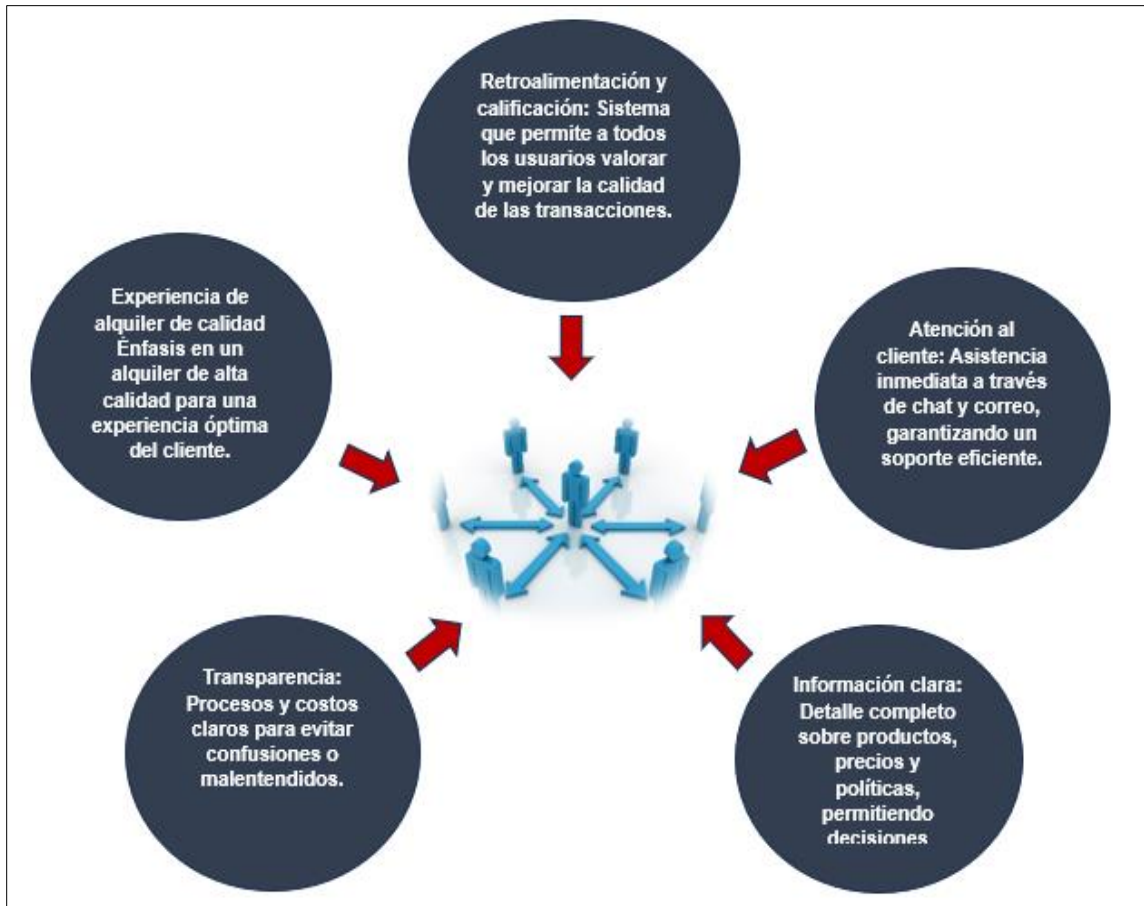
4.4. Relación con los clientes.

La relación con los clientes es fundamental para la plataforma, ya que RentaClic se enfocará en brindar una experiencia de alquiler satisfactoria y de calidad. Para lograr esto, la plataforma contará con un sistema de retroalimentación y calificación de los usuarios, lo que permitirá a los proveedores y usuarios evaluar la calidad de la transacción y mejorar la confianza en el sistema. Además, se ofrecerá atención al cliente personalizada a través de chat y correo electrónico para resolver cualquier problema o inquietud que puedan tener los usuarios durante el proceso de alquiler.

También es importante en la relación con los clientes la transparencia en los procesos de alquiler y en los precios. La plataforma brindará información clara y detallada sobre los bienes en alquiler, los precios y las políticas de alquiler, lo que permitirá a los usuarios tomar decisiones informadas y evitar sorpresas desagradables en el proceso de alquiler.

Figura N° 1: Modelo de Relacionamiento Cliente

¹⁷ La brecha digital, entendida como la disparidad entre quienes tienen acceso a tecnologías de la información y quienes no, es un desafío que trasciende las puras cifras de conectividad. Aunque la penetración de internet ha tenido un notable crecimiento, esto no necesariamente se traduce en un acceso equitativo. La distribución desigual, influenciada por factores socioeconómicos y geográficos, sugiere la necesidad de estrategias híbridas que combinen lo digital con lo tradicional. Esta fusión no solo busca ampliar el alcance, sino también reconoce y valora la diversidad de experiencias y necesidades de los usuarios. Al adoptar un enfoque más inclusivo, las empresas no solo pueden acceder a una mayor base de consumidores, sino también, como sugiere Prahalad & Hart (2002), descubrir y capitalizar las oportunidades ocultas en segmentos de la población tradicionalmente desatendidos.



Fuente: *Elaboración propia.*

La figura N° 1 ilustra los cinco parámetros claves del modelo de relacionamiento del cliente de RentaClic que consisten en: (i) una experiencia de alquiler de calidad para darle una experiencia óptima a los usuarios, (ii) una cultura de retroalimentación y calificación que permita a la comunidad identificar a los miembros destacados y aquellos que podrían utilizar de manera indebida la plataforma, (iii) un compromiso claro de atención integral a los clientes, (iv) información clara sobre todos los productos listados, y (v) transparencia en los procesos y cobros de la plataforma para evitar malos entendidos.

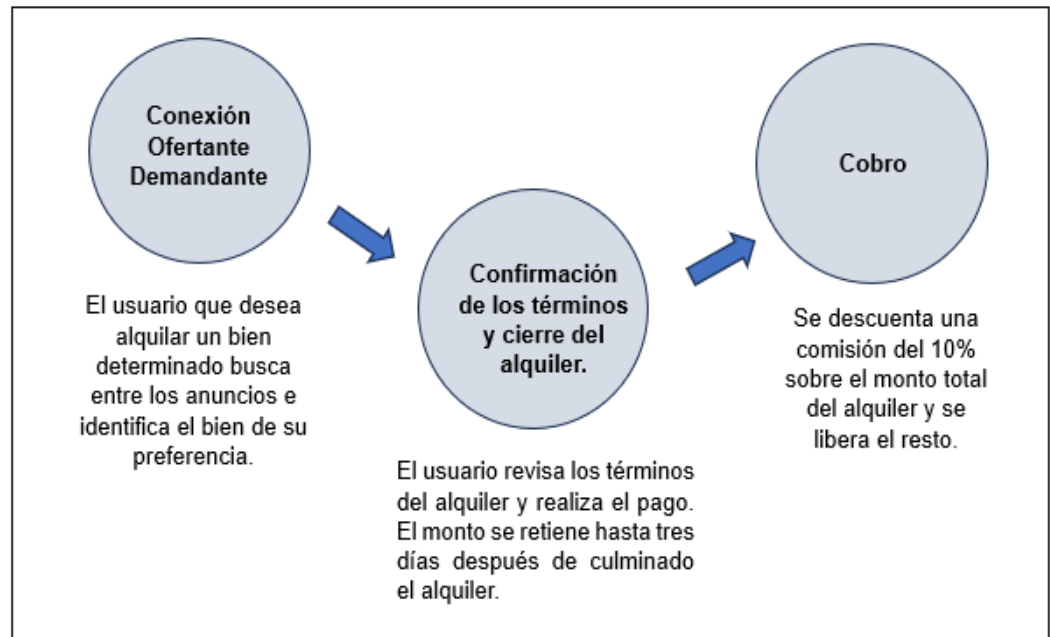
En resumen, la plataforma se enfoca en mantener una relación cercana y transparente con los clientes, lo que permitirá una experiencia de alquiler de calidad y la construcción de confianza en la plataforma.

4.5. Fuentes de ingreso.

La fuente de ingresos principal de la plataforma será la comisión de alquiler que se cobra a los proveedores. A diferencia de otras plataformas de alquiler que cobran comisiones de hasta el 30% (Deng et al., 2021), la comisión en este caso será menor, lo que hará que sea más atractivo para los proveedores ofrecer sus bienes en la plataforma.

Se espera que la demanda de alquiler de bienes en línea continúe creciendo en los próximos años debido al aumento de la penetración de internet y la comodidad que ofrecen estas plataformas (Koshy et al., 2020). Esto puede aumentar la cantidad de transacciones y, por lo tanto, aumentar la cantidad de ingresos por comisiones que generamos.

Figura N° 2: Flujo de Ingresos



Fuente: Elaboración propia.

Una fuente adicional potencial de ingresos para la plataforma será la publicidad. A medida que la plataforma se vuelva más conocida y atraiga a más usuarios, es posible que las empresas deseen anunciarse en ella como una forma de

llegar a nuevos clientes. Esto puede generar ingresos adicionales para la plataforma sin afectar directamente a los usuarios o proveedores.

4.6. Recursos clave.

En cuanto a los recursos clave, la plataforma requerirá de una infraestructura tecnológica sólida y confiable que permita la gestión eficiente de los alquileres y la comunicación con los usuarios y proveedores. Para ello, es necesario contar con servidores y sistemas de almacenamiento de datos que permitan el procesamiento y gestión de grandes cantidades de información. Asimismo, se requiere de un equipo humano capacitado y comprometido, que incluya desarrolladores de software, personal de atención al cliente, expertos en marketing y gestión de redes sociales¹⁸.

Asimismo, será necesario contar con acuerdos y alianzas con proveedores de seguros, proveedores de transporte y logística, y otras empresas que complementen los servicios y ofrezcan una mejor experiencia al usuario. En términos de recursos financieros, es necesario contar con un flujo de efectivo adecuado que permita la inversión en infraestructura y tecnología, así como en el desarrollo de nuevos servicios y herramientas para mejorar la experiencia del usuario.

En conclusión, para el éxito de la plataforma es fundamental contar con una infraestructura tecnológica confiable y un equipo humano capacitado y comprometido, así como con acuerdos y alianzas estratégicas que complementen el servicio brindado en la plataforma y mejore la experiencia del usuario.

4.7. Actividades clave.

Las actividades clave en el modelo de negocio incluyen la gestión de la plataforma, la promoción y el marketing, el soporte al cliente y la gestión de la logística. La gestión de la plataforma es fundamental para asegurar su correcto funcionamiento, y requiere la contratación de profesionales especializados en tecnología y sistemas de información. La

¹⁸ La integración de tecnología y gestión humana en una plataforma es crucial. Desarrolladores, personal de atención al cliente, especialistas en marketing y logística unen fuerzas para ofrecer una experiencia completa. Este entramado de talentos evidencia que en el ámbito digital, la cohesión interdisciplinaria es esencial para el éxito (Senge, P.M. 1990).

promoción y el marketing serán cruciales para atraer nuevos usuarios y proveedores, y podrán incluir campañas publicitarias en línea, publicidad en redes sociales y marketing de contenidos.

El soporte al cliente es esencial para asegurar la satisfacción de los usuarios y proveedores, y puede incluir servicios de atención al cliente por teléfono, chat en línea y correo electrónico. La gestión de la logística es fundamental para asegurar la entrega y devolución de los bienes alquilados, y puede requerir la contratación de empresas de transporte y logística.

Para llevar a cabo estas actividades clave, la empresa necesitará invertir en recursos clave como tecnología de información y sistemas de gestión, personal especializado en tecnología y marketing, y redes de transporte y logística. La empresa necesitará establecer alianzas estratégicas con proveedores y aseguradoras para garantizar el acceso a una amplia variedad de bienes y servicios en alquiler y para asegurar los bienes alquilados.

Un aspecto adicional que debe tenerse en cuenta para garantizar el éxito de estas actividades clave, es que la empresa deberá mantener un enfoque constante en la mejora continua de la calidad de sus servicios y en la adaptación a los cambios en el entorno empresarial y tecnológico. Asimismo, se deberá fomentar un diálogo constante con los usuarios y proveedores para entender sus necesidades y expectativas, manteniendo siempre la disposición de invertir en la mejora continua de los procesos y sistemas para garantizar la satisfacción del cliente

4.8. Socios clave.

Los socios clave son aquellos que contribuyen significativamente al éxito y sostenibilidad del modelo de negocio. En el caso de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes, los socios clave son principalmente los proveedores de bienes que se registran en la plataforma para ofrecer sus artículos.

También pueden ser socios claves aquellas empresas que brindan servicios de entrega y recojo, ya que facilitan la logística de la plataforma y permiten una experiencia más cómoda y conveniente para los usuarios. Asimismo, en el futuro los proveedores de seguros podrían ser aliados clave, ya que su cobertura de seguros brinda protección tanto a los usuarios como a los proveedores. Por otro lado, la plataforma también puede establecer alianzas con organizaciones y empresas del sector público, como gobiernos locales o instituciones educativas, para aumentar la visibilidad de la plataforma y generar oportunidades de colaboración en proyectos específicos.

4.9. Estructura de costos.

La estructura de costos se encuentra principalmente compuesta con los gastos vinculados a la operación de la plataforma (no existen costos de desarrollo debido a que se utilizará una plataforma base que se puede modificar por un costo mensual brindada por la empresa Sharetribe), el marketing y publicidad necesario para captar al mercado objetivo y los costos de personal.

Además, en el futuro la empresa tendrá que considerar los costos asociados con la adquisición de seguros para cubrir posibles daños a los bienes alquilados. Es importante destacar que la estructura de costos se enfocará en mantener los costos bajos mientras se garantiza la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes y proveedores.

V. CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo, abordaremos un componente esencial de cualquier proyecto o negocio: la investigación de mercados. La comprensión profunda del mercado, desde su estructura hasta las tendencias emergentes, es fundamental para tomar decisiones informadas y formular estrategias eficaces. Se desarrollará el objetivo principal de la investigación, desglosándolo luego en objetivos secundarios que proporcionarán una visión más detallada. En ese sentido, se detallará la metodología aplicada, diferenciando entre las etapas exploratoria y descriptiva, y subrayando la importancia de las fuentes primarias y secundarias en la investigación.

5.1. Objetivo de la investigación.

El objetivo principal de esta investigación es obtener una base empírica sólida sobre el potencial del mercado de alquiler de bienes en Perú. Para ello, se enfocará en comprender el perfil del consumidor y la situación actual del mercado en el país. La información recopilada será crucial para determinar la viabilidad del plan de negocio propuesto, el cual busca implementar una plataforma digital que facilite a sus usuarios alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes de uso cotidiano.

5.2. Objetivos secundarios.

Los principales objetivos secundarios de la investigación son los siguientes:

- Identificar las experiencias previas que el público general haya tenido con modelos de negocio en línea y, de ser el caso, otros negocios que ofrezcan propuestas de valor similares a la propuesta en el plan de negocio.
- Identificar las principales necesidades de los clientes del sector de alquiler de bienes.
- Determinar la jerarquía de las características valoradas por el cliente en relación con el modelo propuesto en plan de negocios.

- Determinar la eventual intención de uso del servicio propuesto en el modelo de negocio en los distintos segmentos.

5.3. Metodología de investigación.

La metodología de investigación utilizada como marco de referencia parte de un diseño exploratorio y descriptivo, en el que mediante una investigación cualitativa exploratoria se busca determinar la situación actual del mercado de alquiler de bienes, así como recabar información clave para el éxito del negocio a través de entrevistas realizadas a expertos y potenciales clientes.

En esa línea, la investigación cuantitativa permitirá validar los hallazgos obtenidos, cuantificar el mercado, y conocer las preferencias del público objetivo.

Tabla N° 3: Marco de referencia metodología de investigación.

| Etapa | Tipo | Función | T. Fuente | Instrumento |
|-------|--------------|--------------|------------|--------------------------|
| 1 | Cualitativa | Exploratoria | Secundaria | Investigación documental |
| 2 | Cualitativa | Exploratoria | Primaria | Entrevista a expertos. |
| 3 | Cuantitativa | Descriptiva | Primaria | Encuesta. |

Fuente: *Elaboración propia.*

5.4. Etapa exploratoria.

Durante la etapa exploratoria se emplearán distintos recursos de información (de fuentes primarias y secundarias) que proporcionarán el respaldo en el proceso de determinación de la viabilidad del plan de negocio propuesto.

5.4.1. Fuentes secundarias.

Conforme a lo señalado previamente, el acceso a fuentes que permitan recabar datos secundarios relevantes será de suma utilidad para el desarrollo de la presente investigación. Ello, en la medida que este tipo de información ayuda a determinar

todas las variables que incidirán en el modelo de negocio propuesto y así estar en condiciones de diseñar una investigación que realmente sea idóneo para alcanzar la finalidad propuesta.

5.4.2. Fuentes primarias.

Según lo señalado en capítulos precedentes, el modelo de negocio propuesto en el presente trabajo no ha sido implementado aún en el mercado nacional, por lo que la información recabada a través de fuentes secundarias es indirecta y se basa en realidades distintas a la local. Es así, que se considera necesario profundizar a través de entrevistas a expertos en modelos de negocios que utilizan plataformas digitales y en innovación y emprendimiento para que en base a sus experiencias personales estos proporcionen información valiosa para evaluar la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

5.5. Etapa descriptiva.

5.5.1. Fuente primaria

Una vez recabada la información mencionada en el apartado precedente, se procederá a realizar una encuesta a un grupo que cumpla con las características de público objetivo. A fin de facilitar este proceso, se empleará la herramienta Google Forms y se compartirá la encuesta de forma masiva a través de correo electrónico y redes sociales. Es importante precisar que si bien el acceso a la encuesta estará abierto al público general, el instrumento incorporará una serie de preguntas filtro para poder identificar correctamente a los participantes que cumplan las características relevantes para el estudio y así estar en condiciones de sacar conclusiones válidas.

5.6. Base metodológica.

La presente investigación, se desarrollará en dos etapas. La etapa cualitativa exploratoria inicial se centra en entrevistas a expertos para conocer diversos aspectos que incidan sobre el modelo de negocio y a potenciales clientes a fin de tener una idea

general de la recepción de la propuesta de valor. Una vez concluida dicha etapa, se procederá con la ejecución de un estudio cualitativo descriptivo a través de una encuesta que permitirá validar la propuesta de valor y sacar conclusiones necesarias para preparar la estrategia comercial.

5.6.1. Método cualitativo.

En el presente apartado, se listan los datos e información de las entrevistas realizadas en el marco de la presente investigación a diversos expertos que han servido para refinar el modelo de negocio:

Tabla N° 4: Relación de Entrevistados

| N° | Apellidos y nombre | Cargo | Organización |
|----|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Juan José Hopkins | Socio | CMS Grau |
| 2 | Abel Revoredo Palacios | Socio | Revoredo Abogados |
| 3 | Ramiro Montealegre | Docente universitario. | Universidad de Colorado, Boulder. |
| 4 | Mauricio Pérez Chapa | Gerente General & Fundador | SOYRUMI |
| 5 | Viviana Otalvaro Guzmán | Gerente General & Fundador | Hugger Island |
| 6 | Esteve Almirall | Docente universitario. | ESADE |
| 7 | Enrique Dans | Docente universitario | Universidad IE |
| 8 | Arturo Valencia Castro | Docente universitario. | ESAN Graduate School of Business |
| 9 | Adriana Saldarriaga Sierra | Líder diseño experiencia digital. | Bancolombia |

Fuente: *Elaboración propia.*

Según se aprecia claramente en la Tabla N°4 los autores del presente trabajo han buscado recabar las opiniones de un equipo diverso de expertos seleccionados a partir de dos variables: (i) una destacada trayectoria profesional y académica con amplia experiencia en los temas de interés para la elaboración del trabajo y (ii) variedad en los países de origen de los

expertos con el fin de obtener una perspectiva global sobre el modelo de negocio planteado.

5.6.2. *Método cuantitativo.*

Para desarrollar la investigación de mercado se llevará a cabo un estudio cuantitativo descriptivo en base a los objetivos claves establecidos previamente. Conforme se ha señalado previamente, el trabajo de campo para la ejecución de encuesta será en línea mediante el uso de la herramienta Google Forms.

5.7. Factores críticos.

Para validar el modelo de negocio propuesto de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes, se han identificado varios factores y subfactores clave, alineados con los objetivos de investigación. A continuación, se presenta una descripción de los objetivos y factores clave en formato de texto:

Tabla N° 5: Objetivos, factores y subfactores de la investigación

| Objetivos | Factores | Sub-factores |
|--|--------------------------------|--|
| Determinar el perfil de los potenciales usuarios incluyendo sus expectativas específicas sobre el modelo de negocio propuesto. | Comportamiento del consumidor. | Actitud sobre las transacciones comerciales en línea. |
| | | Experiencia y actitud hacia el comercio electrónico. |
| | | Disposición a pagar por alquilar productos en lugar de comprarlos. |
| Analizar y comprender el comportamiento del consumidor en relación con las transacciones | | Precios y condiciones de alquiler. |

| | | |
|--|----------------------------|---|
| <p>comerciales en línea, su experiencia y actitud hacia el comercio electrónico, la frecuencia de uso de plataformas de alquiler o intercambio y su disposición a pagar por alquilar productos en lugar de comprarlos para adaptar el modelo de negocio propuesto a las necesidades y preferencias de los usuarios potenciales.</p> | <p>Oferta comercial</p> | <p>Facilidad para encontrar productos específicos.</p> |
| | | <p>Garantías y políticas de devolución.</p> |
| <p>Evaluar y optimizar la experiencia de uso de la plataforma, garantizando la facilidad de navegación, un proceso de registro y autenticación eficiente, la seguridad y protección de los datos personales de los usuarios, así como la calidad y rapidez del servicio de atención al cliente, con el fin de ofrecer una experiencia de usuario satisfactoria y fomentar la fidelización y el crecimiento de la base de clientes.</p> | <p>Experiencia de uso.</p> | <p>Facilidad de navegación en la plataforma.</p> |
| | | <p>Proceso de registro y autenticación.</p> |
| | | <p>Calidad y rapidez del servicio de atención al cliente.</p> |
| <p>Comprender y adaptarse al medio en el que los usuarios potenciales acceden y utilizan la plataforma, identificando sus preferencias de dispositivos y conexión a internet, uso de redes sociales y otros canales de comunicación, y</p> | | <p>Preferencia por dispositivos móviles o de escritorio.</p> |
| | | <p>Uso de redes sociales y otros canales de comunicación.</p> |
| | | <p>Impacto de publicidad y promociones en la elección del servicio.</p> |

| | | |
|---|--------------|--|
| <p>analizando el impacto de las estrategias de publicidad y promociones en la elección del servicio, con el fin de diseñar una experiencia de usuario acorde a sus necesidades y hábitos de consumo, impulsando la adopción y el éxito del modelo de negocio propuesto.</p> | <p>Medio</p> | |
|---|--------------|--|

Fuente: *Elaboración propia.*

Estos factores y subfactores, una vez analizados y evaluados en detalle, permitirán validar el modelo de negocio propuesto y asegurar que la plataforma de intermediación de alquiler de bienes esté diseñada y posicionada de manera adecuada para enfrentar los desafíos del mercado peruano y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y proveedores.

5.8. Proceso de investigación.

La etapa inicial de la presente investigación busca obtener una comprensión profunda de los elementos clave que afectarán la implementación y éxito del plan de negocio propuesto para la plataforma de intermediación de alquiler de bienes. Para ello, se analizará información secundaria de alta calidad y libre acceso, incluyendo estudios de mercado, informes de tendencias, datos estadísticos y publicaciones académicas.

El objetivo principal de esta fase es obtener una visión general de la viabilidad de la plataforma que permitirá a los usuarios alquilar y ofrecer en alquiler distintos bienes en el contexto peruano. Se prestará especial atención a aspectos tales como la

demanda potencial, las características del público objetivo, las tendencias tecnológicas y económicas, así como el entorno normativo y legal.

Este enfoque basado en información secundaria permitirá establecer una base sólida para el análisis posterior, así como identificar áreas clave que requieran una investigación más detallada y específica. A partir de esta base, se podrá diseñar y llevar a cabo investigaciones primarias, como encuestas y estudios de comportamiento en línea, para profundizar en los hallazgos iniciales y adaptar la propuesta de negocio a las necesidades y preferencias del mercado objetivo.

5.9. Entrevista a expertos.

Siguiendo con la metodología planteada, la intención de consultar a expertos reconocidos en comercio electrónico y asesoría legal de empresas de servicios digitales es identificar los principales desafíos y oportunidades relacionados con el modelo de negocio propuesto para la plataforma de intermediación de alquiler de bienes.

Las consultas a expertos permitirán obtener una visión más profunda de aspectos clave, como las tendencias y desarrollos en el mercado de comercio electrónico, las regulaciones y normativas aplicables a las plataformas digitales, y las mejores prácticas en la gestión de empresas de servicios en línea. Además, estos expertos podrán proporcionar información valiosa sobre los riesgos y barreras potenciales en el lanzamiento y operación de la plataforma, así como sugerencias para superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes.

La información y orientación obtenida de estas consultas será de gran utilidad para validar y ajustar la propuesta de negocio, asegurando que se adapte a las condiciones y requerimientos específicos del mercado peruano y del entorno global de comercio electrónico. Asimismo, las opiniones de los expertos servirán para enriquecer y fortalecer la estrategia de la plataforma, facilitando su implementación y eventual éxito en el mercado.

5.10. Metodología de la investigación cualitativa.

Dada la naturaleza del proyecto, que implica la implementación de una plataforma digital para alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes, se llevó a cabo una investigación cualitativa utilizando el siguiente procedimiento:

5.10.1. Realización de las entrevistas.

Para la programación de entrevistas, se estableció contacto por correo electrónico con los expertos para invitarlos a una entrevista y coordinar la fecha y horario para su realización. Las entrevistas tuvieron una duración flexible entre treinta y noventa minutos dependiendo de la disponibilidad del entrevistado y se llevaron a cabo a través del sistema de videoconferencia Zoom. El desarrollo de las mismas fue grabado para su posterior transcripción. Las transcripciones de las entrevistas que se incluyen como anexos al presente trabajo, han sido revisadas y aprobadas previamente por cada uno de los expertos que contribuyeron al desarrollo de la investigación.

5.11. Investigación cuantitativa.

Una vez obtenidos los resultados de la investigación cualitativa, se ajustará el concepto de negocio planteado inicialmente y se diseñará una encuesta para validar los hallazgos de la etapa inicial, así como el modelo de negocio de la plataforma digital de alquiler de bienes. En esta etapa se tendrán en cuenta los siguientes objetivos:

1. Estimar la demanda real y potencial: Se analizará cuántas personas están interesadas en utilizar una plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea y cuántas estarían dispuestas a pagar por el servicio propuesto.
2. Determinar la valoración de beneficios y servicios: Se evaluarán los beneficios y servicios más importantes para los usuarios potenciales de la plataforma, lo cual ayudará a priorizar las características y funcionalidades que se implementarán en la plataforma.

3. Determinar el precio ideal: Se realizarán preguntas sobre el precio que los usuarios potenciales estarían dispuestos a pagar por el servicio de alquiler de bienes en línea, lo cual ayudará a establecer un rango de precios adecuado para el mercado objetivo.
4. Determinar los canales más adecuados para la comunicación y distribución, incluyendo medios de pago: Se investigarán las preferencias de los usuarios potenciales en cuanto a los canales de comunicación y distribución, así como los medios de pago más utilizados y preferidos por ellos.

Con la información recopilada durante la investigación cuantitativa, se podrá ajustar el modelo de negocio de la plataforma digital de alquiler de bienes y desarrollar una estrategia de lanzamiento y crecimiento basada en datos sólidos y el conocimiento adquirido sobre las necesidades y preferencias de los usuarios potenciales.

5.12. Mercado potencial y grupo objetivo.

El mercado potencial se refiere al conjunto de consumidores que podrían estar interesados en utilizar la plataforma de intermediación de alquiler de bienes propuesta. Para determinar el mercado potencial, es necesario analizar diversos factores demográficos, socioeconómicos y de comportamiento del consumidor. Esto permitirá identificar el grupo objetivo, es decir, aquel segmento de la población que tiene mayor probabilidad de utilizar y beneficiarse de la plataforma.

Teniendo en cuenta las características del público objetivo, se determina que el mercado potencial y grupo objetivo incluye:

- Personas de 18 a 65 años de edad.
- Residentes en Lima Metropolitana.
- Pertenecientes a los sectores NSE A/B y C.

5.13. Población y procedimiento muestral.

Para llevar a cabo la investigación, es necesario seleccionar una muestra representativa de la población objetivo. El procedimiento muestral consistirá en los siguientes pasos:

1. **Definición del tamaño de la muestra:** Se determinará el tamaño de la muestra necesario para garantizar la precisión y confiabilidad de los resultados del estudio. Esto dependerá de factores como el nivel de confianza, el margen de error aceptable y la variabilidad de la población objetivo.
2. **Selección de la muestra:** Se empleará un método de muestreo probabilístico, como el muestreo aleatorio simple, para garantizar que cada individuo de la población objetivo tenga la misma probabilidad de ser seleccionado. Esto asegurará la representatividad de la muestra y la generalización de los resultados a la población total.
3. **Aplicación de la encuesta y recopilación de datos:** Se llevará a cabo la aplicación de la encuesta diseñada en la etapa de investigación cuantitativa a los individuos seleccionados en la muestra. Se tomarán las precauciones necesarias para garantizar la calidad y confiabilidad de los datos recopilados, incluyendo el uso de herramientas digitales y la capacitación de los encuestadores.

5.14. Metodología de investigación cuantitativa.

De acuerdo con la población y la muestra que se definirá, se ejecutará la encuesta siguiendo el siguiente procedimiento:

5.14.1. *Elaboración del cuestionario.*

Se diseñará un cuestionario considerando los resultados obtenidos en la investigación cualitativa y se implementará el cuestionario en una plataforma de encuestas en línea, como Google Forms, con el propósito de optimizar la

recopilación de resultados y garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos brindados por los encuestados.

El público objetivo estará compuesto por usuarios de redes sociales que residen en áreas de interés, con diferentes características demográficas y con intereses relacionados con las compras en línea, tecnología y uso de aplicaciones móviles. En cuanto al comportamiento, se buscará identificar a aquellos que han mostrado interés en alquileres de bienes en línea o han interactuado con plataformas similares. Al finalizar la campaña, se obtendrá una muestra de personas que servirán de insumo para elaborar el informe y las conclusiones de la investigación cuantitativa.

5.14.2. *Análisis de resultados*

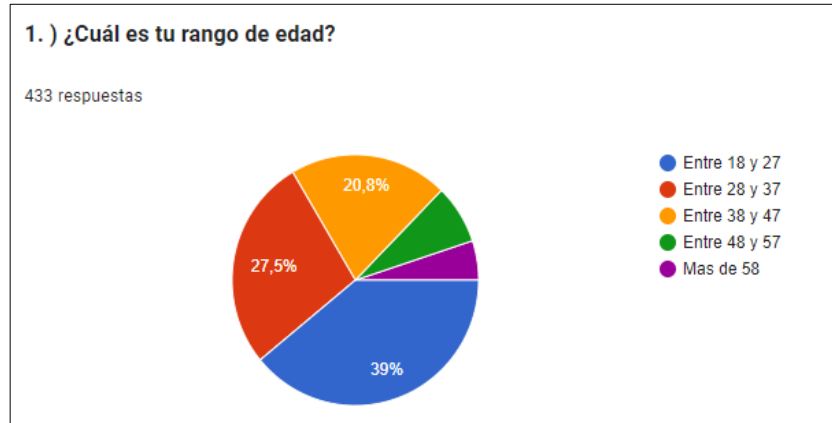
Es importante iniciar precisando que la encuesta generó la participación de 433 personas con un amplia variedad de perfiles.

5.14.2.1. *Bloque I: Perfil del Público Encuestado*

- **Distribución etaria de los participantes encuestados:**

De la información obtenida en la encuesta, se advierte que los participantes se concentran principalmente en el rango de edad de 18 a 27 años siendo el 39% del total encuestados, seguido por el grupo de 28 a 37 años con un porcentaje de 27.5% conforme se aprecia en el gráfico reproducido a continuación:

Gráfico N° 3: Distribución Etaria del Público Encuestado.

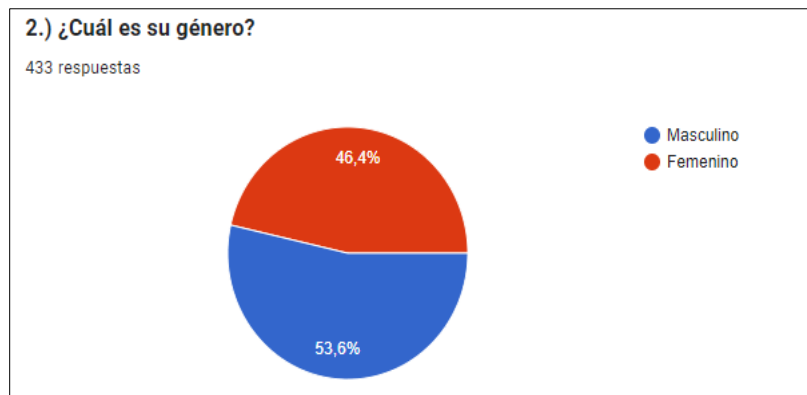


Fuente: *Elaboración propia*

▪ Distribución de encuestados por género:

Tras la realización de la encuesta, se aprecia que 53.6% de los participantes son del género masculino y 46.4% del género femenino.

Gráfico N° 4: Distribución de encuestados por género.

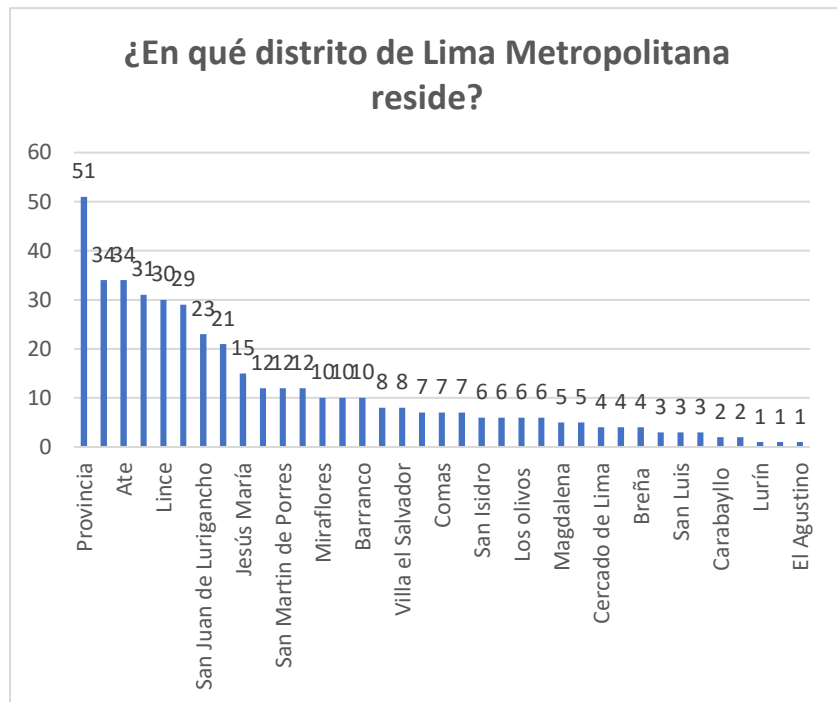


Fuente: *Elaboración Propia.*

▪ Distribución de los encuestados por distrito.

En el siguiente gráfico, se aprecia la distribución de encuestados por distrito, entre los que más se destaca Ate, Lince y San Juan de Lurigancho, así como una importante participación de personas que residen en provincias.

Gráfico N° 5: Distribución de encuestados por distrito.

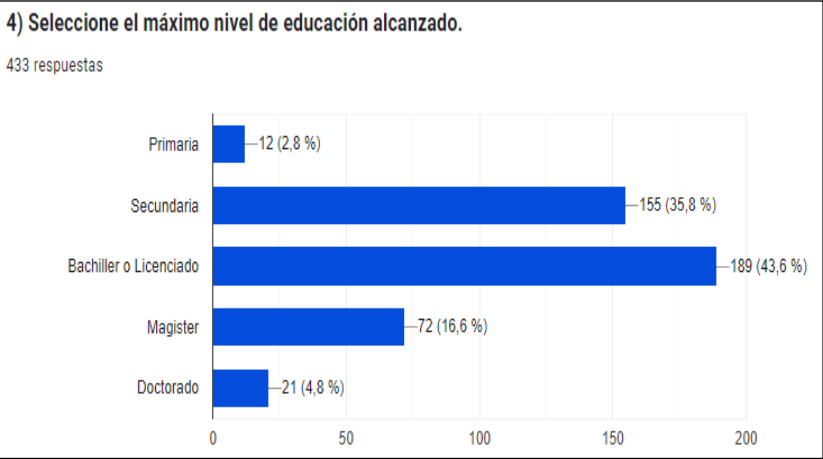


Fuente: *Elaboración Propia.*

- **Distribución de participantes por nivel educativo.**

En el gráfico que se reproduce a continuación, se aprecia que la mayoría de los participantes encuestados cuenta se encuentra en la categoría de bachiller y/o licenciado (43.6%) seguidos por aquellos que han culminado estudios de secundaria(35.8%).

Gráfico N° 6: Nivel educativo de los encuestados.

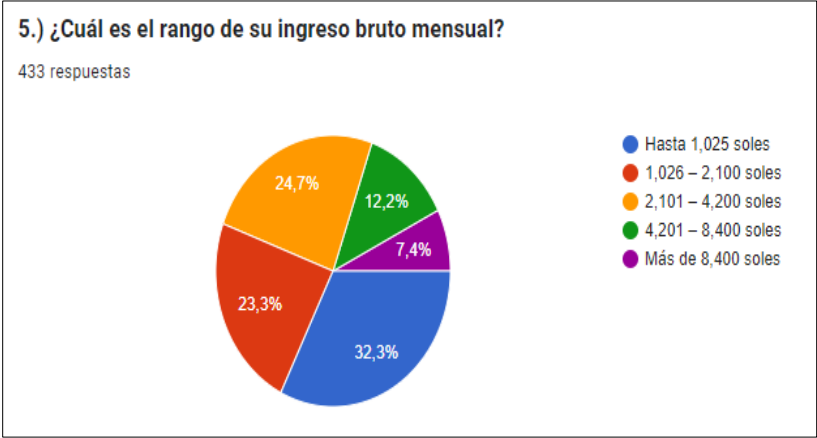


Fuente: *Elaboración propia.*

▪ **Distribución ingreso bruto mensual de los encuestados.**

En el gráfico que se reproduce a continuación, se aprecia que la mayoría de los participantes encuestados percibe una remuneración mensual de hasta 1025 soles mensuales (32.3%), mientras que el segundo grupo con mayor representación (24.7%) se ubica en el rango de 2101 a 4200 soles mensuales.

Gráfico N° 7: Ingreso bruto mensual de encuestados



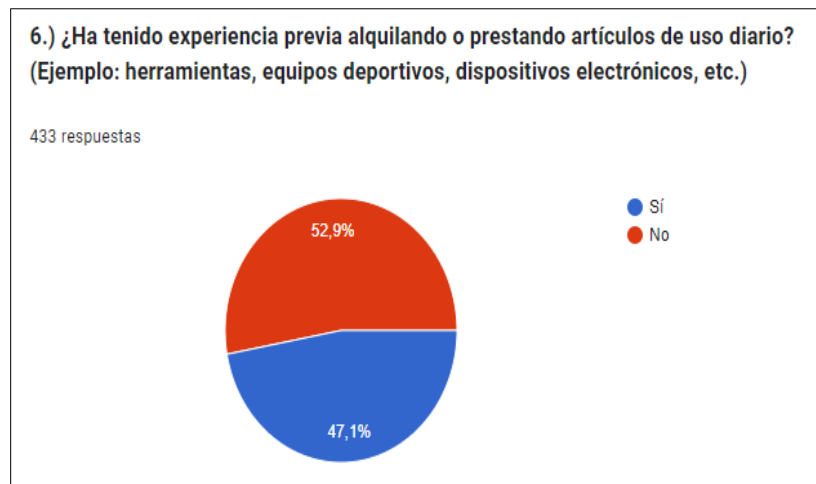
Fuente: *Elaboración propia*

5.14.2.2. Bloque II: Preguntas específicas vinculadas al modelo de negocio.

- **Experiencia previa alquilando bienes:**

En cuanto a la experiencia previa de los participantes encuestados alquilando bienes y/o artículos de uso cotidiano, se advierte que una ligera mayoría de estos (52.9%) ya cuentan con experiencia previa en dicho tipo de transacción, según se observa en el gráfico reproducido a continuación:

Gráfico N° 8: Experiencia Previa Alquiler de Bienes

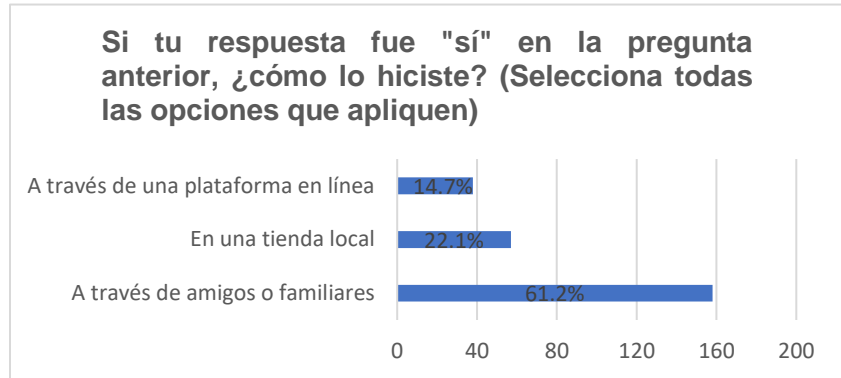


Fuente: *Elaboración propia.*

- **Métodos de alquiler de bienes y/o artículos empleados previamente:**

En la encuesta se aprecia que la mayoría de los participantes ha alquilados bienes a través de amigos y familiares (62.2%) y en tiendas tradicionales (22.1%), mientras que la categoría de plataformas en línea tiene un porcentaje mucho más reducido (14.7%) tal como se advierte en el gráfico reproducido a continuación:

Gráfico N° 9: Método de Alquiler Previo

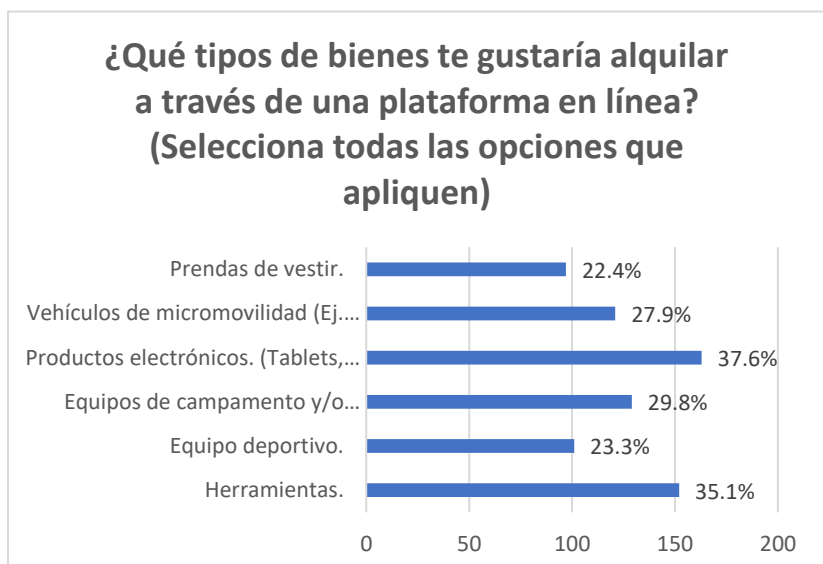


Fuente: Elaboración propia.

▪ **Preferencias categoría de bienes de alquiler:**

En cuanto al tipo de bien que los participantes prefieren alquilar, encontramos que la categoría más popular es la de productos electrónicos (tabletas, celulares, laptops, proyectores, equipos de video, etc) con una representación del 37.6%. La categoría de herramientas es la segunda más popular (35.1%) seguida por artículos de campamento y viaje (29.8%).

Gráfico N° 10: Preferencias tipo de bien de alquiler

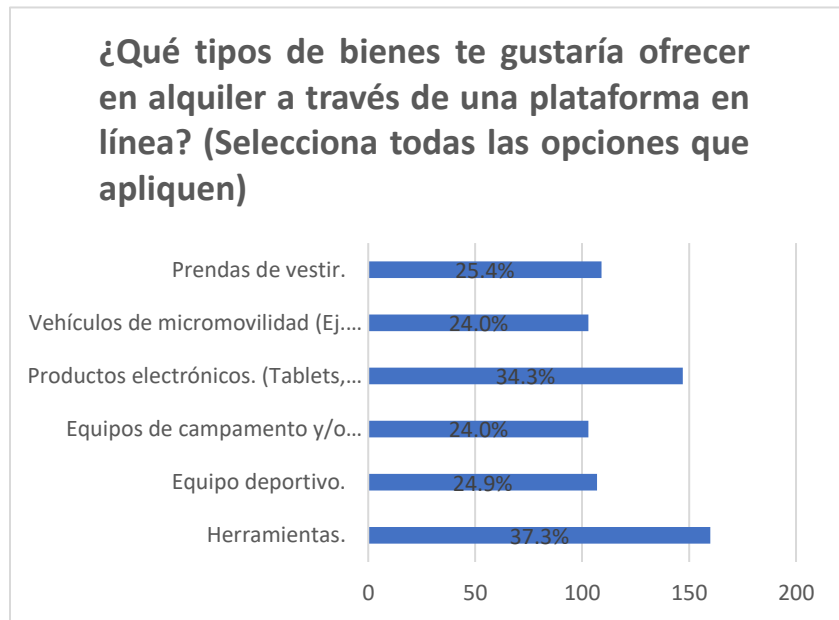


Fuente *Elaboración propia.*

- **Preferencia categoría de bienes ofrecidos en alquiler.**

En cuanto a la preferencia de los ofertantes, encontramos que la mayoría de los participantes en la encuesta ha señalado que estaría interesado en ofrecer en alquiler herramientas (37.3%) seguido por productos electrónicos (34.3%) y prendas de vestir (25.4%).

Gráfico N° 11: Preferencias tipo de bien alquiler (ofertante)



Fuente: *Elaboración propia.*

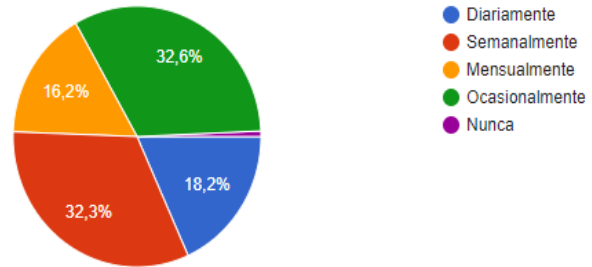
- **Frecuencia promedio de uso de la plataforma:**

La mayoría de los participantes ha referido que utilizarían la plataforma ocasionalmente (32.6%), seguidos por un grupo similar que la utilizaría semanalmente que representa el 32.3% de los participantes. Cabe destacar que una 18.2% de los encuestados señaló que estaría interesado en utilizar la plataforma diariamente y un 16.2% de manera mensual.

Gráfico N° 12: Frecuencia promedio de uso de la plataforma:

10.) ¿Con qué frecuencia crees que utilizarías una plataforma en línea que te permita alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes?

433 respuestas

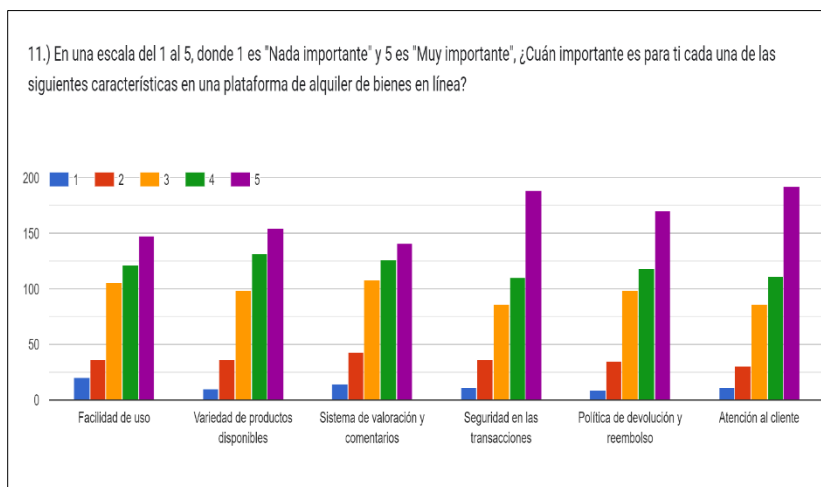


Fuente: *Elaboración propia.*

▪ **Características clave de la plataforma.**

Como era de esperarse, los participantes de la encuesta manifestaron como características más importantes de la plataforma; (i) la seguridad en las transacciones, (ii) la atención al cliente, y la (iii) la política de devolución y desembolso.

Gráfico N° 13: Características clave plataforma de intermediación de alquiler de bienes.

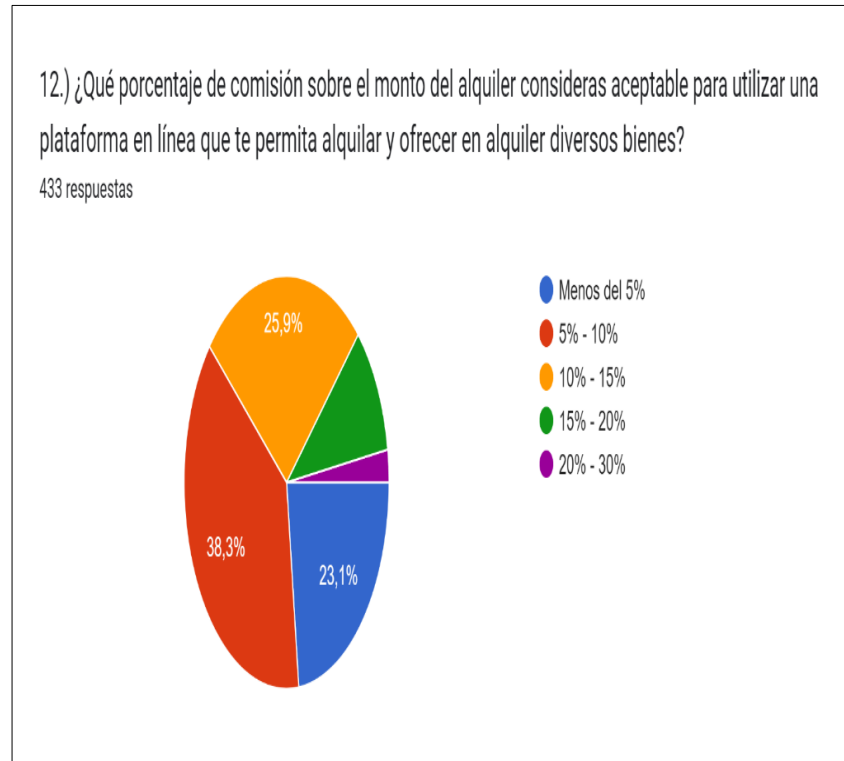


Fuente: *Elaboración propia.*

▪ **Preferencias monto de comisión:**

En cuanto a preferencias en el monto de comisión por transacciones en la plataforma, la mayoría de los participantes considera apropiado el rango de 5% a 10% sobre el valor del alquiler (38.3%) y el 25.9% pagaría una comisión entre el 10-15%.

Gráfico N° 14: Preferencias monto de comisión

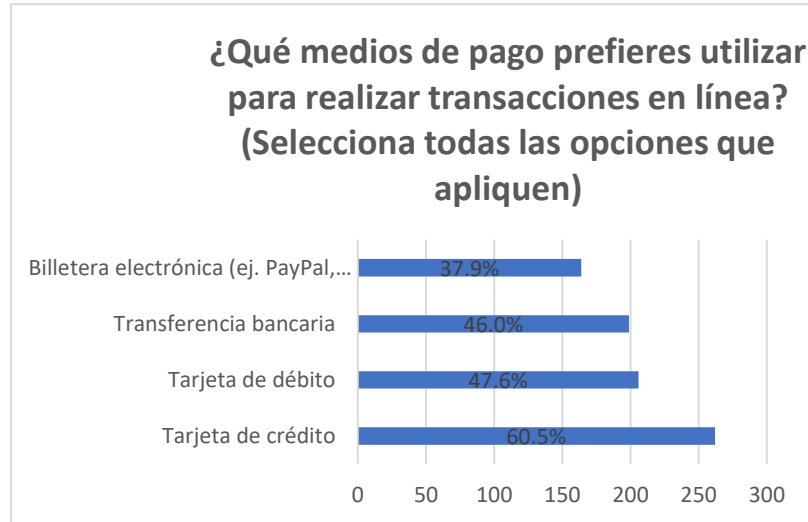


Fuente: *Elaboración propia*

▪ **Preferencias de medios de pago:**

Según los resultados de la encuesta el medio de pago preferido es la tarjeta de crédito (60.5%) y la de débito (47.6%). La tercera y cuarta preferencia de pago corresponden a transferencias bancarias y billeteras electrónicas respectivamente.

Gráfico N° 15: Preferencias Medios de Pago

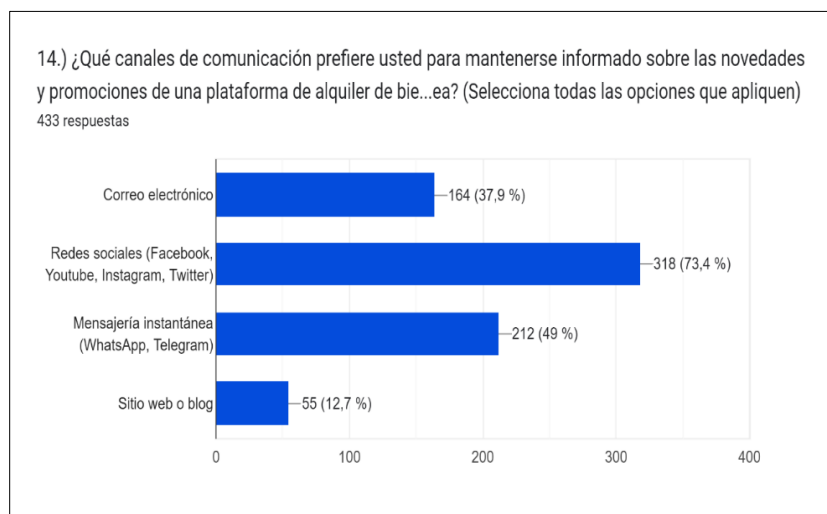


Fuente: *Elaboración propia*

▪ **Preferencias canales publicitarios**

En el caso de las preferencias de canales publicitarios para mantener informados a los potenciales usuarios, la principal preferencia es mediante redes sociales, mientras que la mensajería instantánea a través de aplicativos como Whatsapp ocupa el segundo lugar.

Gráfico N° 16: Preferencias canales publicitarios

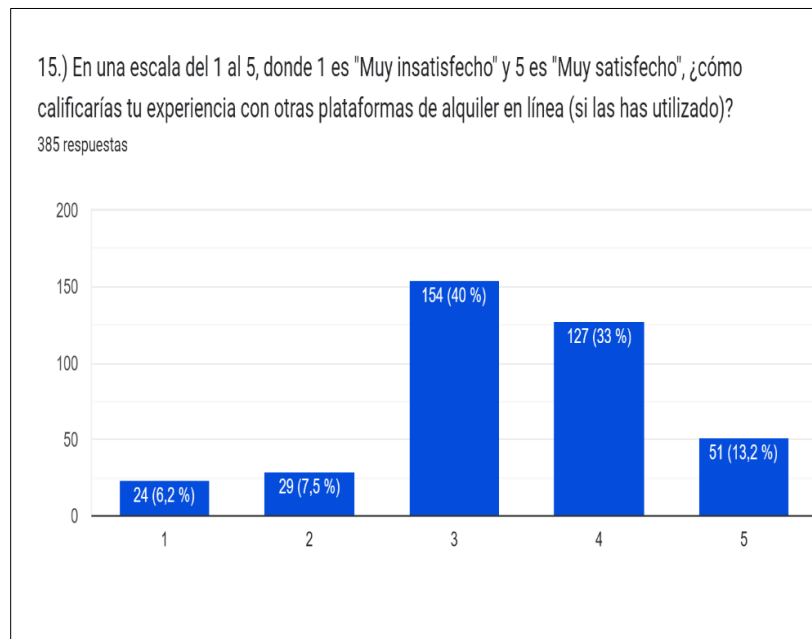


Fuente: *Elaboración propia.*

- **Satisfacción con experiencias de alquiler en línea previas.**

Según los resultados de la encuesta una buena parte de los participantes toma una posición relativamente neutral al asignar la calificación de 3.00/5.00 al ser preguntados sobre como calificarían su experiencia con otras plataformas de alquiler a línea. Sin embargo, cuando uno considera aquellos que han asignado 4 y 5 puntos, dicho grupo representa la mayoría de los encuestados.

Gráfico N° 17: Satisfacción con plataformas existentes



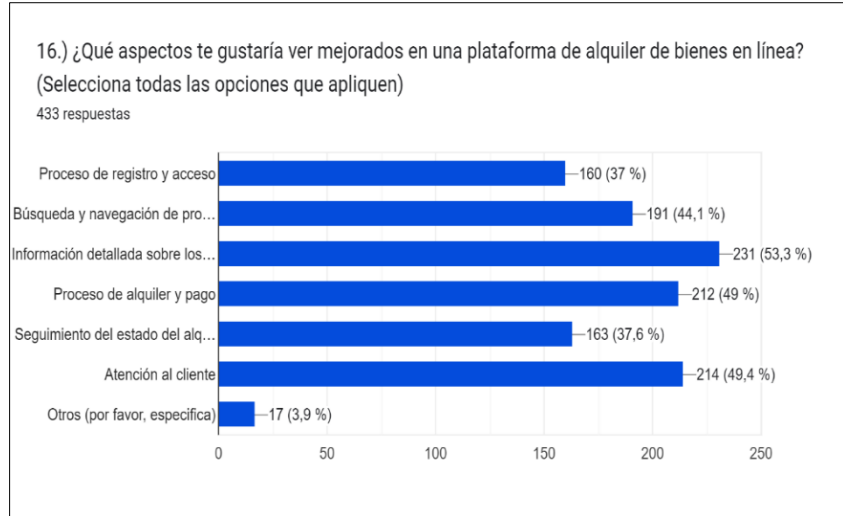
Fuente: *Elaboración propia.*

- **Oportunidades de mejora plataformas de alquiler en línea.**

Uno de los principales objetivos de la investigación de mercado, fue recabar información sobre aspectos claves de mejora para la experiencia de alquiler de bienes en línea. En ese sentido, la mayoría de encuestados han referido que lo más importante sería contar con información detallada sobre los distintos bienes

ofrecidos (53.3%), una adecuada atención al cliente (49.4%) y un proceso de alquiler y pago claro (49%).

Gráfico N° 18: Oportunidades de mejora plataforma.

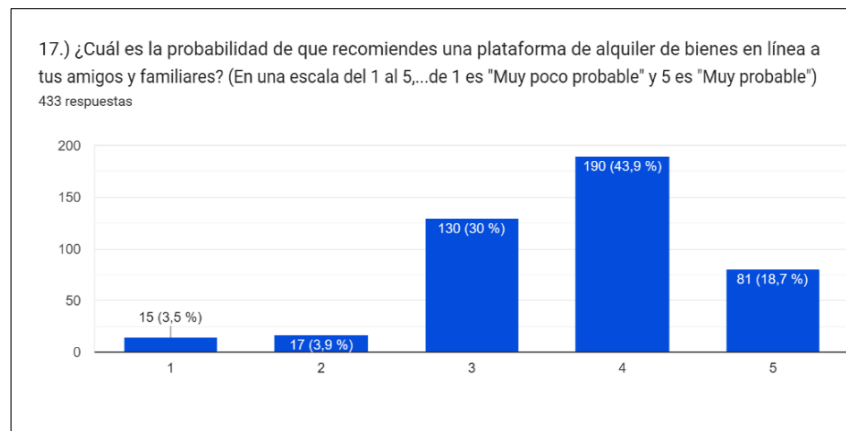


Fuente: *Elaboración propia.*

▪ **Probabilidad de recomendación a familiares:**

En cuanto a la probabilidad de que los potenciales usuarios recomienden el uso de la plataforma a sus amigos y familiares se verifica que una amplia mayoría asigna un valor de 4 (43.9%) a 5 (18.7%).

Gráfico N° 19: Probabilidad de recomendación a familiares.

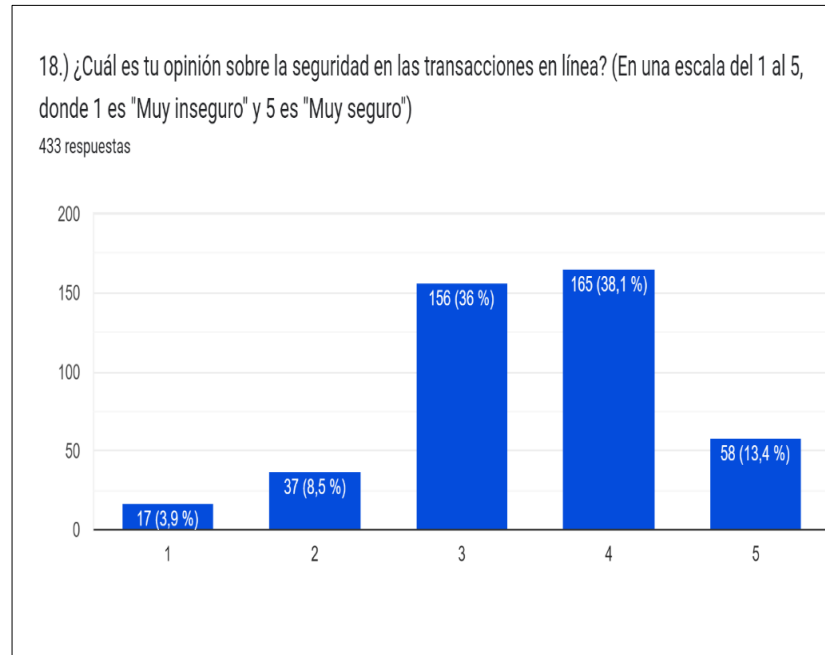


Fuente: Elaboración propia.

▪ **Nivel de confianza transacciones en línea:**

Conforme se aprecia en el gráfico, la posición de la mayoría de los participantes encuestados es que existe un adecuado nivel de seguridad en las transacciones en línea.

Gráfico N° 20: Nivel de confianza transacciones en línea.

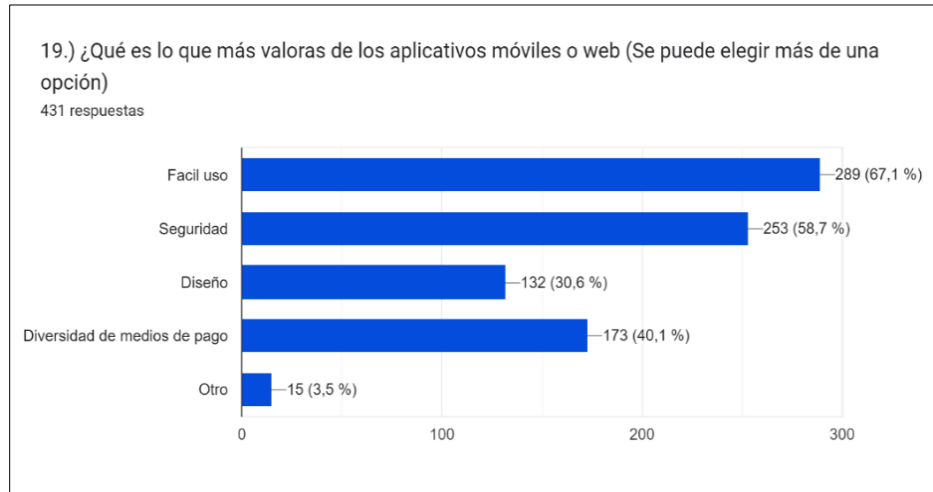


Fuente: *Elaboración propia.*

▪ **Preferencia valoración aplicativos móviles y web:**

De los resultados de la encuesta, es posible advertir que la gran mayoría de los encuestados valoran que tanto la web como el aplicativo móvil mediante el cual se realizaran las transacciones sea amigable al usuario (67.1%) y que cuente con un nivel de seguridad adecuado (58.7%).

Gráfico N° 21: Preferencia valoración aplicativos móviles y web.



Fuente: *Elaboración Propia.*

5.14.3. Conclusiones.

Luego de analizar los resultados obtenidos en la encuesta realizada, es posible concluir lo siguiente:

- El rango de edad predominante entre los encuestas es de 18 a 27 años con 39% del total participantes, seguido por el grupo de 28 a 37 años con un porcentaje del 27.5%. La relativa juventud de los usuarios potenciales es positiva porque este tipo de usuarios suele tener un mejor manejo de la tecnología y menos desconfianza a realizar transacciones digitales. Adicionalmente, será interesante implementar compañías en redes sociales ya que este es el medio de comunicación más empleado por los jóvenes.
- En cuanto al nivel de educación, concluimos que el nivel de educación es un factor clave que permitirá fortalecer la adaptación de los usuarios con las nuevas tecnologías y comercio , en el caso de los encuestados el 43.6% se encuentra en la categoría de bachiller y/o licenciado (43.6%) seguidos por aquellos que han culminado estudios de secundaria(35.8%) quienes representarían un menor sector que

probablemente no este familiarizado con el uso de plataformas o Marketplace.

- Un porcentaje significativo de los encuestados (52.9%) cuenta con experiencia alquilando bienes de uso cotidiano y el 62.2% de estos lo ha hecho a través de amigos y/o familiares. La categoría de experiencia previa de alquiler a través de plataformas en línea tiene el 14.7%. Este es un excelente dato debido a que si bien la experiencia predominante de los usuarios no ha sido en el entorno digital el concepto y práctica del alquiler de bienes es algo que ya ha sido internalizado por una buena cantidad de los participantes de la encuesta.
- El 60.5% de los encuestados ha seleccionado la tarjeta de crédito como medio preferido para realizar transacciones, en línea seguido por la tarjeta de débito (47.6%) y billeteras digitales (37.9%). Teniendo en consideración la preferencia de pago y la necesidad de optar por una plataforma de procesamientos de pago segura con alcance global, consideramos que Paypal es la mejor alternativa. En dicha plataforma, que goza de una excelente reputación a nivel global, la creación y utilización de una cuenta es relativamente sencilla por lo que no debería haber problemas fomentando su uso entre los usuarios.
- En cuanto a las preferencias de tipo de bienes de alquiler, se advierte que la mayoría de encuestados elige la de productos electrónicos (tabletas, celulares, laptops, proyectos y equipos de video) con una representación del 37.6%. Seguido por la categoría herramientas (35.1%) y artículos de campamento y viaje (29.8%). En ese sentido, será importante iniciar priorizando la primera de estas categorías orientado los esfuerzos de marketing a impulsar este tipo de productos y conseguir personas dispuestas a ofrecerlos en alquiler.

- En el análisis de los resultados de las encuestas se obtiene que, en promedio, el 29.4% de los participantes encuestados les gustaría alquilar un bien en la plataforma y el 28.3% de los participantes les gustaría ofrecer en alquiler un bien. Lo que parecería indicar que existe una ligera disparidad entre la oferta y la demanda, en esa línea la estrategia de negocio debe estar orientada a lograr incentivar ambos aspectos.
- En relación con la frecuencia de uso, el 50,5% de los encuestados ha manifestado que utilizaría la plataforma de intermediación de alquiler de bienes diaria (18,2%) y semanalmente (32.3%) y se le añadimos aquellos que utilizarían la plataforma mensualmente (16,2%) tendríamos un aumento al 66,7% del total de encuestados. Ello sugiere un marcado interés por parte del público encuestado de alquilar bienes de manera frecuente lo que implicaría un mínimo de doce (12) transacciones a cuarenta y ocho (48). Es importante precisar que este escenario es el mínimo, ya que es posible que un usuario haga múltiples transacciones en un mismo mes o semana. Este es un dato interesante debido a que más allá del aspecto económico se debe tener en cuenta que puede existir una alta volatilidad en el número promedio de transacciones mensuales totales que haga dificulte la formulación de proyecciones. En esa línea, la empresa deberá implementar medidas eficaces para poder estar en condiciones de escalar sus operaciones ante incrementos inesperados del número de transacciones.
- En los resultados de la encuesta se observa que las características clave de la plataforma más valoradas con una calificación máxima de 5 por los participantes encuestados son principalmente la política de devolución y desembolso (44.57%), seguridad en las transacciones (43.65%) y la atención al cliente (39.49%).

VI. CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

El presente capítulo presenta el Plan Estratégico diseñado para alcanzar un posicionamiento adecuado en el competitivo entorno de alquiler de bienes a través de una plataforma digital. El referido plan parte de establecer una misión, visión y valores claves sobre los cuales será posible construir la identidad de la empresa. Se ha buscado que la estrategia presentada este alineada con los recursos y competencias disponibles en la organización.

6.1. Visión, misión y valores.

La visión, misión y valores de una organización no solo determinan su identidad sino que además orientan e informa todas las decisiones y acciones que esta realiza en el marco de su actividad empresarial.

6.1.1. *Visión.*

La visión de la organización propuesta es posicionarse como la plataforma de intermediación de alquiler de bienes líder en Latinoamérica.

6.1.2. *Misión.*

La misión de nuestra organización es ofrecer una plataforma digital segura y sencilla para alquilar e intercambiar bienes entre pares, garantizando un servicio excepcional en todo momento.

6.1.3. *Valores.*

En la fundación de cualquier tipo de negocio es esencial iniciar definiendo una serie de valores organizacionales que guíen el día a día de la empresa y sirvan como una brújula en sus decisiones. En el caso específico de la plataforma propuesta, se han fijado una serie de valores considerados como esenciales para cultivar una empresa ética, innovadora y enfocada en el cliente. A continuación, se detallan dichos valores:

- **Integridad:** En el contexto empresarial es imprescindible que los miembros de la organización sean honestos, transparentes y coherentes en todas sus interacciones con clientes, socios comerciales y colegas.
- **Innovación:** En los últimos tiempos, ante un entorno cada vez más incierto, la innovación y capacidad de adaptación de las organizaciones representan el principal motor de crecimiento y progreso empresarial.
- **Cultura orientada al cliente:** El cliente siempre deberá estar en el centro de preocupación de todo negocio que aspire al éxito. En ese contexto, se buscará generar una experiencia que tome en cuenta cada interacción que el cliente tenga en la plataforma superando sus expectativas.
- **Seguridad:** La protección de los datos y las transacciones es fundamental en el entorno digital actual. Es esencial que los clientes tengan confianza en la privacidad de sus datos y la seguridad de sus operaciones. El impacto que un solo caso crítico de falta de seguridad puede generar una grave crisis reputacional que destruya la confianza de los usuarios y termine con él negocio.
- **Sostenibilidad:** En el escenario empresarial actual, un negocio que aspira a ser líder en sostenibilidad no puede conformarse solo con la adopción de políticas y prácticas comerciales éticas. Se debe trabajar activamente para reducir los impactos sociales y ambientales adversos.

No obstante es importante tener en cuenta lo señalado por el Prof. Ramiro Montealegre en la entrevista realizada en el marco del presente trabajo: *“Como mencionaba antes, es imposible garantizar la seguridad total en un entorno tan incierto. Nadie podía prever situaciones como la pandemia de Covid-19 o la crisis en Ucrania. Sin embargo, es crucial tener planes de contingencia, cubrir las necesidades básicas, como la encriptación de los datos, y asegurarse de que la*

relación con los proveedores sea sólida. Además, debemos estar preparados para contingencias mayores: ¿qué ocurre si el servicio de Microsoft Cloud falla, o si el internet en Perú se ve interrumpido por una crisis política? Es fundamental tener claridad sobre estos escenarios”

En ese orden de ideas, la sostenibilidad del negocio a largo plazo dependerá en gran medida de que tan creativa y eficiente pueda ser la empresa al momento de reaccionar a factores externos que impacten radicalmente el mercado en el que se desenvuelve o el modelo de negocio que utiliza para generar rentabilidad.

6.2. Objetivos estratégicos.

En el núcleo del plan empresarial para el emprendimiento en alquiler de bienes, se plantea una serie de objetivos estratégicos necesarios para guiar cada etapa del crecimiento hacia resultados favorables. Aunque el negocio aún no ha iniciado sus operaciones, los objetivos mencionados servirán para marcar el rumbo.

6.2.1. Objetivos a Corto Plazo (1-2 años)

En esta etapa crucial del plan de negocio, se han trazado dos objetivos estratégicos a corto plazo que marcarán el camino hacia el éxito en el mercado del alquiler de bienes.

- **Adquisición de usuarios.**

El primer objetivo trazado es atraer una cantidad inicial de más de 8000 usuarios activos a la plataforma durante el primer año de funcionamiento. Para alcanzar el objetivo, la organización buscará implementar un enfoque omnicanal que se entenderá como una ampliación progresiva de los medios mediante los cuales el cliente podrá alquilar y ofrecer en alquiler bienes asegurando que estos estén integrados entre sí¹⁹, orientado a maximizar la

¹⁹ En el caso de RentaClic la omnicanalidad será sumamente importante en lo que respecta a lo comunicación con los distintos usuarios. Los clientes podrán emplear múltiples canales (correo electrónico, chat web, mensaje de texto, entre otros) de forma integrada y unificada para comunicarse con la empresa. Un ejemplo de esto, es que uno puede iniciar su proceso de reclamo a través de la web y luego contactar a un agente de servicio al cliente mediante mensaje de texto y toda la información vinculado con su reclamo estará disponible al agente sin necesidad de cambiar de canal de comunicación. La idea es brindar continuidad en la experiencia del usuario.

visibilidad y el alcance del negocio implementado ideas publicitarias creativas que despierten interés en el público general.

Adicionalmente, se ejecutarán eventos periódicos a través de distintas redes sociales (Zoom, Facebook, Instagram, etc) con el propósito de generar interés en la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea. Asimismo, el análisis sistemático de datos permitirá el monitoreo constante del número de usuarios activos, brindando información valiosa para optimizar las estrategias de adquisición y retención (Bughin et al., 2018).

- **Excelencia operacional.**

El segundo objetivo previsto para el corto plazo es alcanzar un rendimiento equivalente al 90% de eficiencia en los procesos internos que permiten que las transacciones se lleven a cabo de manera correcta. Teniendo en consideración que la excelencia operativa es un aspecto fundamental para lograr un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva, la métrica tomará en consideración el porcentaje de las transacciones realizadas en la plataforma que no presentaron ningún inconveniente técnico (error de procesamiento en el pago, congelamiento del sistema, cobro incorrecto, etc) o queja por parte del cliente.

En conclusión, los objetivos a corto plazo establecidos en este plan de negocio sentarán las bases para el éxito de la empresa en el mercado del alquiler de bienes.

6.2.2. *Objetivos a Mediano Plazo (2-5 años)*

A mediano plazo, los objetivos estratégicos de la organización son lograr una posición sólida en el mercado, así como promover la lealtad y satisfacción de los clientes en la competitiva industria del alquiler de bienes.

- **Liderazgo en el mercado:**

Es imperativo para la organización monitorear meticulosamente las tendencias y fluctuaciones del sector, con la finalidad de ajustar la estrategia de crecimiento de manera diligente y centrada. Para lograrlo, se realizarán estudios de mercado sistemáticos que permitan determinar las necesidades y preferencias de los clientes.

- **Satisfacción del cliente:**

La satisfacción del cliente es un factor crucial para la adquisición y retención de usuarios, conforme a lo señalado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990). Para lograr este objetivo, se planteará como meta lograr una calificación promedio de 4.80/5.00 en satisfacción con la plataforma digital en un plazo máximo de cinco años.

Para valorar adecuadamente la métrica se incorporarán cuestionarios post-alquiler diseñados en base a la metodología SERVQUAL, siendo este un instrumento ampliamente utilizado en el ámbito empresarial²⁰. Al prestar atención a las opiniones de los clientes, se discernirán aspectos susceptibles de mejora, y se trabajará de manera constante en proporcionar una experiencia de calidad a los usuarios que fortalezca la confianza y fidelidad hacia la marca.

6.2.3. *Objetivos a Largo Plazo (5+ años)*

En el largo plazo, la organización prevé no solo la consolidación de su crecimiento en el mercado nacional, sino también buscar nuevas oportunidades de negocio siempre en sintonía con la cultura de innovación continua y liderazgo en sostenibilidad y responsabilidad social. Para ello, se han establecido una serie de indicadores que se explican a continuación:

²⁰ La metodología SERVQUAL, desarrollada por Parasuraman, Zeithaml y Berry en la década de 1980, mide la calidad del servicio basándose en la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones reales. Se centra en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Esta herramienta ha ganado reconocimiento en diversos sectores por su eficacia en identificar brechas en la entrega de servicios y orientar mejoras.

- **Tasa de Innovación por encima del 70%:**

Se propone lograr que de cada diez proyectos de innovación (se debe entender por innovación en el contexto de nuestro modelo de negocio la incorporación de tecnologías y/o procedimientos o procesos que aporten mayores niveles de valor al usuario o mejoren la eficiencia de la plataforma) por lo menos siete tengan éxito. No obstante, el éxito será entendido en sentido amplio incluyendo aquellas experiencias que si bien no alcanzan la rentabilidad y sostenibilidad esperadas si sirven para mejorar el aprendizaje y habilidades de los miembros de la organización o identificar aspectos que no deben repetirse. Ello como consecuencia de reconocer que la innovación desempeña un papel central en la evolución y posicionamiento estratégico en un mercado que experimenta transformaciones continuas en línea con el trabajo de Tidd & Bessant (2018).

Para concretar esta ambición, se propone establecer revisiones trimestrales del portafolio de productos, considerando la relevancia y efectividad de cada propuesta. Estas evaluaciones cíclicas facilitarán la identificación de oportunidades, propiciando la generación de propuestas novedosas, el surgimiento de soluciones pioneras y el refinamiento de las prestaciones ya existentes.

Con un fuerza laboral orientada hacia la creatividad y el mejora continua, la entidad se posicionará adecuadamente para enfrentar futuros retos y para capitalizar las oportunidades en ciernes²¹.

- **Sostenibilidad y responsabilidad social:**

²¹ Las "evaluaciones cíclicas" se refieren a revisiones periódicas que permiten identificar áreas de mejora o innovación. Estas no solo impulsan propuestas frescas y soluciones avanzadas, sino que también afinan los servicios actuales (Drucker, 1993; Osterwalder & Pigneur, 2010). La predisposición de un equipo laboral hacia la innovación y mejora es clave para anticipar y aprovechar oportunidades emergentes en el mercado.

La organización aspira a ser reconocida como una entidad socialmente responsable en línea con su naturaleza de empresa basada en la economía colaborativa. Por ello, el enfoque elegido va más allá del crecimiento empresarial (entendido en términos de rentabilidad) buscando también generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. Para medir el progreso hacia esta meta, buscaremos calificaciones y certificaciones de terceros, como la certificación Sistema B que reconoce a las empresas que cumplen con altos estándares de responsabilidad social y ambiental.

6.3. Estrategia genérica.

La estrategia común se aplica con base en el marco estratégico general reconocido propuesto por Porter (1980), que muestra que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación. En este contexto, la organización ha decidido adoptar una estrategia de diferenciación dirigida.

6.3.1. Estrategia de Diferenciación Focalizada

Partiendo del marco conceptual de las estrategias genéricas desarrolladas por Porter (1980), la organización optará por la adopción de una estrategia de diferenciación focalizada, cuyo propósito será ofrecer un servicio de alto valor orientado a las necesidades específicas de un segmento de mercado claramente definido. En lugar de buscar una cobertura amplia al inicio, la organización dirigirá sus esfuerzos y recursos limitados hacia la identificación y atención precisa a un grupo de usuarios con necesidades y preferencias particulares²². Esta aproximación permitirá la creación de una propuesta de valor única y personalizada.

6.3.1.1. Creación de Valor a través de la Diferenciación

²² Dirigir recursos hacia un grupo selecto de usuarios, en lugar de una cobertura de mercado amplia, refleja una estrategia de segmentación o nicho. Esta enfoque permite a las organizaciones ofrecer soluciones personalizadas y alcanzar una mayor satisfacción del cliente en mercados específicos (Kotler & Keller, 2016).

Dentro de la estrategia de diferenciación focalizada, la empresa optará por enfocarse en la creación de valor mediante la implementación de distintas acciones esenciales tales como:

- **Diseño de usuario superior:**

La organización pondrá especial énfasis en el diseño de una plataforma intuitiva y fácil de usar, con el objetivo de proporcionar una navegación fluida y una experiencia de alquiler rápida y sin complicaciones. Se considera que un diseño efectivo, según el profesor de ciencia cognitiva de la Universidad de California San Diego Norman, D.A (2013), puede aumentar la satisfacción del usuario y la retención, generando una ventaja competitiva significativa.

El referido autor, señala que el diseño de un producto o servicio debe usar las propiedades naturales de las personas y su entorno. De manera específica, se debe explotar las relaciones y las restricciones comunes a todos los usuarios. La idea esencial es que no se requieran demasiadas instrucciones o entrenamiento para el uso del servicio y que esté sea intuitivo.

En sintonía con esta visión, la plataforma propuesta buscará simplificar al máximo el proceso de alquiler de los distintos bienes disponibles y replicar en algunos aspectos básicos la experiencia brindada por otras plataformas de comercio electrónico para lograr reducir potenciales inconvenientes. Para lograrlo, se emplearán técnicas de prueba de usuario, como las pruebas A/B y las sesiones de retroalimentación del usuario, para evaluar y perfeccionar de forma continua el diseño de la plataforma.

- **Seguridad y confiabilidad:**

La importancia de la seguridad en el entorno digital siempre se encuentra presente en la mente de los usuarios conforme a lo señalado por Anderson & Moore (2006). Este precepto general es especialmente relevante en el ámbito de mercados emergentes como el Perú debido a que no siempre se cuenta con la mejor tecnología de seguridad y la encuesta realizada en el marco del presente trabajo confirma que es una gran preocupación de los potenciales usuarios.

Por ello, la RentaClic buscará priorizar en todo momento la seguridad de los usuarios implementando para dicho fin protocolos de seguridad de datos y procedimientos para validar que la comunidad de usuarios de la plataforma no incluya actores que busquen realizar actos fraudulentos.

- **Servicio al cliente excepcional:**

De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), la implementación de un servicio al cliente excepcional es una de las mejores formas que tiene una organización de diferenciarse de sus competidores. Por ello, la organización se esforzará en brindar al cliente un servicio personalizado que no solo busque solucionar los problemas de los usuarios cuando estos se presenten, sino también adelantarse a las necesidades y superar las expectativas.

La empresa buscará distinguirse en el mercado a través de la diferenciación, centrándose en la creación de valor para sus clientes mediante un diseño de usuario superior, un enfoque en la seguridad y confiabilidad, y un servicio al cliente excepcional.

6.3.1.2. *Segmento de Mercado Objetivo.*

El segmento del mercado objetivo será los individuos que desean alquilar y ofrecer en alquiler distintos bienes de uso cotidiano pero que no cuentan actualmente con una plataforma digital segura, fácil de usar y respaldada por

un servicio al cliente excepcional. Para mejorar la llegada a ese grupo de personas, utilizaremos técnicas como análisis demográfico, geográfico y psicográfico, para entender mejor al segmento y diseñar una oferta adecuada en línea con sus necesidades y preferencias.

6.3.1.2.1. *Análisis Demográfico, Geográfico y Psicográfico:*

Para entender a profundidad el perfil de los potenciales clientes, la organización realizará un análisis demográfico que permitirá identificar aspectos clave como la edad, el género y el nivel educativo de las personas. Conforme se hizo en la encuesta del presente trabajo, el análisis geográfico será esencial para mapear las zonas con mayor demanda y detectar también oportunidades de expansión a nivel nacional.

En cuanto al análisis psicográfico, este sin duda proporcionará información complementaria de gran valor sobre las actitudes, intereses y comportamiento de los potenciales clientes. Comprender la motivación de cada cliente, sus preferencias y sus expectativas de servicio será invaluable para diseñar un oferta y estrategia de comunicación que permita llegar de manera efectiva al segmento objetivo elegido.

6.3.1.2.2. *Creando Propuestas de Valor Adaptadas:*

Con la información recabada a través del análisis de mercado antes descrito, la organización estará en condiciones de crear una propuesta de valor adaptada a las necesidades del segmento objetivo. En ese sentido, la plataforma priorizará la atención de las preocupaciones más importantes del usuario como son la seguridad en las transacciones efectuadas y la facilidad de uso.

6.3.1.2.3. *Perspectivas Futuras.*

Si bien en un primer momento la empresa optará por concentrarse en un segmento claramente delimitado de potenciales clientes interesados en alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes en Lima Metropolitana, el plan de negocio contempla la posibilidad de perseguir nuevas oportunidades de negocio a futuro. A medida que la plataforma adquiera una base considerable de usuarios y se consolide en el mercado, se evaluará la posibilidad de ampliar la oferta en términos geográficos (fuera del país) y lanzar servicios adicionales en el marco de la economía colaborativa²³.

La visión de flexibilidad y adaptabilidad adoptada permitirá aprovechar las oportunidades conforme estas se presenten y evitar ser relegados a una posición secundaria. En un entorno empresarial tan dinámico como el de la economía colaborativa y plataformas digitales mantenerse a la vanguardia supone tener una actitud crítica e innovadora.

En conclusión, la estrategia de segmentación de mercado que adoptará la empresa para la plataforma de intermediación de alquiler en Perú se basa en un enfoque centrado en las necesidades del cliente. Mediante el análisis demográfico, geográfico y psicográfico, la empresa busca comprender en profundidad el perfil de su cliente potencial y adaptar su oferta para satisfacer de manera efectiva sus demandas y preferencias.

6.3.1.3. *Evaluación y Ajuste de la Estrategia*

²³ La estrategia de concentrarse inicialmente en un mercado específico, como el del alquiler digital en Perú, recuerda la filosofía del "efecto lago": iniciar en un nicho o "pequeño estanque" donde se puede dominar rápidamente y después expandirse a "lagos" más grandes (Christensen et al., 2015). Este enfoque no solo permite a las empresas ajustar y perfeccionar su oferta antes de aventurarse a mercados más amplios, sino que también establece una base sólida de usuarios leales que pueden ser cruciales para el éxito en etapas de expansión.

Para garantizar que la estrategia elegida mantenga su efectividad a medida que el mercado evoluciona, se ejecutarán una serie de evaluaciones periódicas que sirvan como termostato y permitan tomar las medidas correctivas de manera oportuna.

Naturalmente, el sistema de monitoreo cambiará para adaptarse a la realidad de negocio pero siempre en aspectos objetivos como el análisis de *Indicadores Clave de Desempeño* (KPIs en Inglés), encuestas a clientes y benchmarking con competidores en línea con las metodologías propuestas por Kaplan y Norton (1996).

A continuación se detallan los principales aspectos de la metodología de evaluación:

6.3.1.3.1. *Evaluación Basada en Indicadores Clave de Desempeño (KPI):*

En el presente caso, se considera que los indicadores más relevantes para el modelo de negocio elegido son: (i) la tasa de conversión de usuarios (TCU) que medirá el porcentaje de visitantes a la página web que se convierten en usuarios registrados y realizan una transacción, (ii) la tasa de retención (TR) que medirá el porcentaje de usuarios que vuelven a la plataforma después de un periodo determinado y (iii) el valor promedio de la transacción (VPT) que medirá el valor monetario promedio de cada transacción.

A través de un análisis de estos KPIS, se evaluará el impacto de la estrategia adoptada y se implementaron los ajustes necesarios para mejorar los resultados. Esto permitirá que la toma de decisiones clave tenga un adecuado nivel de respaldo.

6.3.1.3.2. *Encuestas a Clientes:*

La opinión de los usuarios es un aspecto esencial para el éxito de la plataforma y para poder ajustar y mejorar la estrategia de la empresa. En ese sentido, se establecerán hitos específicos en los que se aplicarán encuestas en intervalos de tiempo claramente definidos (por ejemplo, trimestralmente) a los usuarios. Estas últimas, buscarán

evaluar el nivel de satisfacción general con la plataforma e identificar posibles áreas de mejora.

6.3.1.3.3. *Benchmarking con competidores:*

También se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la competencia a nivel nacional e internacional para tener una perspectiva completa del modelo de negocio. Ello será especialmente útil para adoptar mejores prácticas de manera proactiva e identificar aquellas que incrementan la rentabilidad del negocio.

El estudio de los competidores se adentrará en áreas críticas del mercado. Primero, se explorará el análisis de estrategias de precio de los competidores, lo que implica investigar cómo y por qué fijan sus precios, teniendo en cuenta factores como costos, demanda y valor agregado. Segundo, se examinará el análisis de canales de marketing, centrando la atención en los medios y plataformas que utilizan para promocionar sus servicios o productos, y cómo interactúan con su público objetivo. Finalmente, el análisis de tecnología y herramientas se enfocará en identificar qué soluciones tecnológicas y plataformas digitales emplean para operar, innovar y ofrecer valor a sus clientes. Estos tres pilares ayudarán a tener una visión integral de la posición y estrategia de los competidores en el mercado.

6.3.1.3.4. *Análisis de Cohortes y modelización Predictiva:*

La empresa se enfocará también en la anticipación de las tendencias futuras a través del análisis de cohortes y el empleo de técnicas de modelización predictiva²⁴. Estos métodos permitirán identificar patrones emergentes y cambios en el comportamiento del mercado. De esta manera, se estará preparado para afrontar los cambios y se realizarán ajustes proactivos en la estrategia, asegurando la capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

²⁴ La empresa se encuentra en la vanguardia de la analítica empresarial al adoptar técnicas de análisis de cohortes y modelización predictiva. Estas herramientas, respaldadas por avances recientes en ciencia de datos, permiten no solo entender el comportamiento histórico de los usuarios, sino también predecir tendencias futuras con una precisión sin precedentes (Brown et al., 2020). Esta proactividad, fundamentada en datos, posiciona a la organización para una toma de decisiones más informada y una adaptación más ágil a los cambiantes entornos de mercado.

En términos generales, la evaluación y ajuste continuo de las estrategias adoptadas por la compañía será un componente esencial para alcanzar la consecución de los objetivos trazados y establecer una posición sólida en el mercado de alquiler de bienes entre pares. Mediante el análisis de indicadores clave, encuestas a clientes, y técnicas predictivas la empresa estará en condiciones de tomar decisiones informadas y competir de manera efectiva en el mercado.

6.4. Estrategias alternativas.

Como una organización empresarial que busca anticipar y planificar medidas para hacer frente a los retos de un entorno cambiante siempre será clave realizar un análisis completo de los principales factores que afectarán el éxito del negocio. En ese sentido, las estrategias alternativas planteadas en el presente apartado representan un punto de partida para un cambio de rumbo en caso la estrategia inicial no tenga el resultado esperado. Entre las principales herramientas utilizadas para dicho fin encontramos la Matriz EFE, la Matriz Foda y la Matriz Cruzada.

6.4.1. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Este análisis se encuentra enfocado en los factores externos que pueden incidir considerablemente en el éxito del modelo de negocio propuesto. Con la finalidad de evaluar la posición de la organización frente a los principales factores externos, estos han sido clasificados según su importancia.

A continuación se realizará un análisis de cada uno de estos factores, considerando aspectos económicos, cambios demográficos y tendencias de consumo. Asimismo, se proponen estrategias para aprovechar y/o mitigar el impacto en el modelo de negocio.

6.4.1.1. *Análisis de oportunidades.*

En la Tabla N° 6 reproducida a continuación, se desarrolla de manera resumida las oportunidades identificadas vinculadas al modelo de negocio propuesto:

Tabla N° 6: Análisis de Factores Externos

| ITEM | Oportunidad | Descripción |
|------|--|---|
| O1 | Crecimiento constante del mercado digital | El mundo digital está en constante expansión, con una penetración cada vez mayor de Internet y una creciente dependencia de las soluciones en línea para una variedad de necesidades. En particular, el mercado de alquiler en línea ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por una serie de factores que incluyen la facilidad de uso, la transparencia y la capacidad de comparar rápidamente múltiples opciones. |
| O2 | Aumento de la demanda de plataformas digitales seguras | Con el aumento de las preocupaciones sobre la seguridad en línea, los usuarios buscan cada vez más plataformas que prioricen la seguridad y la privacidad de los datos. Esto es especialmente relevante en el sector del alquiler en línea, donde los usuarios comparten información personal (dirección, teléfono, nombre completo) y financiera sensible. |
| O3 | Posibilidad de expandirse a nuevos mercados | A medida que más y más personas en todo el mundo obtienen acceso a Internet, se abren oportunidades para expandirse a nuevos mercados. Esto es especialmente relevante para las empresas digitales como la propuesta, que tienen la capacidad de llegar a usuarios en cualquier parte del mundo con acceso a Internet. |
| O4 | Innovaciones tecnológicas | Las innovaciones tecnológicas constantes ofrecen numerosas oportunidades para mejorar y expandir sus ofertas. Esto puede incluir desde la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del usuario, hasta la integración de soluciones de inteligencia artificial para optimizar las operaciones. Mantenerse al tanto de las tendencias tecnológicas y ser capaz de incorporar rápidamente innovaciones relevantes a la plataforma sería una fuente de ventaja competitiva. |
| O5 | Aceptación creciente de la economía colaborativa | La economía colaborativa, que se basa en el intercambio o alquiler de bienes y servicios entre particulares, ha ganado una aceptación considerable en los últimos años (PwC, 2021). Esta tendencia hacia el consumo compartido ofrece una oportunidad significativa para la empresa, ya que refuerza el valor de la plataforma de intermediación de alquiler y podría contribuir a un aumento de la demanda. |

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.2. *Análisis de amenazas.*

En la Tabla N° 7, reproducida a continuación, se desarrollan las principales amenazas identificadas asociadas con el modelo de negocio propuesto.

Tabla N° 7: Análisis de Amenazas

| ITEM | AMENAZA | DESCRIPCIÓN |
|------|--|---|
| A1 | Entrada de competidores internacionales al mercado nacional. | Si bien en la actualidad no existen plataformas de alquiler de bienes en el mercado nacional, el creciente auge de la economía colaborativa y la existencia de empresas similares a la propuesta en otros países que tienen un mayor nivel de experiencia y capacidad podrían ser una gran amenaza. Específicamente, si el modelo tiene éxito en el Perú y eso hace que las empresas ex La creciente competencia podría desafiar la habilidad para atraer y retener usuarios, así como para mantener un precio competitivo (Deloitte, 2023). |
| A2 | Cambios regulatorios | La regulación de las empresas digitales y la economía del alquiler en Perú aún está en desarrollo. Los cambios en las leyes y regulaciones, incluyendo posibles limitaciones en las operaciones de alquiler o requisitos de licencia, podrían impactar en la capacidad de operar o podrían incrementar los costos (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2023). |
| A3 | Riesgos de seguridad y privacidad | El aumento de los ciberataques en América Latina, y específicamente en Perú, hace que la seguridad de los datos sea una preocupación continua. A pesar de las medidas de seguridad, las brechas de datos o los ataques cibernéticos pueden ocurrir, lo que podría dañar la reputación y confianza del usuario (Kaspersky, 2023). |
| A4 | Cambios rápidos en la tecnología | La innovación tecnológica puede ser tanto una oportunidad como una amenaza. El ritmo rápido de desarrollo en el sector tecnológico significa que las empresas que no adoptan nuevas tecnologías pueden quedarse atrás (IDC Latin America, 2023). |

| | | |
|----|---|--|
| A5 | Cambios en las preferencias de los usuarios | Los usuarios peruanos están cada vez más digitalizados y sus preferencias pueden cambiar rápidamente. La incapacidad de adaptarse a las cambiantes demandas y tendencias de los usuarios puede afectar la atracción y retención de usuarios en la plataforma (Ipsos Public Affairs, 2023). |
|----|---|--|

Fuente: *Elaboración propia*

Para llevar a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas, hemos confeccionado una Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). Esta herramienta permitirá evaluar los factores identificados y atribuirles un peso y valor correspondiente, proporcionando una visión integral del entorno externo en el que se desenvolverá la empresa²⁵. La asignación de valores a cada uno de los factores clave se reproduce en la tabla compartida a continuación:

Tabla N° 8: Evaluación de Factores

| Oportunidad | | Peso | Valor | Ponderación |
|--------------------|---|-------------|--------------|--------------------|
| O1 | Crecimiento constante del mercado digital | 0.15 | 5 | 0.75 |
| O2 | Aumento de la demanda de plataformas digitales seguras | 0.10 | 4 | 0.40 |
| O3 | Posibilidad de expandirse a nuevos mercados | 0.10 | 4 | 0.40 |
| O4 | Innovaciones tecnológicas | 0.15 | 5 | 0.75 |
| O5 | Aceptación creciente de la economía colaborativa | 0.15 | 4 | 0.75 |
| Amenazas | | Peso | Valor | Ponderación |
| A1 | Entrada de competidores internacionales al mercado nacional | 0.15 | 4 | 0.60 |
| A2 | Cambios regulatorios | 0.10 | 3 | 0.30 |
| A3 | Riesgos de seguridad y privacidad | 0.10 | 3 | 0.30 |
| A4 | Cambios rápidos en la tecnología | 0.15 | 2 | 0.30 |
| A5 | Cambios en las preferencias de los usuarios | 0.10 | 3 | 0.30 |

Fuente: *Elaboración propia.*

²⁵ La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) se enmarca en las técnicas avanzadas de análisis estratégico, siendo una evolución del tradicional análisis FODA/DAFO. Su particularidad radica en la capacidad de cuantificar y ponderar factores externos, en lugar de meramente listarlos. Este enfoque cuantitativo proporciona un nivel de detalle y objetividad que refuerza la toma de decisiones, ya que se basa en datos tangibles en lugar de percepciones subjetivas (David, F.R 2017).

La suma total de los valores ponderados de las oportunidades es 3.05, mientras que la suma total de los valores ponderados de las amenazas es 1.8. Estos resultados permitirán tener una visión clara del balance entre las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa, lo que será fundamental para la definición de las estrategias a seguir en el plan de negocio.

6.4.2. Matriz FODA

La Matriz FODA es un herramienta que proporciona un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas con el modelo de negocio elegido. Su uso permitirá evaluar la posición competitiva que tendría la empresa en el mercado y diseñar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades identificadas mitigando las amenazas y debilidades.

6.4.2.1. Análisis de fortalezas.

Las fortalezas intrínsecas de la empresa constituyen elementos esenciales que confieren una ventaja competitiva y destacan en el mercado del alquiler de bienes. A través de un análisis de las capacidades internas y los recursos, se han identificado tres áreas fundamentales que sustentan el éxito de la organización:

- **Innovación tecnológica.**

La empresa cuenta con un equipo de desarrollo altamente capacitado y dedicado a mantener la plataforma tecnológicamente actualizada y capaz de ser adaptada de manera rápida ante futuros cambios. La flexibilidad de la arquitectura permitirá implementar rápidamente mejoras y ajustes, respondiendo a las necesidades de los usuarios. La seguridad es una prioridad en cada etapa del desarrollo, se utilizarán sistemas de encriptación y protocolos de

seguridad para salvaguardar la integridad de las transacciones y la privacidad de los datos de los usuarios.

- **Estrategia de negocio centrada en el usuario.**

La empresa mantendrá un enfoque estratégico centrado en el usuario que se manifieste en todas las áreas del negocio. RentaClic se esforzará por comprender a fondo las necesidades y preferencias de los clientes, adaptando constantemente la oferta para satisfacer sus demandas. Asimismo, se implementarán mecanismos de retroalimentación, como encuestas, análisis de comentarios y seguimiento de la experiencia del usuario, para obtener una comprensión profunda de su satisfacción y expectativas.

- **Modelo de negocio escalable.**

La plataforma digital proporciona una ventaja competitiva significativa debido a su alta escalabilidad. A medida que la base de usuarios se expande, la infraestructura y tecnología están diseñadas para adaptarse sin inconvenientes a la creciente demanda. Esta capacidad de escalabilidad permite incursionar en nuevos mercados y segmentos de manera rápida y eficiente, sin requerir costosas inversiones en infraestructura física. Además, la capacidad de adaptación permitirá anticipar y enfrentar con agilidad los desafíos y oportunidades emergentes en el mercado.

En resumen, las fortalezas internas respaldadas por la innovación tecnológica, la estrategia centrada en el usuario y el modelo de negocio escalable posicionará a la empresa como un competidor fuerte y diferenciado en el mercado del alquiler de bienes.

6.4.2.2. *Análisis de debilidades*

En el desarrollo de un análisis estratégico riguroso, es de suma importancia abordar adecuadamente las debilidades internas que pueden impactar el desempeño y la competitividad. Una evaluación detallada de estas áreas críticas permitirá la implementación de estrategias efectivas para convertir las debilidades en oportunidades de mejora y crecimiento. A continuación se hace referencia a algunas de las principales debilidades identificadas y posibles acciones para mitigar su impacto:

- **Falta de reconocimiento de marca:**

Como una nueva empresa en el mercado, la RentaClic se enfrenta a la barrera del desconocimiento por parte de los consumidores y la falta de asociación con una marca establecida. La construcción de una identidad de marca es un proceso que requiere tiempo, esfuerzo y recursos. Para superar este desafío, se necesita un enfoque estratégico de marketing que se centre en la creación de una narrativa coherente y convincente que comunique claramente los valores y atributos distintivos de la empresa.

- **Falta de historial de negocio:**

La falta de un historial de negocio demostrado podría generar desconfianza entre los inversores, socios potenciales y clientes. Para superar esta debilidad, la empresa debe centrarse en construir una base de datos sólida de resultados y métricas tangibles que demuestren la efectividad y el valor de su plataforma a terceros. Esto puede lograrse a través de la implementación de pruebas piloto y programas de prueba gratuitos para obtener datos y retroalimentación de los usuarios iniciales.

Para RentaClic uno de los objetivos principales para superar esta dificultad es trabajar en construir una relación sólida con los usuarios de la plataforma en el menor tiempo posible.

- **Limitaciones financieras:**

La falta de recursos financieros suficientes puede limitar la capacidad de la empresa para expandirse, invertir en marketing y atraer talento clave. Para abordar esta debilidad, es clave desarrollar una estrategia de financiamiento sólida que incluya la búsqueda de inversores, la solicitud de préstamos o la participación en programas de apoyo gubernamental para poder garantizar un adecuado capital de trabajo que sostenga el crecimiento de la plataforma.

Sobre el particular, es importante precisar que si bien se contempla la posibilidad de optar por fuentes de financiamiento en la medida que la empresa se expanda, el presente plan ha sido diseñado teniendo en consideración que RentaClic será financiado por sus fundadores.

- **Dependencia de terceros:**

El modelo de negocio basado en la participación activa de los usuarios puede generar una alta dependencia en sus decisiones y comportamientos. La variabilidad en la oferta y demanda de bienes en la plataforma puede impactar directamente los ingresos generados por la empresa. Uno de los principales retos en los negocios que involucran la creación de un mercado en línea es lograr garantizar un ratio adecuado entre la oferta y la demanda para evitar menoscabar la experiencia de usuario (que no encuentren los bienes que desean o que no se pueda alquilar determinados bienes).

Para abordar esta debilidad, se deberá buscar diversificar la base de usuarios y fomentar la participación de diferentes segmentos de mercado. La implementación de programas de fidelización, incentivos y programas de referencia puede motivar a los usuarios existentes a participar activamente y atraer a nuevos usuarios a la plataforma.

La construcción de una marca sólida, la generación de un historial de resultados probados, la gestión financiera prudente y la diversificación de la base de usuarios son componentes críticos para superar las debilidades y alcanzar un crecimiento sostenible y exitoso en este dinámico y competitivo sector.

6.4.2.3. *Análisis de oportunidades.*

En el contexto dinámico del mercado del alquiler de bienes, identificar y aprovechar oportunidades externas puede impulsar significativamente el crecimiento y el éxito de la empresa. La identificación inicial de posibles oportunidades y estrategias para aprovecharlas es esencial para RentaClic. A continuación mencionamos las principales oportunidades y posibles formas de aprovecharlas:

- **Auge del consumo colaborativo:**

El crecimiento de la economía colaborativa ofrece una oportunidad excepcional para la empresa. Al facilitar el intercambio de bienes entre usuarios, la plataforma está en sintonía con la creciente preferencia por el consumo colaborativo, lo que permitirá atraer una base de usuarios en rápido crecimiento. La expansión del alcance a través de asociaciones estratégicas con otros actores de la economía colaborativa, como plataformas de transporte compartido o coworking, puede fortalecer aún más la propuesta de valor y atraer a nuevos segmentos de personas interesadas en alquiler de bienes en línea.

- **Cambios en los hábitos de consumo post-pandemia:**

La pandemia ha transformado fundamentalmente los hábitos de consumo y ha acelerado la adopción de soluciones digitales. Aprovechar esta oportunidad permitirá a la empresa ofrecer una solución atractiva para aquellos que buscan alquilar bienes en lugar de adquirirlos, así como para quienes prefieren realizar transacciones en línea. Una estrategia de marketing enfocada en resaltar los beneficios de alquilar en términos de flexibilidad, ahorro de costos y comodidad puede atraer a nuevos usuarios y fomentar la lealtad entre los ya existentes.

- **Expansión geográfica:**

La oportunidad de expandir las operaciones a nuevas regiones y ciudades dentro de Perú y, potencialmente, en otros países de América Latina, abre la posibilidad de alcanzar un público más amplio y diversificado. Sin embargo, esta expansión requiere una evaluación cuidadosa del mercado objetivo y una adaptación de la estrategia a las necesidades y preferencias específicas de cada región.

- **Tendencias de sustentabilidad:**

La creciente conciencia sobre la importancia de la sustentabilidad y la economía circular ofrece una oportunidad única para la empresa, que promueve el uso compartido de bienes. La adopción de prácticas comerciales sostenibles y la comunicación efectiva del compromiso de RentaClic con la responsabilidad ambiental pueden atraer a una base de usuarios conscientes del medio ambiente, lo que aumentaría la demanda de la plataforma. Además, la exploración de asociaciones con marcas y organizaciones que comparten valores similares puede fortalecer la posición en el mercado.

En resumen, el análisis de las oportunidades externas permitirá a la empresa desarrollar una estrategia sólida y receptiva para capitalizar ventajas competitivas y expandir su alcance en el mercado del alquiler de bienes.

6.4.2.4. *Análisis de amenazas.*

Un análisis detallado de estas amenazas permitirá implementar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos y garantizar la sostenibilidad del negocio:

- **Competencia intensiva:** El mercado de las plataformas de alquiler en línea es altamente competitivo, con diversos actores establecidos y emergentes. La competencia intensiva puede dificultar los esfuerzos por atraer usuarios y lograr una cuota significativa del mercado. Para contrarrestar esta amenaza, será fundamental diferenciarnos a través de la propuesta de valor única, enfocándonos en la calidad del servicio al cliente, la seguridad de las transacciones y la experiencia del usuario.
- **Cambios regulatorios:** La naturaleza innovadora y disruptiva de la economía colaborativa puede resultar en incertidumbre regulatoria. Cambios en las políticas y regulaciones que afecten negativamente las plataformas de alquiler en línea podrían representar una amenaza significativa para el negocio. Para hacer frente a esta amenaza, será esencial mantenerse actualizados con la legislación pertinente y colaborar activamente con las autoridades para garantizar el cumplimiento normativo.
- **Problemas de seguridad y privacidad:** Los problemas de seguridad y privacidad son una preocupación crítica en el entorno digital actual. Cualquier violación de seguridad o compromiso de la privacidad de los usuarios podría dañar gravemente la reputación y erosionar la confianza de los clientes en la plataforma. Para abordar esta amenaza, se debe invertir en tecnología de seguridad y adoptar

prácticas sólidas de gestión de datos para garantizar la protección de la información del usuario.

- **Dependencia de la economía:** Como empresa, estamos intrínsecamente vinculados a las condiciones económicas. En momentos de recesión económica o incertidumbre financiera, la demanda de bienes no esenciales, como los que se ofrecen en la plataforma, puede disminuir, lo que representa una amenaza para la generación de ingresos. Para mitigar este riesgo, es importante mantener una base financiera sólida, diversificar la oferta de bienes y desarrollar estrategias de marketing efectivas para atraer a los usuarios en diferentes contextos económicos.

En resumen, una comprensión completa y proactiva de las amenazas externas permitirá abordar los desafíos con confianza y desarrollar estrategias sólidas para proteger y hacer crecer el negocio.

6.4.3. Matriz OADF

6.4.3.1. Estrategia Fortalezas y Oportunidades (FO):

6.4.3.1.1. FO1: Aprovechar la innovación tecnológica (F1) para capitalizar el auge del consumo colaborativo (O1).

- **FO1-2 Desarrollo de una Plataforma Avanzada y Segura.**

La empresa enfocará sus recursos en la mejora continua de su plataforma tecnológica para garantizar que sea avanzada y segura. Se invertirá en el desarrollo de características innovadoras que mejoren la experiencia del usuario y se implementarán protocolos de seguridad de primer nivel para proteger la información y las transacciones de los usuarios. La plataforma ofrecerá una interfaz intuitiva, rápida y confiable que promueva la interacción colaborativa entre los usuarios.

- **FO1-2: Campañas de Marketing Diferenciadas.**

Se diseñarán campañas de marketing creativas y efectivas para resaltar las ventajas de la plataforma frente a la competencia. Se destacará su enfoque en el consumo colaborativo y cómo esto se alinea con las tendencias actuales de sostenibilidad y responsabilidad social. Se utilizarán múltiples canales de promoción, incluyendo redes sociales, marketing de contenido, publicidad en línea y colaboraciones con influencers relevantes.

- **FO1-3: Fomento de Comunidades y Alianzas Estratégicas.**

Se fomentará la creación de comunidades en línea y fuera de línea para involucrar a los usuarios en el uso compartido de bienes. Se organizarán eventos y actividades que promuevan la interacción entre los usuarios y se incentivarán las recomendaciones y referencias para ampliar la base de clientes.

- **FO1-4: Desarrollo de Programas de Fidelización.**

Se implementarán programas de fidelización para premiar a los usuarios más activos y frecuentes de la plataforma. Se ofrecerán incentivos, descuentos y beneficios exclusivos para aquellos que participen activamente en la plataforma.

6.4.3.1.2. FO2: Utilizar nuestro modelo de negocio escalable (F3) para expandirnos a nuevas geografías (O3).

- **FO2-1: Análisis de Mercado y Selección Estratégica de Nuevas Geografías:**

Se llevará a cabo un análisis detallado de diferentes regiones y ciudades dentro de Perú y otros países de América

Latina para identificar oportunidades de expansión. Se evaluará el potencial de demanda, la competencia existente, las regulaciones locales y la viabilidad operativa. Con base en este análisis, se seleccionarán las geografías más prometedoras para iniciar la expansión.

- **FO2-2: Adaptación de la Oferta a las Necesidades Locales:**

Para tener éxito en nuevos mercados, se adaptará la oferta de la plataforma a las necesidades y preferencias específicas de cada localidad. Se considerarán factores culturales, sociales y económicos para ofrecer un servicio que resuene con los usuarios locales. Además, se establecerán asociaciones con proveedores y empresas locales para garantizar la disponibilidad de bienes relevantes para el público objetivo.

- **FO2-3: Implementación de Estrategias de Marketing Localizadas:**

Se diseñarán estrategias de marketing localizadas para dar a conocer la plataforma en las nuevas geografías. Se utilizarán tácticas de marketing digital y tradicional adaptadas al mercado local, incluyendo anuncios en medios locales y promociones específicas para atraer a nuevos usuarios.

- **FO2:4: Desarrollo de Infraestructura Logística:**

Para respaldar la expansión geográfica, el desarrollo de una infraestructura logística eficiente a través de socios clave que permita el manejo y la entrega de bienes de manera oportuna y confiable. Se establecerán alianzas y se optimizará el proceso de distribución para garantizar una experiencia de usuario satisfactoria en todas las regiones.

La implementación de estas estrategias FO permitirá a la empresa aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas para fortalecer su posición en el mercado del alquiler de bienes y lograr un crecimiento sostenible y exitoso a largo plazo.

6.4.3.2. Estrategia Debilidades y Oportunidades (DO)

6.4.3.2.1. DOI: Superar la falta de reconocimiento de marca (D2) aprovechando el auge del consumo colaborativo (O1).

- **DO1-1: Campañas de Branding y Posicionamiento:**

La empresa enfocará esfuerzos en el desarrollo de una estrategia de branding sólida que aumente el reconocimiento y la percepción positiva de la marca. Se diseñarán campañas de marketing que destaquen los valores de la plataforma en torno al consumo colaborativo y la sostenibilidad. Se buscará asociar la marca con valores y propósitos compartidos por la comunidad de usuarios, generando una conexión emocional con los consumidores.

- **DO1-2: Colaboraciones con Influencers y Alianzas Estratégicas:**

Se establecerán alianzas con influencers y líderes de opinión en el ámbito del consumo colaborativo y la sostenibilidad. Estas colaboraciones permitirán ampliar el alcance de la marca y llegar a nuevos segmentos de público que comparten intereses similares. Asimismo, se buscarán alianzas estratégicas con organizaciones y empresas reconocidas en el espacio del consumo responsable para aumentar la credibilidad y el reconocimiento de la plataforma.

6.4.3.2.2. *DO2: Demostrar el valor del negocio frente a la falta de historial de negocio (D3) aprovechando cambios en los hábitos de consumo post-pandemia (O2).*

- **DO2-1: Programas de Prueba Gratuita y Muestras:**

Para ganar la confianza de los usuarios y demostrar el valor de la plataforma, se ofrecerán programas de prueba gratuita y muestras de alquiler. Los usuarios podrán experimentar los beneficios de la plataforma sin riesgo, lo que les permitirá evaluar la calidad del servicio y la conveniencia del consumo colaborativo.

- **DO2-2: Casos de Éxito y Testimonios de Usuarios:**

Se recopilarán casos de éxito y testimonios de usuarios satisfechos que han tenido una experiencia positiva con la plataforma. Estas historias se compartirán a través de diversos canales de comunicación, como el sitio web, redes sociales y material promocional, para destacar los beneficios y ventajas del alquiler digital y generar confianza en la marca.

- **DO2-3: Investigación de Mercado y Análisis de Tendencias Post-pandemia:**

La empresa llevará a cabo investigaciones de mercado para identificar cambios en los hábitos de consumo y tendencias post-pandemia. Se analizarán datos y se obtendrá información valiosa sobre las preferencias de los consumidores para adaptar la oferta de la plataforma y estar alineados con las nuevas necesidades del mercado.

La implementación de estas estrategias DO permitirá a la empresa superar sus debilidades y capitalizar las oportunidades externas para impulsar su crecimiento y consolidar su posición en el mercado del alquiler de bienes.

6.4.3.3. Estrategia Fortalezas y Amenazas (FA)

6.4.3.3.1. FA1 Utilizar la estrategia de negocio centrada en el usuario (F2) para enfrentar la competencia intensiva (A1).

- **FA1-1: Experiencia de Alquiler Excepcional:**

La empresa se enfocará en proporcionar una experiencia de alquiler excepcional que destaque frente a la competencia. Se invertirá en la mejora continua de la plataforma y la implementación de características innovadoras que mejoren la usabilidad y satisfacción del usuario. Se realizarán encuestas y análisis de retroalimentación de los clientes para identificar áreas de mejora y asegurar que las soluciones sean acordes a las necesidades y preferencias cambiantes de los usuarios.

- **FA1-2: Servicio al Cliente Personalizado:**

La estrategia de negocio centrada en el usuario se reflejará en un servicio al cliente altamente efectivo y personalizado. Se implementará un equipo de atención al cliente dedicado y capacitado para resolver rápidamente cualquier inquietud o problema que puedan tener los usuarios. La calidad del servicio al cliente proporcionado por RentaClic será un diferenciador clave en el mercado altamente competitivo, generando una base sólida de clientes satisfechos y fidelizados.

- **FA1-3: Campañas de Marketing Diferenciadas:**

Se diseñarán campañas de marketing que destaquen la propuesta de valor centrada en el usuario y la experiencia de alquiler excepcional que ofrecemos. Se comunicará claramente cómo la plataforma satisface las necesidades y preferencias de los usuarios, creando conciencia y preferencia hacia la marca. Además, se resaltarán las múltiples ventajas competitivas frente a otros actores del mercado, enfatizando cómo la estrategia implementada centrada en el cliente será un factor diferencial.

6.4.3.3.2. FA2: Hacer frente a los cambios regulatorios (A2) mediante la capacidad de adaptación y enfoque en la seguridad y privacidad (F3).

- **FA2-1: Monitoreo y Anticipación de Cambios Regulatorios:**

La empresa con el apoyo de terceros monitoreará y evaluará cambios regulatorios en la industria del alquiler de bienes. Se analizarán las implicaciones de estas regulaciones y se prepararán estrategias de adaptación en caso de que sea necesario. La anticipación de estos cambios permitirá una respuesta oportuna y proactiva para cumplir con las nuevas normativas.

- **FA2-2: Establecimiento de Estándares de Seguridad y Privacidad:**

RentaClic se enfocará en la seguridad y privacidad de los usuarios como una prioridad clave. Se implementarán protocolos de seguridad de datos y protección de la privacidad para asegurar la confianza de los usuarios y cumplir con las regulaciones de protección de datos. Se establecerán estándares más altos que los requeridos por la ley para destacar en el mercado como una plataforma confiable y segura.

- **FA2-3: Colaboración con Autoridades y Grupos de Interés:**

La empresa trabajará en estrecha colaboración con las autoridades reguladoras y otros grupos de interés relevantes para entender sus requisitos y expectativas. Se buscará una relación colaborativa con las entidades regulatorias para asegurar el cumplimiento y mantenerse actualizados sobre los cambios normativos. Adicionalmente, se participará activamente en debates y foros relacionados con la industria para influir en las regulaciones futuras y mantener una posición de liderazgo en términos de seguridad y privacidad.

La implementación de estas estrategias FA permitirá a la empresa aprovechar sus fortalezas internas y enfrentar las amenazas externas de manera efectiva, asegurando su competitividad y sostenibilidad en el mercado del alquiler de bienes.

6.4.3.4. *Estrategia Debilidades y Amenazas (DA)*

En el presente apartado, se abordará la estrategia para enfrentar las debilidades y amenazas (DA) identificadas en el análisis del entorno y la empresa en el mercado peruano de alquiler de bienes mediante una plataforma digital. La empresa, aún en su etapa de concepción, enfrenta desafíos en términos de reconocimiento de marca y competencia intensiva, lo que requiere una planificación estratégica sólida para superar estas limitaciones y mitigar los riesgos asociados con el entorno empresarial altamente competitivo.

6.4.3.4.1. *DA1: Superar la falta de reconocimiento de marca (D1) y enfrentar la competencia intensiva (A1).*

La empresa se enfrenta a la falta de reconocimiento de marca en el mercado peruano de alquiler de bienes, lo que representa un desafío significativo al competir con otros actores establecidos que

disfrutan de mayor visibilidad y cuota de mercado. Además, la presencia de una competencia intensiva demanda una diferenciación clara para destacarse y ganar la preferencia de los usuarios.

Para abordar esta situación, la estrategia DA1 se centra en tres enfoques fundamentales:

- **DA1-1: Estrategia de Marketing Diferenciada:**

Se implementará una estrategia de marketing diferenciada y creativa, enfocada en aprovechar canales de marketing digital, redes sociales y campañas publicitarias en línea para incrementar la visibilidad de la plataforma y generar conciencia sobre los servicios ofrecidos. Se resaltarán las ventajas competitivas de la empresa, como la experiencia de alquiler excepcional y el enfoque centrado en el usuario, con el propósito de diferenciarse en el mercado.

- **DA1-2: Alianzas Estratégicas y Colaboraciones:**

La empresa buscará establecer alianzas estratégicas con marcas reconocidas en la industria para fortalecer el reconocimiento de su marca. Estas colaboraciones con empresas ya establecidas permitirán aumentar la visibilidad y credibilidad de la plataforma, contribuyendo así a superar el desafío inicial de falta de reconocimiento. Además, se explorarán oportunidades de colaboración con empresas para ampliar la oferta de servicios y atraer a nuevos segmentos de usuarios.

- **DA1-3: Programas de Referidos y Fidelización de Clientes:**

Se implementarán programas de referidos para incentivar a los usuarios satisfechos a recomendar la plataforma a sus

contactos. Asimismo, se desarrollarán programas de fidelización que premien la lealtad de los clientes con beneficios exclusivos y descuentos especiales. Estas iniciativas tienen como objetivo expandir la base de usuarios y mejorar la percepción de la marca a través de testimonios positivos y experiencias compartidas.

Con la estrategia DA1, la empresa busca superar los desafíos asociados con la falta de reconocimiento de marca y la intensa competencia en el mercado de alquiler de bienes en Perú. Al implementar estos enfoques, la empresa se posicionará para aumentar su presencia en el mercado, atraer nuevos usuarios y consolidarse como una opción atractiva en el sector.

6.4.3.4.2. DA2: Establecer la reputación de negocio (D2) para enfrentar cambios regulatorios (A2).

RentaClic se enfrenta al desafío de establecer su reputación de negocio en el mercado peruano de alquiler de bienes, lo que será fundamental para hacer frente a los cambios regulatorios que puedan surgir en el futuro. La construcción de una buena reputación permitirá a la empresa ganar la confianza de los usuarios y otras partes interesadas.

La estrategia DA2 se enfoca en tres enfoques clave:

- **DA2-1: Transparencia y Comunicación Efectiva:**

RentaClic se comprometerá a mantener una comunicación transparente con los usuarios y otras partes interesadas. Se proporcionará información clara y detallada sobre las políticas, términos y condiciones de la plataforma, así como las medidas de seguridad y privacidad implementadas para proteger los datos de los usuarios. La transparencia en todas las operaciones construirá una base sólida de confianza entre la empresa y sus usuarios, lo que ayudará a establecer una reputación de negocio confiable y respetable.

- **DA2-2: Cumplimiento Proactivo de Regulaciones Existentes:**

RentaClic se asegurará de cumplir proactivamente con todas las regulaciones y normativas existentes que rigen la industria del alquiler de bienes en Perú. Se establecerán procedimientos internos y políticas claras para asegurar que todas las operaciones de la empresa estén en plena conformidad con las leyes y regulaciones aplicables. Además, se realizarán auditorías periódicas para evaluar y mantener el cumplimiento continuo.

La implementación de estas estrategias DA permitirá a la organización abordar proactivamente sus debilidades y mitigar las amenazas externas, fortaleciendo así su posición en la industria del alquiler de bienes y asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo. A continuación se reproduce la Matriz de Impacto Cruzada que incluye todo lo antes mencionado y sirve como una referencia visual:

Tabla N° 9: Matriz Impacto Cruzado

| | FORTALEZAS - F | DEBILIDADES -D |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • F1 Innovación tecnológica • F2 Estrategia de negocio centrada en el usuario • F3 Modelo de negocio escalable | <ul style="list-style-type: none"> • D1 Falta de reconocimiento de marca • D2 Falta de historial de negocio • D3 Limitaciones financieras • D4 Dependencia de terceros |
| OPORTUNIDADES- O | ESTRATEGIAS – FO | ESTRATEGIAS- DO |
| <p>O1 Auge del consumo colaborativo</p> <p>O2 Cambios en los hábitos de consumo post-pandemia</p> | FO1: Aprovechar la innovación tecnológica (F1) para capitalizar el auge del consumo colaborativo (O1). Implementar campañas de marketing que destaquen la plataforma avanzada y segura, | DO1: Superar la falta de reconocimiento de marca (D1) a través de una estrategia centrada en el usuario (F2) y campañas de marketing efectivas. Hay |

| | | |
|---|--|--|
| <p>O3 Expansión geográfica</p> <p>O4 Tendencias de sustentabilidad</p> | <p>promoviendo el uso compartido de bienes como una alternativa ecológica y responsable.</p> <p>FO2: Utilizar nuestro modelo de negocio escalable (F3) para expandirnos a nuevas geografías (O3). Identificar regiones con alta demanda potencial y adaptar la oferta para satisfacer las necesidades específicas de cada localidad, asegurando una penetración exitosa en mercados emergentes.</p> | <p>que destacar los beneficios de la plataforma fácil de usar y respaldada por un excelente servicio al cliente, para atraer nuevos usuarios y aumentar la visibilidad en el mercado.</p> <p>DO2: Demostrar el valor del negocio frente a la falta de historial de negocio (D3) aprovechando cambios en los hábitos de consumo post-pandemia (O2).</p> |
| <p>AMENAZAS – A</p> | <p>ESTRATEGIAS – FA</p> | <p>ESTRATEGIAS – DA</p> |
| <p>A1 Competencia intensiva</p> <p>A2 Cambios regulatorios</p> <p>A3 Problemas de seguridad y privacidad</p> <p>A4 Dependencia de la economía</p> | <p>FA1: Utilizar la estrategia de negocio centrada en el usuario (F2) para enfrentar la competencia intensiva (A1). Diferenciarnos en el mercado destacando la experiencia de alquiler excepcional que ofrecemos, lo que permitirá ganar cuota de mercado y fidelizar a los clientes.</p> <p>FA2: Hacer frente a los cambios regulatorios (A2) mediante la capacidad de adaptación y enfoque en la seguridad y privacidad (F3). Trabajar en estrecha colaboración con las autoridades para cumplir con las regulaciones y establecer estándares de seguridad más altos que la competencia.</p> | <p>DA1: Mitigar la falta de historial de negocio (D2) a través de una estrategia de diferenciación clara y confiable (A3). Implementar medidas de seguridad robustas y mantener una comunicación transparente con los clientes para ganar su confianza y superar la barrera de la falta de historial.</p> <p>DA2: Abordar la dependencia de terceros (D4) mediante el desarrollo de soluciones internas que reduzcan la exposición a factores externos. Fortalecer las capacidades internas de la empresa para garantizar la continuidad operativa y reducir la vulnerabilidad ante posibles cambios en la oferta y demanda del mercado.</p> |

Fuente: *Elaboración propia.*

6.4.4. Matriz PEYEA

La matriz PEYEA (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar los factores externos que pueden afectar el desarrollo y desempeño de un plan de negocio. A continuación, se

presenta una matriz PEYEA para el plan de negocio de la plataforma digital que permite a los usuarios alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes:

6.4.4.1. *Estabilidad del Ambiente (EA)*

La evaluación de la estabilidad del ambiente (EA) en el contexto de Perú es un componente crítico del plan estratégico de la plataforma digital que facilita el alquiler de diversos bienes entre usuarios en el mercado peruano.

Tabla N° 10: Estabilidad del Ambiente (EA)

| ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) | Calificación (-1 mejor, -6 peor) | Puntaje | Ponderación | Valor Ponderado |
|-------------------------------|----------------------------------|---------|-------------|-----------------|
| Político | Neutro | -3 | 0.25 | -0.75 |
| Económico | Neutro | -4 | 0.25 | -1.00 |
| Social | Neutro | -3 | 0.20 | -0.60 |
| Tecnológico | Malo | -5 | 0.30 | -1.50 |
| Ambiental | Neutro | -4 | 0.10 | -0.40 |
| TOTAL: | | | | -4.25 |

Fuente: *Elaboración propia.*

A continuación, se analizan los diversos factores externos de la tabla precedente:

- **Factor Político (Calificación: -3, Neutra):**

En el ámbito político, Perú ha mantenido en términos macroeconómicos una estabilidad general que ha favorecido el crecimiento empresarial y la inversión extranjera. La calificación obtenida de -3 puntos lo clasifica como “Neutro”, lo que significa que el entorno político presenta oportunidades y desafíos equilibrados para la plataforma digital.

El panorama político de nuestro país en los últimos años se ha caracterizado por un gran nivel de inestabilidad como consecuencia de cambios constantes en distintos niveles. Sin embargo, pese a ello, se ha logrado mantener una política macroeconómica estable que ha logrado

garantizar el crecimiento económico y la inversión extranjera. Es gracias a esa estabilidad macroeconómica y su actuación como contrapeso a la inestabilidad política que hacen que ideas como la propuesta en el presente plan de negocio aún resulten viables.

- **Factor Económico (Calificación: -4, Neutro):**

El contexto económico de Perú ha sido marcado por un crecimiento sostenido, aunque ha experimentado cierta volatilidad debido a factores internos y externos. Con una calificación de -4 puntos, también se clasifica como “Neutro”, lo que indica que el entorno económico ofrece tanto oportunidades como desafíos para la empresa.

La naturaleza fluctuante de nuestra economía sin duda puede tener importantes repercusiones en el modelo de negocio de RentaClic. Sin embargo, es importante mencionar que dada la naturaleza del negocio este podría resultar incluso aún más relevante en momentos económicos adversos debido a que por un lado permite a las personas acceder a activos inutilizados por miembros de la comunidad (a un precio razonable) y a los dueños rentabilizar los mismos generándose un flujo de ingresos adicional. Por ello, aun cuando el entorno económico se clasifique como neutro, es clave que RentaClic se prepare para adaptar sus estrategias de mercado a las tendencias económicas.

- **Factor Social (Calificación: -3, Neutro):**

En el ámbito social, la plataforma de intermediación de alquiler digital se beneficia de una creciente aceptación del consumo colaborativo en Perú. La calificación de -3 puntos lo califica como “Neutro”, lo que implica que el contexto social presenta una combinación de factores favorables y desafiantes para la plataforma.

El modelo de negocio propuesto por RentaClic se enmarca en la creciente tendencia global del consumo colaborativo. En ese contexto, en el que los ciudadanos valoran cada vez más prácticas que impliquen compartir y reutilizar bienes, la empresa tiene un alto potencial de generar tracción rápidamente. No obstante, se asigna una calificación de “Neutro” debido a que, como se ha mencionado anteriormente en el presente trabajo, aún se debe trabajar en superar ciertas resistencias o desafíos culturales propios del mercado local.

- **Factor Tecnológico(Calificación: -5, Malo):**

El entorno tecnológico en Perú presenta oportunidades y desafíos. Sin embargo, con una calificación de -5 puntos, se clasifica como “Malo”, lo que indica que el contexto tecnológico presenta desafíos significativos para la plataforma en términos de seguridad y privacidad en línea.

La calificación asignada evidencia que si bien existen oportunidades tecnológicas considerables también hay importantes desafíos vinculados a la seguridad y privacidad en línea. Esto último puede hacer que usuarios potenciales sean reacios a utilizar la plataforma al estar preocupados por la protección de sus datos e integridad de la transacciones. Teniendo en cuenta la importancia de la confianza para el modelo de negocio de RentaClic a lo largo del presente plan se desarrollan diversas medidas que serán adoptadas para garantizar la seguridad de la plataforma. Adicionalmente, será esencial educar en y comunicar debidamente dichas medidas a todos los usuarios.

- **Factor Ambiental (Calificación: -1, Neutro):**

La conciencia sobre la sostenibilidad y el impacto ambiental está en aumento en Perú. Con una calificación de -4 puntos, también se clasifica

como “Neutro”, lo que sugiere que el contexto ambiental ofrece oportunidades y desafíos equilibrados para la plataforma.

En resumen, el análisis de la estabilidad del ambiente en Perú muestra una combinación de factores neutros y desafiantes, junto con algunas oportunidades favorables para la plataforma digital de alquiler de bienes. La empresa debe estar preparada para adaptarse a los cambios en el entorno político y económico, aprovechar las tendencias sociales y destacar su compromiso con la sostenibilidad ambiental mientras aborda los desafíos en el contexto tecnológico.

6.4.4.2. *Fuerza Financiera*

En el contexto de la plataforma digital que permitirá a los usuarios alquilar y ofrecer diversos bienes en el mercado peruano, la evaluación de la fuerza financiera aún se basa en supuestos teóricos y proyecciones potenciales, ya que la empresa aún no ha sido establecida. Dado que no se dispone de datos financieros reales, la siguiente tabla proporciona una evaluación preliminar de aspectos financieros clave en el contexto de la industria de alquiler de bienes en Perú:

Tabla N° 11: Fuerza Financiera. (FF)

| FUERZA FINANCIERA (FF) | Calificación (+1 peor, +6 mejor) | Puntaje | Ponderación | Valor Ponderado |
|---|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Rentabilidad | 1 | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| Liquidez | 2 | 2.00 | 0.20 | 0.40 |
| Endeudamiento | 3 | 3.00 | 0.20 | 0.60 |
| Eficiencia Operativa | 2 | 2.00 | 0.15 | 0.30 |
| Solvencia | 1 | 1.00 | 0.10 | 0.10 |
| Rentabilidad sobre el Patrimonio | 2 | 2.00 | 0.10 | 0.20 |
| TOTAL | | 11.00 | 1.00 | 1.85 |

Fuente: *Elaboración propia.*

A continuación se desarrolla la justificación de los factores previstos en la tabla precedente:

- **Rentabilidad: (Calificación: 1, Malo)**

Dado que la empresa todavía no ha sido establecida, se asume una calificación de rentabilidad negativa. Esto sugiere que, en su etapa inicial, la empresa podría enfrentar desafíos para generar utilidades debido a los costos iniciales y el proceso de adquisición de usuarios.

La calificación otorgada es un reflejo del contexto de los emprendimientos digitales como el propuesto. El lanzamiento y operación de la plataforma traerá consigo una fuerte inversión inicial, especialmente en tecnología y marketing. Esto puede llevar a que los gastos iniciales superen los ingresos, más aún cuando la estrategia de inicial estará enfocada en construir una base de usuarios sólida. Por ello, es fundamental para RentaClic establecer estrategias a largo plazo y garantizar una financiación adecuada por parte de sus fundadores que permita sobrellevar la situación inicial.

- **Liquidez: (Calificación: 2, Malo):**

La liquidez se evalúa como “Malo” en este contexto debido a que en las etapas iniciales de una nueva empresa, es común que los flujos de efectivo sean ajustados y se requiera de una inversión significativa para establecer y operar la plataforma. Adicionalmente, RentaClic buscará reinvertir agresivamente los recursos generados en mejoras a la plataforma e incremento de la base de usuarios lo que sin duda afectará la liquidez durante el periodo inicial.

La calificación otorgada es común en el caso de emprendimientos digitales en su fase inicial. Para la sostenibilidad y viabilidad del modelo de negocio propuesto será esencial priorizar el crecimiento, desarrollo tecnológico y adquisición de usuarios. Este objetivo requerirá que todos los ingresos sean reinvertidos inicialmente en la empresa lo que implica reservas de efectivo mínimas y puede afectar la liquidez. Para RentaClic es

fundamental que sus inversionistas entiendan el enfoque y visión a largo plazo y las consecuencias que éste tendrá en la liquidez inicial.

- **Endeudamiento: (Calificación: 3, Malo)**

Con una calificación de +3 en endeudamiento, se sugiere que la empresa podría requerir financiamiento externo significativo para llevar a cabo sus operaciones y expansiones iniciales, lo que podría afectar su posición financiera. No obstante, esto debe ser contrastado con el hecho de que el presente plan de negocio busca ser financiado completamente con recursos propios de los fundadores.

- **Eficiencia Operativa: (Calificación: 2, Malo)**

Dada la falta de datos financieros reales, la eficiencia operativa se evalúa como “Malo” en esta etapa temprana de la empresa. Es común que las startups enfrenten desafíos para optimizar sus operaciones en sus primeras fases.

- **Solvencia: (Calificación: 1, Malo)**

La solvencia se considera “Malo” debido a que, como empresa emergente, la capacidad para cubrir obligaciones a largo plazo puede estar condicionada a la generación sostenida de ingresos y el acceso a financiamiento adecuado.

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio: (Calificación: 2, Malo)**

Dado que la empresa está en sus primeras etapas y aún no ha generado ingresos significativos, se supone una rentabilidad negativa sobre el patrimonio.

Es importante destacar que este análisis es preliminar y se basa en supuestos teóricos y estimaciones. La evaluación real de la fuerza financiera requerirá datos financieros reales y detallados una vez que la empresa esté operativa. Es esencial implementar estrategias financieras sólidas, incluyendo la búsqueda de inversiones y financiamiento adecuado, para mejorar la fuerza financiera y garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en el competitivo mercado peruano de alquiler de bienes.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que en el capítulo de evaluación económica del presente trabajo se demuestra la rentabilidad del modelo de negocio propuesto si se cumplen determinados supuestos utilizados para la construcción del modelo financiero. Sin embargo, esto no impide que al momento de asignar categorías cualitativas conforme a la metodología del análisis PEYEA los investigadores hayan optado por una evaluación basada en las tendencias financieras de los periodos iniciales de startups tecnológicas.

A continuación se calcula el puntaje del macroentorno

Tabla N° 12: Puntaje Macroentorno

| | | | |
|--------------------------------------|-------|-----|--------|
| ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) | -4.25 | 0.5 | -2.125 |
| FUERZA FINANCIERA (FF) | 1.85 | 0.5 | 0.925 |
| PUNTAJE MACROENTORNO (Y) | | | -1.20 |

Fuente: Elaboración propia

6.4.4.3. Fuerza de la Industria

En el análisis de la Fuerza de la Industria, se evaluará el atractivo general del mercado peruano de alquiler de bienes en el que operará la plataforma digital. Se considerarán factores clave que afectan la competencia y las oportunidades dentro de la industria.

Tabla N° 13: Fuerza de la industria (FI)

| FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) | Calificación (+1 peor, +6 mejor) | Puntaje | Ponderación | Valor Ponderado |
|--|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Barreras de entrada | 3 | 3.00 | 0.30 | 0.90 |
| Rivalidad entre competidores: | 2 | 5.00 | 0.25 | 1.25 |
| Poder de negociación de los compradores: | 1 | 4.00 | 0.20 | 0.80 |
| Poder de negociación de los proveedores: | 2 | 4.00 | 0.15 | 0.60 |
| Amenaza de productos sustitutos | 2 | 2.00 | 0.10 | 0.20 |
| Total | | 10.00 | 1.00 | 3.75 |

Fuente: *Elaboración propia.*

A continuación se desarrolla la justificación de los factores previstos en la tabla precedente:

- **Barreras de entrada: (Calificación: 3, Malo)**

La calificación de barreras de entrada como “Neutro” indica que el mercado peruano de alquiler de bienes puede tener obstáculos significativos para la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden incluir altos costos de inversión inicial, regulaciones gubernamentales, la necesidad de construir una reputación sólida y la necesidad de establecer relaciones con proveedores y usuarios. Estas barreras podrían dificultar el ingreso de nuevos competidores al mercado.

- **Rivalidad entre competidores: (Calificación: 2, Muy Bueno)**

La rivalidad entre competidores se evalúa como “Muy Bueno”. Ello debido a que no existen actualmente empresas en el mercado nacional que apliquen el modelo de negocio propuesto. No obstante, dado que las barreras de entrada no son particularmente altas es importante considerar que cuando la empresa pruebe que el modelo es rentable otros competidores buscaran ingresar al mercado.

- **Poder de negociación de los compradores: (Calificación: 4, Bueno)**

En el caso del modelo de negocio los usuarios que alquilan no cuentan con otras plataformas que permitan alquilar bienes de una manera fácil e intuitiva por lo que el poder de negociación de los mismos (entendido como la posibilidad de alquilar a través de otra plataforma) es escaso. Asimismo, dada la naturaleza del mercado y el relativo aislamiento entre los usuarios estos no representarán, por lo menos en la etapa inicial, un frente cohesionado capaz de influir radicalmente en los precios o condiciones de la plataforma.

Sin embargo, RentaClic deberá tener en cuenta que dado el modelo de negocio propuesto y la probabilidad de que esté sea copiado por terceros eventualmente, será sumamente importante construir una relación sólida con los usuarios evitando quedarse en la comodidad de ser la única empresa en el mercado que ofrece un servicio de intermediación de alquiler de bienes.

- **Poder de negociación de los proveedores: (Calificación: 4, Bueno)**

Al igual que los usuarios que quieran alquilar bienes, aquellos que quieran ofrecer en alquiler diversos bienes a través de una plataforma no cuentan con alternativas similares a las propuestas en el modelo de negocio. Sobre este particular, cabe mencionar que este tipo de usuarios en la actualidad se ve forzado a utilizar plataformas como MercadoLibre (que no permite alquileres según sus términos y condiciones) de manera indebida para lograr alquilar sus bienes con un nivel mucho mayor de riesgo. Ello implica que, por lo menos el periodo inicial, la fuerza de negociación de los proveedores de bienes será limitada.

- **Amenaza de productos sustitutos: (Calificación: 2, Malo):**

La amenaza de productos sustitutos se considera “Malo”. Esto indica que existen alternativas o competidores indirectos que podrían ofrecer soluciones similares o atractivas para los usuarios en lugar de utilizar la plataforma de intermediación de alquiler de bienes. Esta amenaza podría afectar la demanda y la cuota de mercado de la empresa.

El análisis de la fuerza de la industria revela que si bien el mercado nacional de alquiler de bienes presenta una serie de desafíos la introducción de un modelo de negocio pionero como el propuesto tiene buenas probabilidades de éxito. No obstante, para garantizar la sostenibilidad del modelo a largo plazo será necesario desarrollar estrategias efectivas para hacer frente a nuevos competidores y mantener una oferta atractiva para los usuarios y proveedores.

6.4.4.4. *Ventaja Competitiva*

En el análisis de la Ventaja Competitiva, se evaluarán los atributos y recursos internos de la empresa que la distinguen de sus competidores en el mercado peruano de alquiler de bienes. La identificación de la ventaja competitiva es esencial para posicionar la empresa de manera única y atractiva para los usuarios.

Tabla N° 14: Ventaja Competitiva

| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | Calificación (-1 mejor, -6 peor) | Puntaje | Ponderación | Valor Ponderado |
|---------------------------------|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Diversidad de bienes | -3 | -3.00 | 0.30 | -0.90 |
| Experiencia de usuario | -2 | -2.00 | 0.25 | -0.50 |
| Tecnología avanzada | -1 | -1.00 | 0.25 | -0.25 |
| Cobertura geográfica | -2 | -2.00 | 0.15 | -0.30 |
| Servicio al cliente | -4 | -4.00 | 0.05 | -0.20 |
| TOTAL | | -1.00 | 1.00 | -2.15 |

Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación se desarrolla la justificación de los factores previstos en la tabla precedente:

- **Diversidad de bienes: (Calificación: -1, Muy Bueno):**

La calificación de “Muy Bueno” indica que la empresa tiene planeado fomentar una amplia variedad de oferta de tipo de bien en la plataforma a fin de facilitar que los usuarios interesados en alquilar encuentren con facilidad todos los bienes que necesiten.

- **Experiencia de usuario: (Calificación: -2, Bueno)**

La experiencia de usuario se evalúa como “Buena”. Esto sugiere que la empresa prestaría especial atención al diseño y la usabilidad de la plataforma para brindar una experiencia satisfactoria y atractiva para los usuarios.

- **Tecnología Avanzada: (Calificación: -1, Muy Bueno)**

La calificación de innovación tecnológica como “Muy Bueno” indica que la empresa tiene la posibilidad de emplear la tecnología como un elemento diferenciador que la coloque en una posición ventajosa ante eventuales competidores.

- **Cobertura geográfica: (Calificación: -3, Neutra)**

La calificación de cobertura geográfica como “Neutra” indica que la empresa podría abarcar varias regiones dentro de Perú. Sin embargo, primero deberá consolidarse en el mercado de Lima Metropolitana para establecer una base sobre la cual construir la expansión.

- **Servicio al cliente: (Calificación: -4, Bueno)**

El servicio al cliente se califica como “Bueno”. Esto sugiere que la empresa tiene la intención de ofrecer un servicio de atención al cliente eficiente y proactivo, lo que puede generar satisfacción y lealtad entre los usuarios pero

aún no. El servicio al cliente excepcional será un factor diferenciador en un mercado competitivo.

El análisis de la ventaja competitiva muestra que la empresa tiene áreas de mejora en la experiencia de usuario y la variedad de bienes ofrecidos. Sin embargo, cuenta con fortalezas en la cobertura geográfica y la intención de brindar un servicio al cliente destacado.

A continuación se calcula el puntaje del Microentorno (X):

Tabla N° 15: Puntaje del Microentorno (X)

| | | | |
|------------------------------------|-------|-----|--------|
| FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) | 3.75 | 0.5 | 1.875 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | -2.15 | 0.5 | -1.075 |
| PUNTAJE MICROENTORNO (X) | | | -0.025 |

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5. Conclusiones.

Este capítulo ha permitido articular de manera coherente y exhaustiva el plan estratégico de la empresa. Hemos definido claramente la visión, misión y valores adoptados, lo cual proporcionará dirección y propósito a todas las acciones que formarán parte de las actividades comerciales de la empresa. Además, hemos establecido los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para orientar los esfuerzos en relación con la etapa de crecimiento en la que se encuentre la empresa.

Se ha desarrollado también la elección de la estrategia general, que en este caso implica la diferenciación a través de la innovación y la mejora continua de la experiencia del usuario. Esta permitirá a Rentaclic destacar en un mercado competitivo y ofrecer mayores niveles de valor a los usuarios.

Asimismo, se ha realizado un análisis estratégico que ha permitido comprender el entorno en el que se desarrollará la actividad empresarial y la

posición relativa en la que se encontrará la empresa. A través de las distintas matrices y el análisis de las estrategias alternativas, se ha logrado identificar una serie de oportunidades susceptibles de ser explotadas, amenazas que deben ser mitigadas, fortalezas que pueden servir como puntos de apoyo y debilidades que deben ser superadas.

Finalmente, concluir destacando que el presente plan estratégico no es un documento estático. Debe ser revisado y ajustado regularmente para reflejar los cambios del entorno, en las capacidades de la plataforma y en las necesidades de los usuarios.

VII. CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

El presente capítulo presenta el plan de marketing desarrollado para la plataforma, cuya finalidad es que la plataforma no sea percibida solo como un mecanismo de facilitación para el alquiler de bienes sino también como una comunidad comprometida a un nuevo modelo de uso sostenible de los bienes. Entre los principales temas tratados como parte del plan se contemplan, la estrategia de precio, las tácticas de posicionamiento y las iniciativas de publicidad y comunicaciones diseñadas para atraer y mantener a los usuarios en la plataforma.

7.1. Objetivos del Plan de Marketing.

El plan de marketing ha sido estructurado para impulsar el crecimiento de la plataforma y establecer una relación de largo plazo con los usuarios. En esta sección, se desarrollan los objetivos del plan que buscan fomentar el uso de la plataforma y lograr una base activa de usuarios.

Los objetivos establecidos son:

- Alcanzar el número de 8,871 usuarios activos en la plataforma durante el primer año, que representa el 0.5% del público objetivo. En los cinco primeros años de operaciones se debe lograr un 100% de crecimiento anual.
- Una vez se logre la integración de usuarios a la plataforma, la principal tarea reside en no sólo preservar su compromiso, sino también en cultivar un sentido de afiliación y asegurar índices elevados de retención de usuarios.
- Enfocaremos la estrategia en la ampliación de la presencia geográfica y en la diversificación de la variedad de bienes disponibles para alquiler en la plataforma. Desde la perspectiva de la expansión territorial, el plan contempla el ingreso a por lo menos a dos nuevos mercados clave en los primeros dos años de operación.

En las siguientes secciones, describiremos las estrategias y tácticas específicas que utilizaremos para alcanzar estos objetivos.

7.2. Marketing Estratégico.

El enfoque de marketing adoptado por RentaClic se basa en entender las necesidades del mercado, identificar al público objetivo y desarrollar estrategias de marketing que resuenen con ellos. Se busca establecer una presencia sólida en el sector de alquiler de bienes y construir relaciones sólidas y duraderas con los usuarios.

7.2.1. Público Objetivo.

El primer paso esencial en la elaboración de una estrategia de marketing eficaz radica en identificar y comprender profundamente a nuestro público objetivo. En el caso de la plataforma, el público elegido se divide en dos categorías; los propietarios de los bienes y los usuarios interesados en alquilarlos a terceros.

- **Ofertantes.**

El público objetivo está compuesto por personas que desean aprovechar objetos que actualmente no usan. En lugar de dejar que ese artículo pierda valor en el tiempo, la plataforma conectará al propietario con alguien que esté interesado en alquilar el bien permitiendo la generación de un ingreso pasivo que puede ser utilizado para otros fines.

- **Demandantes:**

Los potenciales clientes principales de la plataforma son personas que necesitan acceder temporalmente a un bien, pero que no desean o no pueden comprarlo. Por ejemplo, estudiantes que requieren un equipo para un proyecto temporal, personas con espacio limitado en sus hogares, o turistas que desean viajar ligeros de equipaje.

En las estrategias de marketing trazadas, la empatía juega un rol fundamental. Por un lado, están los propietarios de los bienes, quienes buscan seguridad para sus pertenencias y garantía de pago. Por otro lado, están los usuarios que alquilan, cuyas prioridades son la flexibilidad, variedad de opciones y un precio justo.

7.2.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor de la plataforma es crucial para atraer y retener a los usuarios. En virtud de ello, se ha optado por construir una propuesta de valor diferenciada sobre la base de los siguientes pilares: comodidad, seguridad y eficiencia económica:

- **Facilidad de uso:** Se busca ofrecer a los usuarios una plataforma caracterizada por su facilidad de uso en donde puedan alquilar los bienes que necesiten por el periodo que estimen conveniente u ofrecer en alquiler aquellos bienes que no utilicen, todo sin salir de su hogar. La meta es simplificar al máximo el proceso de alquiler, eliminando la necesidad de buscar artículos en diversas páginas web, realizar desplazamiento o promocionar los artículos.
- **Seguridad:** RentaClic entiende que una de las principales preocupaciones de los usuarios de la plataforma es el tema de la seguridad durante toda la transacción. Por ello, se adoptarán diversas medidas de verificación de identidad, sistemas de calificación y revisión, y la oportunidad de optar por la contratación de un seguro.
- **Eficiencia económica:** Al brindar acceso a una gran variedad de bienes de uso cotidiano, la plataforma brinda una solución económica para acceder a los bienes que los usuarios necesitan. Esto plantea una serie de posibilidades como; (i) probar mediante un alquiler previo un determinado producto que le interesa a la persona antes de comprarlo, y (ii) acceder a productos cuyo costo de adquisición excede el presupuesto de la persona. En cuanto a los

propietarios de los bienes ofrecidos en alquiler, la posibilidad de generar un flujo de ingresos con recursos desaprovechados que ya tienen es una propuesta sumamente atractiva.

La referida propuesta de valor busca lograr un alto grado de diferenciación en el mercado, satisfaciendo las necesidades de ambas categorías. El objetivo es que la plataforma propuesta no sea simplemente una página de anuncios para el alquiler de bienes sino terminar generando una comunidad de usuarios comprometidos con una nueva modalidad de uso más sostenible. Para ello, se creará un ecosistema seguro, fácil de usar y que transmita claramente los beneficios para todas las partes involucradas.

7.2.3. Nombre y Logo.

La empresa tendrá como nombre “RentaClic” haciendo referencia a la facilidad con la cual los usuarios podrán encontrar y alquilar distintos tipos de bienes con un simple clic del cursor. El logo es lo suficientemente flexible como para ser usado de forma completa (incluyendo el nombre completo en la parte inferior) o de manera reducida solo el cuadrado rojo con letras para su uso en espacios más reducidos como podría ser un aplicativo móvil en la pantalla del celular. Los colores principales son rojo y blanco que aluden al origen nacional de la empresa y capturan la atención del público.

Figura N° 3: Logo de la plataforma



Fuente: Elaboración propia

7.2.4. Marketing Mix.

El marketing mix es un conjunto de variables controlables que la empresa puede ajustar para influir en la respuesta del mercado. Tradicionalmente, estas variables son conocidas como las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

7.2.4.1. Producto.

El enfoque de la organización se centra en ofrecer una plataforma digital de alta calidad que permita alquilar diversos bienes de una manera simple y rápida. En esa línea, al diseñar la plataforma se buscará que esta sea intuitiva, fácil de entender y dotada de un sistema de pago seguro. Para ello se tendrá en cuenta que la mayoría de encuestados para el presente trabajo dieron prioridad a los siguientes aspectos que les gustaría ver mejorados en una plataforma de alquiler: (i) Información detallada sobre los productos, (ii) un proceso de alquiler y pago sencillo, y (iii) un servicio de atención al cliente de calidad.

7.2.4.1.1. Alcance del Servicio:

El servicio abarca el acceso a una amplia gama de categorías de bienes para alquilar, incluyendo hogar, vehículos, equipos deportivos, herramientas y mucho más. Ofrecemos una solución integral que permite a los usuarios tanto alquilar como ofrecer en alquiler diferentes tipos de bienes en un entorno de intercambio entre particulares (peer-to-peer).

7.2.4.1.2. Características de la Plataforma:

La plataforma se destaca por una serie de características clave que la hacen única y atractiva para los usuarios:

- **Experiencia Intuitiva:**

Se está diseñando la interfaz de usuario con meticulosidad y precisión, con el objetivo de garantizar una navegación intuitiva y una comprensión clara, incluso para aquellos usuarios que probarán por primera vez alquilar artículos en línea. La plataforma permitirá a los usuarios localizar y publicar sus bienes de manera rápida y eficaz, gestionar reservas con facilidad, interactuar con otros usuarios de forma fluida y realizar transacciones de manera eficiente.

Siguiendo las valiosas recomendaciones de Adriana Saldarriaga Sierra, experta en innovación y diseño, se planea incorporar elementos de diseño y experiencia de usuario que han demostrado su eficacia y reconocimiento en el mercado digital. Se tomarán como referencia plataformas exitosas y consolidadas como Airbnb, Netflix y Apple, cuyos elementos de diseño son familiares para los usuarios y, por lo tanto, facilitarán el aprendizaje y la adaptación a la nueva plataforma.

Este enfoque estratégico no solo mejorará la “learnability” o capacidad de aprendizaje del usuario, sino que también contribuirá de manera significativa a superar las barreras existentes en el alquiler de bienes a través de una plataforma en línea. La intención no es reinventar la experiencia del usuario desde cero, sino adaptar y personalizar elementos ya existentes para crear una experiencia única y confiable.

- **Seguridad y confianza:** La empresa se compromete a garantizar la seguridad de todas las transacciones realizadas en la plataforma. Con ese fin, se implementarán medidas de verificación de identidad, revisión de perfiles de usuarios y sistemas de pago seguros para brindar tranquilidad a los usuarios.

- **Funcionalidades avanzadas:** Además de las características esenciales de la plataforma, habrá una evaluación constante para identificar oportunidades de innovación y crear nuevas funciones que brinden un mayor nivel de valor agregado a los usuarios. Algunas de las herramientas que se tiene previsto utilizar para asistir con dicho propósito es la incorporación de análisis predictivo para los usuarios que permita a la plataforma emitir recomendaciones en base a patrones de alquiler previos.

7.2.4.2. *Precio*

La estrategia de precios se basa en ofrecer un excelente nivel de valor a los usuarios y en mantener un bajo nivel de complejidad en cuanto a los costos asociados al uso de la plataforma. En línea con el objetivo de hacer que la plataforma sea fácil de usar, se considera esencial mantener el esquema de comisión claro. Por ello, se ha fijado que inicialmente el único pago que realizarán los usuarios será 10% sobre el precio de cada transacción de alquiler.

Este monto ha sido fijado tomando en consideración que el 38,3% de los encuestados manifestó como una comisión razonable el rango de 5% a 10%. Cabe mencionar que la segunda categoría más elegida (25,9%) fue la de una comisión en el rango de 10% a 15% por lo que existe la posibilidad de incrementar o reducir el monto dependiendo de cómo vaya desarrollándose el negocio.

Sobre esto último, resulta valioso considerar lo señalado por el fundador de la empresa mexicana SoyRumi, el Sr. Mauricio Pérez Chapa, durante su entrevista: *“Si estás pensando en lanzar tu proyecto en América Latina, te recomendaría que consideres seriamente el tema del precio desde el principio. Debes definir tu modelo de negocio, ya sea Freemium u otro, y realizar*

una prueba beta inicial para ver cómo funciona. No te preocupes demasiado por la estética o invertir mucho dinero en esta etapa inicial, ya que el objetivo es simplemente comprobar si funciona. Una vez que hayas comprobado su viabilidad y veas que está en el camino correcto, será el momento de buscar financiación para formar un equipo que brinde soporte y mejore la calidad del producto. Sin duda, todos deseamos ofrecer un producto de calidad, pero al principio, el producto será lo mínimo viable. La decisión de compra se basará principalmente en el precio. Una vez que hayas encontrado tracción con el público, podrás considerar la posibilidad de buscar financiamiento y añadir mejoras adicionales al producto.”

Coincidiendo con lo señalado por el experto entrevistado, consideramos que es importante que la estrategia de RentaClic sea altamente adaptable y que busque compatibilizar las preferencias del usuario con la necesidad de cubrir las inversiones mínimas requeridas por la plataforma.

En ese sentido, por lo menos en la etapa inicial de operaciones se dará prioridad a la captación de usuarios. Antes de llegar a la etapa de cobro de comisión se considerará la posibilidad de brindar descuentos considerables durante la marcha blanca y medir cuidadosamente la sensibilidad de precio de los usuarios para evitar la desaceleración del crecimiento de la plataforma. Sin embargo, siempre se buscará garantizar una calidad base de experiencia por lo que el precio deberá cubrir la misma y garantizar la sostenibilidad del negocio.

7.2.4.3. Plaza

La estrategia de plaza estará orientada a que la plataforma digital permanezca disponible y accesible para los usuarios en todo momento y a través del medio que les sea más conveniente (computadora, teléfono celular, tablet, etc). El principal compromiso es que la experiencia sea excelente independientemente del tipo de dispositivo y navegador que se esté empleando. Además, tenemos planes estratégicos y sistemáticos para

expandir la presencia más allá del mercado objetivo local a medida que la base de usuarios crezca.

7.2.4.4. Promoción.

La estrategia de promoción incluirá una combinación de marketing digital y tradicional. En el ámbito digital, haremos uso de SEO, publicidad en redes sociales, email, y marketing de contenidos para llegar a la audiencia. También buscaremos alianzas estratégicas con empresas y entidades relacionadas con la industria para aumentar la visibilidad de la plataforma. En el ámbito tradicional, dependiendo del mercado, podemos recurrir a métodos como la publicidad impresa.

7.2.5. Gestión de la experiencia del cliente.

La gestión de la experiencia del cliente se refiere a la totalidad de las interacciones y experiencias que un cliente tiene con la plataforma, desde la navegación, el alquiler de bienes, hasta el servicio de atención al cliente.

7.2.5.1. Optimización de la Usabilidad y Excelencia en el Diseño del Sitio Web:

Un diseño web intuitivo y una navegación sencilla y fluida son factores clave para asegurar que los usuarios encuentren su experiencia en la plataforma gratificante y atractiva. Con este objetivo en mente, se hará un especial énfasis en los siguientes elementos:

- **Arquitectura de la Información:** La empresa se comprometerá a proporcionar una estructura de sitio web intuitiva y de fácil navegación. Las categorías de bienes estarán claramente diferenciadas y organizadas de manera lógica, permitiendo a los usuarios localizar rápidamente los bienes individuales a través de funciones avanzadas de búsqueda y filtrado.

- **Diseño Responsivo:** La página sitio estará optimizada para todos los dispositivos y tamaños de pantalla, desde smartphones y tabletas hasta ordenadores de escritorio. De esta manera, se logrará que los usuarios puedan interactuar con la plataforma de manera eficaz y sin problemas, independientemente de cuándo y dónde elijan acceder a ella.
- **Tiempo de Carga:** El rendimiento de la plataforma será un factor prioritario. Implementaremos técnicas de optimización para garantizar tiempos de carga rápidos, incluyendo la optimización de imágenes, la utilización de la entrega de contenido en red (CDN) y la minimización de JavaScript y CSS.

En definitiva, la usabilidad y el diseño excepcionales de la página web serán elementos esenciales para atraer y retener a los usuarios. Al proporcionar un sitio web intuitivo, responsivo y de alto rendimiento, se asegurará que los usuarios puedan interactuar con la plataforma de manera fluida y agradable, lo que a su vez contribuye a una experiencia de usuario satisfactoria.

7.2.5.2. *Servicio al Cliente Excepcional y Centrado en el Usuario:*

El servicio al cliente es esencial en cualquier negocio, pero en el dinámico y complejo mundo de las plataformas de alquiler en línea, su importancia se magnifica. Un servicio al cliente de calidad tiene el poder de resolver problemas, generar lealtad y mejorar la reputación de la marca. Con esta comprensión fundamental, hemos diseñado un enfoque de servicio al cliente que supera las expectativas y pone a los usuarios en el centro de todo lo que hace la empresa:

- **Experiencia de Servicio Multicanal Integrada:** Los usuarios tendrán la opción de interactuar con el equipo de atención al cliente a través de múltiples canales, adaptándose a sus necesidades y preferencias. Entre estos, cabe destacar la atención a través de correo electrónico y/o por

vía telefónica, y chat en tiempo real con un especialista de servicio al cliente. Sin embargo, más allá de la simple presencia multicanal, se aspira a integrar los canales para proporcionar una experiencia de servicio al cliente coherente y unificada, de modo que independientemente del canal que elijan, los usuarios siempre sentirán que están hablando con la misma organización.

- **Capacitación Profunda y Continua del Personal:** Un excelente servicio al cliente comienza con un personal de atención al cliente informado y comprometido. El equipo de RentaClic no solo será altamente competente en todos los aspectos de la plataforma, sino que también recibirá una formación continua sobre las mejores prácticas de servicio al cliente y sobre cómo manejar eficazmente una variedad de situaciones y desafíos que puedan surgir.

El servicio al cliente no es solo un componente funcional del negocio, sino una oportunidad para mejorar la satisfacción del usuario, retener a los usuarios y reforzar la marca. Con un equipo de atención al cliente capacitado y un soporte multicanal dinámico, se realizarán todos los esfuerzos por resolver de manera eficaz y oportuna cualquier inquietud que puedan tener los usuarios.

7.2.5.3. *Sistema de Reseñas y Calificaciones:*

Un sistema riguroso y bien gestionado de reseñas y calificaciones es esencial para promover la transparencia y fomentar la confianza entre los usuarios. Para su implementación, se considerarán las siguientes estrategias fundamentales, respaldadas por la literatura más reciente en el campo de la gestión de reseñas y calificaciones en línea (Zhu & Zhang, 2010; Anderson & Simester, 2014; Luca & Zervas, 2016):

- Implementación de Reseñas Verificadas: Siguiendo las recomendaciones de Zhang, Feick & Mittal (2014), solo se

permite que aquellos usuarios que hayan completado una transacción de alquiler puedan dejar una reseña. Esto garantiza que todas las reseñas sean de usuarios legítimos y que su experiencia sea auténtica, reforzando así la veracidad y relevancia de las reseñas.

- Moderación de las reseñas: Si bien la empresa fomenta la honestidad y libertad de expresión, también se implementará un sistema de moderación eficiente para asegurar que todas las reseñas sean justas y se adhieran a las pautas de la comunidad (Burtch, Hong & Li, 2018). Este enfoque de moderación ayudará a mantener un ambiente respetuoso y profesional en la plataforma.

Figura N° 4: Perfil Usuario Ofertante



Fuente: *Modelo Referencial Elaboración propia.*

El sistema de reseñas y calificaciones no solo impulsa la transparencia, sino que también contribuye a la construcción de una comunidad basada en la confianza y el respeto mutuo. Se asegurará que todas las reseñas sean auténticas y debidamente validadas, así será

posible mantener un alto nivel de integridad en la plataforma. Además, de acuerdo con Hu, Pavlou & Zhang (2017), las reseñas y calificaciones serán analizadas de manera regular para identificar áreas de mejora en la oferta de servicios y garantizar la satisfacción continua de los usuarios.

7.2.5.4. Resolución de Disputas:

La resolución eficaz de problemas es crucial para mantener la satisfacción del cliente. Las políticas y procesos para garantizar una adecuada gestión de los problemas entre los usuarios incluirán:

- **Políticas claramente definidas** : Se implementarán políticas de resolución de problemas claras y justas que se comunicarán a todos los usuarios en el momento del registro.
- **Mediación de disputas:**

La implementación de un sistema adecuado de mediación de disputa es fundamental debido a las implicancias que un manejo inadecuado de las mismas podría tener para la empresa. En la etapa de entrevistas para la elaboración del presente trabajo este aspecto fue abordado por el experto en aspectos legales Juan José Hopkins en los siguientes términos: *“El principal riesgo no es legal. Voy a utilizar un ejemplo, digamos que tiene mucho que ver con ustedes porque es un sistema similar. Si un repartidor de Rappi se queda come mi comida, le hace algo a mi comida o esta no llega o sale en una cámara que se está comiendo las papa, la empresa automáticamente dirá nuestros términos y servicios están hechos por los mejores bogados de Colombia, Perú y Estados Unidos. Dicen efectivamente yo no soy responsable de eso y que el responsable es el repartidor , si, es verdad, legalmente hablando*

irá a un proceso judicial y ganaran porque sus términos y condiciones son fabulosos. Pero el problema no es ese, probablemente van a salir a redes sociales y en las redes sociales van a haber comentarios negativos y se irán a la competencia.”

En caso de disputas entre propietarios y arrendatarios, se brindará un servicio de mediación para ayudar a resolver el problema de manera justa y eficiente. El objetivo principal de esta mediación será esencial para mantener la reputación de la empresa y evitar situaciones como la advertida por el grave impacto negativo que estas tendrían en la empresa.

Más allá de las consideraciones estrictamente jurídicas, la capacidad de resolver problemas de manera efectiva es vital para la retención de clientes. A través de políticas claras y servicios de mediación justos, se buscará resolver cualquier disputa de manera oportuna y justa. La resolución exitosa de los problemas también dará insights valiosos para prevenir problemas similares en el futuro.

7.2.5.5. *Comunicación y Participación del Cliente:*

Un elemento vital de la estrategia de marketing es mantener a los usuarios informados y activamente comprometidos. Para conseguir esto, se adoptarán diversas técnicas de comunicación y participación del cliente basadas en las mejores prácticas en el campo del marketing y de la gestión de la experiencia del cliente (Kumar & Reinartz, 2012; Lemon & Verhoef, 2016):

- **Comunicación Continua:** Se implementará una estrategia de comunicación proactiva y coherente. En línea con lo que sugieren Mangold, Miller & Brockway (1999), se publicarán boletines por correo electrónico de manera regular,

proporcionando actualizaciones oportunos sobre nuevas funcionalidades, cambios en las políticas, y otros anuncios de relevancia.

- **Participación del Usuario:** En armonía con lo propuesto por Hair, Celsi, Money, Samouel & Page (2015), se crearán canales abiertos para la retroalimentación de los usuarios, invitándolos a compartir sus opiniones y sugerencias a través de encuestas y buzones de sugerencias en la plataforma. Este enfoque de colaboración que permitirá adaptar y mejorar las ofertas en atención a las necesidades y preferencias expresadas directamente por los usuarios.

El éxito de la plataforma está intrínsecamente vinculado a la experiencia positiva de los usuarios. Como tal, las decisiones y mejoras se tomarán siempre con la perspectiva del cliente en el centro de todo (Shaw & Ivens, 2002). Esta filosofía centrada en el cliente permitirá proporcionar un servicio excepcional y forjar relaciones duraderas y significativas con los usuarios.

7.2.6. *Tácticas de Marketing.*

En esta sección, examinaremos las tácticas de marketing específicas que planeamos implementar para alcanzar los objetivos de marketing. La estrategia será una combinación de marketing digital y tradicional, con un enfoque en el crecimiento orgánico y pagado.

7.2.6.1. *Marketing Digital.*

El marketing digital es esencial en la era moderna, especialmente para una plataforma en línea como la propuesta. Aquí se detallan las principales tácticas que implementaremos:

- **Optimización para motores de búsqueda (SEO):** El sitio web será optimizado para los motores de búsqueda para garantizar que los

usuarios encuentren fácilmente la plataforma cuando busquen servicios de alquiler de bienes en línea. Trabajaremos con especialistas en SEO para identificar y dirigirnos a las palabras clave relevantes para el negocio.

- **Marketing de contenidos:** Crearemos y compartiremos contenido relevante y valioso para atraer, informar y comprometer al segmento objetivo. Esto puede incluir blogs, guías, estudios de casos y vídeos que proporcionen información valiosa sobre el alquiler de bienes y cómo la plataforma puede ayudar a resolver los problemas comunes de alquiler.
- **Publicidad en redes sociales:** Utilizaremos plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn para llegar a la audiencia objetivo. Crearemos anuncios atractivos y centrados en el usuario que destacarán las ventajas de utilizar la plataforma.
- **Marketing por correo electrónico:** Recopilaremos direcciones de correo electrónico de los usuarios y visitantes interesados para mantenerlos informados sobre las novedades de la plataforma. El correo electrónico será una herramienta valiosa para la retención de clientes y la promoción de ofertas especiales.

7.2.6.2. *Marketing Tradicional.*

Aunque el marketing digital es crucial para RentaClic como negocio en línea, las tácticas de marketing tradicional también son valiosas. Aquí se detallan las principales tácticas a ser implementadas:

- **Relaciones públicas:** Se buscará cobertura en los medios de comunicación locales y nacionales para aumentar la visibilidad de la

plataforma. Esto incluirá el envío de comunicados de prensa y la construcción de relaciones con periodistas y editores.

- Eventos y ferias comerciales: Se buscará participar en eventos locales y ferias comerciales relacionadas con el alquiler de bienes para interactuar directamente con los posibles usuarios. Estos eventos también proporcionarán una oportunidad para aprender más sobre las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.
- Asociaciones estratégicas: Se formarán alianzas con empresas y organizaciones relacionadas para llegar a un público más amplio.

7.2.7. *Análisis y Optimización.*

Recopilaremos y analizaremos datos de todas las tácticas de marketing para entender lo que está funcionando y lo que no. Este análisis permitirá optimizar las tácticas y centrar los esfuerzos y recursos en las áreas que generan los mejores resultados.

7.2.8. *Plan de acción y controles.*

El plan de acción diseñado se divide en tres fases clave: preparación, lanzamiento y crecimiento sostenido.

7.2.8.1. *Etapa preparatoria (0-3 meses):*

Durante esta fase, pondremos las bases para las acciones de marketing.

- **Diseñar y poner a prueba nuestro sitio web para asegurar una excelente experiencia de usuario. A continuación se detalla como abordaremos dicho proceso:**
 - Definición de los objetivos del sitio web: Antes de comenzar a diseñar la plataforma, es fundamental establecer los objetivos y las metas que se deben lograr.

- Creación de una arquitectura de información clara: La arquitectura de información se refiere a la estructura y organización del contenido en la plataforma. Se deberá definir una jerarquía lógica y fácil de seguir, asegurando de que los visitantes puedan encontrar la información que están buscando de manera intuitiva y rápida.
 - Diseño visual atractivo y coherente: El diseño visual del sitio web es crucial para captar la atención de los visitantes y transmitir la identidad y los valores de la marca. Se deberá crear un diseño atractivo, coherente con la identidad corporativa y que brinde una experiencia visual agradable. Esto incluye la elección de colores, tipografía, imágenes y elementos visuales que sean coherentes y representen la marca de manera efectiva.
 - Optimización de la velocidad y rendimiento del sitio web: La velocidad de carga y el rendimiento del sitio web son aspectos cruciales para brindar una excelente experiencia de usuario. Se deberá optimizar el rendimiento del sitio web asegurando que las páginas se carguen rápidamente y sean eficientes en términos de consumo de recursos.
 - Obtener feedback y realizar mejoras: Una vez que la plataforma esté en funcionamiento, se debe mantener una actitud abierta a recibir feedback de los usuarios y realizar mejoras continuas. Para ello, se podrán utilizar herramientas de análisis para recopilar datos sobre el comportamiento de los usuarios y ajustar el diseño y la funcionalidad en función de los comentarios y los patrones identificados.
- **Crear un banco de contenido relevante y atractivo para su difusión a través de los canales de marketing.**

- Definir los temas y la estrategia de contenido: Antes de comenzar a crear contenido, se deberán definir los temas y la estrategia de contenido que respalden los objetivos de marketing. Esto incluye identificar los temas que son relevantes para la audiencia y alineados con nuestro nicho de mercado.
- Medir el rendimiento del contenido: Se implementarán diversas herramientas de análisis para monitorear el rendimiento del contenido difundido. Para ello se tomará en cuenta métricas como el tráfico, el tiempo en el sitio, las conversiones y la interacción social para evaluar qué contenido resuena más con el público objetivo.

7.2.8.2. *Etapa de lanzamiento (3-6 meses):*

Este es el periodo de lanzamiento de la plataforma al mercado.

- **Implementar una campaña de relaciones públicas para generar conciencia en los medios de comunicación relevantes.**
 - Identificar los medios de comunicación relevantes: Se realizará una investigación exhaustiva para identificar los medios de comunicación relevantes para la industria y público objetivo. Esto podría incluir periódicos, revistas, programas de radio y televisión, blogs, podcasts y otros canales en línea.

Un ejemplo interesante de la importancia de ganar exposición para empresas que recién inician, es el caso mencionado por Viviana Otalvaro, fundadora de Hugger Island un emprendimiento que inició en Colombia y hoy día a logrado expandir su alcance a varios países: *“Nuestra primera aparición en televisión nos expuso a*

40 millones de televidentes en todo Hispanoamérica, lo que fue una gran promoción. Incluso cuatro años después de esa aparición, seguimos obteniendo beneficios. Por ejemplo, recientemente tuve una cita con un señor de España que nos conoció porque vio el programa en el aeropuerto. Estaba hablando de montar un museo y un amigo le recomendó Hugger Island. Ahora va a ser nuestro distribuidor. Por otro lado, aunque no logramos cerrar un negocio con una socia potencial, se convirtió en una gran aliada y amiga que nos ha ayudado en muchos procesos. Esta experiencia con la televisión nos ha proporcionado un gran reconocimiento y posicionamiento de marca, así como credibilidad para el proyecto.”

La referida anécdota ilustra que muchas veces el impacto de aparecer en medios y/o programas de difusión pública va más allá de un incremento en potenciales clientes, sino que puede ser una forma de que atraer a otros emprendedores o marcas que pueden terminar fomentado alianzas con socios estratégicos que no estaban identificados y mejorar considerablemente el modelo de negocio.

- Crear mensajes clave y materiales de prensa: Se desarrollarán mensajes clave que resuman los aspectos más destacados de la marca, productos o servicios. Adicionalmente, se elaborarán materiales de prensa, como comunicados de prensa, notas de prensa, kits de prensa y contenido visual (fotos, infografías, videos), que sean relevantes y persuasivos para los medios de comunicación.
- Establecer relaciones con periodistas y medios: Se buscará construir relaciones sólidas con periodistas y contactos clave en medios de comunicación relevantes. También se intentará participar en eventos de la industria, conferencias y networking

para establecer conexiones y establecer la presencia en medios de comunicación.

- Medir el impacto y los resultados: Se utilizarán herramientas de seguimiento y análisis para medir el impacto y los resultados de la campaña de relaciones públicas. Esto incluirá monitorear la cobertura mediática obtenida, evaluar el tono y la calidad de la cobertura, y medir el impacto en términos de aumento de la visibilidad de la marca, tráfico al sitio web, generación de leads o cualquier otro indicador relevante.

Al definir objetivos claros, establecer relaciones sólidas con los medios y medir los resultados, podremos maximizar el impacto de cada campaña y lograr una mayor exposición y reconocimiento en el mercado objetivo.

▪ **Lanzar una campaña de marketing en redes sociales y correo electrónico.**

- Definir los objetivos de la campaña: Antes de comenzar, es importante establecer los objetivos específicos que deseamos lograr con la campaña de marketing en redes sociales y correo electrónico. Esto puede incluir aumentar la visibilidad de la marca, generar leads, impulsar las ventas, fortalecer la relación con los clientes, entre otros.
- Selección de plataformas de redes sociales adecuadas: Se identificará las plataformas de redes sociales más relevantes para el negocio y el público objetivo. Esto puede incluir Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube u otras plataformas especializadas en el nicho de mercado.
- Desarrollo de una estrategia de contenido: Se creará una estrategia de contenido sólida que se alinee con los objetivos y resuene con la

audiencia en las redes sociales y el correo electrónico. Esto incluye planificar el tipo de contenido que se compartirá en la plataforma, como publicaciones de blog, imágenes, videos, infografías, y asegurando que sea relevante, valioso y atractivo para los clientes.

- Seguimiento y análisis del rendimiento: Se utilizarán herramientas de análisis en las redes sociales y el correo electrónico para medir el rendimiento de la campaña. Esto incluye la evaluación de métricas como el alcance, la interacción, el crecimiento de seguidores, el CTR (click-through rate) y las conversiones. Se analizarán dichos datos para identificar qué estrategias y tipos de contenido funcionan mejor y ajustar la campaña en consecuencia.

Lanzar una campaña de marketing en redes sociales y correo electrónico permitirá llegar a la audiencia de manera directa y efectiva. Al definir objetivos claros, desarrollar una estrategia de contenido, fomentar el compromiso, realizar un seguimiento del rendimiento y personalizar las comunicaciones, se podrá aumentar la visibilidad de la marca, generar interés y convertir a los seguidores en clientes leales.

- **Organizar eventos de lanzamiento y webinars para demostrar las funcionalidades y beneficios de la plataforma. Estos eventos brindarán la oportunidad de interactuar directamente con los participantes, responder preguntas y generar entusiasmo en torno a la plataforma. A continuación, se detalla cómo abordar este proceso de manera detallada:**

- Determinar el formato del evento: Se podrá optar por organizar un evento de lanzamiento físico en un lugar determinado, o un webinar en línea que permita la participación remota de los asistentes. La elección del formato dependerá la audiencia objetivo, la disponibilidad de recursos y las limitaciones geográficas.
- Planificación y logística del evento: Si se organiza un evento físico, se planificará la ubicación, la fecha, el horario y los detalles logísticos necesarios.

Esto incluye la reserva del lugar, la preparación de materiales promocionales y la coordinación de los aspectos prácticos como el registro de los asistentes, la gestión de equipos de audio y video, y la organización de la comida y bebida si corresponde.

- Desarrollo del contenido y la presentación: Se creará un programa detallado para el evento o webinar, que incluya presentaciones, demostraciones de la plataforma, testimonios de usuarios satisfechos y espacio para preguntas y respuestas. Se asegurará que el contenido sea informativo, atractivo y relevante para la audiencia.
 - Promoción y difusión del evento: Se utilizarán diversas estrategias de marketing y comunicación para promocionar y difundir los eventos. Esto puede incluir el uso de las redes sociales, el envío de correos electrónicos a la base de datos de contactos, la creación de anuncios en línea, la publicación en blogs o foros relevantes y la colaboración con influencers o socios estratégicos para ampliar el alcance.
 - Seguimiento posterior al evento: Después del evento, se buscará mantener el contacto con los participantes. Esto puede traducirse en el envío de un correo electrónico de agradecimiento, proporcionar acceso a grabaciones o materiales adicionales, y mantener una comunicación regular para mantener el interés y el compromiso con la plataforma.
- **Establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones que puedan ayudar a promover la plataforma. Aquí se detalla cómo abordar este proceso de manera detallada:**
- Identificar empresas y organizaciones relevantes: Se realizará una investigación exhaustiva para identificar empresas y organizaciones que compartan el mismo público objetivo y tengan sinergias con la plataforma. Esto puede incluir asociaciones con empresas

complementarias en la misma industria, organizaciones profesionales, grupos comunitarios o incluso colaboraciones con influencers o líderes de opinión en el nicho de alquiler de bienes en línea.

- Establecer los objetivos y beneficios mutuos: Antes de establecer alianzas estratégicas, es importante determinar los objetivos y beneficios mutuos que se pueden obtener. Se identificará cómo la plataforma puede complementar los productos o servicios de la otra empresa u organización, y cómo ayudar a promover sus intereses. Es fundamental establecer una base sólida de beneficios mutuos para construir una alianza sólida y duradera.
- Negociar acuerdos y términos: Una vez que se establezca el interés mutuo, se iniciarán las negociaciones para acordar los términos y condiciones de la alianza estratégica. Esto incluye acordar los roles y responsabilidades de ambas partes, los beneficios específicos que se ofrecerán, las formas de colaboración, la duración del acuerdo y cualquier otro aspecto relevante. Es fundamental contar con un acuerdo por escrito para garantizar la claridad y el compromiso de ambas partes.
- Medir los resultados y ajustar la estrategia: Se implementará un sistema de seguimiento para medir los resultados de la alianza estratégica. Se analizarán métricas como el tráfico generado, las conversiones, el alcance y el retorno de la inversión. Utilizaremos estos datos para evaluar la efectividad de la alianza y realizar ajustes según sea necesario.
- Mantener relaciones a largo plazo: Una vez establecida la alianza estratégica, se trabajará para mantener relaciones a largo plazo con la empresa u organización aliada. Esto implica mantener una

comunicación regular, buscar oportunidades continuas de colaboración y buscar formas de fortalecer y expandir la asociación a medida que evolucionen las necesidades y objetivos comerciales.

7.2.8.3. *Crecimiento sostenido (6-18 meses):*

Esta fase se centrará en expandir la base de usuarios y optimizar las estrategias de marketing.

- **Intensificar las actividades de SEO para aumentar la visibilidad en línea de la plataforma:**

- Realizar una auditoría SEO: Comenzaremos por realizar una auditoría completa de SEO del sitio web. Esto implica analizar factores como la estructura del sitio, la optimización de palabras clave, la velocidad de carga, la navegación, los enlaces internos y externos, y otros aspectos técnicos que puedan afectar el rendimiento del sitio web en los motores de búsqueda.
- Optimizar el contenido del sitio web: Aprovecharemos las palabras clave identificadas en la presente investigación para optimizar el contenido de nuestro sitio web. Esto implica incorporar estas palabras clave en títulos, encabezados, descripciones y contenido relevante en cada página.
- Crear contenido de calidad y relevante: Desarrollaremos una estrategia de contenido sólida que se encuentre alineada con las palabras clave y responda a las necesidades de la audiencia objetivo. Crearemos contenido relevante, informativo y valioso en forma de artículos de blog, guías, estudios de caso, videos, infografías, entre otros. Aseguraremos que el contenido esté

optimizado para SEO, ofreciendo valor y respondiendo a las consultas y necesidades de los usuarios.

- Optimizar la experiencia del usuario: La experiencia del usuario es un factor importante para el SEO. Se asegurará que el sitio web sea fácil de navegar, se cargue rápidamente en diferentes dispositivos y proporcione una experiencia agradable para los visitantes. Esto incluye optimizar el diseño responsive, mejorar la velocidad de carga, utilizar etiquetas alt en imágenes y asegurar que los enlaces y botones sean fáciles de usar.
- Monitorizar y analizar el rendimiento: Utilizaremos herramientas de análisis web para monitorizar y analizar el rendimiento de las actividades de SEO. Evaluar métricas como el tráfico orgánico, las posiciones de palabras clave, las conversiones y el comportamiento del usuario ayudará a entender qué estrategias están funcionando y qué áreas necesitan mejoras.
- **Aumentar la frecuencia y variedad de nuestro contenido de marketing para mantener a los usuarios comprometidos e informados.**
 - Planificar un calendario editorial: Estableceremos un calendario editorial para organizar y programar la creación y publicación de nuestro contenido de marketing. Esto ayudará a mantener una frecuencia constante y asegurará de que estamos proporcionando contenido relevante de manera regular.
 - Diversificar el formato del contenido: Ampliaremos la variedad de formatos en los que presentamos nuestro contenido de marketing. Esto puede incluir artículos de blog, videos,

infografías, guías descargables, podcasts, webinars, estudios de caso, entre otros.

- Crear contenido relevante y útil: Se asegurará que el contenido sea relevante y útil para la audiencia objetivo. Investigaremos las necesidades, preguntas y desafíos de los usuarios y crearemos contenido que los aborde de manera efectiva.
- Fomentar la interacción y participación: Buscaremos formas de fomentar la interacción y participación de los usuarios en nuestro contenido de marketing. Esto puede incluir invitar a los usuarios a comentar, compartir sus experiencias, hacer preguntas, participar en encuestas o concursos, y brindar retroalimentación.
- Promover el contenido en diferentes canales: Utilizaremos diferentes canales de marketing para promover nuestro contenido y llegar a una audiencia más amplia. Esto puede incluir el uso de redes sociales, el envío de boletines informativos por correo electrónico, la colaboración con influencers o socios estratégicos, la participación en foros o comunidades en línea, y el uso de anuncios pagados para ampliar el alcance del contenido.
- Evaluar el rendimiento y ajustar la estrategia: Utilizaremos herramientas de análisis para evaluar el rendimiento de nuestro contenido de marketing. Analizaremos métricas como la cantidad de visitas, el tiempo en el sitio, el engagement, las conversiones y el alcance.

- Aumentar la frecuencia y variedad de nuestro contenido de marketing permitirá mantener a los usuarios comprometidos, informados y satisfechos. Al planificar un calendario editorial, diversificar los formatos, crear contenido relevante, fomentar la interacción, personalizar el contenido, promoverlo en diferentes canales y evaluar el rendimiento, estaremos en camino de proporcionar una experiencia de usuario enriquecedora y alcanzar los objetivos de marketing.
- **Monitorear de cerca y responder a las opiniones y sugerencias de los usuarios para mejorar constantemente la experiencia del usuario.**
 - Establecer canales de retroalimentación: Proporcionaremos canales claros y accesibles para que los usuarios puedan expresar sus opiniones, sugerencias y comentarios sobre la plataforma. Esto puede incluir formularios de contacto en nuestro sitio web, buzones de sugerencias, comentarios en redes sociales, encuestas periódicas o incluso la opción de chat en vivo.

Sobre este particular, resulta pertinente mencionar una reflexión realizada por el fundador de SoyRumi durante la entrevista que se realizó en el marco del presente trabajo al ser preguntado sobre los retos de desarrollar una buena relación con los usuarios: *“En cuanto a eso, debo decir que ha sido un camino lleno de tropiezos y aprendizajes para nosotros. Hemos tenido usuarios inconformes y enojados en el pasado. Sin embargo, nuestro equipo ha demostrado una capacidad de respuesta y resolución de problemas que nos ha permitido abordar estas situaciones. Hemos hablado con los usuarios, les hemos explicado los problemas, hemos admitido nuestros errores y*

hemos tratado de encontrar soluciones. Algunos usuarios han quedado conformes y han seguido adelante con nosotros, mientras que otros han decidido abandonar el servicio. La experiencia de usuario ha sido un proceso de prueba y error debido a nuestros recursos limitados y al hecho de ser un equipo pequeño de tres personas. Hemos hecho todo lo posible y hemos mantenido conversaciones abiertas con la gente para comprender sus necesidades y expectativas.”

De lo referido por el experto, cabe destacar dos aspectos clave que se considera contribuirán considerablemente al éxito de Renta Clic. El primero de estos, es reconocer que siempre habrá clientes que por algún motivo no estarán satisfechos con el servicio y que manifestarán su frustración, pero que lejos de ser solo un problema dichas situaciones representar oportunidades de aprendizaje para la organización que permite al equipo de trabajo mejorar su capacidad de respuesta y resolución de problemas. Un segundo aspecto que debe ser rescatado es el enfoque adoptado por SoyRumi para manejar adecuadamente dichas situaciones a partir del dialogo transparente y directo con los usuarios en el que se ofrecen múltiples opciones. El enfoque adoptado por dicha empresa, que también tiene limitaciones en cuanto a la cantidad de personal y recursos, es un excelente ejemplo para RentaClic debido a que demuestra que pese a las restricciones se pueden lograr un mecanismo de dialogo efectivo con los usuarios para mejorar su experiencia.

- Monitorear activamente las opiniones y sugerencias: Estableceremos un sistema de monitoreo activo para rastrear y recopilar las opiniones y sugerencias de los usuarios. Esto implica revisar regularmente los canales de retroalimentación

mencionados anteriormente y estar atentos a las menciones de la marca en las redes sociales y otras plataformas en línea.

- Responder de manera oportuna: RentaClic se compromete a responder de manera oportuna a las opiniones y sugerencias de los usuarios. Esto incluye brindar una respuesta personalizada a cada comentario o sugerencia, ya sea a través del canal de retroalimentación correspondiente o directamente en las redes sociales. Mostraremos gratitud por la retroalimentación recibida, resolveremos cualquier problema o inquietud planteada y proporcionaremos actualizaciones sobre las acciones tomadas, si corresponde.
- Analizar y categorizar la retroalimentación: Analizaremos y categorizaremos la retroalimentación recibida para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora recurrentes. Esto ayudará a comprender las necesidades y expectativas de los usuarios, así como los puntos débiles de la plataforma. Utilizaremos esta información para tomar decisiones informadas sobre las mejoras necesarias y priorizar las acciones para brindar una experiencia del usuario más satisfactoria.
- Implementar mejoras basadas en la retroalimentación: Utilizaremos la retroalimentación recibida para impulsar mejoras en la plataforma. Evaluar y actuar sobre las opiniones y sugerencias de los usuarios permitirá abordar problemas, agregar nuevas funcionalidades, optimizar la usabilidad y mejorar la satisfacción general del usuario.
- Comunicar los cambios y actualizaciones: Se mantendrá a los usuarios informados sobre los cambios y actualizaciones

implementadas en función de la retroalimentación recibida. Se utilizarán canales de comunicación, como correos electrónicos, publicaciones en redes sociales, boletines informativos o incluso mensajes en la plataforma, para compartir las mejoras realizadas y cómo beneficiarán a los usuarios.

- Evaluar regularmente la satisfacción del usuario: Implementaremos encuestas o evaluaciones regulares para medir la satisfacción del usuario y recopilar retroalimentación de manera estructurada. Esto permitirá obtener información valiosa sobre la experiencia general del usuario, identificar áreas de mejora adicionales y medir el impacto de las acciones tomadas en respuesta a la retroalimentación anterior.
- **Explorar nuevas oportunidades de marketing y alianzas basadas en las tendencias del mercado y el comportamiento del usuario. Aquí se detalla cómo abordar este proceso de manera detallada:**
 - Mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado: Estaremos atentos a las tendencias emergentes en la industria y el mercado en general. Realizaremos investigaciones y análisis para comprender las necesidades cambiantes de los usuarios, las nuevas tecnologías y los cambios en los comportamientos de consumo. Esto permitirá identificar oportunidades de marketing y alianzas que sean relevantes y estén en línea con las tendencias actuales.
 - Analizar el comportamiento del usuario: Utilizaremos herramientas de análisis y datos de usuario para comprender el comportamiento de los usuarios. Esto incluye analizar patrones de búsqueda, interacciones en el sitio web, preferencias de

contenido, segmentación demográfica y cualquier otra información relevante.

- Investigar nuevas plataformas y canales de marketing: Exploraremos nuevas plataformas y canales de marketing que estén en tendencia y sean populares entre la audiencia objetivo. Esto puede incluir la adopción de nuevas redes sociales, la exploración de publicidad en línea, el uso de influencers o creadores de contenido, la participación en podcasts o la búsqueda de oportunidades de marketing en plataformas emergentes.
- Identificar socios estratégicos: Buscaremos oportunidades de alianzas estratégicas con otras empresas u organizaciones que puedan complementar los productos o servicios y alcanzar a la audiencia objetivo de manera efectiva. Identificaremos socios que compartan los valores y objetivos comerciales, y que puedan ofrecer beneficios mutuos a través de colaboraciones conjuntas. Esto puede incluir asociaciones para co-marketing, co-desarrollo de productos, eventos conjuntos, promociones cruzadas o incluso fusiones y adquisiciones.
- Evaluar el potencial de colaboración: Analizaremos el potencial de colaboración con socios estratégicos identificados. Esto incluye evaluar su alcance de audiencia, reputación, posicionamiento en el mercado, recursos disponibles y alineación de valores. Realizaremos un análisis de costo-beneficio para determinar si la colaboración propuesta puede generar un impacto positivo en la estrategia de marketing y si los recursos requeridos son factibles.

- Establecer acuerdos y objetivos claros: Si identificamos una oportunidad de marketing o una alianza estratégica prometedora, estableceremos acuerdos y objetivos claros con los socios involucrados. Esto implica definir los roles y responsabilidades de cada parte, acordar los términos del acuerdo y establecer métricas para medir el éxito de la colaboración.
- Monitorear y ajustar: Una vez que se implementen las nuevas oportunidades de marketing o alianzas, monitorearemos su rendimiento y realizaremos ajustes según sea necesario. Utilizaremos herramientas de seguimiento y análisis para medir los resultados, evaluar el retorno de la inversión y ajustar la estrategia en función de los datos recopilados.

7.2.9. Sistema de Monitoreo y Mejora Continua.

La estrategia de marketing incorporará una sólida estructura de monitoreo, evaluación y optimización continua, diseñada para maximizar el rendimiento y la eficiencia de cada uno de los esfuerzos en el marketing (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2016). Esta estructura se basará en la integración dinámica de diversas herramientas y metodologías para permitir una supervisión proactiva y precisa del progreso y resultados de las acciones de marketing.

- **Adopción de un Sistema Analítico Avanzado de KPIs:** De acuerdo con la propuesta de Parmenter (2010), nuestro sistema utilizará un conjunto de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) especialmente diseñados para cada aspecto de las actividades de marketing. Esta estructura de métricas, que abarcará desde el tráfico web hasta las tasas de conversión y de apertura de correos electrónicos, se someterá a un monitoreo constante y a un análisis minucioso de datos.

- **Integración Profunda de Pruebas A/B:** Kohavi, Longbotham, Sommerfield & Henne (2009) defienden la importancia de las pruebas A/B al momento de tomar decisiones: *“Muchas organizaciones tienen gerentes fuertes que tienen opiniones fuertes, pero carecen de datos, así que comenzamos a usar el término HiPPO, que significa la Opinión de la Persona Mejor Pagada (por sus siglas en inglés), como una manera de recordar a todos que el éxito realmente depende de las percepciones de los usuarios. Algunos autores han llamado a la experimentación el “Nuevo Imperativo para la Innovación” y señalan que “las nuevas tecnologías están facilitando más que nunca la realización de experimentos complejos de manera rápida y económica.” Estamos de acuerdo y creemos que las empresas pueden acelerar la innovación a través de la experimentación porque es la experiencia del cliente lo que finalmente importa, y debemos escucharlos todo el tiempo mediante la realización de experimentos.”*

Consideramos que adoptar un enfoque similar al sugerido por los autores en el que prime la experimentación y la recolección de datos permitirá desarrollar un mayor nivel de cercanía con los usuarios.

- **Recopilación y Utilización Inteligente del Feedback de los Usuarios:** Siguiendo las recomendaciones de Bruhn, Schoenmueller & Schäfer (2012), estableceremos un sistema proactivo para recopilar, analizar y aplicar las opiniones y sugerencias de los usuarios.

7.2.10. Gastos del Plan de Marketing.

Implementar un plan de marketing efectivo puede implicar costos, pero como startup inicialmente operada por sus fundadores, seremos conscientes de mantener los gastos al mínimo sin comprometer la calidad de las acciones de marketing. A continuación se presentan los gastos estimados.

7.2.10.1. *Gastos de Publicidad y Promoción.*

Esto incluirá gastos en SEO, publicidad en redes sociales, marketing de contenidos y marketing por correo electrónico. Con un enfoque en plataformas gratuitas y de bajo costo y la optimización de las acciones para el mejor retorno de la inversión, mantenemos este costo al mínimo.

7.2.10.2. *Gastos de Relaciones Públicas y Eventos*

Planeamos hacer un uso intensivo de las relaciones públicas y asistir a eventos y ferias comerciales relevantes para promover la plataforma. Sin embargo, nos centraremos en eventos de bajo costo o gratuitos y tácticas de relaciones públicas económicas.

Estos costos son solo una estimación inicial y pueden variar según las necesidades específicas y las circunstancias cambiantes de la presente startup. Es importante que revisemos y ajustemos estos costos regularmente para garantizar que se utilicen de manera eficaz y proporcionen un buen retorno de la inversión.

A continuación se reproduce un estimado total de los gastos para la ejecución del presente plan de marketing:

Tabla N° 16: Resumen de Inversión en Marketing

| Concepto | Valor Unitario | Unidades | Veces por año | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----------------|----------|---------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1. Publicidad Redes Sociales | 5,000.00 | 1 | 12 | 30,000 | 60,000.00 | 63,000.00 | 66,150.00 | 69,457.50 | 72,930.38 |
| 2. Publicidad en Google Ads | 2,000.00 | 1 | 12 | 12,000 | 24,000.00 | 25,200.00 | 26,460.00 | 27,783.00 | 29,172.15 |
| 3. Eventos, Relaciones Públicas, Prensa | 2,000.00 | 1 | 12 | 12,000 | 24,000.00 | 25,200.00 | 26,460.00 | 27,783.00 | 29,172.15 |
| 4. Creación de contenidos de video | 1,500.00 | 1 | 12 | 9,000 | 18,000.00 | 18,900.00 | 19,845.00 | 20,837.25 | 21,879.11 |
| 5. Gastos varios | 750.00 | 1 | 12 | 4,500 | 9,000.00 | 9,450.00 | 9,922.50 | 10,418.63 | 10,939.56 |
| TOTAL: | | | | 67,500.00 | 135,000.00 | 141,750.00 | 148,837.50 | 156,279.38 | 164,093.34 |

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Conclusiones.

El plan de marketing propuesto para la plataforma digital de alquiler de bienes está diseñado para ser eficaz, eficiente y adaptable, factores cruciales para cualquier startup, especialmente en el espacio digital en constante cambio.

Hemos identificado a nuestro público objetivo y hemos desarrollado una propuesta de valor sólida que se centra en la flexibilidad, la confianza y la facilidad de uso, atributos clave que la audiencia valora. Nuestro enfoque en la gestión de la experiencia del cliente asegurará que cada punto de contacto sea optimizado para brindar satisfacción y fomentar la lealtad a largo plazo.

El marketing mix está diseñado para maximizar el alcance y la participación de la audiencia, utilizando una variedad de canales y tácticas. Las tácticas de marketing propuestas están cuidadosamente seleccionadas para adaptarse a nuestro público objetivo y presupuesto, y se complementan con un plan de acción detallado y controles sólidos para su implementación y monitoreo. A pesar de las limitaciones de presupuesto como startup, creemos firmemente que este plan de marketing proporcionará una base sólida para lanzar la plataforma al mercado y posicionarla para un crecimiento y éxito sostenibles.



VIII. CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

En presente Plan de Operaciones se detallan los aspectos técnicos y organizativos para el adecuado funcionamiento de la plataforma. El objetivo principal es más que solo transacciones: buscamos crear puentes entre los ‘ofertantes’, esas personas dispuestas a compartir sus bienes, y los ‘demandantes’, quienes desean encontrar soluciones de alquiler adecuadas. Para lograrlo, hemos elaborado procesos detallados y diseñado interacciones que no solo garantizan una operatividad óptima, sino que también reflejan nuestro compromiso de satisfacer de manera íntegra las demandas de nuestro mercado objetivo.

Es importante iniciar brindando un breve resumen sobre los principales riesgos que presenta el modelo de negocio (asociados a las amenazas identificadas en el capítulo de planeamiento estratégico) y las medidas que adoptaremos para mitigarlos:

- **Riesgo de entrada de competidores internacionales (Medio):**

Una vez que RentaClic demuestre que existe una demanda en el mercado nacional para plataformas de intermediación de alquiler de bienes es probable que las empresas internacionales especializadas empiecen a evaluar su entrada al país. En dicho escenario utilizarían su experiencia y recursos tecnológicos para obtener un porcentaje considerable de participación de mercado que podría impactar negativamente a RentaClic. Dicho riesgo debe ser mitigado generando relaciones de largo plazo con cada uno de los usuarios de la plataforma y construyendo una marca en sintonía con la cultura y valores peruanos²⁶.

La experiencia práctica demuestra que en varios mercados (especialmente aquellos denominados como emergentes) las empresas nacionales que tienen una propuesta innovadora desde su concepción tienen una clara ventaja al momento de enfrentar la entrada de nuevos competidores. Pero el éxito más allá de la tecnología se da a partir de la construcción de relaciones de calidad con los usuarios. Por ejemplo, un aplicativo

²⁶ RentaClic buscará fusionar su modelo de negocio con las particularidades culturales y valores del mercado local para lograr tener un mayor nivel de éxito a largo plazo comparado con aquellas que busquen implementar sin mayor adaptación una fórmula extranjera. En esa línea la empresa tendrá la ventaja inicial de comprender intrínsecamente las necesidades del público peruano.

de movilidad podría incrementar sus probabilidades de competir exitosamente con un adversario foráneo si ofrece rutas optimizadas basadas en el conocimiento local y celebraciones de festividades nacionales. En esa línea RentaClic buscará que sus políticas y procedimientos de operaciones se enfoquen en conectar con los usuarios mitigando el referido riesgo.

- **Riesgo de cambios regulatorios (Medio):**

Dada la naturaleza cambiante de la economía digital en el Perú, el marco regulatorio podría cambiar abruptamente, imponiendo nuevas restricciones o autorizaciones que podrían impactar la operatividad del modelo e incrementar considerablemente los costos. Para poder mitigar este riesgo RentaClic monitoreará y buscará anticiparse a los cambios legislativos, así como mantener un diálogo fluido con las autoridades y hacer los cambios necesarios para garantizar que la plataforma cumpla con la regulación. En este tipo de negocios una mala experiencia con alta trascendencia en medios de comunicación podría impulsar iniciativas regulatorias perjudiciales. Por ello, se deberá buscar que la seguridad y transparencia de la plataforma sea de primer nivel y trabajar directamente con los usuarios para solucionar los problemas de manera eficaz y transparente

- **Riesgos de seguridad y privacidad (Alto):**

Conforme se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, en el entorno digital, la protección de datos es un aspecto fundamental para el éxito del modelo de negocio propuesto. Ante las amenazas de ciberataques, es esencial que RentaClic asegure la integridad de los datos de los usuarios para evitar impactar negativamente la reputación de la plataforma. Para mitigar dicho riesgo se buscará adoptar un enfoque multicapa de ciberseguridad que incluya firewalls avanzados, encriptación de datos, y entrenamiento al personal²⁷..

²⁷ RentaClic parte de la premisa de que el activo más importante en la era digital son los datos. A medida que la compañía crezca y obtenga cada vez más información sobre sus usuarios también deberá crecer el compromiso de manejarla de forma ética y protegerla ante terceros. No se

- **Riesgos de cambios significativos en el ámbito tecnológico (Medio):**

Como se ha mencionado en capítulos precedentes el mundo tecnológico se caracteriza por un ritmo de cambio constante. Si RentaClic no se mantiene al día con las últimas innovaciones tecnológicas (especialmente aquellas aplicadas a modelos de negocio de economía colaborativa) la plataforma podría volverse obsoleta. Para mitigar el riesgo se buscará establecer alianzas con think tanks y universidades para promover iniciativas de innovación. A medida que la empresa vaya creciendo se incrementará el presupuesto de investigación y desarrollo fomentando también actividades como hackatones²⁸.

- **Riesgos vinculados al cambio de preferencias de los usuarios (Medio):**

A medida que el público peruano se vuelve más exigente y digitalizado, las expectativas y comportamiento asociadas a la interacción con RentaClic cambiará. Para evitar que ello afecte negativamente a la compañía y, según hemos mencionado en otras partes del presente trabajo, se implementaran foros y encuestas regulares para capturar el feedback de los usuarios, realizar pruebas A/B para nuevas funcionalidades y colaborar eventualmente con líderes de opinión para adaptarse a las tendencias emergentes.

Este análisis breve de riesgos nos da una base sólida sobre la cuál construir el modelo operativo de la compañía y enfrentar los desafíos que podrían surgir en el futuro. En las siguientes secciones desarrollaremos a profundidad las principales operaciones y procesos de RentaClic.

8.1. Objetivos del plan de operaciones.

considera esto último como el mero cumplimiento de las regulaciones, sino como un compromiso constante con la privacidad y seguridad de las datos de los usuarios en la plataforma.

²⁸ La empresa busca evitar la complacencia tecnológica ya que considera que para el modelo de negocio propuesto esto puede ser un talón de Aquiles. El compromiso de RentaClic se construye sobre la base de una innovación constante que no solo buscará reaccionar ante los cambios en el entorno sino perseguir la experimentación como parte integral de su estrategia. Las colaboraciones con think tanks y universidades brindarán una visión temprana de las tecnologías disruptivas y también permitirán posicionar a RentaClic como un jugador importante en el ecosistema de innovación peruano.

Se han formulado los objetivos primordiales para ofrecer un servicio excepcional a los clientes. Los propósitos delineados son los siguientes:

- Desarrollar una plataforma digital de fácil navegación y accesibilidad para todos los usuarios, tanto ofertantes como demandantes. Se aspira a obtener un Índice de Satisfacción del Cliente (NPS) de al menos 50%, lo cual sería un indicativo de la efectividad y satisfacción general.
- Priorizar la seguridad en la plataforma digital, salvaguardando las transacciones y la privacidad de los datos de los usuarios. Esta característica esencial de diseño garantizará que todos los usuarios, ofertantes y demandantes, puedan operar con plena confianza.
- Velar por la entrega oportuna de los bienes alquilados, conforme a los términos contractuales acordados entre ofertantes y demandantes. Este compromiso con la puntualidad y confiabilidad proporcionará una experiencia sin contratiempos para todas las partes involucradas.
- Insistir en que los bienes alquilados sean devueltos en las mismas condiciones en las que se entregaron, inculcando así una cultura de respeto y responsabilidad entre los usuarios de la plataforma.
- Satisfacer de manera consistente los requisitos especificados por los ofertantes, adaptándose a sus necesidades y expectativas, proporcionando así un servicio altamente personalizado.

La estrategia operativa está diseñada para potenciar la sinergia entre todos los procesos involucrados. Se busca una interacción coherente y efectiva entre las distintas áreas de la operación, con el objetivo de alcanzar la excelencia operativa. Para este fin, se establecen políticas que orientarán y optimizarán la gestión operativa.

8.2. Políticas Operacionales.

En función de las necesidades de los clientes, se han establecido las siguientes políticas operacionales:

8.2.1. Políticas de Calidad.

La sección se enfoca en las políticas de calidad que se han establecido para regular la interacción entre la plataforma, los ofertantes y los demandantes. Estas políticas no solo buscan mejorar la experiencia del usuario, sino también asegurar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. La adopción de una política de calidad estricta refuerza la confianza de los clientes y establece un estándar alto para la operación de la plataforma.

- Tras la finalización de cada servicio, se solicitará a los ofertantes que completen una encuesta para evaluar su experiencia con la plataforma digital y la empresa en general. Esta medida permitirá recoger sus expectativas, nivel de satisfacción y cualquier deficiencia que puedan haber encontrado. Asimismo, se les dará la oportunidad de calificar la experiencia con el demandante en una escala de 1 a 5 estrellas. La meta es lograr, como mínimo, un 95% de satisfacción con la atención brindada.
- El Community Manager será responsable de supervisar la rapidez con la que los ofertantes responden a los demandantes. El tiempo máximo de respuesta permitido será de una hora. En caso de demora, el Community Manager deberá contactar al ofertante para informarle sobre la solicitud y resolver cualquier duda que pueda tener.
- El cumplimiento del Protocolo de Atención al Cliente deberá ser monitoreado eficientemente, tanto por los ofertantes hacia los demandantes como por el Community Manager hacia los ofertantes. Este protocolo se implementará para manejar cualquier tipo de situación que pueda surgir y garantizar una atención al usuario de alta calidad.

- Se realizarán encuestas de satisfacción a los demandantes para evaluar su experiencia con la plataforma digital y el alquiler del bien en cuestión. Para mantener una alta calidad de servicio, se solicitará a los ofertantes que mantengan un ranking de servicio de al menos 3 estrellas.
- Los ofertantes que no cumplan con los parámetros de calidad mencionados serán asesorados por el Encargado de TI. Si persisten en mantener una calificación baja y hacen caso omiso a las recomendaciones y asesorías, se procederá a suspender su servicio.
- Se proporcionará a todos los clientes, tanto ofertantes como demandantes, información completa sobre las condiciones del servicio, números de contacto, horarios de atención al cliente, fechas de no atención, términos y condiciones del servicio, políticas y penalidades.
- Todas las dudas del usuario serán absueltas a través del chat de soporte o por vía telefónica.
- El Community Manager se compromete a responder las solicitudes de afiliación al servicio de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en un plazo máximo de 24 horas.
- Se proporcionará a los ofertantes información sobre las precauciones a tomar al negociar con los demandantes para prevenir estafas. Del mismo modo, se proporcionará a los demandantes información sobre cómo tratar los bienes que alquilen.
- El bien en alquiler estará cubierto por una póliza de seguro contra cualquier situación que pueda poner en riesgo su integridad. El costo de esta póliza será adicional al costo de publicar el bien en la plataforma digital.

A lo largo de esta sección, se han establecido objetivos claros y políticas operativas sólidas para garantizar la excelencia en la implementación y operación de la nueva plataforma digital de alquiler de bienes. La satisfacción del cliente y la calidad del servicio han sido identificadas como prioridades clave en este proceso. A través de encuestas de satisfacción, monitoreo constante y protocolos de atención al cliente, se espera alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente y un funcionamiento eficiente de la plataforma.

8.2.2. Políticas de Proceso.

En la sección, se abordan las políticas de procesos que se han diseñado para asegurar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la plataforma. Estas políticas cubren aspectos esenciales, desde la supervisión de la plataforma y la ejecución de las operaciones hasta la gestión de las transacciones y el seguimiento de los bienes en alquiler. Algunos de los principales lineamientos son:

- El encargado de TI estará a cargo de supervisar la plataforma constantemente con el objetivo de garantizar la seguridad en línea.
- Se realizará un monitoreo constante del cumplimiento del Manual de Operaciones y Funciones (MOF) y del reglamento por parte de cada área.
- Se efectuará un seguimiento riguroso del bien en alquiler para asegurar su disponibilidad y correcto funcionamiento.
- Se efectuarán supervisiones semanales del logro de las metas de venta para ajustar estrategias y mantener la eficiencia operativa.
- El pago del servicio se efectuará directamente a la cuenta bancaria de la plataforma digital a través de tarjeta de crédito o Paypal. Del monto total, el 10% será destinado a la empresa y el 90% al ofertante propietario del bien.

- Todas las transacciones de alquiler deben efectuarse a través de la plataforma, en función de los precios establecidos.
- Los bienes ofrecidos en la plataforma tendrán un código de identificación de fácil creación, facilitando la clasificación del tipo de bien en alquiler.
- El porcentaje correspondiente al ofertante del costo total del alquiler del bien será depositado inmediatamente una vez que el usuario demandante haya abonado a través de la plataforma.

Las políticas de procesos detalladas en esta sección forman la columna vertebral de las operaciones de la plataforma digital de alquiler de bienes. Al mantener un control estricto y constante sobre los procesos de ventas, transacciones, seguimiento de bienes y supervisión de la plataforma, se puede garantizar un servicio de alta calidad y eficiente para todos los usuarios. Estas políticas han sido diseñadas para proporcionar un marco operativo claro y directo que facilitará un manejo efectivo y eficiente de todos los aspectos de la plataforma.

8.2.3. Políticas de Servicio

La Política de Servicio, es esencial para mantener un alto nivel de satisfacción del cliente y asegurar operaciones fluidas en la plataforma. Esta política se centra en tres etapas principales: el registro del cliente, la inducción a los ofertantes y la solicitud de servicio.

8.2.3.1. Etapa de registro al cliente.

Parte de la cultura organizacional es poder conocer a los clientes tanto ofertante como demandante saber a cerca de ellos con la finalidad primero de tener mayor seguridad y evitar fraudes que puedan involucrarnos como empresa y segundo para mejorar constantemente nuestro servicio de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes , para poder cumplir lo mencionado anteriormente solicitaremos algunos documentos que

ayudaran a tener una referencia sobre quiénes son los clientes y a que se dedican.

- **Ofertante:** En el caso de este tipo de cliente solicitaremos algunos documentos que deberán ser escaneados y subidos a la plataforma digital en formato PDF al momento de crear su “Usuario” , se solicitara datos personales como su documento de identidad, dirección de su domicilio para lo cual deberán presentar un recibo de servicio ya sea de agua o luz e ingresar también la dirección.
- **Demandante:** En esta etapa el cliente se registrará en la plataforma, nuestro proceso de registro será intuitivo y de fácil acceso para la creación del perfil. La aplicación tiene el compromiso de mantener la confidencialidad de los datos de los usuarios. La aplicación solicitará los siguientes datos: Nombre y apellidos, teléfono, Email, documento de identidad, dirección de su domicilio para lo cual deberán presentar un recibo de servicio ya sea de agua o luz e ingresar también la dirección.

Luego se procederá con la revisión y validación de documentos, para finalmente permitir la creación de “Usuario” de los clientes y que puedan comenzar a hacer uso del servicio habilitar el servicio. La plataforma interactiva permitirá un fácil registro de los clientes previa presentación y validación de los documentos que garanticen la seguridad. Este este proceso será ágil y enfocando siempre en brindar un servicio de calidad y seguro.

8.2.3.2. *Etapa de inducción a los ofertantes.*

En esta etapa se brindará una capacitación online a los ofertantes que se registraron y subieron sus documentos correctamente a la plataforma digital, la finalidad de esta capacitación es que puedan familiarizarse con el uso de la plataforma, puedan saber cómo publicar los bienes que pondrán

en alquiler, realizar la breve descripción de las características del bien, precio, indicaciones especiales y demás información relacionada al bien, también se tratarán aspectos importantes referidos a la calidad del servicio y el enfoque al cliente.

8.2.3.3. *Etapa de solicitud del alquiler.*

El cliente ingresará a la plataforma y/o aplicación donde primero colocará los datos de usuario y contraseña. Con los datos completos el sistema le solicitará su ubicación, para esto puede usar la opción de geolocalización y/o también puede colocar su dirección, también solicitaremos una referencia para ubicar el domicilio de manera exacta, seguidamente el cliente podrá seleccionar el bien en alquiler que requiera, esto podrá visualizar en la lista desplegable en este mismo espacio el ofertante brindará mayor detalle del bien en alquiler, características, especificaciones, cuidados especiales y demás información relacionada, también para esta selección el demandante tendrá la opción de conocer las valoraciones y recomendaciones del ofertante. Una vez seleccionado el bien requerido, la plataforma muestra el importe final del servicio para la aprobación del demandante.

8.2.3.4. *Etapa de cancelación de servicio.*

Esta etapa es siempre y cuando se dé el caso en donde el arrendatario una vez realizado la solicitud del alquiler y haber pagado ya no desee alquilar el bien requerido o que el ofertante por alguna razón le surja un imprevisto y habiendo ya aceptado la solicitud del bien en alquiler no pueda entregarlo en el momento pactado tendrán la opción de cancelar el alquiler a través de la plataforma.

8.2.3.5. *Etapa de evaluación y conformidad del servicio.*

Al culminar el servicio una vez devuelto el artículo en perfectas condiciones y en el tiempo acordado el sistema da por concluido el servicio en la plataforma digital, tanto el ofertante como el demandante recibirán la notificación de servicio concluido y además la plataforma le solicita evaluar el servicio brindando.

8.2.3.6. *Etapa de pago a los arrendadores*

Sabemos que el pago es un aspecto de vital importancia en cualquier tipo de negocio por lo que buscamos poder dar comodidad a nuestro cliente ofertante quien pondrá los bienes a disposición de alquiler, en este sentido es importante que el pago sea inmediato una vez que el arrendatario realice el pago.

8.2.3.7. *Etapa de atención de reclamos*

Somos una empresa enfocada en la excelencia, no solo de los procesos sino también en la excelencia de la atención al cliente por ello RentaClic se esforzará en lograr la más alta satisfacción de estos mismos por ello entendemos que su satisfacción juega un papel importante de cara al servicio de excelencia se espera brindar.

La plataforma contará con servicio de soporte donde se podrá gestionar las consultas o reclamos que tengan tanto ofertantes como demandantes durante y después del servicio. La etapa de atención de los reclamos de los clientes se gestionará de la siguiente forma:

- La recepción de reclamo: El cliente presentará el reclamo mediante plataforma. Seguidamente daremos respuesta al cliente dentro de las 24 horas siguientes, una vez analicemos el caso e identifiquemos el problema estaremos respondiendo dentro de las 72 horas.

- La gestión del reclamo: El proceso de investigación iniciará en función al orden de atención de la carga de reclamos y se buscará identificar a todos los involucrados en la transacción y determinar las principales características de la misma. Se buscará que la recopilación de la información y respuesta al cliente no exceda un lapso de 48 horas.
- La respuesta al reclamo: Una vez finalizada la gestión de reclamaciones, se buscará la solución que mejor se adapte a la parte perjudicada, pensando en su satisfacción, por tanto, a partir de lo agregado en el proceso de investigación y para que no afecte a los intereses de nuestro modelo económico. , propondremos una acción que beneficie a ambos.

8.2.4. Acerca de los medios de pago del demandante

Los demandantes del servicio al momento de solicitar el servicio y en señal de conformidad al leer los términos y condiciones del servicio deberán brindar la conformidad del servicio, seguidamente le figurará la opción de “PAGAR” y al hacer clic el sistema mostrará los medios de pago ya sea vía tarjeta VISA de crédito o PAYPAL, el sistema en automático realizará el cobro de la tarjeta una vez recibido la conformidad del cliente.

8.2.5. Estándares de calidad de servicio

Se busca plasmar en la propuesta de valor el servicio diferenciado, la calidad en todos los procesos del negocio y la excelencia que se apalancará en estándares de calidad de servicio y en la mejora continua de los procesos tanto internos como externos que permitan lograr la mayor satisfacción posible de los clientes creando lazos tan fuertes que perduren en el tiempo.

8.2.6. Gastos del Plan Operativo

Tabla N° 17: Gastos de Plan Operativo - Inversión Inicial

| Concepto | Valor Unitario | Unidades | Veces por año | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|----------------|----------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. Servicio Contable y Legal | 1,000.00 | - | 12 | - | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 |
| 2. Marca y Derechos Legales | 10,000.00 | 1 | 1x5años | 10,000.00 | - | - | - | - | - |
| 3. Útiles de oficina | 80.00 | 12 | 12 | - | 960.00 | 960.00 | 960.00 | 960.00 | 960.00 |
| 4. Muebles de oficina | 1,250.00 | 4 | 1x5años | 5,000.00 | - | - | - | - | - |
| 5. Celulares (Equipos) | 1,600.00 | 4 | 1x5años | 6,400.00 | - | - | - | - | - |
| 6. Laptops | 4,000.00 | 4 | 1x5años | 16,000.00 | - | - | - | - | - |
| 7. Servicio de Telefonía Móvil | 70.00 | 4 | 12 | - | 840.00 | 840.00 | 840.00 | 840.00 | 840.00 |
| 10. Servicio de Internet | 99.00 | 4 | 12 | - | 1,188.00 | 1,188.00 | 1,188.00 | 1,188.00 | 1,188.00 |
| TOTAL: | | | | 37,400.00 | 14,988.00 | 14,988.00 | 14,988.00 | 14,988.00 | 14,988.00 |

Fuente: Elaboración Propia

8.2.7. Conclusiones

Este capítulo nos permitió poder definir y describir todos los procesos existentes en la plataforma digital desde la solicitud del servicio hasta la devolución del bien y la evaluación correspondiente buscando siempre la excelencia, este capítulo también permite entender la forma en cómo se interrelacionan los principales actores que en este caso vendrían a ser los ofertantes y demandantes, los clientes.

Un aspecto crucial es la simplicidad de la plataforma digital, pues al ser sencilla de usar la convierte en una plataforma digital amigable con los clientes, evitando complicaciones, procesos engorrosos que finalmente terminen en una no venta por la complejidad de la plataforma.

Por otro lado, utilizar la importancia de utilizar la adecuada plataforma de pago será de suma importancia en este tipo de modelo de negocio ya que la seguridad es un factor de mucho peso al momento de realizar transacciones, elegimos Paypal y VISA por la seguridad que brindan ambos sistemas.

IX. CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA

Este plan perfila la infraestructura tecnológica que será el soporte de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes. Desde la construcción y mantenimiento de la web y aplicación móvil, a través de la gestión de datos y la seguridad, hasta la adopción de tecnologías punteras para potenciar la experiencia del usuario, cada faceta de la estrategia tecnológica será analizada meticulosamente. También se abordará la manera en que gestionaremos la implementación tecnológica, las políticas y protocolos de seguridad de la información, las necesidades de hardware y software, así como la administración de proveedores y socios tecnológicos.

9.1. Objetivos.

El propósito de nuestro Plan de Tecnología es asegurar que tengamos una infraestructura de tecnología de la información sólida y eficiente que pueda respaldar las operaciones comerciales y estrategias de crecimiento.

Sin embargo, es importante tener en cuenta la importancia de evaluar que tecnologías implementar y si estas realmente contribuyen al modelo de negocio y la generación de valor a los usuarios. Sobre ese particular, resulta útil hacer referencia a lo señalado por el Prof. Esteve Almirall de la Universidad ESADE en la entrevista realizada en el marco de la presente investigación:

“En plataformas colaborativas, la adopción más evidente es toda la personalización que hoy en día se hace con personas y que es susceptible de ser automatizada completamente con herramientas basadas en GPT. ¿Pero va a pasar rápido? No necesariamente. Necesita primero que las economías estén listas, y el servicio al cliente no es un lugar donde se realiza un trabajo muy caro. Además, la adopción del servicio al cliente requiere una adopción interna por parte de la empresa que lo hace, la necesidad de tener el talento, contratarlo, etc.

La otra parte es las imágenes. No creo que vaya a afectar mucho a las plataformas en este momento. Va a afectar otras cosas, como los colores, los gustos y en el futuro, probablemente una buena parte de las películas será generada por computadora. Sin embargo, en términos de plataformas colaborativas, no es un tema tan inmediato. Hay un tema de innovación del que no sabemos. Si supiéramos cuáles van a ser las innovaciones ganadoras, todos seríamos millonarios. No sabemos ni las ideas que van a surgir, ni si esas ideas serán adoptadas por el público en general, ni si esas ideas encontrarán un modelo de negocio y un modelo creativo que las haga viables en el mercado. Pero ese es el panorama general.”

De lo señalado por el experto, es posible advertir que si bien existen un gran variedad de herramientas tecnológicas disponibles hoy en día y estas continuarán en aumento, es esencial considerar que el éxito que genere una posible implementación para la empresa también dependerá de factores de índole financiera y operativa. En uno ejemplos brindados por el Prof. Almirall, se advierte que si bien la personalización es un elemento clave que puede ser susceptible de automatización esto funcionará solo se ya se cuenta con economías de escala y si su incorporación se da en un área del negocio que realmente genera valor.

Teniendo en consideración el enfoque mencionado a continuación se presentan los objetivos principales de nuestro Plan de Tecnología:

9.1.1. *Diseño de una plataforma digital de alta seguridad y rendimiento.*

Uno de los principales aspectos para que la plataforma sea preferida por los usuarios es la seguridad y el nivel de rendimiento ofrecida por esta. Conforme se ha desarrollado en apartados precedentes nuestro objetivo es fijar el estándar para este modelo de negocio, para lo cual tendremos en cuenta los siguientes aspectos:

- ***Seguridad:***

El diseño de una plataforma digital que manejará transacciones y datos personales exige un enfoque riguroso en la seguridad. El objetivo es desarrollar una plataforma que no solo sea segura, sino que también proteja la privacidad de los usuarios y garantice la seguridad de las transacciones.

Siguiendo las recomendaciones de Arturo Valencia Castro, experto de NTT Data, se planea abordar la seguridad de la plataforma de manera integral y especializada. Se verificará que los proveedores integrados en el desarrollo de la plataforma tengan prácticas de seguridad establecidas, como las pruebas de ética hacking, que incluyen evaluaciones de vulnerabilidad y seguimiento de una metodología específica.

Además, se aprovecharán las ventajas de la infraestructura en la nube, que ofrece validación y atributos de seguridad, como niveles de acceso, confidencialidad y autenticación triple. Se buscarán proveedores de tecnología que incluyan estas capacidades en su oferta y que realicen revisiones periódicas para incluir métodos de seguridad actualizados.

En el proceso de evaluación de proveedores, se verificarán los niveles de certificación ISO que poseen para asegurar los niveles de seguridad requeridos para el proyecto. Además, se realizarán auditorías a las implementaciones realizadas por los proveedores.

- ***Robustez:***

Para soportar un alto volumen de transacciones y usuarios simultáneos, la plataforma debe ser robusta y estable. Buscaremos implementar soluciones tecnológicas que aseguren el rendimiento óptimo de la plataforma en todas las circunstancias, reduciendo al mínimo los tiempos de inactividad y garantizando la continuidad del negocio.

- ***Orientada al Usuario:***

La facilidad de uso y la eficiencia son elementos cruciales para una experiencia de usuario satisfactoria. El objetivo es diseñar una plataforma intuitiva y atractiva que permita a los usuarios navegar, alquilar y ofrecer bienes de forma rápida y sin problemas. Además, se aspira a proporcionar una experiencia excepcional que no solo cumpla, sino que supere las expectativas de los usuarios²⁹.

Siguiendo las recomendaciones de Arturo Valencia Castro, se adoptará un enfoque de Producto Mínimo Viable (MVP) y marcos ágiles para minimizar los riesgos de adopción y resistencia por parte de los usuarios durante las etapas iniciales de la plataforma. Este enfoque implica generar entregas tempranas y ciclos cortos de dos o cuatro semanas, durante los cuales se involucrará al usuario y se contará con representantes del negocio que realicen pruebas y brinden retroalimentación.

No se esperará hasta el final del proceso para presentar el producto, sino que se realizarán entregas cada dos semanas para que el usuario pueda revisar y validar continuamente. De esta manera, se evitan sorpresas al final del proceso. El usuario involucrado deberá conocer en detalle el enfoque del grupo de usuarios, comprender por qué se priorizó una determinada funcionalidad y entender por qué está incluida en el MVP y no en una versión posterior. En resumen, la participación activa del usuario será clave durante todo el proceso de entrega.”

En definitiva, nuestro objetivo es crear una plataforma que inspire confianza, que sea fiable y fácil de usar, y que se convierta en la opción preferida

²⁹ La creación de plataformas digitales eficientes va más allá de la técnica: es un arte que combina la usabilidad con una experiencia envolvente. La satisfacción del usuario no solo radica en una navegación fluida, sino en cómo se siente al interactuar, y en cuán empoderado y satisfecho se siente al finalizar su tarea. Este equilibrio entre funcionalidad y experiencia es lo que distingue a las plataformas más exitosas (Garrett, J.J., 2002).

de los usuarios para el alquiler de bienes en Perú. La consecución de este objetivo será un paso crucial hacia el éxito de nuestro negocio.

9.1.2. *Implementar Sistemas de Seguridad de Datos Sólidos*

En el corazón de nuestro compromiso con los usuarios se encuentra la seguridad y protección de sus datos personales. En un mundo digital cada vez más conectado, la confianza de los usuarios en la forma en que manejamos sus datos es crucial. Por tanto, nuestro segundo objetivo se centra en la implementación de infraestructuras de seguridad de datos avanzadas y resilientes.

- ***Avanzada:***

RentaClic se esforzará por implementar soluciones de seguridad de datos de vanguardia, utilizando las últimas tecnologías y prácticas de la industria para salvaguardar la información de los usuarios. Esto implica el uso de técnicas de cifrado robustas, sistemas de detección de intrusiones y una arquitectura de red segura.

- ***Resiliente:***

Los sistemas de seguridad no sólo deben ser sólidos, sino también resilientes. Aspiramos a construir una infraestructura de seguridad que pueda resistir y recuperarse rápidamente de cualquier ataque o violación de seguridad. Esto se logra a través de un diseño robusto, políticas de seguridad estrictas y un equipo de respuesta a incidentes de seguridad altamente capacitado.

- ***Centrada en el usuario:***

La estrategia de seguridad de datos va más allá de las técnicas de protección estándar, poniendo a los usuarios en el centro de las iniciativas. Esto implica otorgar a los usuarios un control integral sobre sus propios datos, ofreciendo una transparencia absoluta en las políticas de privacidad

y actuando con presteza para abordar cualquier inquietud relacionada con la seguridad de datos que puedan surgir.

En resumen, se busca cultivar una cultura de seguridad de datos que proteja la integridad y la confidencialidad de la información de los usuarios y garantice su confianza en la plataforma. Alcanzar este objetivo es esencial para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de nuestro negocio.

9.1.3. *Utilizar la Analítica de Datos para Impulsar Decisiones:*

Nuestro tercer objetivo resalta el poder de los datos como una valiosa herramienta para iluminar el camino hacia decisiones efectivas y estratégicas. Deseamos ir más allá del simple uso de la analítica de datos y verdaderamente integrar un enfoque basado en datos en todas las facetas de la operación.

- **Recopilación de Datos de Calidad:**

La primera prioridad será invertir tiempo y recursos en la adquisición de datos de alta calidad provenientes tanto de los usuarios como del mercado en general. Esto significa no solo implementar mecanismos idóneos para recolectar datos exhaustivos, precisos y pertinentes, sino también analizar estos datos para obtener un entendimiento profundo de las necesidades y comportamientos de los usuarios, además de captar tendencias del mercado.

Según McNabb, D.E (2008), la calidad de los datos es un aspecto crítico para tomar decisiones informadas en una organización. Para asegurar datos de alta calidad, implementaremos prácticas efectivas de gestión de datos, las cuales incluirán la validación de datos en varios niveles, la limpieza de datos y la identificación de datos atípicos (Chen, Chiang, & Storey, 2012).

Además, la relevancia de los datos es fundamental para la estrategia. Como afirma Zikopoulos et al. (2013), “*Sin relevancia, incluso los datos más completos y precisos no sirven de nada*”. Para garantizar la relevancia de los datos que serán recopilados, se desarrollara un entendimiento profundo de las necesidades de información de la organización y se alinearán las prácticas de recopilación de datos con estas necesidades.

- ***Análisis e Interpretación de Datos:***

La mera recopilación de datos es solo el inicio de nuestro proceso. RentaClic a emplear tecnologías de análisis de datos de vanguardia y a formar a nuestro equipo en la interpretación y comprensión de estos datos. Mediante la aplicación de técnicas estadísticas y algoritmos de aprendizaje automático, destilaremos patrones significativos y útiles a partir de los datos recogidos.

La capacidad de interpretar y comprender los datos es esencial para convertir los datos en información útil (Provost & Fawcett, 2013). En este sentido, fortaleceremos la alfabetización de datos de nuestro equipo a través de capacitaciones y talleres periódicos, para garantizar que nuestro equipo pueda hacer un uso efectivo de los datos.

La implementación de tecnologías avanzadas de análisis de datos es fundamental para extraer el máximo valor de los datos. Como apuntan Davenport y Patil (2012), “*la habilidad de analizar, visualizar y comunicar datos puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el mercado*”. Con esto en mente, RentaClic invertirá en herramientas analíticas y plataformas de aprendizaje automático que le permitan identificar tendencias, detectar anomalías y prever comportamientos futuros.

- **Impulsar Decisiones Basadas en Datos:**

En última instancia, el valor auténtico de los datos se manifiesta en su habilidad para esclarecer y perfeccionar las decisiones y estrategias. Ya sea para realzar la experiencia del usuario, optimizar las operaciones, o afinar las tácticas de mercadotecnia, los datos servirán como la brújula que dirigirá el rumbo de la empresa.

Shmueli & Koppius (2011) enfatizan que los datos pueden “proporcionar insights valiosos que pueden llevar a mejores decisiones y acciones estratégicas”. Para asegurar que la organización está utilizando los datos de manera efectiva, se implementará un enfoque basado en datos para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. La idea es reducir al mínimo el nivel de sesgos propios de la gestión administrativa y centrarse en adoptar medidas que realmente tienen un impacto en la organización y generan valor para el usuario³⁰.

La importancia de esto último ha sido abordada en diversos trabajos académicos, en línea con el enfoque que desea adoptar RentaClic Davenport (2014) argumenta que las organizaciones que utilizan datos para impulsar sus decisiones tienen una mayor probabilidad de superar a sus competidores en términos de productividad y rentabilidad. Por ello, RentaClic utilizará datos para mejorar continuamente la experiencia del usuario, optimizar las operaciones y afinar las estrategias de marketing.

Por tanto, RentaClic aspira a convertirse en una organización auténticamente basada en datos, donde cada decisión y acción se tome con el apoyo de análisis de datos sólidos y perspicaces. Lograr este objetivo será crucial

³⁰ Shmueli & Koppius (2011) no solo enfatizan la importancia de concebir los datos como una fuente valiosa de conocimientos clave, sino que además resaltan la necesidad de distinguir claramente entre “explicar” y “predecir” mediante el análisis de datos. En el caso de RentaClic esto es especialmente importante debido a que si bien el análisis de datos tradicional puede ser de utilidad para entender el comportamiento de los usuarios (como por ejemplo que bienes son los más populares), la incorporación de analítica predictiva puede orientar el negocio a tendencias emergentes y mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a los cambios en el entorno.

para un adecuado nivel de adaptación al cambio y prosperar en un mercado digital en constante transformación.

9.1.4. *Mantener la Actualización y Adaptabilidad Tecnológica*

El cuarto objetivo subraya la dedicación a la evolución constante y a la adaptabilidad en un mundo tecnológico en constante cambio. RentaClic tiene claro que la tecnología no es estática, y por lo tanto, la plataforma y enfoque tampoco deben serlo.

- ***Estar al día con la Innovación:***

RentaClic se compromete a estar actualizada con las últimas tendencias e innovaciones tecnológicas. Esto implica mucho más que solo estar al tanto de las emergentes tecnologías; también requerimos entender cómo estas pueden integrarse a la plataforma y cómo pueden alterar las expectativas de los usuarios y la dinámica del mercado.

Como afirma Brynjolfsson y McAfee (2014), las empresas que son capaces de adoptar y adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías suelen tener una ventaja competitiva en la economía digital. Por lo tanto, estar al día con las tendencias tecnológicas será esencial para garantizar que RentaClic mantenga relevancia y competitividad.

- ***Adoptar y Adaptar:***

Conforme identifiquemos nuevas tecnologías y tendencias que podrían resultar beneficiosas para la plataforma, RentaClic por adoptarlas y adaptarlas a las necesidades. Esto podría implicar la incorporación de nuevas funcionalidades en la plataforma, la adopción de nuevos enfoques en el trabajo realizado en la organización, o la adaptación de la estrategia

elegida para generar un adecuado alineamiento con las necesidades del mercado.

- **Mantener la Flexibilidad:**

En adición a la adopción de nuevas tecnologías, RentaClic hará todos los esfuerzos por mantener la plataforma y nuestro enfoque tecnológico flexibles y capaces de adaptarse a los cambios. Esto significa construir sistemas que sean modulares y escalables, y promover una cultura que esté abierta al cambio y a la experimentación.

Según Overby, Bharadwaj y Sambamurthy (2006), la flexibilidad tecnológica puede proporcionar a las empresas la capacidad de responder rápidamente a las oportunidades y amenazas del mercado.³¹ RentaClic hará todo lo posible por mantener esta flexibilidad para garantizar una capacidad de respuesta eficaz a los cambios en nuestro entorno.

En definitiva, el objetivo es que RentaClic se convierta en un participante activo en el panorama tecnológico, siempre dispuestos a aprender, adaptarse y evolucionar. Alcanzar este objetivo permitirá mantener la relevancia y competitividad en un mundo digital en constante cambio.

9.1.5. Impulsar la Eficiencia Operativa Mediante el Uso Estratégico de la Tecnología.

El quinto objetivo refleja la intención de maximizar la eficiencia operativa a través del aprovechamiento estratégico de la tecnología. Estamos comprometidos a transformar la forma en que operamos, haciendo uso de las soluciones

³¹ En el referido trabajo los autores destacan como componentes esenciales de la agilidad organizacional la sensibilidad y la capacidad de respuesta pero dejan claro que estos no son suficiente. Para que una organización sea genere un impacto real a partir de su agilidad estos dos aspectos deben trabajar de manera integrada generando un círculo virtuoso. En el modelo de negocio propuesto, en línea con lo mencionado por los investigadores, se buscará que la tecnología implementada no solo aporte valor al usuario sino que además fortalezca la sensibilidad de RentaClic y su capacidad de responder a los cambios en el entorno.

tecnológicas disponibles para mejorar la productividad y la eficiencia en todos los aspectos de la organización.

- **Implementación de Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM):**

La satisfacción del cliente es una de las máximas prioridades. Para lograrla, deseamos utilizar sistemas CRM que ayuden a gestionar las interacciones con los clientes de manera más eficaz y eficiente. Con el CRM adecuado, podremos mantener un registro completo de la historia de las interacciones con los clientes, lo que permitirá proporcionar un servicio más personalizado y proactivo.

- **Adopción de Herramientas de Automatización de Marketing:**

La automatización de marketing puede ser una poderosa aliada para mejorar la eficiencia de las actividades de marketing. Planeamos utilizar herramientas de automatización para programar y organizar las campañas de marketing, lo que no sólo permitirá llegar a más personas con menos esfuerzo, sino que también nos proporcionará valiosos datos para medir y optimizar las actividades.

- **Exploración de Otras Tecnologías de Eficiencia:**

RentaClic siempre estará abierta a explorar cualquier tecnología que pueda mejorar la eficiencia operativa y la experiencia de sus usuarios. Ya sea mediante el uso de software de inteligencia empresarial para tomar decisiones basadas en datos, o mediante la adopción de herramientas de colaboración para mejorar la comunicación y la productividad del equipo, el objetivo es ser una organización de vanguardia.

Al final, el objetivo es crear una operación ágil y eficiente que pueda adaptarse y responder a las cambiantes demandas del mercado. Al maximizar la eficiencia a través de la tecnología, esperamos no sólo mejorar la productividad, sino también proporcionar un mejor servicio a los clientes y usuarios.

9.2. Plataforma de Marketplace

En el inicio de la operación, optaremos por utilizar una plataforma ya existente para construir el Marketplace, lo que permitirá lanzar rápidamente la idea al mercado y comenzar a adquirir usuarios y recopilar feedback valioso. La plataforma elegida para este propósito es Sharetribe, debido a su versatilidad, facilidad de uso y precio asequible.

9.2.1. Elección de Sharetribe.

Durante la investigación del modelo de negocio propuesto, se mantuvieron entrevistas con expertos internacionales en tecnología, negocios digitales y desarrollo de software en los que se discutió a profundidad el tema del diseño de plataforma. Todos los expertos recomendaron a los autores encontrar una solución tecnológica ya existente en el mercado que pudiese ser contratada por un monto fijo mensual o anual en lugar de optar por el diseño desde el inicio de una plataforma propia contratando para ello a un programador externo.

En esa línea, se ha optado por Sharetribe, una reconocida plataforma de software como servicio (SaaS), como el cimiento tecnológico sobre el cual construir la plataforma de intermediación de alquiler de bienes. Sharetribe se distingue por su especialización en facilitar la creación de mercados en línea, haciendo de ella la elección correcta para el proyecto:

- **Funcionalidad Robusta y Diversa:**

Sharetribe brinda una variedad de características esenciales que son fundamentales para el negocio. Entre estas se encuentran el procesamiento

seguro de pagos, la gestión eficiente de listados, las reseñas de usuarios, entre otras. Estas capacidades integradas permiten centrarnos en la experiencia del usuario y el crecimiento de la plataforma, en lugar de en los aspectos técnicos del desarrollo.

- **Implementación Rápida y Económica:**

Con Sharetribe, podemos acelerar significativamente el lanzamiento del mercado en línea. Su enfoque “plug and play” permite evitar la tediosa y costosa tarea de desarrollar una plataforma desde cero. Asimismo, su estructura de costos basada en suscripción es ideal para la startup, permitiéndonos comenzar con un presupuesto limitado y escalar a medida que crecemos.

- **Flexibilidad y Escalabilidad:**

Sharetribe no solo nos ofrece una solución llave en mano, sino que también es altamente personalizable, permitiéndonos ajustar la plataforma a las necesidades específicas. Además, su capacidad para escalar conforme crecemos garantiza que podamos satisfacer la demanda de los usuarios a medida que expandimos la base de clientes.

Es importante mencionar que Sharetribe no solo ofrece todos los beneficios antes mencionado a un precio fijo que resulta accesible a los impulsores del presente plan de negocio quienes son los que ejecutarían el mismo, sino que además cuenta con una amplia cartera de clientes en diversos países del mundo que ya han implementado de manera exitosa sus modelos utilizando la misma plataforma.

En resumen, la elección de Sharetribe nos permite lanzar una plataforma de intermediación de alquiler de bienes robusta y funcional en un corto periodo de tiempo y con un presupuesto limitado. Proporciona las herramientas que

necesitamos para comenzar el negocio y lo posiciona para el crecimiento y el éxito a largo plazo.

9.2.2. Personalización y Escalabilidad

Sharetribe, además de proporcionar un conjunto integral de funcionalidades, nos otorga la ventaja de poder adaptar la plataforma a las exigencias particulares. Su flexibilidad es uno de los pilares fundamentales que nos permitirá adaptarnos al cambio constante que caracteriza el mercado digital.

- **Flexibilidad y Adaptabilidad:**

El poder de personalización que Sharetribe brinda es crucial para atender las necesidades únicas y las de los usuarios. A medida que evolucione la empresa y profundicemos en el conocimiento de las necesidades y las de los usuarios, tendremos la capacidad de realizar ajustes y mejoras en la plataforma.

- **Escalabilidad Garantizada:**

Sharetribe posee una capacidad inherente de escalar de acuerdo con el crecimiento del negocio. La plataforma puede gestionar de manera eficaz un creciente volumen de usuarios y transacciones conforme expandimos las operaciones. Esta escalabilidad garantizada nos brinda la confianza de saber que la plataforma está preparada para acompañar el crecimiento y éxito.

En conclusión, la flexibilidad de personalización y la capacidad de escalado que ofrece Sharetribe son componentes vitales para adaptarse y prosperar en el cambiante entorno digital. Permitirá a RentaClic mantenerse al día con las crecientes demandas y expectativas de los usuarios, mientras se sigue expandiendo y mejorando.

9.2.3. *Mantenimiento y Soporte*

La gestión de una plataforma digital es un proceso constante que requiere atención continua para garantizar su funcionamiento óptimo y seguro. Sharetribe se encarga de este aspecto crítico proporcionando un mantenimiento regular y actualizaciones de seguridad.

- *Mantenimiento y Actualizaciones:*

La ventaja de elegir Sharetribe radica en su compromiso con el mantenimiento regular de la plataforma y la implementación oportuna de actualizaciones de seguridad. Esta gestión nos libera de la responsabilidad de tener que realizar estas tareas de forma manual, permitiéndonos centrarnos en aspectos más estratégicos del negocio.

- *Soporte al Cliente Sólido:*

Sharetribe se distingue por su fuerte soporte al cliente. Cuentan con un equipo dedicado que nos asistirá en la resolución de cualquier problema o dificultad que pueda surgir durante el funcionamiento de la plataforma. Esta asistencia proactiva nos garantiza una resolución rápida de problemas, minimizando cualquier interrupción del servicio y asegurando la satisfacción del usuario.

En síntesis, el mantenimiento y soporte ofrecidos por Sharetribe permite mantener una plataforma robusta, segura y altamente funcional. Asimismo, brinda la tranquilidad de saber que se cuenta con un soporte técnico constante, lo que permite centrarse en la principal misión: ofrecer un servicio de alquiler de bienes de alta calidad a los usuarios.

9.2.4. *Transición a una Plataforma Propia.*

El crecimiento y la evolución son una parte integral de cualquier negocio, y el objetivo en este caso no es diferente. A medida que maduremos y el negocio se establezca, estaremos en una mejor posición para entender y evaluar las necesidades tecnológicas específicas.

- **Control Total y Personalización:**

-

El desplazamiento hacia una plataforma propia proporcionará control total sobre la funcionalidad y la experiencia del usuario. Esta independencia tecnológica permitirá adaptar cada aspecto de la plataforma a las preferencias de los usuarios y alinearla con la visión y objetivos empresariales.

- **El Viaje de Crecimiento:**

El uso inicial de Sharetribe nos proporciona un punto de partida efectivo y económico para lanzar la plataforma. A medida que crecemos y evolucionamos, haremos la transición a una plataforma propia, una que refleje la identidad única y nos proporcione la flexibilidad para innovar y expandirnos de acuerdo con las demandas cambiantes del mercado.

En conclusión, la transición de Sharetribe a la propia plataforma representa un objetivo a futuro en línea comprometido con la adaptabilidad y la mejora continua. Ello permitirá estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas y mantenerse a la altura de las expectativas cada vez más altas de los usuarios, reforzando la posición en el mercado.

9.2.5. *Dominio Web y Correo Corporativo*

Una presencia en línea profesional requiere un dominio web personalizado y direcciones de correo electrónico corporativas. Estos elementos son

fundamentales para establecer la identidad de la marca y para la comunicación eficaz con los clientes y socios.

9.2.5.1. Selección del Dominio Web

El dominio web es la dirección única que los usuarios teclearán en sus navegadores para acceder al Marketplace. Hemos decidido seleccionar un dominio “.com” debido a su reconocimiento global y credibilidad.

Aseguraremos que el dominio web sea fácil de recordar, y se encuentre relacionado con el nombre de marca y libre de cualquier problema legal o de marcas registradas. También se verificará que no tenga homónimos para evitar confusiones y problemas con la visibilidad en línea.

9.2.5.2. Correo Corporativo

El correo corporativo es vital para mantener una comunicación profesional con los clientes, socios y proveedores. Para este propósito, se optará por el servicio de G Suite de Google, que no sólo proporciona correo electrónico corporativo, sino también una gama de herramientas de productividad, como Google Drive, Google Docs, y Google Meet.

En resumen, la adquisición de un dominio web y la configuración de correo electrónico corporativo son inversiones esenciales para establecer y mantener una presencia en línea profesional. Aunque estos costos son recurrentes, son comparativamente bajos y proporcionan un gran valor en términos de construcción de la marca y eficiencia en la comunicación. Por lo tanto, estos gastos se consideran necesarios para el éxito del negocio.

9.2.6. Web Corporativa y Blog.

Para establecer una presencia en línea efectiva y creíble, además de la plataforma es esencial contar con una página web corporativa y un blog. Estas plataformas serán el rostro de la empresa en el mundo digital y nos permitirán comunicarnos directamente con usuarios, socios y cualquier parte interesada.

9.2.6.1. Selección del CMS: WordPress

Después de evaluar varias opciones de CMS, hemos decidido utilizar WordPress. Este CMS es líder en el mercado, con una cuota del 61%, y ofrece una amplia gama de herramientas y funcionalidades que nos permitirán construir y personalizar la página web y blog de manera efectiva. WordPress es especialmente adecuado para el proyecto debido a su facilidad de uso, extensibilidad a través de plugins, y su naturaleza de código abierto que permite una personalización casi ilimitada.

9.2.6.2. Ventajas de WordPress

WordPress ofrece una solución rentable y escalable para construir la página web corporativa y blog. Su interfaz intuitiva significa que no necesitaremos contratar a desarrolladores web dedicados, lo que nos ayudará a mantener bajos los costos iniciales. La gran cantidad de plugins y temas disponibles nos permitirá personalizar la página web y blog para adaptarse a las necesidades y marca.

9.2.6.3. Plan de Negocios de WordPress

Para el presente negocio, hemos decidido optar por el Plan de Negocios de WordPress. Este plan nos permite agregar una tienda online mediante WooCommerce, si es necesario en el futuro, y ofrece la posibilidad de instalar plugins y temas personalizados, Google Analytics para el seguimiento del tráfico web, y 200 GB de almacenamiento.

9.2.6.4. *Blog Corporativo*

El blog será una parte integral de la página web. Permitirá compartir noticias y actualizaciones sobre la empresa y plataforma, proporcionar contenido útil y relevante para los usuarios y potenciar las estrategias de SEO y marketing de contenidos. WordPress ofrece funcionalidades de blog robustas y fáciles de usar, incluyendo diferentes formatos para las publicaciones, categorización y etiquetado, opciones para comentarios, y la capacidad de agregar varios módulos de blog, como listas de los artículos más leídos y comentarios más recientes.

En resumen, la construcción de la página web corporativa y blog utilizando WordPress nos permitirá establecer una presencia en línea sólida y profesional, mientras mantenemos los costos al mínimo.

9.2.7. *Administrador de Pago*

Dada la naturaleza del modelo negocio, necesitaremos un procesador de pagos confiable y seguro que pueda manejar transacciones tanto locales como internacionales. Un buen procesador de pagos es fundamental para garantizar una experiencia de usuario sin problemas y para generar confianza entre los usuarios.

9.2.7.1. *Elección de pasarela de pago Paypal.*

Para el Marketplace, hemos optado por PayPal como nuestro procesador de pagos. PayPal es una de las plataformas de pagos más confiables y reconocidas a nivel mundial, con presencia en más de 200 países, incluyendo Perú. Su reputación, seguridad y facilidad de uso lo convierten en una opción atractiva para la plataforma como para los usuarios. Además, es compatible con Sharetribe, lo que simplifica la integración.

9.2.7.2. *Beneficios de Paypal.*

PayPal proporciona una plataforma de pagos segura y fácil de usar, que soporta una amplia gama de opciones de pago, incluyendo tarjetas de crédito, tarjetas de débito y transferencias bancarias. Asimismo, PayPal ofrece protección contra el fraude y el reembolso en caso de disputas, lo que es crucial para construir la confianza de los usuarios en el Marketplace.

9.2.7.3. *Costos de Paypal.*

En términos de costos, PayPal cobra una tarifa de 5.4% + \$0.30 USD por transacción internacional recibida desde Perú. Esta tarifa puede variar dependiendo del volumen de transacciones que procesemos. Para las transacciones locales, el costo es de 3.99% + S/.1.20 soles. Es importante destacar que estas tarifas solo se aplican cuando se realiza una transacción, lo que significa que no tendremos costos fijos mensuales.

En conclusión, aunque los costos de procesamiento de pagos pueden ser una consideración importante, la seguridad y la confiabilidad de la plataforma de pagos es una prioridad. Al optar por PayPal, proporcionamos a los usuarios una plataforma de pago segura y familiar, lo que contribuirá a la confianza en nuestro Marketplace y a una experiencia de usuario sin problemas. Conforme crezcamos, también estaremos en condiciones de reevaluar las necesidades de procesamiento de pagos y considerar alternativas si resultan más ventajosas.

9.2.8. *Presupuesto de IT*

Al ser una startup digital, la tecnología juega un papel fundamental en las operaciones diarias. Debemos invertir adecuadamente en infraestructura tecnológica para garantizar una experiencia de usuario de alta calidad, mientras que, al mismo tiempo, minimizamos los gastos para mantener un control riguroso sobre las finanzas. A continuación, presentamos un presupuesto detallado de IT.

9.2.8.1. *Sharetribe Go.*

La suscripción a Sharetribe Go cuesta \$239 más \$99 de landing page al mes (aproximadamente S/ 1242.45 al cambio actual). Este precio incluye hosting, soporte, y mantenimiento regular, así como actualizaciones de seguridad y de características. La utilización de este servicio permitirá crecer gradualmente hasta 100,000 usuarios sin incrementar substancialmente el costo.

Conforme la plataforma de intermediación de alquiler de bienes vaya avanzando y requiera la incorporación de funcionalidades más complejas que requieran la intervención de un programador, se podrá optar por la suscripción ShareTribe Flex que proporciona un mayor número de alternativas de personalización.

9.2.8.2. *Hosting de la Web Corporativa y Blog.*

Para nuestro sitio web corporativo y blog, decidimos usar la plataforma WordPress. Un plan Business de WordPress tiene un costo de \$25 por mes, facturado anualmente, lo que se traduce en aproximadamente S/ 92.50 al mes. La referida página no requerirá un alto nivel de sofisticación, ya que será principalmente informativos y la mayoría de los usuarios únicamente utilizarán el Marketplace alojado en Sharetribe.

9.2.8.3. *Dominio Web y Correo Corporativo.*

El costo anual de un dominio .com en GoDaddy por cinco años y de correo electrónico corporativo por 36 meses asciende a S/ 1437.00

9.2.8.4. *Administrador de Pago*

No hay un costo fijo mensual por usar PayPal. Solo se paga una comisión por transacción, que es del 5.4% + \$0.30 USD para transacciones internacionales y 3.99% + S/.1.20 soles para transacciones locales. Estos

costos son variables y dependen del volumen de transacciones que procesamos.

El presupuesto de IT es un aspecto fundamental de nuestro plan de negocios, especialmente porque somos una startup digital. Hemos hecho todo lo posible para minimizar los costos sin sacrificar la calidad del servicio y la experiencia del usuario. Seguiremos revisando estos costos y buscando formas de optimizarlos a medida que crecemos y evolucionamos.

Tabla N° 18: Presupuesto de Tecnologías de Información

| Concepto | Valor unitario | Cantidad | Veces por año | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|----------|---------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. ShareTribe Go + Landing Page | 1,242 | 1 | 12.00 | S/ 1,242 | S/ 14,909 | S/ 14,909 | S/ 14,909 | S/ 14,909 | S/ 14,909 |
| 2. Wordpress Business (Página Corporativ | 93 | 1 | 12.00 | S/ 93 | S/ 1,110 | S/ 1,110 | S/ 1,110 | S/ 1,110 | S/ 1,110 |
| 3. Dominio Web | 1,438 | 1 | 1x3años | S/ 1,438 | S/ - | S/ - | S/ - | S/ 1,438 | S/ 1,438 |
| Total | | | | S/ 2,773 | 16,019 | 16,820 | 17,661 | 18,544 | 19,472 |

Fuente: *Elaboración Propia.*

X. CAPÍTULO X: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo, se dedica a explorar el enfoque estratégico que se empleará para el desarrollo y la gestión de los recursos humanos. El objetivo es diseñar un plan de recursos humanos integral que permita identificar, atraer y retener al personal adecuado para cada puesto en la organización. Mediante este plan, se busca implementar un ambiente de trabajo óptimo con los recursos necesarios y múltiples oportunidades de desarrollo.

10.1. Objetivos de Recursos Humanos:

En este apartado, se establecen los objetivos que orientarán las acciones en la gestión de recursos humanos de la organización.

- Implementar una estructura organizativa dinámica y adaptable que asegure la eficiencia en todas las operaciones empresariales.
- Seleccionar y retener personal que posea las competencias, habilidades y actitudes idóneas para cada puesto.
- Promover un ambiente laboral en el cual los empleados puedan desplegar su máximo potencial, fomentando su desarrollo personal y profesional y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Impulsar un equipo altamente motivado y centrado en el servicio al cliente, capaz de demostrar empatía y compromiso con el logro de los objetivos empresariales.
- Alcanzar un nivel de satisfacción laboral de al menos el 90% entre los colaboradores.
- Conformar un equipo multidisciplinario con profundos conocimientos en todas las áreas clave del negocio, incluyendo la gestión de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes.
- Con vistas a la expansión futura de la plataforma, se aspira a mantener una tasa de retención del personal de al menos el 85% anual al final del quinto año de proyección del presente proyecto.

La consecución de estos objetivos permitirá generar un ambiente laboral enriquecedor y productivo, promoviendo la satisfacción de los empleados y su compromiso con la visión de la empresa.

10.2. Estructura Organizacional:

La estructura organizativa de una empresa es fundamental para garantizar un flujo de trabajo efectivo y una comunicación clara. Para la plataforma de intermediación de alquiler de bienes, se ha diseñado una estructura sencilla pero robusta que promueve la eficiencia y la colaboración entre los diferentes departamentos. Esta sección detalla los roles y responsabilidades dentro de la organización.

- La plataforma de intermediación de alquiler de bienes se organiza alrededor de cuatro áreas clave, cada una liderada por un profesional capacitado que se ocupa de las operaciones y tareas específicas de su respectivo departamento.
- En la cúspide de la estructura se encuentra la Gerencia General, presidida por el Gerente General. Esta figura clave se encarga de la toma de decisiones estratégicas y del monitoreo general del desempeño de la empresa.
- El Área de Marketing es el motor de la estrategia publicitaria y de contenido de la plataforma. Este departamento, liderado por el Jefe de Marketing y apoyado por un Community Manager, se encarga de la promoción de la plataforma, la creación de contenido atractivo y la gestión de la imagen de la marca en línea.
- El Área de Tecnología de la Información (T.I.) es fundamental en este modelo de negocio basado en una plataforma digital. Este departamento

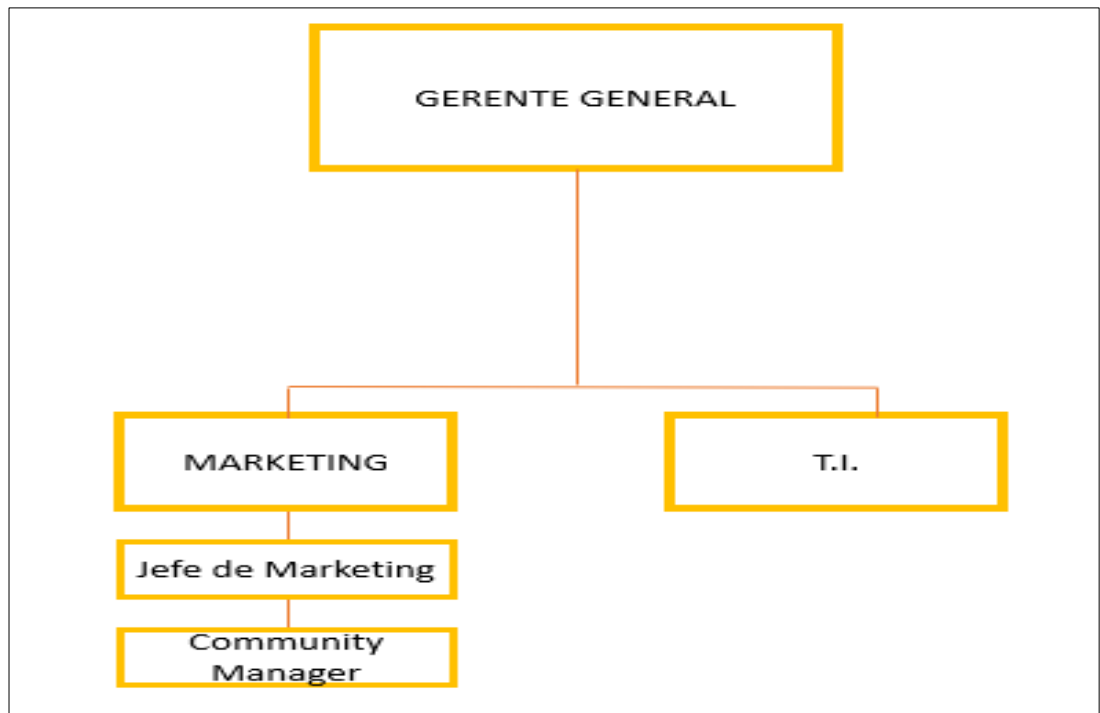
cuenta con el apoyo de un Ingeniero Programador, contratado por períodos específicos mediante recibo por honorarios.

En resumen, la estructura organizacional de la plataforma de intermediación de alquiler de bienes está diseñada para ser clara, dinámica y sencilla. Cada rol tiene responsabilidades y competencias claramente definidas, permitiendo una colaboración efectiva y flujos de trabajo eficientes.

10.3. Organigrama

A continuación, se reproduce el organigrama inicial de la empresa.

Figura N° 5: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

10.4. Descripción de competencias requeridas por rol.

A continuación las principales competencias requeridas para cada función o rol en la Tabla N°19:

Tabla N° 19: Competencias Requeridas

| Puesto | Perfil del Puesto | Habilidades, conocimientos y actitudes | Forma de Remuneración |
|------------------------------|--|--|------------------------------|
| Gerente General | Administrador o Ingeniero Industrial Preferencia MBA Experiencia: 3 años en puestos similares | Competencias gerenciales: liderazgo y dirección de personas, orientado a resultados y trabajo en equipo | Planilla |
| Contador | Contador Experiencia: 2 años | Experiencia técnica en el manejo contable y capacidad de análisis | Externo |
| Jefe de Marketing | Licenciado en Marketing u otra carrera con especialidad en Marketing y Ventas Experiencia: 2 años | Competencias cognoscitivas, análisis, capacidad de liderazgo, resolución de problemas y análisis | Planilla |
| Community Manager | Diseñador Gráfico u otras carreras relacionadas | Creatividad, tipografía, estética, paleta de colores | Planilla |
| Responsable de TI | Ingeniero Informático, Ingeniero industrial o Administrador Experiencia: 2 años | Habilidades organizativas y de liderazgo, habilidades de comunicación, conocimiento de los sistemas informáticos | Planilla |
| Ingeniero programador | Ingeniero Informático Experiencia en diseño y creación de plataformas | Creatividad, conocimientos en programación, lógica, analítica y habilidades comunicativas | Externo |

Fuente: Elaboración propia

10.5. Constitución de la empresa

Este segmento del plan de negocio se dedica a la identificación de la estructura empresarial y societaria más apropiada para la implementación de una Plataforma Digital de Alquiler de Bienes. Se detallan los requisitos necesarios para la formalización de la empresa según las normativas de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) del Perú. Además, se analizará la idoneidad de los distintos regímenes tributarios y laborales aplicables al sector privado.

Tabla N° 20: Constitución de la empresa

| Datos | Descripción |
|--------------------------|--|
| Tipo de empresa | La empresa será constituida bajo la Ley General de Sociedades N°26887 como un tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), conformada por 3 socios e inicialmente 6 trabajadores. |
| Razón Social | La razón social de la empresa será RentaClic S.A.C. |
| Giro del Negocio | De acuerdo con CIU Numero N773, las actividades se encuentran referidas dentro de “Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipos y bienes tangibles” |
| Tipo de Inversión | Aportado por socios y préstamo bancario |

Fuente: Elaboración propia con base en (SUNAT,2019)

Al no tener un directorio, la Junta General de Accionistas será la máxima autoridad de la empresa, y todas las funciones relacionadas con la dirección de la empresa serán ejercidas por el Gerente General. Además, las acciones de cada socio se registrarán en el "Libro matrícula de acciones", que debe ser legalizado por un notario en la ciudad de Lima, según lo estipulado por la SUNARP.

El proceso de constitución de la empresa en Perú requiere seguir ciertos pasos, que se detallan en la Plataforma digital del Estado Peruano. Se espera que el cumplimiento de estos requisitos contribuya a la viabilidad y el éxito a largo plazo de la Plataforma Digital de Alquiler de Bienes. Asegurar la conformidad con las leyes y reglamentos pertinentes es esencial para la operación efectiva y legal de la empresa.

10.5.1. Búsqueda y reserva de nombre

El primer paso para formar una persona jurídica es buscar y reservar este nombre con la Administración Nacional de Registros Públicos ("SUNARP") para verificar si hay otras empresas con nombres similares o equivalentes al nombre de la sociedad o no. . empresa .deseada. Esto es para evitar posibles problemas al momento del registro. Plataforma digital estatal única. (2023)

10.5.2. *Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)*

De acuerdo con la Plataforma Digital del Estado del Perú, un acto constitutivo es un tipo de contrato donde a continuación se describen los respectivos acuerdos: las actividades principales y secundarias de la empresa, sede financiera, socios, sus respectivos representantes legales y facultades. Asimismo, este documento debe ser gestionado por un abogado y luego entregado a un notario. Plataforma digital estatal única. (2023)

10.5.3. *Abono de capital y bienes*

Es un aporte por parte de los socios de una suma de dinero y/o bien mueble o inmueble en beneficio de la sociedad, en ambos casos reconocido por el sistema financiero si se trata de transferencia en cuenta bancaria o escritura pública que acredite la transferencia y/o valoración del activo patrimonial si es mueble o inmueble. (La única plataforma digital del Estado del Perú, 2023)

10.5.4. *Elaboración de Escritura Pública*

En esta etapa, el notario debe revisar los acuerdos, contribuciones y firmas de todos los socios y sus cónyuges (si los hubiere) y firmar y sellar la escritura de constitución para convertirla en una escritura pública vigente. (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023)

10.5.5. *Inscripción en Registros Públicos*

A continuación, el notario debe levantar escritura pública para el registro correspondiente de la empresa registrada públicamente en SUNARP. En este caso, la empresa se registra como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) ya que se ajusta mejor al modelo de negocio propuesto.

10.5.6. Inscripción al RUC para Persona Jurídica

Una vez obtenida la inscripción en registros públicos, la empresa debe ser inscrita en el Registro Único de Contribuyentes más conocido con las siglas RUC de SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, donde se registrará la información correspondiente.

10.5.7. Gastos de constitución de la persona jurídica.

También detallamos en el siguiente cuadro los gastos para el proceso de constitución de empresa:

Tabla N° 21: Gastos de constitución

| GASTOS DE CONSTITUCION | S/. |
|---|----------------|
| Reserva de nombre en SUNARP | 22.00 |
| Minuta del acto constitutivo | 200.00 |
| Escritura pública e inscripción en SUNARP | 360.00 |
| Registro de marca y logo en Indecopi | 533.30 |
| Legalización de libros contables | 100.00 |
| TOTAL | 1215.30 |

Fuente: Elaboración propia

10.6. Régimen Tributario

Para la ejecución del presente plan de negocio se tomará en consideración los regímenes de la micro y pequeña empresa que otorgan una serie de beneficios tributarios dependiendo el nivel de ingresos de las empresas. De forma inicial, optaremos por el régimen MYPE al ser el menos oneroso.

Tabla N° 22: Tasa de impuesto a la renta bajo el régimen MYPE

| Ingresos Netos Anuales | Pagos a cuenta |
|------------------------|--------------------|
| Hasta 300 UIT | 1% |
| >300 hasta 1700 UIT | Coeficiente o 1.5% |
| Renta Anual | Tasas |
| Hasta 15 UIT | 10% |
| Mas de 15 UIT | 29.50% |

Fuente: *Plataforma Digital Única del Estado. (2023)*

10.7. Políticas organizacionales

La cultura organizacional se ha convertido en un componente crítico en la construcción de una empresa exitosa. No es simplemente un conjunto de normas y políticas; es la brújula que guía las acciones y comportamientos, la identidad que distingue a esta empresa de otras. La cultura organizacional que buscamos desarrollar para la plataforma digital de alquiler de bienes está inspirada en los principios probados de Netflix, adaptados y refinados para satisfacer las necesidades y objetivos únicos. Nos esforzamos por crear un ambiente de trabajo que promueva la innovación, la autonomía y la colaboración, que ponga un fuerte énfasis en la satisfacción del cliente y que valore la transparencia, la diversidad y la inclusión.

10.7.1. Política de Innovación y Adaptabilidad

La empresa prosperará en un entorno digital en constante cambio y evolución. Como tal, fomentamos una cultura que valora y premia la innovación y la adaptabilidad. Nos comprometemos a proporcionar las herramientas, la capacitación y el apoyo necesarios para que los empleados experimenten y tomen riesgos calculados, con el entendimiento de que el fracaso es un componente esencial del proceso de aprendizaje y mejora.

10.7.2. Política de Autonomía y Responsabilidad

Creemos que los empleados dan lo mejor de sí mismos cuando tienen la libertad de tomar decisiones y la responsabilidad de rendir cuentas por ellas. Por lo tanto, fomentaremos la toma de decisiones descentralizada, permitiendo a los

empleados tener autonomía en su trabajo, siempre que cumplan con las regulaciones y políticas de la empresa.

10.7.3. *Política de Colaboración y Comunicación*

Fomentaremos una cultura de colaboración y comunicación abierta, con una política de puertas abiertas que promueva un flujo libre de información y diálogo a todos los niveles de la empresa. Entendemos que la colaboración entre los equipos y la comunicación transparente son esenciales para la eficiencia y efectividad.

10.7.4. *Política de Integridad y Transparencia*

Se establecerá un código de conducta que instará a los empleados a actuar con integridad y transparencia en todas sus interacciones. La empresa se compromete a ser transparente en sus operaciones y comunicaciones tanto internas como externas. Esto se aplica tanto a los empleados como a los clientes, ya que creemos que la confianza y la credibilidad son fundamentales para nuestro éxito.

10.7.5. *Política de Desarrollo Continuo de Habilidades*

Para mantenerse a la vanguardia en un entorno digital en constante cambio, es fundamental que los empleados sigan aprendiendo y desarrollando nuevas habilidades. Se proporcionarán oportunidades para la capacitación y el desarrollo profesional continuos.

10.7.6. *Política de Enfoque en Resultados*

En línea con la política de autonomía y responsabilidad, estableceremos objetivos claros y medibles para los equipos e individuos y evaluaremos el desempeño en función de los resultados obtenidos y no de las horas trabajadas.

10.7.7. *Política de Diversidad e Inclusión*

Creemos que una fuerza laboral diversa e inclusiva es esencial para la innovación y éxito. Implementaremos una política de igualdad de oportunidades, con compromisos claros para promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Todos los empleados deberán adherirse a estas políticas para fomentar un ambiente de trabajo respetuoso e inclusivo.

En última instancia, la cultura organizacional es el pilar de la empresa. Es la fuerza impulsora detrás de todo lo que se hace y cómo se hace. RentaClic se compromete a mantener y mejorar esta cultura, adaptándose a medida que se alcancen mayores niveles de crecimiento. Se piensa que, al hacerlo, se creará una empresa que no sólo tenga éxito, sino que también sea un lugar en el que los empleados estén orgullosos de trabajar.

10.8. Procesos de Recursos Humanos

La empresa entiende que su activo más valioso son las personas que la componen. Por eso, en el centro de su estrategia de recursos humanos se encuentra el objetivo de atraer, retener y desarrollar talento de alta calidad que comparta la visión de la organización y contribuya a su crecimiento y éxito. A continuación, se detalla el enfoque estratégico para cada fase del proceso de gestión de talento.

10.8.1. Reclutamiento

En esta fase crucial, la empresa se propone identificar y atraer a los candidatos más cualificados y alineados con su cultura y valores. Para lograr esto, utiliza una variedad de canales de reclutamiento, entre ellos, plataformas de empleo en línea, redes sociales profesionales como LinkedIn, y la propia página web de la empresa.

Cada oportunidad de empleo se presenta de manera detallada y atractiva, incluyendo las responsabilidades del rol, los requerimientos de habilidades y competencias, los beneficios que la empresa ofrece, y la modalidad de trabajo. El objetivo no es solo proporcionar una imagen clara del puesto a los candidatos, sino

también transmitir la cultura de desarrollo y crecimiento profesional que la empresa cultiva.

10.8.2. Selección

Una vez atraídos los candidatos, el proceso de selección se lleva a cabo con el objetivo de identificar a los que mejor se ajustan al perfil requerido. Se realiza una revisión minuciosa de los currículums, seguida de entrevistas y, en ocasiones, pruebas de habilidades. También se lleva a cabo la verificación de referencias y antecedentes para garantizar la integridad y la experiencia de los candidatos.

10.8.3. Contratación.

En la etapa de contratación, los candidatos seleccionados son formalmente invitados a unirse a la empresa. Se les ofrece un contrato que se renueva periódicamente, sujeto a evaluaciones de rendimiento cada tres meses.

Antes de asumir sus roles, los nuevos empleados pasan por un proceso de inducción y formación para familiarizarse con la cultura corporativa, las expectativas de desempeño y los detalles específicos de sus roles. Además, a pesar de ser una empresa digital que favorece el trabajo a distancia, la empresa promueve encuentros presenciales regulares para fomentar la cohesión del equipo.

La estrategia de recursos humanos de la empresa busca establecer un compromiso mutuo entre la organización y sus empleados. Los empleados deben estar preparados para asumir sus roles y contribuir al éxito de la empresa, mientras que la organización se compromete a proporcionar un entorno de trabajo seguro, gratificante y que favorezca el desarrollo personal y profesional.

10.9. Política de Remuneraciones y Beneficios

10.9.1. Remuneración

Conforme es habitual el pago de las remuneraciones del personal será de manera mensual, teniendo lugar el 25 de cada mes. Adicionalmente, en casos de rendimiento excepcional se podrá brindar un bono adicional a fin de año.

10.9.2. Horarios de Trabajo

Al ser una Plataforma Digital de alquiler funcionará las 24 horas del día durante todo el año. Asimismo, el horario de trabajo de los colaboradores estarán dentro del marco legal laboral actual el cual es de lunes a sábado de 9:00am a 1pm y 2pm a 6pm. La modalidad de trabajo es Home Office, es decir todo de manera virtual.

10.9.3. Beneficios Laborales:

Según la Cámara de Comercio de Lima (2013) el régimen laboral MYPE ofrece diversos beneficios a los trabajadores de una empresa registrada en este, no obstante cabe recalcar que existen diferencias en cuanto a beneficios en microempresas y pequeñas empresas, en nuestro caso por el número de trabajadores se considera mejor optar por la segunda opción, a continuación detallamos los beneficios que corresponden a Microempresa:

Tabla N° 23: Derechos de los Trabajadores de la Micro Empresa

| Derechos de los Trabajadores de las Microempresa | Descripción |
|--|---|
| Periodo de prueba | El periodo de prueba que establece la ley laboral peruana para todos los trabajadores es de tres meses. Con independencia de si se encuentre en el régimen general o el de MYPE aun cuando no se haya establecido de forma expresa en el contrato suscrito entre el trabajador y empleador. |
| Vacaciones | En el caso de las micro y pequeñas empresas la ley contempla que los trabajadores tendrán un periodo de quince (15) días de vacaciones por cada año trabajado. |
| Compensación por tiempo de servicio (CTS) | El beneficio de compensación por tiempo de servicios (CTS) no corresponde a los trabajadores que ejerzan sus labores en una microempresa. |
| Seguro médico | En el caso específico de las microempresas estas deberán cancelar el 50% del aporte mensual del SIS del trabajador. Ello con la finalidad de garantizar que estos últimos cuenten con un seguro médico ante cualquier eventualidad. |
| Indemnización por despido arbitrario | Las microempresas podrán optar por ejercer la figura de la indemnización por despido arbitrario en cuyo caso será necesario abonar diez (10) |

| | |
|---------------------------------|--|
| | remuneraciones diarias por cada año que el trabajador se haya mantenido en la empresa con un tope máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. |
| Utilidades | En las microempresas los trabajadores no tienen derecho a recibir un porcentaje de las utilidades generadas por la compañía. |
| Gratificaciones | Los trabajadores de las microempresas no cuentan con gratificaciones. |
| Seguro complementario de riesgo | Los trabajadores de las microempresas no cuentan con el seguro complementario de riesgo. |
| Asignación Familiar | Los trabajadores de la microempresa no cuentan con el beneficio de asignación familiar. |

Fuente: Elaboración propia

10.10. Presupuesto de Recursos Humanos (escala salarial)

El presupuesto previsto para el área de recursos humanos de la compañía estará alineado con el organigrama presentado en la Tabla N° 20, en la que se considera la planilla del personal durante los primeros cinco (5) años de operación del negocio propuesta en régimen de microempresa. Sobre el particular, cabe mencionar que la elección del régimen es tentativa puesto a que si la empresa obtiene un alto nivel de crecimiento se optará por mejorar el esquema de contratación en línea con el tamaño de la organización.

A continuación, se detalla el presupuesto en base a 5 años.

Tabla N° 24: Presupuesto de Recursos Humanos

| Puesto | Tipo de Contrato | Bruto Mensual | SIS | Pago Mensual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|------------------|---------------|-------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. Gerente General | Planilla | 9,000.00 | 15.00 | 9,015.00 | S/ 108,180 | S/ 108,180 | S/ 108,180 | S/ 108,180 | S/ 108,180 |
| 2. Jefe de Marketing | Planilla | 8,000.00 | 15.00 | 8,015.00 | S/ 96,180 | S/ 96,180 | S/ 96,180 | S/ 96,180 | S/ 96,180 |
| 3. Community Manager | Planilla | 6,000.00 | 15.00 | 6,015.00 | S/ 72,180 | S/ 72,180 | S/ 72,180 | S/ 72,180 | S/ 72,180 |
| 4. Responsable TI | Planilla | 5,000.00 | 15.00 | 5,015.00 | S/ 60,180 | S/ 60,180 | S/ 60,180 | S/ 60,180 | S/ 60,180 |
| Total | | | | 28,060.00 | 336,720 | 336,720 | 336,720 | 336,720 | 336,720 |

Fuente: Elaboración Propia

10.11. Conclusiones.

En última instancia, la gestión efectiva de los recursos humanos es fundamental para el éxito y crecimiento de cualquier organización, y este principio es especialmente

cierto para la empresa de plataforma digital de alquiler de bienes. Este capítulo ha explorado en detalle las diversas estrategias y procesos que se han implementado para garantizar que el equipo humano de la empresa esté bien estructurado, altamente capacitado y alineado con la misión y visión de la empresa.

Desde la selección y reclutamiento hasta la contratación, cada paso se ha diseñado con un enfoque en la calidad, la eficiencia y el ajuste a largo plazo. Cada rol en la organización ha sido cuidadosamente definido, y el proceso de selección se ha diseñado para asegurar que sólo los candidatos más calificados y adecuados sean seleccionados.

El enfoque de la empresa hacia la capacitación y desarrollo muestra un compromiso genuino con el crecimiento y mejora de su personal. El programa de inducción garantiza que los nuevos miembros del equipo se sientan bienvenidos y comprendan a fondo los valores y objetivos de la empresa. Las estrategias de capacitación y evaluación continua garantizan que el equipo esté siempre a la vanguardia, esté altamente motivado y comprometido con el logro de los objetivos de la empresa.

En resumen, la gestión de recursos humanos de la empresa está diseñada para garantizar que se cuente con un equipo de trabajo comprometido, capaz y altamente motivado, que sea uno de los principales motores del éxito de la empresa. Al invertir en el crecimiento y bienestar de su personal, la empresa está asegurando su propio éxito y sostenibilidad a largo plazo

XI. CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este capítulo, desarrollamos el modelo económico para la propuesta de negocio “Plan de negocio para determinar la viabilidad de implementar un Marketplace de alquiler de diversos bienes”, con el objetivo de determinar la viabilidad económica del plan de negocio propuesto, tomando como base los criterios definidos en el plan estratégico, la proyección de la demanda, inversiones, costos operativos, gastos administrativos y el plan de marketing. Para analizar la viabilidad económica del presente plan, vamos a utilizar las herramientas de evaluación económica financiera como el Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) en un horizonte de 5 años.

11.1. Objetivos.

El presente capítulo se centra en los objetivos clave para analizar la viabilidad del "Plan de negocio para determinar la viabilidad de implementar un Marketplace de alquiler de diversos bienes". Desde herramientas financieras hasta proyecciones a futuro, estos objetivos forman la columna vertebral del análisis que se busca realizar.

- Evaluar la viabilidad económica del “Plan de negocio para determinar la viabilidad de implementar un Marketplace de alquiler de diversos bienes” mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Determinar la proyección de estado de resultados y el flujo de caja considerando las inversiones, los ingresos por ventas y los egresos.
- Definir los supuestos financieros para la elaboración del análisis de rentabilidad.
- Determinación de la demanda y oferta proyectada para los siguientes 5 años.
- Calcular el nivel de inversión requerida para la viabilidad y rentabilidad del negocio.
- Determinar el punto de equilibrio para el presente plan de negocios.
- Realizar el análisis de sensibilidad.

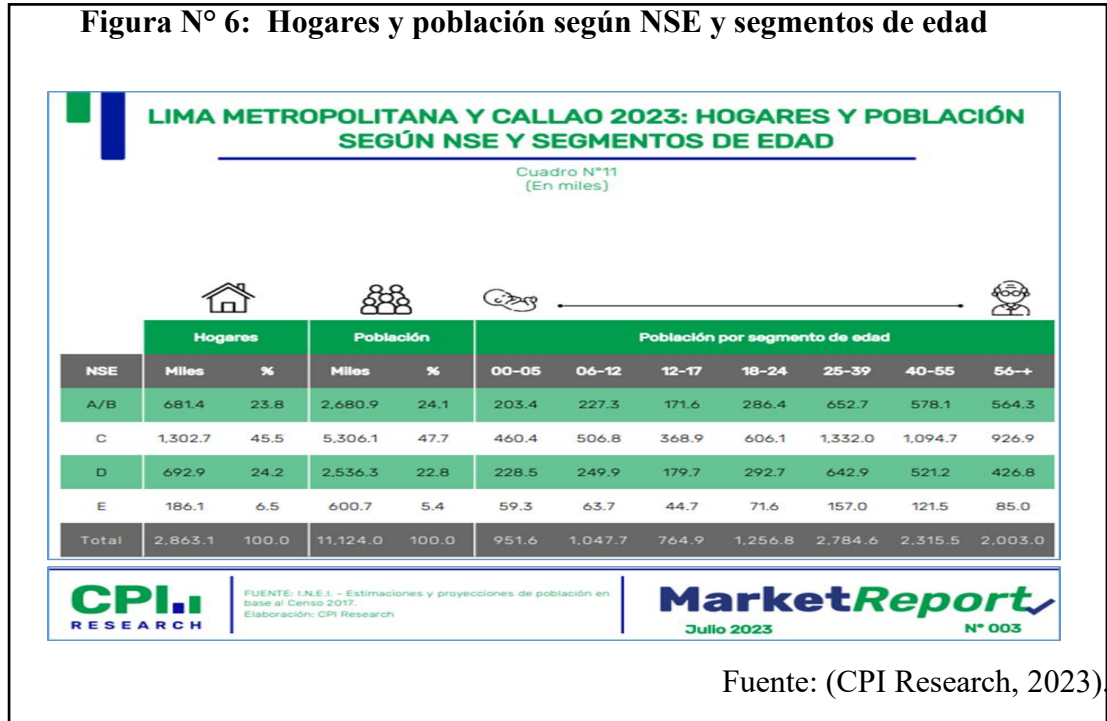
Al abordar y cumplir cada uno de estos objetivos, el análisis presentado en el apartado 11.1 aspira a ofrecer una comprensión clara y concisa sobre la factibilidad y rentabilidad del plan de negocio en cuestión.

11.2. Supuestos y datos generales.

Durante el desarrollo del “*Plan de negocio para determinar la viabilidad de implementar un Marketplace de alquiler de diversos bienes*” se han definido los siguientes supuestos financieros para iniciar con el análisis de rentabilidad:

- Los precios consideran los efectos de la inflación anual, tomando 3.99% que es la inflación promedio de los 5 últimos años (2018 – 2022) según el portal de Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).
- El horizonte de la evaluación es de 5 años, tiempo máximo en que los accionistas esperan recuperar su inversión.
- La moneda usada en el flujo de caja proyectado es el sol.
- De acuerdo con SUNAT, la tasa de impuesto a la renta es 29.5% por el régimen general.
- Los accionistas y propietarios cubrirán totalmente la inversión inicial y el capital de trabajo a una tasa de costo de capital del 30%, teniendo en cuenta los riesgos inherentes a este tipo de emprendimiento en el sector de los negocios digitales y las perspectivas económicas del país.
- El ingreso promedio por alquiler de bienes usado es de S/ 79.0, de acuerdo con las encuestas realizadas a consumidores y se considera una comisión del 10% por cada transacción realizada. El cliente potencial se determina de acuerdo con el NSE A/B y C del segmento de edad de 18 años a más 56 años de Lima Metropolitana y Callao 2023, de acuerdo con el reporte de mercado de la compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública sac (CPI Research, 2023)

Figura N° 6: Hogares y población según NSE y segmentos de edad



- El alcance objetivo al primer año es de 0.5% de los clientes que están dispuestas a alquilar un bien usado en nuestra plataforma digital (según los resultados de la encuesta es 29.4%) de la población de Lima Metropolitana y Callao del segmento de edad de 18 años a más 56 años (6,041,200) de los NSE A/B y C y se considera clientes no fidelizados (re-uso de la plataforma digital) a efectos de mantener una estimación conservadora.

11.3. Proyección de demanda y oferta

Para la proyección de la demanda se toma en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en el estudio de mercado, en la que se obtiene que en promedio el 29.4% de las personas encuestadas están dispuestas a alquilar un bien usado en nuestra plataforma digital y el 28.3% de los encuestados están dispuestas a ofrecer en alquiler un bien usado. Para el cálculo de la proyección de la demanda se toma los siguientes criterios.

- Público objetivo: Lima Metropolitana y Callao en el nivel socioeconómico A/B y C en el segmento de edad de 18 años a más de 56 años.

- Cobertura inicial de 0,5%, correspondiente a 8.500 personas en cada uno de los distritos de Lima y Callao urbanos, meta de crecimiento del 200% en el primer año y del 50% en el quinto año (año de desaceleración del crecimiento) se ajusta a escenario conservador.

Tabla N° 25: Proyección de clientes

| NSE | Poblacion por segmento de edad (Miles) | | | | Total clientes potenciales |
|--------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------------------|
| | 18 a 24 años | 25 a 39 años | 40 a 55 años | Mas 56 años | |
| A/B | 286.40 | 652.70 | 578.10 | 564.30 | 2081.50 |
| C | 606.10 | 1332.00 | 1094.70 | 926.90 | 3959.70 |
| Total | 892.50 | 1984.70 | 1672.80 | 1491.20 | 6041.20 |

| Objetivos | Alcance | Clientes potenciales | % de crecimiento |
|----------------|---------|----------------------|------------------|
| Objetivo año 1 | 0.50% | 8,500 | - |
| Objetivo año 2 | 1.50% | 25,500 | 2.00 |
| Objetivo año 3 | 3.75% | 63,750 | 1.50 |
| Objetivo año 4 | 7.50% | 127,500 | 1.00 |
| Objetivo año 5 | 11.25% | 191,250 | 0.50 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el estudio de mercado, se considera que cada persona opta por alquilar un bien usado con una frecuencia en promedio de 6 veces al año, lo cual se obtiene la siguiente proyección de demanda.

Tabla N° 26: Determinación de la Demanda

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|--------|---------|---------|---------|-----------|
| Cientes x alquiler x bienes usados | 8,500 | 25,500 | 63,750 | 127,500 | 191,250 |
| Demanda x alquiler bienes usados | 51,000 | 153,000 | 382,500 | 765,000 | 1,147,500 |

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de oferta se toma en cuenta los resultados del estudio mercado, el 28.3% de las personas encuestadas están dispuestas en ofrecer en alquiler diversos bienes usados en nuestra plataforma digital. Para el cálculo de la proyección de la oferta se utiliza los mismos criterios utilizados en el cálculo de la proyección de la demanda.

Tabla N° 27: Determinación de la Oferta

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|-------|--------|--------|---------|---------|
| % de crecimiento de ofertantes | | 200% | 150% | 100% | 50% |
| Ofertantes de bienes usados | 8,000 | 24,000 | 60,000 | 120,000 | 180,000 |

Fuente: *Elaboración propia*

11.4. Ingresos y costo de ventas.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los potenciales clientes y búsqueda de información sobre alquiler de bienes usados en la web, los precios varían entre S/ 35.00 a S/ 300.00, bajo este supuesto se proyectarán los ingresos durante los siguientes 5 años. Para el cálculo de los ingresos se tomará en cuenta un precio promedio de S/ 79.00 por alquiler de un bien usado y se considera una inflación anual del 3.99% y una comisión del 10% por cada transacción realizada.

Tabla N° 28: Proyección Precio Anual por el alquiler del bien (Soles)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|
| Precio x alquiler de bienes usados | S/ 79.00 | 82 | 85 | 89 | 92 |

Fuente: *Elaboración propia*

El costo de ventas comprende el 90% de los ingresos por ventas percibidos por el alquiler de un bien usado que irán a las cuentas de los propietarios de los bienes usados.

Tabla N° 29: Proyección Anual de Ingresos y costo de ventas (Soles)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|
| Ingresos por ventas | 4,029,000 | 12,569,271 | 32,676,963 | 67,961,548 | 106,009,820 |
| Ingresos por comision de transación | 402,900 | 1,256,927 | 3,267,696 | 6,796,155 | 10,600,982 |
| Costo de ventas | 3,626,100 | 11,312,344 | 29,409,267 | 61,165,393 | 95,408,838 |

Fuente: *Elaboración propia*

11.5. Proyección de resultados.

En la proyección de estado de resultados se contempla los egresos e ingresos que fueron detallados en las secciones antecedentes. En dicha proyección, el IGV no se encuentra contemplado.

Tabla N° 30: Proyección de Estado de Resultados (Soles).

| Estado de Resultados | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ventas | | 4,029,000 | 12,569,271 | 32,676,963 | 67,961,548 | 106,009,820 |
| Costo de ventas (Arrendador) | | 3,626,100 | 11,312,344 | 29,409,267 | 61,165,393 | 95,408,838 |
| Utilidad bruta | | 402,900 | 1,256,927 | 3,267,696 | 6,796,155 | 10,600,982 |
| Gastos en tecnología | | 16,019 | 16,820 | 17,661 | 18,544 | 19,472 |
| Personal | | 336,720 | 336,720 | 336,720 | 336,720 | 336,720 |
| Servicios y otros | | 14,988 | 14,988 | 14,988 | 14,988 | 14,988 |
| Publicidad y Promoción | | 135,000 | 141,750 | 148,838 | 156,279 | 164,093 |
| Costos por transacción PayPal | | 63,235 | 189,705 | 474,262 | 948,524 | 1,422,785 |
| Depreciación y amortización | | 8,035 | 8,035 | 8,035 | 8,035 | 8,035 |
| Utilidad Operativa | | - 171,097 | 548,910 | 2,267,193 | 5,313,065 | 8,634,889 |
| Venta de AF | | | | | | - |
| Costo de enajenación de AF | | | | | | - |
| Utilidad antes de impuestos | | - 171,097 | 548,910 | 2,267,193 | 5,313,065 | 8,634,889 |
| Pérdidas acumuladas | | - 171,097 | - | - | - | - |
| Utilidad impositiva | | - | 377,813 | 2,267,193 | 5,313,065 | 8,634,889 |
| Impuesto a la renta | | - | 111,455 | 668,822 | 1,567,354 | 2,547,292 |
| Utilidad neta | | - 171,097 | 437,455 | 1,598,371 | 3,745,711 | 6,087,597 |

Fuente: *Elaboración propia*

11.6. Proyección de flujo de caja.

Con el resultado de la proyección de estado de resultados, se procede a calcular el flujo de caja económico.

Tabla N° 31: Flujo de Caja Económico (Soles)

| Flujo de Caja Económico | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| EBITDA | | - 163,062 | 556,944 | 2,275,228 | 5,321,099 | 8,642,924 |
| Impuesto a la renta | | - | - 111,455 | - 668,822 | - 1,567,354 | - 2,547,292 |
| EBITDA después de Impuestos | | - 163,062 | 445,489 | 1,606,406 | 3,753,745 | 6,095,631 |
| Inversiones | | | | | | |
| Activos Intangibles | - 12,773 | | | | | |
| Activos Fijos | - 27,400 | | | | | |
| Promocion inicial | - 67,500 | | | | | |
| Capital de trabajo | - 41,894 | - 629 | - 661 | - 694 | - 728 | 44,606 |
| Total Inversiones | - 149,566 | - 629 | - 661 | - 694 | - 728 | 44,606 |
| Flujo de Caja Económico | - 149,566 | - 163,692 | 444,829 | 1,605,712 | 3,753,017 | 6,140,238 |

Fuente: *Elaboración propia***11.7. Indicadores económicos.**

Se procede a calcular los indicadores económicos, trayendo a valor presente los flujos de caja económico con un costo promedio ponderado de capital (CPPC) o tasa de descuento del 30.00%. En tabla N° 32 se observa que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor que cero y resulta en S/ 3,686,375 y la Tasa Interna de Retorno es mayor que el CPPC y cuyo resultado está en 188%, por lo que se concluye que el presente plan de negocio es económicamente viable.

Tabla N° 32: Indicadores Económicos

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| Tasa de descuento | 30.00% |
| Indicadores de Evaluación | |
| VANE | S/ 3,686,375 |
| TIRE | 188% |

Fuente: *Elaboración propia***11.8. Análisis del punto muerto o equilibrio.**

Para este análisis se ha identificado las variables que influyen en el resultado del VAN y la TIR, en el análisis del punto de equilibrio el VAN es igual a cero y la TIR es igual al costo de oportunidad del accionista.

Tabla N° 33: Análisis del punto de muerto

| Punto de equilibrio | | | | |
|------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------|-----------------|
| Criterios evaluados | Valor esperado | Valor en punto muerto | % Variacion actual | en punto muerto |
| Variación de precios | 79.00 | 27 | 0.0% | -66.12% |
| Variación de cantidad | 51,000 | 17,280 | 0.0% | -66.12% |
| Variación de alcance | 0.50% | 0.17% | 0.0% | -66.12% |
| Variación AF | 107,673 | 3,794,047 | 0.0% | 3423.69% |
| Variación CT | 41,894 | 4,971,876 | 0.0% | 11767.77% |
| Variación ke | 30.00% | 187.99% | 0.0% | 526.65% |
| Variación de costo de ventas | 90% | 96.61% | 0.0% | 7.35% |

Fuente: *Elaboración propia*

11.9. Análisis de sensibilidad.

Realizamos el análisis de sensibilidad bidimensional del VAN con los factores más sensibles del plan de negocio, costo de ventas y cantidad de clientes que alquilan un bien en nuestra plataforma digital comparado con el precio de alquiler del bien, los resultados se muestran en las tablas 34 y 35.

Tabla N° 34: Análisis bidimensional del VAN costo de ventas vs precio de alquiler del bien

| Sensibilidad del VAN | | Variacion del Precio de alquiler del bien | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 3,686,375 | | -90.00% | -75.0% | -60.0% | -45.0% | -30.0% | -15.0% | 0.0% | 15.0% | 30.0% | 45.0% | 60.0% | 75.0% | 90.0% | 105.0% |
| Variación del costo de ventas | -9.0% | -1,076,704 | 650,481 | 2,164,324 | 3,661,612 | 5,155,665 | 6,647,316 | 8,135,641 | 9,623,966 | 11,112,290 | 12,600,615 | 14,088,940 | 15,577,265 | 17,065,590 | 18,553,914 |
| | -7.50% | -1,181,676 | 457,347 | 1,863,554 | 3,253,017 | 4,635,635 | 6,018,253 | 7,395,690 | 8,772,907 | 10,150,224 | 11,527,541 | 12,904,858 | 14,282,176 | 15,659,493 | 17,036,810 |
| | -6.00% | -1,286,648 | 264,212 | 1,562,783 | 2,844,422 | 4,115,606 | 5,386,789 | 6,655,539 | 7,921,848 | 9,188,158 | 10,454,467 | 11,720,777 | 12,987,086 | 14,253,396 | 15,519,705 |
| | -4.50% | -1,391,619 | 71,078 | 1,262,013 | 2,435,828 | 3,585,576 | 4,755,324 | 5,915,073 | 7,070,790 | 8,226,091 | 9,381,393 | 10,536,695 | 11,691,997 | 12,847,299 | 14,002,601 |
| | -3.00% | -1,496,591 | -123,090 | 961,243 | 2,022,293 | 3,075,547 | 4,123,860 | 5,172,174 | 6,219,731 | 7,264,025 | 8,308,319 | 9,352,614 | 10,396,908 | 11,441,202 | 12,485,496 |
| | -1.50% | -1,601,563 | -325,656 | 659,065 | 1,608,734 | 2,555,517 | 3,492,396 | 4,429,274 | 5,366,153 | 6,301,959 | 7,235,245 | 8,168,532 | 9,101,818 | 10,035,105 | 10,968,392 |
| | 0.00% | -1,706,535 | -540,182 | 350,060 | 1,195,175 | 2,030,648 | 2,860,931 | 3,686,375 | 4,511,819 | 5,337,262 | 6,162,171 | 6,984,450 | 7,805,729 | 8,629,008 | 9,451,287 |
| | 1.50% | -1,811,506 | -802,611 | 41,035 | 781,616 | 1,504,300 | 2,226,984 | 2,943,476 | 3,657,484 | 4,371,493 | 5,085,502 | 5,799,511 | 6,511,640 | 7,222,911 | 7,934,182 |
| | 3.00% | -1,916,478 | -1,065,040 | -276,140 | 358,634 | 977,952 | 1,587,848 | 2,197,743 | 2,803,150 | 3,405,724 | 4,008,298 | 4,610,872 | 5,213,446 | 5,816,020 | 6,417,078 |
| | 4.50% | -2,021,450 | -1,327,470 | -633,490 | 66,262 | 444,471 | 948,711 | 1,445,817 | 1,942,923 | 2,439,955 | 2,931,094 | 3,422,233 | 3,913,372 | 4,404,511 | 4,895,650 |
| | 6.00% | -2,126,422 | -1,589,899 | -1,053,377 | -516,855 | -96,306 | 298,547 | 693,400 | 1,078,209 | 1,462,527 | 1,846,844 | 2,231,162 | 2,613,298 | 2,993,002 | 3,372,706 |
| | 7.50% | -2,231,394 | -1,852,329 | -1,473,264 | -1,094,199 | -715,135 | -370,670 | -79,138 | 199,834 | 478,806 | 756,552 | 1,028,081 | 1,299,609 | 1,571,138 | 1,842,667 |
| | 9.00% | -2,336,365 | -2,114,758 | -1,893,151 | -1,671,544 | -1,449,937 | -1,228,330 | -1,006,723 | -785,116 | -563,509 | -375,172 | -204,116 | 36,219 | 126,872 | 289,964 |
| | 10.50% | -2,441,337 | -2,377,188 | -2,313,038 | -2,249,889 | -2,184,739 | -2,120,590 | -2,056,441 | -1,992,291 | -1,928,142 | -1,863,992 | -1,799,843 | -1,735,693 | -1,671,544 | -1,607,395 |
| 12.00% | -2,546,309 | -2,639,617 | -2,732,925 | -2,826,234 | -2,919,542 | -3,012,850 | -3,106,158 | -3,199,467 | -3,292,775 | -3,386,083 | -3,479,391 | -3,572,700 | -3,666,008 | -3,759,316 | |
| 13.50% | -2,651,281 | -2,902,047 | -3,152,812 | -3,403,578 | -3,654,344 | -3,905,110 | -4,155,876 | -4,406,642 | -4,657,408 | -4,908,174 | -5,158,940 | -5,409,706 | -5,660,471 | -5,911,237 | |

Fuente: *Elaboración propia*

El análisis bidimensional de la variación de las variables del costo de ventas y precio de alquiler del bien que puedan afectar el resultado del VAN, en la tabla N° 34 se observa que la variación del precio de alquiler del bien puede llegar hasta -30% y permitir una variación del 4.5% del costo de ventas y obtener un VAN positivo de S/ 444,471.

Tabla N° 35: Análisis bidimensional del VAN cantidad de clientes vs precio de alquiler del bien

| Sensibilidad del VAN | | Variación del Precio de alquiler del bien | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | 3,686,375 | -90.0% | -75.0% | -60.0% | -45.0% | -30.0% | -15.0% | 0.0% | 15.0% | 30.0% | 45.0% | 60.0% | 75.0% | 90.0% |
| Variación por cantidad de clientes | -90.0% | -2,406,346 | -2,289,711 | -2,173,076 | -2,056,441 | -1,939,805 | -1,823,170 | -1,706,535 | -1,589,899 | -1,473,264 | -1,356,629 | -1,239,993 | -1,123,358 | -1,006,723 | -890,087 |
| | -75.0% | -2,289,711 | -1,998,123 | -1,706,535 | -1,414,946 | -1,123,358 | -831,770 | -540,182 | -303,148 | -79,138 | 135,456 | 350,050 | 564,644 | 777,439 | 986,307 |
| | -60.0% | -2,173,076 | -1,706,535 | -1,239,993 | -773,452 | -348,163 | 6,700 | 350,050 | 693,400 | 1,028,081 | 1,362,270 | 1,696,459 | 2,030,648 | 2,364,837 | 2,699,026 |
| | -45.0% | -2,056,441 | -1,414,946 | -773,452 | -213,119 | 264,212 | 735,665 | 1,195,175 | 1,654,685 | 2,114,195 | 2,572,026 | 3,026,020 | 3,480,014 | 3,934,008 | 4,388,002 |
| | -30.0% | -1,939,805 | -1,123,358 | -348,163 | 264,212 | 860,986 | 1,445,817 | 2,030,648 | 2,613,298 | 3,191,109 | 3,768,919 | 4,346,730 | 4,924,540 | 5,502,351 | 6,079,943 |
| | -15.0% | -1,823,170 | -831,770 | 6,700 | 735,665 | 1,445,817 | 2,155,969 | 2,860,931 | 3,562,558 | 4,264,185 | 4,965,813 | 5,667,440 | 6,367,741 | 7,066,678 | 7,765,615 |
| | 0.0% | -1,706,535 | -540,182 | 350,050 | 1,195,175 | 2,030,648 | 2,860,931 | 3,686,375 | 4,511,819 | 5,337,262 | 6,162,171 | 6,984,450 | 7,806,729 | 8,629,008 | 9,451,287 |
| | 15.0% | -1,589,899 | -303,148 | 693,400 | 1,654,685 | 2,613,298 | 3,562,558 | 4,511,819 | 5,461,079 | 6,408,855 | 7,354,476 | 8,300,097 | 9,245,717 | 10,191,338 | 11,136,959 |
| | 30.0% | -1,473,264 | -79,138 | 1,028,081 | 2,114,195 | 3,191,109 | 4,264,185 | 5,337,262 | 6,408,855 | 7,477,818 | 8,546,780 | 9,615,743 | 10,684,705 | 11,753,668 | 12,822,630 |
| | 45.0% | -1,356,629 | 135,456 | 1,362,270 | 2,572,026 | 3,768,919 | 4,965,813 | 6,162,171 | 7,354,476 | 8,546,780 | 9,739,085 | 10,931,389 | 12,123,693 | 13,315,998 | 14,508,302 |
| | 60.0% | -1,239,993 | 350,050 | 1,696,459 | 3,026,020 | 4,346,730 | 5,667,440 | 6,984,450 | 8,300,097 | 9,615,743 | 10,931,389 | 12,247,035 | 13,562,681 | 14,878,328 | 16,193,974 |
| | 75.0% | -1,123,358 | 564,644 | 2,030,648 | 3,480,014 | 4,924,540 | 6,367,741 | 7,806,729 | 9,245,717 | 10,684,705 | 12,123,693 | 13,562,681 | 15,001,670 | 16,440,658 | 17,879,646 |
| | 90.0% | -1,006,723 | 777,439 | 2,364,837 | 3,934,008 | 5,502,351 | 7,066,678 | 8,629,008 | 10,191,338 | 11,753,668 | 13,315,998 | 14,878,328 | 16,440,658 | 18,002,988 | 19,565,317 |
| | 105.0% | -890,087 | 986,307 | 2,699,026 | 4,388,002 | 6,079,943 | 7,765,615 | 9,451,287 | 11,136,959 | 12,822,630 | 14,508,302 | 16,193,974 | 17,879,646 | 19,565,317 | 21,250,989 |
| 120.0% | -773,452 | 1,195,175 | 3,026,020 | 4,841,996 | 6,655,539 | 8,464,552 | 10,273,566 | 12,082,579 | 13,891,593 | 15,700,607 | 17,509,620 | 19,318,634 | 21,127,647 | 22,936,661 | |
| 135.0% | -656,817 | 1,404,043 | 3,356,197 | 5,295,990 | 7,231,134 | 9,163,489 | 11,095,845 | 13,028,200 | 14,960,556 | 16,892,911 | 18,825,266 | 20,757,622 | 22,689,977 | 24,622,333 | |

Fuente: *Elaboración propia*

El análisis bidimensional de la variación de las variables del precio de alquiler del bien y la cantidad de clientes que puedan afectar el resultado del VAN, en la tabla N° 35 se observa que la variación del precio de alquiler del bien puede llegar hasta 45% y la variación por cantidad de clientes puede llegar hasta -30% y permitir obtener un VAN positivo de S/ 264,212 y si la variación continua en ambas variables, se puede observar que el VAN es negativo.

11.10. Análisis de escenarios.

Para realizar el análisis de escenarios, primero identificamos las variables más sensibles del plan de negocios como son el precio, cantidad de clientes, el alcance, costo de ventas, costo fijo, activos fijos, capital de trabajo y la tasa de descuento y luego se procede a evaluar los escenarios esperado, optimista y pesimista y cuyos resultados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla N° 36: Análisis de Escenarios

| Resumen del escenario | | | | |
|------------------------------|-------------------|-----------|-------------|-----------|
| | Valores actuales: | Pesimista | Conservador | Optimista |
| Celdas cambiantes: | | | | |
| Variación_de_precios | 0% | -10% | 0% | 5% |
| Variación_de_cantidad | 0% | -60% | 0% | 15% |
| Variación_de_alcance | 0% | -60% | 0% | 15% |
| Variación_de_costo_de_ventas | 0% | 3% | 0% | -5% |
| Variación_CF | 0% | 15% | 0% | -5% |
| Variación_AF | 0% | 15% | 0% | -5% |
| Variación_CT | 0% | 15% | 0% | -5% |
| Variación_ke | 0% | -30% | 0% | 20% |
| Celdas de resultado: | | | | |
| VAN | 3,686,375 - | 628,955 | 3,686,375 | 6,545,727 |
| TIR | 188% | -8% | 188% | 351% |

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Fuente: Elaboración propia.

11.11. Conclusiones.

En base al análisis realizado en las secciones precedentes, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- **Objetivo N° 1: Evaluar la viabilidad económico del “Plan de negocio para implementación de una plataforma digital de alquiler de diversos bienes” a través de los indicadores VAN y TIR.**

Al realizar la evaluación económica del plan de negocio para los próximos 5 años para determinar la viabilidad de implementar un Marketplace de alquiler de diversos bienes se obtiene como resultados positivos un VAN de S/ 3,686,375 y la TIR de 188%, por lo que se concluye que el plan de negocios es económicamente viable. Esto significa que el proyecto generaría un beneficio neto positivo y una rentabilidad superior al costo de capital.

- **Objetivo N° 2: Determinar la proyección de estado de resultados y el flujo de caja considerando las inversiones, los ingresos por ventas y los egresos para los próximos cinco (5) años.**

En el estado de resultados del plan de negocios se observa que se tiene ganancias netas desde el segundo año (S/ 437,455) y un flujo de caja económico de S/ 444,829, esto significa un retorno sobre la inversión (ROI) de 197.4% en el segundo año.

- **Objetivo N° 3: Definir los supuestos financieros para la elaboración del análisis de rentabilidad.**

En la evaluación de flujo de caja se obtiene una TIR de 188% por lo que supera el supuesto financiero del costo de capital de 30% (costo de oportunidad esperado para los accionistas), se supera las expectativas de los accionistas en 158%. Esto implica que el proyecto crearía un valor agregado de S/ 5.27 por cada sol invertido.

- **Objetivo N° 4: Determinar de la demanda y oferta proyectada asociada a la operación de la plataforma bajo el modelo de negocio propuesto.**

Para determinar la demanda y oferta proyectada en el periodo de 5 años, se asumió el supuesto de tomar una cobertura inicial de mercado del 0.5% del mercado potencial (clientes potenciales) del resultado del estudio de mercado, el cual se realizó una encuesta a la población objetivo y se obtuvo que en promedio el 29.4% de los encuestados están dispuestos a usar el servicio de alquiler de bienes (demandantes) y 28.3% en ofrecer bienes en alquiler (ofertantes) de la cantidad de personas del NSE A/B y C de 18 a 56 años cuya cantidad es 6,041,200, los porcentajes se basan en el nivel de aceptación y preferencias de los clientes potenciales que están dispuestos en alquilar u ofrecer en alquiler un bien en la plataforma digital. Se espera que la cobertura

aumente gradualmente hasta alcanzar un 11.25% del mercado potencial el quinto año, debido al incremento de la demanda y las estrategias de marketing.

- **Objetivo N°5: Calcular el nivel de inversión inicial requerido para que el presente plan de negocio resulte viable.**

El total de inversión en el plan de negocios es de S/ 149'566.00 el cual va ser asumido el 100% por los socios fundadores.

- **Objetivo N°6: Determinar del punto de equilibrio en el presente plan de negocios.**

Se ha realizado la evaluación del punto de equilibrio al inicio del primer año y se obtiene como resultado que la cantidad de clientes en este punto es de 2,880 y teniendo en cuenta que los clientes están dispuestos a realizar un mínimo de 6 transacciones al año en nuestra plataforma el cual nos da un total de 17,280 transacciones en el primer año. También se realiza la evaluación del punto de equilibrio del costo de ventas (90% de las ventas) y se observa que puede tener una variación máxima de 7.35% y ello impacta directamente a la comisión por ventas llevándola de 10% a 2.65%, manteniendo las demás variables constantes se obtiene un VAN igual a cero y una TIR igual al costo de capital del 30% (costo de oportunidad esperado para los accionistas). Se concluye que se debe realizar estrategias de marketing para captar clientes y se debe monitorear y controlar el costo de ventas para mantener la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

- **Objetivo N°7: Evaluar posibles escenarios mediante análisis de sensibilidad.**

Se realizó al plan de negocios un análisis bidimensional de las variaciones de las variables precio de alquiler del bien y cantidad de clientes para evaluar la sensibilidad del VAN, el precio del alquiler del bien puede variar hasta -45% y la cantidad de clientes puede variar hasta -30% para obtener un VAN de S/

264,212 y si las variaciones de estas variables continua, el negocio ya no es viable.

XII. CAPÍTULO XII : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presenta de manera resumida las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación y análisis realizado:

12.1. Conclusiones

- Conforme a lo desarrollado previamente, se ha logrado determinar que el presente plan de negocios consistente en el desarrollo e implementación de un Marketplace que permita a los usuarios alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes es económica y financieramente viable en atención a los fundamentos expuestos en el capítulo X del presente trabajo.
- El análisis cuantitativo realizado en atención a los resultados de la encuesta, revela que existe un fuerte interés por parte de los potenciales clientes encuestados en utilizar la plataforma, ya que un 50.5% indicó que la utilizaría con una frecuencia diaria o semanal. Si hace se le agrega el 16.2% de encuestados que refirió que la utilizaría de manera mensual tenemos que el 66.7% de los participantes generaría transacciones por lo menos con una frecuencia mensual.

Adicionalmente, a la pregunta de qué tan probable es que recomienden la plataforma de intermediación de alquiler de bienes en línea a amigos y familiares en una escala del 1 (“*Muy poco probable*”) al 5 (“*Muy probable*”) el 43.9% asignó un valor de 4 y el 18.7%. Lo que representa un total de 62.6% de encuestados. Este es un indicador más de que, cuanto menos en la muestra del presente trabajo, existe un nivel de interés considerable por parte de los potenciales clientes en una plataforma como la propuesta. El reto será capturar ese interés inicial asegurando que la experiencia en la plataforma sea positiva y estando a la altura de las expectativas de los clientes. Todo esto se explica en mayor detalle en el capítulo 5 (“*Investigación de Mercados*”).

- En el análisis financiero se ha proyectado la obtención de un VAN ascendente a la suma de S/ 3,686,375 soles y una TIR de 188%, en un horizonte de cinco años, por lo que es posible afirmar que de cumplirse los supuestos del modelo el plan de negocios propuesto es financieramente viable.
- El plan de negocios propuesto reconoce la importancia del factor humano en la organización como un componente esencial de diferenciación ante el usuario y ante los mismos colaboradores. De acuerdo con lo desarrollado en el capítulo X (“Plan de Recursos Humanos”) el objetivo principal es garantizar que el equipo humano de la empresa este adecuadamente estructurado, altamente capacitado y alineado con la misión, visión y valores de la empresa.
- Es importante tener en cuenta que un componente esencial de nuestra estrategia de diferenciación será la toma de decisión basadas en datos con el propósito de descartar eventuales sesgos cognitivos del equipo de trabajo y/o de la industria de comercio electrónico. Según lo desarrollado en el Capítulo 6 (“*Plan Estratégico*”) las ventajas de adoptar un enfoque basado en datos se traducen en mayores niveles de productividad y una mejor propuesta de valor al cliente. En ese sentido, la empresa buscará recabar, organizar, y analizar los datos obtenidos de la plataforma para asegurar una toma de decisiones rápidas pero basadas en fundamentos sólidos.
- En cuanto al plan tecnológico (previsto en capítulo IX), también se ha optado por la adopción de una cultura basada en datos en línea con la investigación realizada y la entrevistas a expertos realizadas para los autores. Asimismo, se ha identificado claramente que la diferenciación desde la perspectiva tecnológica solo será efectiva si esta genera valor al modelo de negocio y existe una cultura de innovación y adaptación constante por parte de los colaboradores. Finalmente, se destaca la importancia de optar por una plataforma base ya desarrollada a través del servicio de la empresa Sharetribe por lo menos en la etapa inicial del negocio con la finalidad de reducir costos y asegurar un buen nivel de calidad en la experiencia del usuario.

12.2. Recomendaciones.

De acuerdo con la investigación realizada, la encuesta a potenciales clientes, y las entrevistas a diversos expertos las principales recomendaciones para incrementar las posibilidades de éxito del modelo de negocio propuesto son:

- Diseñar e implementar una plataforma digital que ofrezca una solución integral centrada en los usuarios que buscan alquilar bienes para proyectos personales y/o profesionales.
- Garantizar una oferta amplia de bienes en alquiler para lograr atender las necesidades de cualquier usuario. A diferencia de otras plataformas que buscan atender una o dos categorías (como dispositivos electrónicos o herramientas de trabajo) la plataforma propuesta aspira a ser un Amazon de los alquileres como parte de su propuesta de valor. El objetivo principal es lograr que la plataforma sea relevante para los usuarios y no tengan dificultades encontrando lo que necesitan.
- Lograr que la plataforma y los procedimientos sean sencillos para los usuarios. La comodidad de los usuarios debe ser la máxima prioridad del negocio y es fundamental que la cultura del negocio esté orientada a simplificar la vida del cliente independientemente del área de administración. Este precepto va más allá de aspectos técnicos de la plataforma y se centra buscar generar relaciones de largo plazo con los usuarios.
- Garantizar un nivel adecuado de seguridad. A lo largo de la presente investigación, tanto en la etapa previa de entrevistas a expertos como en la encuesta, la seguridad surge como un componente esencial para garantizar el éxito del modelo propuesto. En ese sentido, resulta esencial lograr que la plataforma y el sistema de pago de las transacciones sea sumamente fiable (por lo que se ha elegido a la empresa Paypal para procesar los pagos) y la adopción de medidas para evitar que se instrumentalice la plataforma para comisión de actos defraudatorios. Sobre esto último, se

implementarán procesos de filtrado requiriendo información a los usuarios y monitoreando su actividad en la página.

- Se debe asegurar que el negocio tenga un esquema de precios simple y competitivo. Sobre este aspecto, se ha adoptará al inicio por un modelo de cobro único como porcentaje de las transacciones realizadas del 10%. Este monto ha sido fijado teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada (el 38,3% de los participantes indicaron que considerarían aceptable una comisión de 5-10% mientras que el 25,9% señalaron que estarían dispuestos a pagar de 10-15%). Es importante precisar, que dicho monto podrá ser adaptado en base a como se vaya desarrollando la plataforma y los niveles de crecimiento de la misma.
- Finalmente, es importante destacar que las actividades clave del negocio incluyen la gestión de la plataforma la promoción y el marketing, la gestión logística y tecnológica, y la creación y fortalecimiento de alianzas con terceros que puedan generar relaciones con beneficios mutuos. Para llevar a cabo estas actividades, será necesario que la empresa invierta en recursos clave como tecnología de la información, sistemas adecuados de gestión y personal debidamente capacitado.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. McKinsey & Company: Organization Practice and McKinsey Accelerate. Global Editorial Services.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/to%20emerge%20stronger%20from%20the%20covid%2019%20crisis%20companies%20should%20start%20reskilling%20their%20workforce%20now/to-emerge-stronger-from-the-covid-19>
- Anderson, E. T., & Simester, D. I. (2014). Reviews without a purchase: Low ratings, loyal customers, and deception. *Journal of Marketing Research*, 51, 3 (June 2014): 249–269 © 2014 American Marketing Association
- Anderson, R., & Moore, T. (2006). The Economics of Information Security. *Science*, 314(5799), 610-613.
- Arellano Marketing (2021). Perfiles de estilos de vida 2021. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- BBVA Research Perú (2020). Estudio Económico - Perú. Recuperado de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2020/11/EE_Peru_3T20.pdf
- Benoit, S., Baker, T. L., Bolton, R. N., Gruber, T., & Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities, and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79, 219-227.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. Harper Business.
- Brown, B., Court, D., & Willmott, P. (2020). *Big data, analytics, and the future of marketing & sales*. McKinsey & Company.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N., & Trench, M. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute.
- Burtch, G., Hong, Y., & Li, N. (2018). The effects of review fraud allegation on online marketplaces: bringing institutions into online trust building. *MIS Quarterly*.
- Cámara de Comercio de Lima (2013). *Beneficios laborales de las micro y pequeñas empresas*. Lima Recuperado de: <https://lacamara.pe/conoce-los-beneficios-laborales-de-las-micro-y-pequenas-empresas-inscritas-en-remype/?print=print>

- CB Insights. (2021). The top 15 most well-funded e-commerce startups. <https://www.cbinsights.com/research/most-well-funded-ecommerce-startups/>
- Chaplia, M., Clavijo, J., Arunashvii, A. (2021) Sharing Economy Index Latin America 2021. Recuperado de https://consumerchoicecenter.org/wp-content/uploads/2021/06/Sharing_Economy_Index_LATAM_2021.pdf
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Choudary, S. P. (2015). Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment. Platform Thinking Labs.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Chua, C. E. H., Lim, E. T. K., & Lin, J. (2018). Building online trust through guarantees and third-party guarantees. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(10), 1066-1097.
- ComexPerú. (2021, Octubre 01). Un país minero con inversión minera estancada. ¿Qué nos espera? Semanario 1092 - Actualidad. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/un-pais-minero-con-inversion-minera-estancada-que-nos-espera#:~:text=En%202020%2C%20sumaron%20un%20valor,50%25%20de%20las%20exportaciones%20totales.>
- Davenport, T. H. (2014). *Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2012). Data scientist: The sexiest job of the 21st century. *Harvard Business Review*, 90(10), 70-76.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124-135.
- De Soto, H. (1986). *El otro sendero: la revolución informal*. Lima: Instituto Libertad y Democracia.
- Deloitte. (2023). Digital Platforms in Peru: A Growing Market. Retrieved from <https://www.deloitte.com/>
- Deng, Z., Gu, B., & Lev, B. (2021). Sharing economy platforms' commission pricing strategies. *Journal of Business Research*, 131, 1-11.

- Digital Commerce 360. (2021). Top online marketplaces in the world. <https://www.digitalcommerce360.com/2019/08/14/top-online-marketplaces-in-the-world/>
- Drucker, P. (1993). *La sociedad post capitalista*. Madrid, España: Editorial Deusto.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92.
- Ernst & Young (2020). Industry 4.0: Redefining how midsize companies compete and grow. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-industry-4-0-redefining-how-midsize-companies-compete-and-grow/\\$File/ey-industry-4-0-redefining-how-midsize-companies-compete-and-grow.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-industry-4-0-redefining-how-midsize-companies-compete-and-grow/$File/ey-industry-4-0-redefining-how-midsize-companies-compete-and-grow.pdf)
- Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach. *American behavioral scientist*, 21(4), 614-624.
- Feng, Y., Huang, X., & Liu, H. (2019). Price competition and differentiation in the sharing economy: Impact of user reviews and platform policies. *Journal of Business Research*, 104, 558-570.
- Fondo Monetario Internacional. (2022). Perú: Declaración final de la misión de la Consulta del Artículo IV correspondiente a 2022. Washington, DC. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/07/mcs030722-peru-staff-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission>
- García Marco, D. (2020, Marzo 31). Coronavirus: qué dice sobre la economía (y el gobierno) de Perú que el país prepare el mayor plan de estímulo de América Latina contra el covid-19. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166>
- Garrett, J.J. (2002). *The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web*. New Riders Publishing.
- GlobalData (2020). Online Rental - Thematic Research. Recuperado de <https://www.globaldata.com/store/report/cs1488tr--online-rental-thematic-research/#:~:text=Online%20rental%20is%20a%20means,have%20brought%20rental%20to%20life.>
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
- Hair, J. F., Celsi, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods*. Routledge.
- IDC Latin America. (2023). *Technology Trends in Latin America*. Retrieved from <https://www.idclatin.com/>
- IEBS (2023). Francisco Javier Álvarez Gutiérrez. *Plan de Reclutamiento*. Barcelona Recuperado de : <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-plan-reclutamiento-reclutamiento-seleccion/>

- INEI. (2021). Acceso y uso de Internet. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1749/index.html#?page=46
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú (2020). Estadísticas de comercio electrónico. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1745/index.html
- Ipsos Public Affairs. (2023). Digital Trends in Peru. Retrieved from <https://www.ipsos.com/>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2016). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaspersky. (2023). Cyber Threats in Latin America. Retrieved from <https://www.kaspersky.com/>
- Ketels, C. H. (2006). Michael Porter's Competitiveness Framework—Recent Learnings and New Research Priorities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 115-136.
- Kohavi, R., Longbotham, R., Sommerfield, D., & Henne, R. M. (2009). Controlled experiments on the web: survey and practical guide. *Data mining and knowledge discovery*.
- Koshy, L., Anand, B., & Singh, R. (2020). Understanding the business model of Airbnb: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121521.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kumar, V., Reinartz, W., Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). Strategic customer relationship management today. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, 3-20.
- Lancaster, K. J. (1971). *Consumer demand: A new approach*. Columbia University Press.
- Lee, J. Y., Kozlenkova, I. V., & Palmatier, R. W. (2019). Customer-platform provider value co-creation: Mechanisms and outcomes. *Journal of Business Research*, 101, 61-72.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. Luca, M., & Zervas, G. (2016). Fake It Till You Make It: Reputation, Competition, and Yelp Review Fraud. *Management Science*.
- Mangold, W. G., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *Journal of services Marketing*, 13(1), 73-89.

- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R. & Sanghvi, S. (2017). McKinsey and company.
- McNabb, D. E. (2008). Research methods in public administration and nonprofit management. M.E. Sharpe.
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (2023). New Regulatory Framework for Digital Economy in Peru. Retrieved from <https://www.mef.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mef/campañas/12581-marco-macroeconomico-multianual-2023-2026>
- Norman, D. A. (2013). The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition. Basic Books.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio (Primera). Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems, 16(1), 1.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. European Journal of Information Systems, 15(2), 120-131.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. WW Norton & Company.
- Parmenter, D. (2010). Key performance indicators (KPI): Developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2023). *Régimen MYPE Tributario – RMT*. Lima Recuperado de: <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Plataforma Única del Estado. (2023, 27 de febrero). Régimen MYPE Tributario - RMT. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Porter, M. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

- Prahalad, C.K., & Hart, S.L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, 26, 2-14.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big data*, 1(1), 51-59.
- PwC (2020). Economic Crime and Fraud Survey Peru. Recuperado de <https://www.pwc.com/pe/es/publicaciones/assets/economic-crime-and-fraud-survey-peru.pdf>
- PWC (2021) Sharing or paring? Growth in the sharing economy. Recuperado de <https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>
- Redacción EC. (2022). Osiptel: El 88,4% de los hogares peruanos cuenta con un smartphone. El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/osiptel-el-884-de-los-hogares-peruanos-cuenta-con-un-telefono-inteligente-rmmn-noticia/>
- Sánchez, R. A. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (88), 230-258.
- Santa María, A. (2022). El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/tres-areas-clave-para-el-desarrollo-de-las-empresas-en-el-peru-por-alvaro-santa-maria-ibm-opinion-noticia/>
- Santos, C. (2019). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Business Negotiations: A Study of Peru. *Journal of Intercultural Management*, 11(2), 115-130. <https://doi.org/10.2478/joim-2019-0015>
- Senge, P.M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business Press.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences* (Vol. 241). London: Palgrave.
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 553-572.
- Song, J., & Zeng, J. (2017). Price competition in the sharing economy: An analysis of Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 70-80.
- Statista. (2021). Leading online marketplaces in the United States as of 2021, based on traffic. <https://www.statista.com/statistics/1024714/leading-online-marketplaces-in-the-united-states-based-on-traffic/>
- Statista. (2021). Most important factors when choosing a peer-to-peer rental service according to consumers in the United States as of February 2021. <https://www.statista.com/statistics/1091368/factors-when-choosing-peer-to-peer-rental-services-us/>

- Statista. (2021). Peru: penetración de internet. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/382609/penetracion-de-internet-en-peru/>
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.
- The World Bank (2020). *World Development Indicators: Peru*. Recuperado de <https://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=PER#>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). Wiley.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... & Spann, M. (2014). Business models: an information systems research agenda. *Bus Inf Syst Eng* 6: 45–53.
- Williams, E., Galvin, J., & LaBerge, L. (2021). *The new digital edge: Rethinking strategy for the postpandemic era*. McKinsey Global Publishing.
- World Economic Forum. (2019). *Insight Report: The Global Competitiveness Report 2019* (No. ISBN-13: 978-2-940631-02-5). https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Yahoo! (2022,). Sharing economy market size in 2022-2027 (newreport) reaching USD 600000.0 million by 2027, data is newest for global separately with impact of domestic and global market top players: Manufacturers Data, opportunity, Import Export Scenario. Yahoo! Finance. Retrieved December 19, 2022, from <https://finance.yahoo.com/news/sharing-economy-market-size-2022-120300553.htm>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.
- Zhang, J., Feick, L., & Mittal, V. (2014). How males and females differ in their likelihood of transmitting negative word of mouth. *Journal of Consumer Research*.
- Zhu, F., & Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*.
- Zikopoulos, P., Eaton, C., deRoos, D., Deutsch, T., & Lapis, G. (2013). *Understanding big data: Analytics for enterprise class hadoop and streaming data*. McGraw-Hill Osborne Media.

ANEXO N° 1: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Cuestionario Encuesta Potenciales Clientes

Estimado(a):

Somos estudiantes de la Maestría en Administración (MBA) a Tiempo Completo 59 de la Universidad ESAN y estamos trabajando en un proyecto para crear una plataforma digital de alquiler. Esta plataforma será un espacio donde personas puedan alquilar y ofrecer en alquiler artículos de uso diario de forma segura y eficiente, como herramientas, equipos deportivos y electrónicos, libros y ropa. Con ello, buscamos fomentar la economía compartida y un uso más sostenible de los recursos.

Queremos conocer su opinión sobre esta iniciativa, la cual será crucial para modelar y mejorar nuestro proyecto. Su respuesta será anónima y utilizada solo para propósitos académicos. Le agradecemos de antemano su honestidad y sinceridad al responder.

Apreciamos mucho su contribución a nuestra encuesta.

1.) ¿Cuál es tu rango de edad?

- a. Entre 18 y 27
- b. Entre 28 y 37
- c. Entre 38 y 47
- d. Entre 48 y 57
- e. Mas de 58

2.) ¿Cuál es su género?

- a) Masculino
- b) Femenino

3.) ¿En qué distrito de Lima Metropolitana reside?

- a) Jesús María
- b) Lince
- c) Pueblo Libre
- d) Magdalena
- e) San Miguel
- f) Barranco
- g) La Molina
- h) Miraflores
- i) San Borja
- j) San Isidro
- k) Surco
- l) Surquillo

4) Seleccione el máximo nivel de educación alcanzado.

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachiller o Licenciado
- d) Magister
- e) Doctorado

5.) ¿Cuál es el rango de su ingreso bruto mensual?

- a) Hasta 1,025 soles
- b) 1,026 – 2,100 soles
- c) 2,101 – 4,200 soles
- d) 4,201 – 8,400 soles
- e) Más de 8,400 soles

6.) ¿Ha tenido experiencia previa alquilando o prestando artículos de uso diario? (Ejemplo: herramientas, equipos deportivos, dispositivos electrónicos, etc.)

- a) Sí
- b) No

7.) Si tu respuesta fue "sí" en la pregunta anterior, ¿cómo lo hiciste? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

- a) A través de amigos o familiares
- b) En una tienda local
- c) A través de una plataforma en línea

8.) ¿Qué tipos de bienes te gustaría alquilar a través de una plataforma en línea? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

- a) Herramientas.
- b) Equipo deportivo.
- c) Equipos de campamento y/o artículos de viaje.
- d) Productos electrónicos. (Tablets, celulares, laptops, proyectores, equipos de video y/o fotografía.)
- e) Vehículos de micromovilidad (Ej. Scooters, etc)
- f) Prendas de vestir.

9.) ¿Qué tipos de bienes te gustaría ofrecer en alquiler a través de una plataforma en línea? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

- a) Herramientas.
- b) Equipo deportivo.
- c) Equipos de campamento y/o artículos de viaje.
- d) Productos electrónicos. (Tablets, celulares, laptops, proyectores, equipos de video y/o fotografía.)
- e) Vehículos de micromovilidad (Ej. Scooters, etc)
- f) Prendas de vestir.

10.) ¿Con qué frecuencia crees que utilizarías una plataforma en línea que te permita alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Ocasionalmente

11.) En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada importante" y 5 es "Muy importante", ¿Cuán importante es para ti cada una de las siguientes características en una plataforma de alquiler de bienes en línea?

- a) Facilidad de uso
- b) Variedad de productos disponibles
- c) Sistema de valoración y comentarios
- d) Seguridad en las transacciones
- e) Política de devolución y reembolso
- f) Atención al cliente

12.) ¿Qué porcentaje de comisión sobre el monto del alquiler consideras aceptable para utilizar una plataforma en línea que te permita alquilar y ofrecer en alquiler diversos bienes?

- a) Menos del 5%
- b) 5% - 10%
- c) 10% - 15%
- d) 15% - 20%
- e) 20% - 30%

13.) ¿Qué medios de pago prefieres utilizar para realizar transacciones en línea? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

- a) Tarjeta de crédito
- b) Tarjeta de débito
- c) Transferencia bancaria
- d) Billetera electrónica (PayPal)

14.) ¿Qué canales de comunicación prefiere usted para mantenerse informado sobre las novedades y promociones de una plataforma de alquiler de bienes en línea? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

- a) Correo electrónico
- b) Redes sociales (Facebook, Youtube, Instagram, Twitter)
- c) Mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram)
- d) Sitio web o blog

15.) En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho", ¿cómo calificarías tu experiencia con otras plataformas de alquiler en línea (si las has utilizado)?

- a) Muy insatisfecho
- b) Muy satisfecho

**16.) ¿Qué aspectos te gustaría ver mejorados en una plataforma de alquiler de bienes en línea?
(Selecciona todas las opciones que apliquen)**

- a) Proceso de registro y acceso
- b) Búsqueda y navegación de productos
- c) Información detallada sobre los productos
- d) Proceso de alquiler y pago
- e) Seguimiento del estado del alquiler
- f) Atención al cliente
- g) Otros (por favor, especifica)

**17.) ¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes una de bienes en línea a tus amigos y familiares?
(En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy poco probable" y 5 es "Muy probable")**

- a) Muy poco probable
- b) Muy probable

**18.) ¿Cuál es tu opinión sobre la seguridad en las transacciones en línea? (En una escala del 1 al 5,
donde 1 es "Muy inseguro" y 5 es "Muy seguro")**

- a) Muy inseguro
- b) Muy seguro

19.) ¿Qué es lo que más valoras de los aplicativos móviles o web (Se puede elegir más de una opción)

- a) fácil uso
- b) Seguridad
- c) Diseño
- d) Diversidad de medios de pago
- e) Otro

20.) ¿Tienes alguna preocupación o inquietud en particular sobre el uso de una plataforma de alquiler de bienes en línea? Por favor, explícala

21.) ¿Tienes algún comentario o sugerencia adicional sobre la plataforma de alquiler de bienes en línea propuesta?

ANEXO N° 2: ENTREVISTAS A EXPERTOS

FICHA – TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

| | |
|-------------------------|--|
| Nombre Entrevistado: | Dr. Juan José Hopkins |
| Organización | CMS Grau |
| Perfil | Abogado por la Universidad de Lima y Máster en Finanzas y Derecho Corporativo por la Universidad ESAN. Especialista en Finanzas Corporativas, financiamiento de proyectos y estructuración de fideicomisos bancarios y de titulización. Cuenta con importante experiencia en rondas de financiamiento de startups y Fintechs. Ha implementado un gran número de Programas de Integridad Corporativa y Compliance (PLAFT y Corrupción) para empresas locales y subsidiarias de grupos internacionales. Ha sido socio en Barrios & Fuentes Abogados - BAFUR, Gerente Legal de La Fiduciaria y Asociado Senior en Delmar Ugarte Abogados (hoy Philippi, Pietrocarrizosa, Ferrero DU & Uría Abogados). |
| Lugar de la entrevista: | Virtual (Plataforma Zoom) |
| Fecha de la entrevista: | 15 de mayo del 2023 |
| Hora de la entrevista: | 18:00 horas. |

1. ¿Podría por favor detallar su experiencia en sector de comercio electrónico y plataformas de alquiler de bienes?

En términos de una plataforma que permita alquilar diversos bienes entre pares como la que ustedes están planteando para serles sinceros no tengo experiencia. Sin embargo, si he asesorado en algún momento a empresas que alquilan bienes propios. Por ejemplo, asesoramos en algún momento a una empresa que alquilaba computadoras y también a otra que proporcionaba servicios de limpieza a personas que rentaban sus inmuebles a través de Airbnb. En cuanto a startups en general, hemos asesorado varias.

2. ¿Cuáles considera usted que son los principales desafíos que enfrentan las startups de este sector en términos de financiamiento, aspectos legales y como estos pueden ser superados?

Considero que el mayor desafío en este momento para las startups peruanas es efectivamente el acceso a financiamiento. Si quieres buscar acceso a capital, obviamente tienes un primer problema de que la época de las tasas bajas de interés ya terminó, antes tenías la posibilidad de obtener un préstamo hipotecario a una tasa del 4% lo que en la actualidad resulta imposible. Por ello, el financiamiento para negocios con un fuerte componente de riesgo como la startup que están planeando ustedes es mucho más difícil. Los expertos están diciendo “Oye probablemente vas a tener que sobrevivir mucho más tiempo con capital propio y por lo tanto vas a tener que presentar modelos de negocios mucho más sólidos de lo que se presentaba antes.” En el pasado, no era poco común plantearles a potenciales inversionistas que la startup gastaría casi todo el capital invertido en publicidad en redes sociales en la que resulta especialmente complejo calcular el retorno real en clientes. Ahora eso no es tan fácil, antes te cobraban tasas de 20% para acceder a líneas de financiamiento y ahora la mayoría espera 50% a 60% por el mismo capital de riesgo. Por ello, ahora

es más importante que todos los modelos de negocio sean sostenibles desde el inicio o, en todo caso, se vuelvan sostenibles en un plazo mucho más corto que el de antes.

Desde la perspectiva legal, lo más importante es abordar adecuadamente la normativa de datos personales y de temas digitales. Yo considero que el marco legal actual, permite a las startups vivir relativamente tranquilas no me parece que generen un costo innecesario respecto de la operación o respecto a lo que tienes que hacer. Naturalmente, es necesario implementar una política adecuada de datos personales y los términos y condiciones de uso de la plataforma deben estar claros desde el inicio. Adicionalmente también hay que tener cuidado con que el modelo de negocio se encuentre en sintonía con la normativa de protección al consumidor y los principales precedentes de INDECOPI. Un tema que se me viene a que deben considerar es que pasa si alquilo mi taladro y no me lo devuelven. ¿Quién es responsable por la devolución de ese taladro? ¿Ustedes, la otra persona? Porque los pueden denunciar a ustedes por hurto, por robo, porque utilizaron su plataforma para robarse los taladros. Tienen que ver que harán ustedes respecto a ese tema, esa la mayor duda que tengo desde la perspectiva legal. Deben pensar cómo se cubren y como hacen para que los usuarios de la plataforma queden satisfechos.

3. ¿En las empresas que ha asesorado a tenido este tipo de situaciones? ¿Qué aspectos considera claves y como se podría mitigar el riesgo? ¿Es suficiente con tener términos y condiciones debidamente redactados?

El principal riesgo no es legal. Voy a utilizar un ejemplo, digamos que tiene mucho que ver con ustedes porque es un sistema similar. Si un repartidor de Rappi se queda come mi comida, le hace algo a mi comida o esta no llega o sale en una cámara que se está comiendo las papa, la empresa automáticamente dirá nuestros términos y servicios están hechos por los mejores bogados de Colombia, Perú y Estados Unidos. Dicen efectivamente yo no soy responsable de eso y que el responsable es el repartidor , si, es verdad, legalmente hablando irá a un proceso judicial y ganaran porque sus términos y condiciones son fabulosos. Pero el problema no es ese, probablemente van a salir a redes sociales y en las redes sociales van a haber comentarios negativos y se irán a la competencia. Rappi no tiene ese problema porque son gigantes, pero una startup como la que ustedes proponen se verá realmente afectada si la gente en las redes empieza a comentar que se robaron el taladro, o la cámara y otros problemas con la transacción.

En ese sentido, nos apartamos del ámbito legal y entramos a un riesgo reputacional causado por experiencias negativas difundidas rápidamente a través de redes sociales. Entonces la pregunta es ¿cómo lo cubro? ¿cómo cubro el riesgo reputacional de que se roben el taladro? ¿Yo mismo tengo que contratar un seguro? ¿Depositar un monto para cubrir el taladro? Eso incrementará el costo del servicio. Entonces el resto es, ¿Cómo traslado o cubro ese riesgo que es mío? Porque yo podría poner términos y condiciones pero esto no elimina el riesgo, necesito ir más allá. Por eso, considero que este es un punto crucial que ustedes deben evaluar en su modelo de negocio. No se centren únicamente en el aspecto legal y la calidad de los términos y condiciones.

4. Teniendo en cuenta lo señalado en su respuesta anterior, ¿Qué tan factible considera que sería llegar a una alianza con una empresa aseguradora de reconocida trayectoria para dar soporte a nuestros usuarios y mitigar el riesgo?

No lo he visto para ser completamente sincero porque muchas empresas no lo exploran. Me parece que por un tema de riesgo, no sé si ustedes se metieran a celulares por decir algo el riesgo con este tipo de bienes es bastante alto. Es probable que ya exista un seguro emitido por alguna de las empresas referentes como MAPFRE. De ser así, entonces ya existiría un modelo de seguro del cual partir y con un nivel de riesgo definido por la empresa aseguradora que permita establecer una prima. Ahora bien, como lo que ustedes proponen es un modelo disruptivo, es probable que las empresas aseguradoras no tengan datos sobre la probabilidad de que se roben un taladro o que tan probable es que no me devuelvan la cámara de fotos con lo cual será muy difícil calcular cuánto te van a cobrar en prima para brindar cobertura. Además no saben cuántas transacciones se van a generar por mes o cuál es la masa crítica de usuarios por lo tanto no va saber si es buen negocio para ellos o no, entonces, no digo que sea imposible, me parece una buena opción, lo que si me parece es que para las aseguradoras peruanas siendo un negocio en el que no se encuentran actualmente no será tan sencillo convencerlas de entrar. Entonces yo creo que una alianza estratégica debería centrarse en decirle a la compañía aseguradora hagamos un piloto y veamos viendo cómo se desarrollan las operaciones. Ustedes tendrían que averiguar qué tan viable sería esto con las empresas aseguradoras.

5. ¿En las empresas que usted ha asesorado estas contaban con el respaldo de una aseguradora? ¿O en casos de pérdida asumían el costo directamente?

No exactamente. En algunos casos que hemos visto no era necesario, por ejemplo con el alquiler de laptops a la hora en que estas se entregaban se instalaba un programa que si no pagabas la cuota mensual de alquiler bloqueaban el equipo. Esto no eliminaba completamente el riesgo porque siempre se podían encontrar formas de vulnerar este mecanismo de seguridad pero era una medida que en conjunto con otras establecidas por la empresa reducía el riesgo lo suficiente para hacer viable el modelo de negocio. Otro caso que vimos fue con celulares, que tenían un mecanismo similar pero además tenían la opción de poder ser ubicados en tiempo real mediante GPS. Pero estos casos no son como el de ustedes porque en el caso de un taladro, proyector, cámara de fotos no es posible utilizar estas herramientas tecnológicas.

Efectivamente, además la plataforma no es propietaria de los bienes sino que estos pertenecen exclusivamente a los usuarios.

Correcto, como vas a ser un intermediario no es que te van a prestar la laptop para que tú instales el programa. Los mecanismos que menciono son cosas que hemos visto en el marco de nuestro ejercicio profesional pero ustedes tendrán que encontrar otras alternativas que se ajusten al modelo de negocio.

Además la regulación de seguro es bastante compleja. Cuando vendes un seguro la empresa aseguradora debe tener una clasificación partiendo del nivel de riesgo. Para eso es necesario saber cuántos bienes se van a perder. Si ellos parten de la premisa de que se van a robar el 20% de los bienes y estos valen aproximadamente 2,000.00 soles entonces tienen que cobrar un porcentaje que sea rentable para ellos y cuando el valor del bien es demasiado bajo esto puede hacer que no valga la pena optar por un seguro.

6. ¿Habría alguna manera de reducir el riesgo de pérdida implementando un sistema de filtros en la selección de usuarios?

Un primer control, es tener una persona que bloquee a aquellos usuarios que vulneren los términos y condiciones de la plataforma. Naturalmente, siempre habrá el riesgo de que esta persona utilice otro correo por lo que los mecanismos de verificación de identidad de usuarios podrían ser un poco más rigurosos (requerir copia del DNI o información de pago). También podrían pedir un reporte crediticio a algunos usuarios y hacer un análisis de estos. Pero finalmente, mientras más riguroso sea el proceso ello implicará un mayor costo lo que podría hacer que el modelo no sea viable.

Adicionalmente, pueden implementar un sistema de calificación donde las personas que alquilan dejan sus comentarios sobre la experiencia de tal forma que todos los usuarios de la plataforma sepan que la persona que esta alquilando un determinado bien es de fiar.

7. En cuanto al mecanismo de pago ¿Considera que sería posible trabajar con las empresas de pasarelas de pago y emisoras de tarjetas para establecer un cobro inmediato de penalidades en caso de incumplimientos?

Yo creo que se podría evaluar. Es cuestión de ver como hacen los bancos, digamos que te cobro un monto de garantía y me lo dejas por un par de días y de ahí cuando terminas de devolver el bien te lo reintegran. Ahora ahí lo que yo les digo es que van a tener el problema invertido, no se pueden pactar cobros automáticos a la tarjeta de crédito yo tengo que autorizar. Entonces, digamos ahí ya tienes un primer problema que es ok yo te cobro de forma anticipada como una especie de garantía y tienes que trabajar con la tarjeta de crédito para ver como se puede ejecutar. Sin embargo, ahí vas a generar el problema de que haya usuarios que devuelvan un bien y el otro diga que no lo recibió y se quede con la garantía.

8. Otro tema que queríamos abordar el mecanismo de resolución de disputas para los usuarios de la plataforma. ¿Qué recomendaciones nos podría dar sobre este particular?

O sea, siempre puedes tú, digamos, ser como una especie de amigable componedor o una cosa así, de que tú te metas antes, no, de que tú digas oye, yo creo que esto es así o esto es aza, primero que nada, no sé si te quieres meter ahí, porque normalmente el riesgo de reputación, a full, o sea, porque es como que oye, esto, yo decido de esta manera y siempre va a haber alguien que no va a estar contento con tu decisión, siempre, eso es como apostarle algo al seguro, si quieres apostarle algo al seguro alguien no va a estar contento con la decisión, de todas maneras, entonces ahí tienes un primer riesgo, segundo tampoco no puedes limitar el acceso que tengan las personas a mecanismos distintos de disputas, entonces puedes hacerlo, puedes pactar arbitraje o puedes pactar algún medio judicial, digamos, en este caso por ser montos tan pequeños, normalmente la gente no se va a quejar, probablemente lo que van a hacer es quejarse en redes sociales, digamos ese, creo que va a ser el mecanismo, pero no puedes limitar eso, entonces vas a tener o que irte al Poder Judicial o que irte a un arbitraje.

La Cámara de Comercio, no vale la pena ir a un arbitraje por montos tan pequeños, entonces yo dejaría el tema en Poder Judicial nadie va a reclamar tampoco pero bueno, ahí tienes que ver cómo hacerlo y a Indecopi te van a llevar, si es que alguien está descontento con los servicios que prestes, para eso sirve Indecopi, nada más, entonces ahí te van a presionar un poco, si es que lo que haces está mal, ahí alguien te va a fastidiar en Indecopi

9. ¿Qué características debería de tener una idea de negocio para poder acceder al financiamiento?

No, no hay ninguna característica, ni ningún criterio, lo primero que evalúan los inversores son a ustedes, es al equipo inversor, entonces si ustedes como equipo inversor son un equipo sólido, sabe del tema y que conoce y que se nota que lo han estudiado, obviamente eso lo va hacer un mejor candidato para recibir financiamiento, para las ideas, no hay limitaciones, la idea que tienen me parece buena, me parece que es financiable, tiene todos estos desmoldes, como cualquier idea de negocio, no se asusten, no es que le estoy diciendo que no se puede, sino que miren, entonces no me parece, digamos, más que la idea, lo que ellos miran es ¿quiénes son ustedes? ¿qué tan comprometidos están? ¿cómo están? y por ahí va a ir un poco la evaluación y obviamente qué tan rápido pueden pivotear, porque les va a ir, seguro van a probar algo, seguro van a probar algo y les va a ir mal, o sea ahorita no, vamos a probar haciendo los cargos con tarjeta, pucha, no funciona, vamos a probar con un seguro, pucha, no funciona, vamos a probar con esto otro y así van a tener que ir pivoteando mientras encuentran la idea, entonces ese espíritu de cambio también es medido por los inversionistas, porque al final son una startup, de todas maneras.

10. Hay una serie de clasificación como el crowdfunding y entre otros no, como de Los Ángeles Inversionistas ¿cuál es el más adecuado en este caso para nuestra idea de negocio?

Mira, están en la etapa inicial y la etapa inicial es lo que en inglés son las tres F's ¿quiénes son las tres F's? Friends, Family and Fools ¿Fools por qué? porque Fools es el que invierte en un proyecto tan temprano, entonces su primera fuente de financiamiento tienen que ser ustedes mismos y su familia, de todas maneras después de eso, puedes saltar efectivamente a Inversionistas Ángeles, el problema, que es lo que les dije al principio es que los Inversionistas Ángeles en el Perú ahorita, casi no hay, o hay muy pocos porque la gente está todavía temerosa del dinero y además porque, digamos, cuando había mucho, cuando fue el boom del Venture capital, en el banco te pagaban 0.5% por tus depósitos a plazo y lo tenías que dejar no sé cuánto tiempo, ahorita los bancos están pagando 8 o 9% por sus depósitos a plazo, entonces, si para meter la plata en una startup como la de ustedes que puede fracasar obviamente me tienes que pagar muchísimo dinero y a veces son ustedes mismos, los que deciden, oye, no puedo pagar un interés tan alto por ese financiamiento entonces muchos ángeles han decidido naturalmente poner su plata en un negocio que les da 8% al año o en un plazo fijo que les da 8% al año en vez de meterlo en una startup que puede fallar, entonces es natural, es básico, digamos un tema de aversión al riesgo, además, entonces, Inversionistas Ángeles casi no hay, financiamiento bancario por una startup no existe, no hay, nadie financia una startup, entonces básicamente tiene que proveer de ustedes, tienen que ir avanzando el negocio hasta que lleguen a un fondo, digamos, hasta que sean tan apreciables para un fondo o consigan a alguien que efectivamente le funcione de financiamiento ángel y por lo tanto su financiamiento va a tener que ir contra capital, no, básicamente, no sé si los han buscado, pero safe o acuerdos de inversión o temas hacia el capital no, ese, por ahí va su financiamiento porque no creo que les funcione tanto, este, como se llama, deuda, porque la deuda sencillamente encarece su momento inicial.

FICHA TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

| | |
|-------------------------|--|
| Nombre Entrevistado: | Dr. Abel Revoredo Palacios |
| Organización: | Revoredo Abogados |
| Perfil: | Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Master in Law por la James E. Beasley School of Law de Temple University.. Experto certificado en Protección de Datos por el Institute of Audit and IT Governance. Con más de veinte años de experiencia en Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones, así como en asesoría empresarial y comercial. |
| Fecha de la entrevista: | 16 de mayo del 2023 |
| Hora de la entrevista: | 16:14 horas. |

1. ¿Podría hablarnos sobre los aspectos legales clave para tener en cuenta en la creación e implementación de una plataforma digital de alquiler de bienes en Perú?

En el marco de la economía colaborativa, uno de los asuntos más relevantes es la protección al consumidor. Este tema se ha vuelto crucial dada la presencia de dos resoluciones contradictorias de Indecopi. Aunque estas resoluciones parecen estar más orientadas a las plataformas de taxi, el concepto aplicado es igualmente relevante para todos los sectores de la economía colaborativa.

Indecopi ha establecido dos posiciones distintas. Por un lado, se ha argumentado que las plataformas de taxi no son responsables del servicio final, ya que son únicamente empresas de tecnología que facilitan un software a los conductores, permitiéndoles acceder a ofertas en el mercado. Esta es la teoría a la que yo me adhiero. Por otro lado, existe la perspectiva de que las empresas de taxi son responsables de la prestación y adecuación del servicio, y por lo tanto deben responder ante cualquier incidente que ocurra durante su prestación.

En Perú, esta dicotomía se mantiene debido a la falta de normativas claras que regulen la economía colaborativa. En mi opinión, las empresas que crean estas plataformas actúan como mediadoras o 'matchmakers', poniendo en contacto a la oferta y la demanda. Ellas no son compañías de taxis, de enfermería, de médicos, o de alquileres; simplemente conectan a los que necesitan un servicio con los que lo ofrecen.

A pesar de esto, siempre aconsejo a mis clientes que, en casos de problemas, intenten resolver la situación. Incluso en el peor de los casos, les sugiero que asuman los costos y para ello recomiendo que cuenten con seguros que los cubran. La reputación de la empresa es un factor vital; si los clientes se sienten desprotegidos, es probable que empiecen a utilizar otras plataformas. Un buen

ejemplo de esto es Amazon. Si compras un producto y por alguna razón no llega, Amazon te lo reenvía sin hacer preguntas. Ellos valoran enormemente la protección al consumidor, un tema que considero de gran importancia desde el punto de vista legal.

En el mundo de las plataformas de taxi, en mi opinión, el problema no radica tanto en el consumidor sino en la publicidad engañosa. Inicialmente, estas plataformas se presentaban en el mercado como proveedoras de servicios de taxi. De hecho, algunas incluso llevaban la palabra "taxi" en su nombre, como "Taxi Beat", pero luego la eliminaron, dado que inducía al usuario a pensar que estaba utilizando un servicio de taxi, cuando en realidad estaba utilizando una plataforma para encontrar conductores disponibles en su área.

A pesar de lo que he expuesto, Indecopi aún no ha establecido una posición clara. Aquellos que han sufrido daños suelen buscar al "bolsillo más grande" para obtener una indemnización. En estos casos, la defensa de estas plataformas suele ser que no deberían tener que indemnizar ya que no fueron ellas quienes proporcionaron el servicio.

Este argumento nos lleva al segundo punto: las cláusulas contractuales. Los términos y condiciones deben indicar que las plataformas únicamente proporcionan los servicios y la tecnología, y que no son parte del contrato de alquiler entre las partes. Sin embargo, esta defensa puede repercutir negativamente en la reputación de la empresa, como le ocurrió a Uber y a otras compañías de taxis.

Por tanto, más allá de la contratación de un seguro para los propietarios, recomiendo que las empresas de este tipo contraten un seguro para ellos mismos, con el fin de cubrir posibles reclamaciones en su contra.

2. ¿Cómo las leyes de protección al consumidor, privacidad de datos y propiedad intelectual pueden impactar nuestro modelo de negocio y qué medidas preventivas deberíamos tomar?

En el ámbito de la propiedad intelectual, las normas de derecho de autor son fundamentales, especialmente cuando hablamos de software. Aunque no es necesario registrar el software ante Indecopi, ya que se presume autor desde el momento en que la obra entra al conocimiento público, sí es recomendable hacerlo. Por ejemplo, cuando llegan inversionistas extranjeros, a menudo solicitan ver el certificado de registro del software y la anotación contable del software en los libros.

Al desarrollar software, generalmente se contrata a un desarrollador. Es esencial que, como parte del servicio, el desarrollador transfiera el código fuente para que seamos totalmente propietarios del software. Las normas de derecho de autor establecen que, en las obras por encargo, quien encarga es el propietario de la propiedad intelectual. El contrato debe indicar claramente que están contratando al desarrollador para ejecutar sus ideas y transformarlas en un código de programación, el cual deberá ser su propiedad al final.

En Perú y otros países latinos, el software no se considera una patente; se registra en derechos de autor como una obra escrita. Se registra el código fuente, pero también otros elementos como el

color, diseño, marca, interfaz de usuario y estructura de la biblioteca del software. Debe prestarse mucha atención a que todo sea de su propiedad.

Es frecuente que los desarrolladores utilicen fragmentos de código, algoritmos o funcionalidades específicas compartidas en plataformas de internet. El contrato debe ser claro en que si surge algún reclamo de propiedad intelectual, quien responde es el desarrollador. Por lo tanto, se deben incluir cláusulas en el contrato para protegerse.

Además, en Perú, cumplir con los acuerdos de desarrollo puede ser complicado. He visto casos en los que se contratan desarrolladores para un proyecto y nunca lo concluyen. También, he visto problemas por parte del cliente que nunca está satisfecho con el desarrollo y sigue solicitando cambios. Otro punto importante para cubrir es que el desarrollador no pueda desarrollar software similar al suyo durante un cierto periodo, ya que habrá aprendido muchos aspectos del negocio.

Finalmente, deben incluirse cláusulas de no competencia, confidencialidad, exclusividad y todas las protecciones posibles para prevenir que el desarrollador cree algo similar. Según las normas de derecho de autor, la obra está protegida, pero no la idea. Por lo tanto, aunque un programador no puede copiar el software, sí puede programar otra aplicación que haga lo mismo, por lo que es importante tener cuidado y protegerse adecuadamente.

3. ¿Qué aspectos legales debemos considerar al gestionar los datos personales de los usuarios de nuestra plataforma digital?

En Perú, muchas empresas aún no tienen suficiente conciencia de la responsabilidad que conlleva la protección de la información personal. La Ley de Protección de Datos nos impone varias obligaciones.

Primero, necesitamos obtener el consentimiento previo, escrito e informado del dueño de los datos para cada dato que almacenamos. Por ejemplo, si queremos guardar un número de teléfono móvil o una dirección, necesitamos ese consentimiento previo y por escrito.

Segundo, solo debemos usar los datos para el propósito que se ha informado al titular de los datos. Esto significa que los datos no deben ser utilizados para fines diferentes a los comunicados inicialmente.

Tercero, es obligatorio tener una ventanilla ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición). Esta ventanilla es para recibir solicitudes que los usuarios o cualquier persona natural pueda hacer en relación con sus datos. Este recurso permite a los usuarios ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición en relación con sus datos.

Finalmente, debemos implementar medidas para proteger los datos. El objetivo principal de esta norma es evitar la circulación indiscriminada de datos y garantizar que protegemos dicha información para que no sea utilizada o llevada indebidamente. Para ello, debemos establecer

medidas de seguridad legales y técnicas a nivel del software que prevengan accesos indebidos, robos de datos o modificaciones.

4. ¿Cuáles son los posibles riesgos legales y las regulaciones relacionadas con la industria de alquiler de bienes que podrían afectar a nuestra startup?

No existe una regulación específica sobre el alquiler de bienes más allá de lo estipulado en el Código Civil, siendo este un tema que se deja al libre acuerdo entre las partes. También carecemos de regulaciones específicas en torno a los temas de economía colaborativa. Sin embargo, se encuentra en desarrollo un reglamento por parte del Indecopi, aunque desconozco su estado actual.

Tuve la oportunidad de asistir a una reunión en la que se estaba revisando una norma destinada a los negocios digitales y la economía colaborativa. Esta propuesta legislativa busca crear un nuevo código de protección al consumidor específico para estos sectores.

Respecto a los riesgos legales, uno de los más importantes se relaciona con los daños y perjuicios que puede sufrir el propietario de un bien alquilado si este no es devuelto. En estos casos pueden surgir reclamos, implicando temas de protección al consumidor y responsabilidad civil contractual, entre otros asuntos legales. Por tanto, es vital tener en cuenta estos posibles problemas al gestionar este tipo de operaciones.

5. ¿Qué mecanismos legales de resolución de conflictos podríamos incorporar en nuestra plataforma para manejar posibles disputas?

La respuesta a los reclamos puede variar dependiendo del enfoque del reclamante. Si decide acudir a Indecopi para la protección al consumidor, la recomendación sería tratar de resolver el problema a través de la conciliación antes de que se convierta en un asunto mayor.

Desde la perspectiva del arrendador, hay otras posibilidades en caso de pérdida del bien. Por ejemplo, un arrendador podría llegar al extremo de presentar una denuncia penal, alegando robo con cómplices. En este caso, se enfrentaría a un proceso en la fiscalía.

Además, podrían surgir demandas por daños y perjuicios o indemnizaciones por incumplimiento de contrato. Es difícil evitar estos escenarios, ya que no podemos impedir al usuario llevar el caso a juicio o acudir a Indecopi.

Una alternativa podría ser sugerir un arbitraje, pero estos suelen ser costosos. En algunos casos, ustedes pueden no estar dispuestos a ir a arbitraje y preferir la intervención de un juez ordinario. Todo esto se debe considerar al momento de establecer los términos y condiciones del contrato de alquiler.

6. ¿Cómo podríamos estructurar nuestros términos de servicio y política de privacidad para proteger a nuestra empresa y al mismo tiempo ser justos con nuestros usuarios?

Lo que te recomendaría es abordar estos asuntos a través de una serie de herramientas integradas: los términos y condiciones, el seguro, y una participación proactiva en la resolución de problemas. Los términos y condiciones, por sí solos, no te proporcionarán una protección del 100%.

Habrán casos en los que tendrás que asumir el costo de reemplazo de un bien, como una cámara, y luego reclamar al seguro el reembolso. En otras ocasiones, puede que tengas que pagar más para evitar mayores complicaciones. Esto es común en todas las empresas; en ocasiones, puede ser necesario ofrecer un bono o algo similar como parte de la negociación.

Es importante tener un equipo o una persona responsable de manejar los reclamos. Sin embargo, estos no deben ser tan numerosos como para desviar la atención del núcleo del negocio.

7. ¿Podría compartírnos algunos ejemplos de casos legales en la industria de tecnología y telecomunicaciones que podrían servirnos de lecciones para nuestro proyecto?

Lo que mencionaba al comienzo de la reunión, es que dada nuestra idiosincrasia latinoamericana, los casos que involucran el alquiler de bienes de fácil movilidad son especialmente complicados. Creo que el problema principal al que deben enfrentarse y resolver es cómo proteger al propietario de un bien, digamos un taladro, para prevenir que se lo roben. Este, para mí, es el tema principal.

Recordemos lo que pasó con los scooters, los cuales eran robados en cantidades masivas. A pesar de tener instalados dispositivos GPS y otras medidas de seguridad, se podían encontrar a la venta en cantidad en los mercados de segunda mano y en varias marcas. Cuando se trata de bienes que se pueden mover fácilmente, y peor aún si no están registrados, el gran problema es cómo garantizar su protección.

Si logran resolver este problema y proporcionar tranquilidad a los propietarios para que se sientan seguros al alquilar sus bienes, este es el principal desafío. Superando este obstáculo, estarán un paso adelante.

8. ¿Cómo debemos abordar las cuestiones de responsabilidad en relación con los bienes alquilados a través de nuestra plataforma?

Desde mi experiencia, al menos dos de mis clientes que se han aventurado en la economía colaborativa, específicamente en el campo de taxis y enfermería, han optado por contratar seguros de responsabilidad civil para cubrir este tipo de daños. Los seguros de responsabilidad civil ya existen; lo único que necesitarían hacer es ajustar la póliza para especificar qué casos están cubiertos.

Recordemos que lo que se busca cubrir con este seguro no es al propietario, ni al usuario, ni al arrendatario, sino a ustedes, en caso de que deban asumir alguna responsabilidad contractual o extracontractual. Esto es un seguro de responsabilidad civil puro. Deberán definir qué casos quieren cubrir.

Creo que en principio, en lo que respecta al derecho de seguros, no debería haber problemas si encuentran un corredor de seguros inteligente y una compañía de seguros que los comprenda. No debería haber inconvenientes en este aspecto.

FICHA – TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

| | |
|------------------------|---|
| Nombre entrevistado | Dr. Ramiro Montealegre |
| Organización | Universidad de Colorado, Boulder |
| Perfil | Ramiro Montealegre es profesor de Sistemas de Información en la Universidad de Colorado, Boulder. Posee un doctorado en Administración de Empresas de la Harvard Business School, una maestría en Ciencias de la Computación de la Universidad Carleton y una licenciatura en Ingeniería de la Universidad Francisco Marroquín. Su investigación se centra en la interacción entre las tecnologías digitales emergentes y la transformación organizacional en entornos inciertos. |
| Lugar de la entrevista | Virtual (Plataforma Zoom) |
| Fecha de la entrevista | 18 de mayo de 2023 |
| Hora de la entrevista | 13:00 horas. |

- 1. En su opinión, ¿Cómo se podría utilizar el uso estratégico de los sistemas de información para transformar la economía del alquiler y competir en un mercado emergente como el de Perú?**

Lo veo como algo necesario, especialmente cuando los recursos son limitados y no puedes comprar todo lo que necesitas. Como ejemplo, si quieres que tu hijo aprenda a tocar el saxofón, no tienes por qué comprar uno, podrías alquilar uno de buena calidad para que pruebe.

- 2. Efectivamente, se parte de una necesidad. ¿Ha observado en España, donde se encuentra actualmente, tendencias similares en este tipo de modelo de negocio de plataformas digitales de alquiler?**

No las he buscado, pero me imagino que existen. Por ejemplo, para herramientas que pueden ser caras, es posible que existan servicios de alquiler.

- 3. ¿Pero eso lo alquilan como bienes propios o como estamos planteando nosotros?**

Generalmente son empresas que son dueñas de las herramientas en vez de personas.

- 4. Un factor interesante es que esto podría permitirnos competir a un menor precio, porque la persona que ofrece su sierra en esta plataforma no está tratando de mantener un negocio. Ahora bien, en el Perú, podríamos tener problemas con alquileres que no son devueltos. ¿Cómo podría la tecnología ayudar a lidiar con esto?**

Esa es una de las complejidades de este modelo de negocio, evitar que los usuarios se aprovechen del sistema. La tecnología facilita el intercambio, pero no puede garantizar la calidad del producto.

- 5. Nos gustaría saber su opinión sobre cómo podríamos utilizar la ciencia de datos y el aprendizaje automático para mejorar la experiencia del usuario y la seguridad, tal**

vez generando un modelo que nos dé una medida de cuán probable es que este tipo de bienes se pierda.

Que no están completas verdad y lo que pasa que Amazon tiene el pulmón para hacer, para ya saber que vas a tener ciertas pérdidas verdad, porque siempre va a haber gente que es así pero el problema es cuando arrancas la empresa verdad porque me puedo imaginar, que son contratos verdad, contratos donde el que va a dar su producto, su herramienta, su saxófono hace el contrato de que esta es exactamente lo que es, qué cosas tiene malas y si cuando alguien lo recibe y no es exactamente el producto, que sea penalizado, porque no cumplió con lo que dijo que iba a mandar verdad, que es contrato y penalizas y lo mismo del otro lugar.

- 6. ¿Cómo podemos asegurar la seguridad y la experiencia del usuario, considerando que aunque no somos nosotros quienes perderemos el bien, si el usuario lo pierde, la plataforma podría no asumir la responsabilidad?**

Airbnb ha hecho un buen trabajo en este aspecto. Han experimentado y desarrollado contratos muy específicos para proteger sus intereses y los de los usuarios. No puedes simplemente alquilar una casa en Airbnb y usarla para una fiesta o robar un objeto. Tienen cláusulas en sus contratos que abordan estas situaciones. Este enfoque contractual es uno de los elementos fundamentales de Airbnb. Además, implementan un sistema de calificaciones para evaluar a los usuarios. Si alguien en Airbnb roba un objeto, por ejemplo, son penalizados y se aplican las leyes de EE.UU.

- 7. Tenemos en mente ofrecer un seguro a través de una compañía aseguradora, pero para ello necesitamos proporcionarles una idea del riesgo y de las posibilidades para que puedan calcular la prima. Pensamos en usar datos y la arquitectura interna de la plataforma para proporcionar estos detalles. Por ejemplo, podríamos decirle a la aseguradora que en un mes se rentan 100 cámaras con un producto en particular, y que el riesgo de pérdida o problema es, digamos, del 5% del total. ¿Cómo ve esto? ¿Cree que se puede implementar tecnológicamente?**

Eso es posible y es una idea excelente. Sin embargo, debes tener en cuenta que esto asume que ya tienes cierto historial o datos de respaldo, lo cual podría ser un problema al inicio. Aun así, estoy de acuerdo contigo, es una solución bastante buena.

- 8. ¿Cómo ve usted la aplicación de la ciencia de datos en nuestro proyecto y la posibilidad de agregar estos datos al final para, por ejemplo, identificar demandas específicas de productos como los teléfonos Samsung en ciertas zonas? ¿Crees que podríamos utilizar estos datos sin identificar a los usuarios para evitar problemas? ¿Qué opinas sobre la integración de esta clase de datos en nuestro modelo de negocio?**

Por supuesto, y quizás otro enfoque interesante podría ser considerar la demanda que generas. Imaginemos que tienes un usuario llamado Juanito Pérez que alquila su máquina o su saxofón. Con base en el historial de este usuario, podrías acercarte a empresas que venden productos musicales y demostrarles la demanda que has visto. Así, podrías proponerles la idea de alquilar sus productos en lugar de venderlos. Esto podría ser

interesante para una empresa que vende cosas, ya que la opción de alquiler podría abrir una nueva línea de ingresos si puedes demostrar que existe una demanda.

- 9. ¿Cree usted que sería beneficioso para las empresas expandir su modelo de negocio ofreciendo sus productos en nuestra plataforma, sin arruinar su marca ya que el cliente no necesariamente sabría que es el mismo instrumento que se alquila en nuestra plataforma? Además, la empresa podría proporcionar productos nuevos o incluso servicios de mantenimiento para aquellos que los necesiten. ¿Sería una ventaja para ellos no tener que incurrir en costos para desarrollar una plataforma propia, sino simplemente anunciar en la nuestra y así complementar su oferta? ¿Considera que esto podría ser una forma de ayudar a estas empresas?**

Sí, ciertamente. Creo que expandir su modelo de negocio a través de su plataforma no solo les proporcionaría una nueva vía de ingresos, sino que también podría ayudarles a llegar a un público más amplio. No tendrían que preocuparse por desarrollar una plataforma propia, lo que les ahorraría tiempo y recursos. Además, esta sería una excelente manera de complementar su oferta actual sin arruinar su marca.

- 10. Esa posibilidad de establecer alianzas es bastante interesante, especialmente si podemos convencerlos con información respaldada en datos y gráficas. Una de nuestras aspiraciones es incorporar este enfoque de datos en el proyecto. Sin embargo, el desarrollo y programación necesarios para implementar estas alternativas podría tener un costo considerable. ¿Es viable desarrollar una plataforma capaz de analizar estos datos, o existen herramientas ya disponibles?**

En realidad, prefiero no desarrollar desde cero ni comprar una plataforma completa. Sería más eficiente personalizar plataformas existentes, ya que desarrollar una propia puede resultar muy caro.

- 11. En ese sentido, ¿usted conoce alguna herramienta o lenguaje de programación que recomendaría?**

Yo sugeriría las herramientas de Microsoft. Son suficientemente asequibles y probadas. Microsoft ha ampliado considerablemente su oferta en la nube, Azure, y ofrece herramientas de análisis de datos bastante buenas. Son productos de venta libre que no necesitan ser desarrollados desde cero.

- 12. ¿Existen riesgos con respecto a los datos al utilizar una plataforma preestablecida en lugar de una propia?**

Microsoft vende un conjunto de productos basados en licencias, como Windows o Microsoft Office, que pueden ser ejecutados en su propia computadora. Además, ofrece servicios en la nube para aquellos que no desean invertir en sus propios servidores. Los datos se depositan en la nube en lugar de almacenarse en su computadora. Es importante señalar que si usted paga por el almacenamiento, Microsoft no tiene derecho a utilizar sus datos, lo cual sería ilegal. Además, debe encriptar sus datos antes de subirlos a la nube. Es crucial prestar atención a los contratos.

13. Sobre el tema de la nube, ¿qué opina de Microsoft Azure? ¿Podría instalarse una plataforma como SAP que sea adaptable y permita escalar un negocio digital?

Ciertamente, sus productos han mejorado considerablemente con el tiempo. Inicialmente, comenzaron a trabajar con pequeñas y medianas empresas en Asia, que siempre ha sido el público objetivo de Microsoft. Lo mejor de Azure es que usted paga por lo que usa. A medida que su negocio crece y necesita más capacidad de cálculo y almacenamiento, simplemente paga un poco más.

14. Nuestra siguiente pregunta es sobre el papel que la computación en la nube puede desempeñar en el modelo de negocio y cómo utilizarla eficazmente para escalar. Nos parece que con esto podría funcionar mejor, ya que, tener nuestros propios servidores podría ser problemático.

Invertir en infraestructura de servidor propia cuando aún no se conoce la magnitud de su negocio es como comprar un edificio al iniciar. Es más sensato comenzar alquilando y crecer de manera gradual. Tal vez, en algún punto, la compra de infraestructura pueda ser conveniente.

15. Entonces, el principal beneficio de la computación en la nube sería la reducción de costos y una mejor seguridad, ¿es correcto?

Sí, y además evitaría tener que desarrollar una plataforma tecnológica propia, lo cual es costoso. Sería más eficiente personalizar un producto ya existente.

16. Entendemos que existen herramientas como Shopify que te permiten tener una tienda en línea. Sin embargo, desarrollar un Marketplace es más complicado. ¿Existe un equivalente de Shopify para Marketplaces?

Es cierto, Shopify está diseñado para el cliente final, pero incluye funciones para gestionar tiempos, proveedores, y todo lo necesario para una tienda virtual.

17. Respecto a la seguridad, ¿cómo deberíamos abordar la privacidad y seguridad de los datos? ¿Algún consejo que pueda darnos?

Exacto, es muy positivo que estén conscientes de la importancia de la protección de datos. Es crucial proteger a tus clientes y proveedores, encriptar todo y tener claridad en ese aspecto. A medida que crezcan, también deberán tener en cuenta a las personas que trabajarán con ustedes, porque a veces los infractores de datos pueden ser los mismos empleados.

18. Pero en caso de que nuestra plataforma tenga una gran acogida o una alta demanda, ¿cómo podemos garantizar que sea escalable y esté preparada para manejar ese volumen de usuarios?

Como en el mundo físico, deben estar atentos a los datos para identificar el crecimiento y tener siempre alternativas. Al igual que con los proveedores en la cadena de suministro, siempre deben tener un plan B en caso de emergencia.

19. Entonces, según su experiencia, ¿recomendaría trabajar con Microsoft?

Me gusta Microsoft porque sus herramientas en la nube están especialmente orientadas a pequeñas y medianas empresas. Además, en Latinoamérica hay muchas personas que saben manejar los productos de Microsoft.

20. En toda empresa se habla de los KPIs. ¿Qué indicadores de desempeño podríamos monitorear para evaluar el éxito de nuestra plataforma en sus primeras etapas?

Excelente pregunta. A medida que su empresa crezca, identificarán cuáles son los objetivos más importantes. Deberán tener KPIs para la satisfacción del cliente, la puntualidad de las entregas, y el control del inventario.

21. Quizás deberíamos considerar qué KPIs medir para la empresa y qué información proporcionar a las personas que alquilan. Por ejemplo, podemos ofrecer estadísticas adicionales a las empresas que anuncian en nuestro sitio.

Sería fascinante ver cómo las tendencias emergen de los datos. Por ejemplo, podrían descubrir que muchos estudiantes de una escuela en particular están interesados en la música.

22. Dada su amplia experiencia en el manejo de empresas en contextos de alta incertidumbre, ¿qué estrategia de gestión de riesgo recomendaría para una startup tecnológica como la nuestra?

Como mencionaba antes, es imposible garantizar la seguridad total en un entorno tan incierto. Nadie podía prever situaciones como la pandemia de Covid-19 o la crisis en Ucrania. Sin embargo, es crucial tener planes de contingencia, cubrir las necesidades básicas, como la encriptación de los datos, y asegurarse de que la relación con los proveedores sea sólida. Además, debemos estar preparados para contingencias mayores: ¿qué ocurre si el servicio de Microsoft Cloud falla, o si el internet en Perú se ve interrumpido por una crisis política? Es fundamental tener claridad sobre estos escenarios.

23. La mejor manera de mitigar el riesgo sería colaborar con grandes empresas como Microsoft, que pueden ofrecer estabilidad y evitar interrupciones de servicio, en lugar de depender de proveedores locales de Perú o América Latina que quizás no cuenten con la misma capacidad.

Eso es correcto, pero también necesitas contratos robustos. Aunque empresas como Microsoft prometan una seguridad del 98%, debes estar preparado para ese 2% restante. Es importante presionar a estas empresas para saber qué podemos esperar de ellas en caso de fallos.

24. ¿Es posible integrar soluciones, por ejemplo, combinar servicios de Microsoft y Amazon?

Aunque estas empresas te dirán que sí, la realidad es que querrán mantenerte dentro de su ecosistema. Promoverán la idea de multiplataforma, pero te recomendaría que no optes por ello. Mantén una alternativa para emergencias, pero intentar trabajar con dos proveedores a la vez puede ser muy difícil y costoso.

25. Cada plataforma tiene una especialidad. IBM podría ser mejor para análisis de datos, Amazon para otros aspectos. La dificultad es decidir cuál de las principales plataformas elegir. ¿Cuáles cree que serían buenos criterios para tener en cuenta en este sentido?

No existe "la mejor" plataforma. Personalmente, me inclino por Microsoft, ya que se centra en atender a empresas medianas y pequeñas mucho más que Amazon Web Services.

26. Respecto al cambio organizacional, ¿qué mecanismos podemos implementar para garantizar que la organización esté dispuesta a adaptarse? Nuestro modelo cambiará con el tiempo, y se implementarán nuevas tecnologías. ¿Cómo logramos construir un equipo que esté en línea con la innovación constante, quizás a través de metodologías ágiles?

El primer paso es el equipo gerencial. Transmiten los valores de honestidad, compromiso y una cultura que fomenta la comunicación abierta. Además, la creación de redes es crucial para conocer personas que, aunque no sean propietarias de la empresa, puedan aportar valor debido a su trayectoria.

27. Nos ha recomendado no desarrollar nuestras propias plataformas debido al costo. En cambio, deberíamos usar plataformas establecidas que se pueden alquilar. ¿Qué plataformas de este tipo, que permiten almacenar mucha información, recomendaría?

Cualquier plataforma de cloud sería adecuada. Además de los costos de desarrollo y prueba, tendrías que dedicar recursos para mantener y mejorar la plataforma. En cambio, empresas como Amazon y Microsoft hacen esto como su principal negocio. Con estas empresas, puedes comprar almacenamiento y expandir tu capacidad conforme crece tu negocio.

28. ¿Cuál cree que será el impacto de la inteligencia artificial en este modelo de negocio? ¿Cree que aún es demasiado incipiente, especialmente desde una perspectiva de costos?

La inteligencia artificial es una rama muy amplia y probablemente no sea necesario para una startup involucrarse demasiado en ella de inmediato. En cambio, se debería comenzar recopilando datos y realizando análisis simples. Con el tiempo, puedes identificar qué herramientas de IA podrían ser útiles según tus necesidades específicas.

FICHA – TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

| | |
|-------------------------|---|
| Nombre entrevistado: | Mauricio Pérez Chapa |
| Organización: | SOYRUMI |
| Perfil: | Empresario con 30 años de experiencia internacional generando valor sustancial y acelerado, desarrollando e implementando estrategias de: ventas, comercio internacional, finanzas, tecnologías de información, ingeniería de productos y procesos. |
| Lugar de la entrevista: | Virtual (Plataforma Zoom) |
| Fecha de la entrevista: | 08/06/2023 |
| Hora de la entrevista: | 13:00 horas. |

1. Como fundador de SoyRumi, ¿cuáles considera que fueron los pasos críticos y desafíos para establecer un Marketplace de alquiler en un sector tan tradicional como el inmobiliario?

Bueno, el primer desafío que enfrentamos fue definir nuestra propuesta de valor y encontrar el encaje en el mercado. Tuvimos que darle vueltas al proceso de Lean Startup y hacer pivotajes hasta llegar a una propuesta de valor que realmente satisficiera las necesidades de las personas. A veces, lo que nosotros creemos que necesitan no coincide con lo que realmente necesitan. En el caso de SoyRumi, encontramos que al hacer ciertos ajustes en la propuesta de valor para los propietarios, pasamos de tener 100 unidades en administración a crecer a 400, luego a 600 en cuatro meses, y finalmente a 1,200 unidades. El primer paso crítico fue asegurarnos de que nuestra propuesta de valor fuera algo que realmente necesitaran y que les gustara. Modificamos nuestra propuesta para incluir un seguro que cubriera el pago del alquiler en caso de impago por parte del inquilino, así como los costos de un juicio de desalojo y daños al inmueble. Esto atrajo a más propietarios y nos permitió crecer rápidamente.

2. ¿Y cómo fue su experiencia al manejar la capacidad crítica de usuarios al principio y cómo financiaron las operaciones diarias de la empresa hasta alcanzar esa capacidad crítica de clientes?

Nosotros no hemos levantado capital externo, por lo que tuvimos que financiar la empresa con nuestros propios recursos al principio. Comenzamos SoyRumi con tres personas y operamos durante casi 12 meses. En los primeros seis meses, utilizamos un fondo personal para cubrir los salarios. Después de ese período, nos pagamos salarios modestos mientras seguíamos creciendo. Contratamos a más personas a medida que ingresaban más unidades en nuestra plataforma, pero al principio todos teníamos que hacer de todo. No podíamos permitirnos tener empleados especializados en diferentes áreas. Conforme fuimos creciendo, estructuramos las funciones y contratamos a más personal. Fue un proceso gradual, y al principio nuestros sueldos eran bastante modestos, pero sabíamos a lo que nos enfrentábamos.

3. Ahora, en cuanto a las características esenciales de una plataforma de Marketplace de alquiler, ¿cuáles considera usted que son cruciales, especialmente enfocadas en el alquiler de bienes?

Para nosotros, las características esenciales de una plataforma de alquiler son aquellas que generen valor tanto para los consumidores como para los productores de contenido (en este caso, los propietarios). En nuestro caso, nos enfocamos en ofrecer precio, conveniencia y comunidad a los

inquilinos. El precio es un factor muy sensible en América Latina, por lo que ofrecer precios competitivos fue crucial para nosotros. Además, la conveniencia y la creación de una comunidad sólida también son aspectos importantes. Para los propietarios, el precio también es un factor clave, junto con una gestión eficiente de las operaciones y garantías jurídicas. Cada plataforma puede tener diferentes características dependiendo del mercado y las necesidades específicas de los usuarios.

4. ¿Cuáles son los factores específicos en su experiencia, como la seguridad, la confianza, la relación con los clientes y la generación de experiencias, que considera esenciales en el proceso de generación de valor?

Nuestra plataforma se centra en América Latina y nuestra propuesta de valor para los inquilinos se basa en precio, conveniencia y comunidad. En esta región, el precio es un factor extremadamente importante. Mientras que en países como Suiza, Singapur o Estados Unidos puede no ser tan relevante, aquí en América Latina el precio es sumamente sensible. En otras palabras, puedes ofrecer un precio bajo con un servicio de baja calidad y aun así tener éxito. Sin embargo, en Alemania, por ejemplo, esto no funcionaría. Las expectativas de los usuarios varían según el país y territorio.

Por lo tanto, para nosotros, los factores clave para atraer a los inquilinos son precio, conveniencia y comunidad. En cuanto a los propietarios, el factor más importante también es el precio. Les ofrecemos la oportunidad de ganar más dinero, además de brindarles operaciones y garantías jurídicas.

Si estás pensando en lanzar tu proyecto en América Latina, te recomendaría que consideres seriamente el tema del precio desde el principio. Debes definir tu modelo de negocio, ya sea Freemium u otro, y realizar una prueba beta inicial para ver cómo funciona. No te preocupes demasiado por la estética o invertir mucho dinero en esta etapa inicial, ya que el objetivo es simplemente comprobar si funciona. Una vez que hayas comprobado su viabilidad y veas que está en el camino correcto, será el momento de buscar financiación para formar un equipo que brinde soporte y mejore la calidad del producto. Sin duda, todos deseamos ofrecer un producto de calidad, pero al principio, el producto será lo mínimo viable. La decisión de compra se basará principalmente en el precio. Una vez que hayas encontrado tracción con el público, podrás considerar la posibilidad de buscar financiamiento y añadir mejoras adicionales al producto.

5. En cuanto a la confianza y seguridad de la plataforma, ¿qué estrategias ha utilizado SoyRumi para construir y mantener la confianza entre los usuarios?

La confianza se construye a través de varios aspectos. En nuestro caso, utilizamos métodos de pago confiables para garantizar la seguridad de los datos financieros de los usuarios. Además, hemos priorizado la reputación y el boca a boca como estrategias de construcción de confianza. Si un propietario está satisfecho con nuestro servicio, es probable que recomiende SoyRumi a otros propietarios. También hemos establecido reglamentos de convivencia para los inquilinos, con sanciones progresivas en caso de incumplimiento. Además, siempre estamos disponibles para responder a las dudas y consultas de nuestros clientes, ya sea a través de preguntas frecuentes o incluso a través de llamadas telefónicas. La satisfacción del cliente y la entrega de lo que prometemos son elementos fundamentales para mantener la confianza.

6. ¿Qué medidas de seguridad y privacidad se han implementado en SoyRumi para proteger los datos personales de los usuarios?

En cuanto a la seguridad de los datos personales, hemos implementado medidas como trabajar con bancos reconocidos que tienen políticas de seguridad establecidas. Además, solicitamos a los usuarios que acepten nuestros términos y condiciones de privacidad al registrarse en la plataforma. Aunque todavía no hemos implementado una infraestructura completa de protección de datos, es algo que tenemos en mente y que planeamos desarrollar en el futuro.

7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de validación de los usuarios en SoyRumi para garantizar transacciones seguras y eficientes?

En nuestro caso, colaboramos con una aseguradora que evalúa y valida a los inquilinos. Esta aseguradora tiene políticas preestablecidas y toma la decisión de aceptar o no a un inquilino en función de sus criterios. Nosotros actuamos como intermediarios, atrayendo a los usuarios y presentándolos a la aseguradora, que asume el riesgo en caso de impago del alquiler. Esto nos permite garantizar transacciones seguras y eficientes, ya que contamos con el respaldo de la aseguradora.

8. ¿Cuál es el papel de la inteligencia artificial y la analítica de datos en el trabajo de SoyRumi y podría proporcionar ejemplos concretos de cómo se traduce en una propuesta de valor diferente para los clientes? ¿Realmente crees que este factor diferencial es lo que distingue a SoyRumi de otros servicios o dinámicas similares en el espacio de coliving?

La tecnología es definitivamente el diferenciador y forma parte esencial de nuestra propuesta de valor en SoyRumi. Sin el uso de tecnología, no podríamos administrar 1,200 unidades en siete ciudades diferentes. Sin embargo, en este momento no estamos utilizando inteligencia artificial debido a los costos asociados. No contamos con científicos de datos en nuestra plantilla debido a limitaciones financieras. Para ilustrar este punto, recuerdo un ejemplo que nos dio un profesor cuando estaba estudiando mi maestría. Supongamos que eres un médico en la sala de urgencias junto con otros tres médicos, y llega un paciente herido de bala en el estómago. Cada médico tiene una opinión diferente sobre cómo proceder: uno sugiere una opción A, otro advierte sobre las posibles consecuencias negativas, como perder la vista o las extremidades. Sin embargo, el primer médico que propuso la opción inicial dice: "Lo primero es mantenerlo vivo. ¿De qué sirve tener a alguien con piernas, brazos y ojos si está muerto?". En los negocios, la sangre que mantiene vivo el negocio es el flujo de efectivo generado por las ventas. Por lo tanto, nos hemos enfocado en generar ventas y flujo de efectivo para asegurar la supervivencia y sostenibilidad de nuestra plataforma. Mencioné anteriormente que nuestros empleados estaban dispuestos a realizar diversas tareas, desde limpieza hasta mantenimiento, ya que sin un flujo de efectivo constante y sin capital suficiente, no podríamos construir la infraestructura necesaria para soportar nuestra plataforma. En SoyRumi, implementamos cerraduras inteligentes en las propiedades que administramos, lo que nos permite abrir y cerrar puertas desde una ubicación central. También utilizamos controles de acceso para el personal de limpieza y reparaciones en lugares como Tulum, Playa del Carmen, Ciudad de México y Guadalajara. Estos son solo algunos ejemplos de cómo

la tecnología nos permite operar de manera eficiente y brindar una propuesta de valor diferenciada a nuestros clientes.

- 9. ¿Diría que la experiencia con SoyRumi es principalmente tecnológica, donde todo el servicio se puede realizar a través de una plataforma sin necesidad de papeleo, de manera directa? ¿O aún hay aspectos que requieren interacciones presenciales? En otras palabras, ¿han logrado establecer un proceso completo, desde la selección de la persona hasta el contrato con el propietario, que se puede llevar a cabo principalmente a través de la página web y las herramientas que tienen, o todavía existen algunas funciones que requieren presencia física?**

En SoyRumi, hemos logrado establecer un proceso que se puede llevar a cabo principalmente a través de nuestra página web y las herramientas tecnológicas que tenemos. Sin embargo, todavía existen algunas funciones que requieren interacciones presenciales. Esto se debe a que, en este momento, no contamos con todos los recursos financieros necesarios para lograr una implementación tecnológica completa y automatizada al 100%. Aunque estamos trabajando en ello y buscando oportunidades para mejorar y optimizar nuestros servicios a través de la tecnología, actualmente todavía hay aspectos que requieren presencia física.

- 10. ¿En el futuro la idea es que la persona pueda ir utilizar la llave y entrar directamente al inmueble?**

Sí, entiendo lo que quieres decir. Actualmente, en SoyRumi, gran parte de la interacción con los inquilinos se realiza a través de un ejecutivo que les explica cómo usar el código y responde a sus preguntas. Reconozco que muchos de estos procesos podrían automatizarse, pero hasta ahora no hemos explorado completamente esa posibilidad. Estamos avanzando gradualmente, adaptándonos a medida que las circunstancias y los recursos nos lo permiten. Comenzamos desde cero, incluso encargándonos de tareas como la limpieza, y estamos trabajando para automatizar cada vez más nuestros procesos. A medida que avancemos, esperamos poder mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia a través de la implementación de tecnología.

- 11. En cuanto a la suscripción de contratos ¿esto se lleva a cabo de forma virtual? ¿Han tenido algún inconveniente en temas de seguridad?**

Sí, en SoyRumi la suscripción de contratos se lleva a cabo de forma virtual. Nada es físico, ya que hemos logrado automatizar alrededor del 60% de nuestros procesos. Sin embargo, para complementar el resto, contamos con el apoyo de un abogado que se encarga de asegurar la integridad y validez legal de los contratos.

En cuanto a la segunda parte de la pregunta, nosotros utilizamos plataformas como DocuSign para la firma electrónica de los contratos. Esta plataforma nos brinda seguridad y confiabilidad en el proceso. Al principio, buscamos asociarnos con socios consolidados y de renombre en la industria para utilizar plataformas de firmas, seguros, fianzas y otros servicios. Al aprovechar la integración con estos proveedores establecidos, podemos resolver estas necesidades de manera económica y eficiente.

12. ¿Cómo ha logrado la empresa SoyRumi crear experiencias únicas, retener a los usuarios y garantizar la satisfacción del cliente? Nos gustaría tener una idea de cómo se han aproximado a este tema, considerando los intereses y necesidades de los usuarios.

En cuanto a eso, debo decir que ha sido un camino lleno de tropiezos y aprendizajes para nosotros. Hemos tenido usuarios inconformes y enojados en el pasado. Sin embargo, nuestro equipo ha demostrado una capacidad de respuesta y resolución de problemas que nos ha permitido abordar estas situaciones. Hemos hablado con los usuarios, les hemos explicado los problemas, hemos admitido nuestros errores y hemos tratado de encontrar soluciones. Algunos usuarios han quedado conformes y han seguido adelante con nosotros, mientras que otros han decidido abandonar el servicio. La experiencia de usuario ha sido un proceso de prueba y error debido a nuestros recursos limitados y al hecho de ser un equipo pequeño de tres personas. Hemos hecho todo lo posible y hemos mantenido conversaciones abiertas con la gente para comprender sus necesidades y expectativas. Algunos usuarios han comprendido las dificultades que hemos enfrentado y han decidido continuar con nosotros porque les conviene, mientras que otros han expresado su enojo y han optado por irse. En nuestra situación actual, con recursos limitados, hacemos lo que podemos y estamos conscientes de que levantar capital no es una garantía de éxito. Conozco casos de empresas que levantaron grandes sumas de dinero, como 52 millones de dólares, pero que en poco tiempo se encontraron en situaciones financieras difíciles y finalmente cerraron sus puertas. Por eso, debemos ser cautelosos en nuestro enfoque y encontrar un equilibrio que nos permita brindar un servicio de calidad sin comprometer nuestra estabilidad financiera.

13. Pero usted considera que la evolución del modelo y la prueba de concepto, invitan al optimismo y que eventualmente va a generar suficientes recursos como para implementar la tecnología, mejorar el relacionamiento con los clientes o cómo está en ese proceso, o sea el modelo como tal?

Nosotros tenemos bien claro que al llegar a 500 ya podemos pagar sueldos y al llegar a 1,000 ya podemos empezar la implementación de tecnología. Actualmente estamos en 1,200 usuarios y se está produciendo un cambio. Las utilidades obtenidas nos permiten invertir en mejoras tecnológicas. Tenemos una buena proyección financiera con escenarios definidos que nos indican cuántos usuarios necesitamos alcanzar para implementar diferentes aspectos. Al principio, reconocimos que no podíamos contratar a una cuarta persona hasta alcanzar los 200 usuarios, ya que no teníamos los recursos suficientes para pagarles el sueldo.

14. ¿Podría comentarnos qué estrategias han implementado para atraer propietarios y nuevos inquilinos? ¿Han trabajado en redes sociales como parte de su estrategia de marketing?

Principalmente, hemos confiado en el boca a boca y las recomendaciones de los usuarios satisfechos. Eso ha sido una estrategia efectiva para nosotros. Hasta ahora, nuestra presencia en redes sociales ha sido mínima, en realidad no hemos invertido mucho en eso. En un mes, incluso llegamos a contar solo mil pesos de gasto en redes sociales, lo cual es prácticamente nada. Deseamos hacer más, pero para todo se necesita dinero y hay que establecer prioridades. Regresando al ejemplo del paciente, ¿de qué sirve tener una presencia en redes sociales y un servicio al cliente si no hay un flujo de efectivo

constante? La sangre que mantiene vivo el negocio es el flujo de efectivo, y si no hay flujo de efectivo, todo se desmorona.

15. ¿Cómo abordan ustedes el tema de la creación de una comunidad en los espacios coliving que promueven? ¿Cómo logran la integración y estabilidad entre los inquilinos para beneficio de los propietarios?

La estrategia de comunidad es clave para la retención de los inquilinos. Para lograrlo, contamos con un community manager que organiza eventos y actividades adaptados a los estilos de vida de las personas. Motivamos e incentivamos la participación de los inquilinos, de manera que perciban los beneficios de formar parte de nuestra comunidad. Les mostramos que, aunque puedan encontrar lugares más económicos, los intangibles que ofrecemos, como la comunidad y los servicios adicionales, superan el ahorro económico de unos pocos pesos en la renta mensual. La estrategia de comunidad es fundamental para nuestro modelo de negocio.

16. Nos gustaría conocer sus impresiones generales sobre el modelo de negocio de alquiler de bienes. ¿Ha escuchado de experiencias similares en México o qué opinión tiene al respecto basada en su experiencia empresarial?

No he escuchado de plataformas similares en México. En algún momento escuché sobre un sistema de intercambio de libros en una plaza en Europa, donde se dejaba un libro en una banca y se tomaba otro, pero no recuerdo los detalles de funcionamiento. En cuanto a la idea de alquiler de bienes, creo que hay retos importantes a los que te enfrentarás. El primer desafío es el multitenancy, es decir, cómo retener a los usuarios en tu plataforma en lugar de que se vayan a otra que ofrezca servicios similares. Inicialmente, no hay nada que los retenga exclusivamente a tu plataforma. El otro gran desafío será la desintermediación, ya que los usuarios podrían optar por establecer acuerdos directos con los proveedores de bienes, evitando el pago de comisiones a la plataforma. Es un problema que también enfrentan empresas como Uber y Lyft, donde los conductores y clientes pueden saltar de una plataforma a otra fácilmente. Otro reto importante será la retención de usuarios en tu plataforma. Considero que estos son los factores críticos para tener en cuenta.

17. ¿Cómo ven ustedes el tema de la creación de una comunidad en espacios coliving? ¿Cómo logran la integración de las personas y la estabilidad para los propietarios?

La estrategia de comunidad es fundamental para la retención de los inquilinos. Para ello, contamos con un community manager que organiza eventos de acuerdo con los estilos de vida de las personas, motivándolas y fomentando la participación. Les mostramos que los beneficios intangibles de permanecer en nuestra comunidad superan el ahorro económico de buscar lugares más baratos. Es básicamente manejar una estrategia de comunidad.

18. En cuanto a la creación de una comunidad, ¿han implementado algún seguro en caso de falta de inquilinos en una propiedad?

Sí, tenemos un seguro en caso de incumplimiento de pago por parte del inquilino o falta de personas en una propiedad. Este seguro cubre un monto que equivale a varios meses de alquiler.

19. En cuanto a sus impresiones generales sobre el modelo de negocio de alquiler de bienes, ¿ha escuchado de experiencias similares en México o qué opinión tiene al respecto basada en su experiencia empresarial?

No he escuchado de plataformas similares en México, aunque sí he escuchado de un sistema de intercambio de libros en Europa. En cuanto a la idea de alquiler de bienes, considero que hay retos importantes a los que te enfrentarás, como el multitenancy y la desintermediación. También la retención de usuarios será crucial. Estos son los factores críticos que debes tener en cuenta.

20. Sobre la seguridad de los bienes alquilados, ¿cómo han abordado esa preocupación?

Contamos con un seguro de un millón de pesos en daños a mobiliario y equipo. Esta medida ayuda a garantizar la protección de los bienes. Además, la aseguradora evalúa a los inquilinos y asume los riesgos en caso de incumplimiento de pago. Nuestra tasa de aceptación es más baja que la de las inmobiliarias tradicionales. Es un aspecto que aún estamos evaluando. El seguro nos proporciona una solución en caso de daños, pero debemos analizar otras opciones utilizadas por plataformas similares en Estados Unidos y Europa, como solicitar depósitos o establecer alianzas con aseguradoras para ofrecer seguros adicionales.

21. Desea agregar algún comentario o tema adicional?

Claro, te daría tres consejos para llevar contigo. Primero, busca cómo monetizar rápidamente y maneja tus recursos de la mejor manera posible sin perder dinero, aunque sé que es difícil en la situación actual. Segundo, ve desarrollando tu propuesta de valor. En nuestro caso, fue cuando implementamos el seguro como un servicio externo que realmente despegamos. Encuentra lo que será el impulso de tu negocio.

FICHA ENTREVISTA

| | |
|-------------------------|--|
| Nombre: | Viviana Otalvaro Guzmán |
| Organización: | Hugger Island |
| Perfil: | Fundadora Hugger Island. Ingeniera de Diseño de Producto, Especialista en Biodiseño y Productos Mecatrónicos. Docente en Ingeniería de Diseño Industrial |
| Lugar de la entrevista: | Virtual (Plataforma Zoom) |
| Fecha de la entrevista: | 9 de junio del 2023 |
| Hora de la entrevista: | 17:00 horas |

- 1. Para comenzar, ¿podrías compartírnos un resumen del estado actual de Hugger Island? Nos interesaría saber sobre la facturación, los clientes, la participación de mercado, entre otros aspectos relevantes.**

Hemos estado en la trayectoria durante 7 años, constituidos como una fundación y como una subastique en Colombia. Existe una figura que denomina a las empresas con beneficios sociales como "interés colectivo", entonces tenemos un modelo híbrido en la fundación. Hasta la fecha, tenemos 38 mil personas que tienen 'abrazadores' en sus manos. Más de 22 han tomado los talleres, nosotros vendemos herramientas, talleres y espacios. Alrededor de 20 están instaladas en hospitales, hogares de adopción, escuelas rurales y colegios. Hemos ganado premios a nivel nacional, desde locales en la alcaldía, programas de emprendimientos locales que fomentan la alcaldía o algunas empresas en Medellín, hasta otros nacionales con el BBVA, que tiene una alianza con una universidad española, tercera en Bogotá y otras internacionales con BB School, Niu en New York School. En Alemania ganamos premios nacionales con el Ministerio de Educación, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Tecnología y el Ministerio de Trabajo. Algunos de estos premios solo han sido de capacitaciones, otros han sido en dinero. Creo que en recursos de convocatorias nos hemos conseguido unos 300 a 400 millones de pesos, alrededor de 100 mil dólares, y en especie no podría contabilizarlo en este momento.

Ganamos un reconocimiento en Shark Tank Colombia que nos dio mucha visibilidad en Latinoamérica. Actualmente, tenemos presencia en 4 países: Colombia, Argentina, Perú y Venezuela. Pronto abriremos en Panamá y ojalá en España, que está más lejos, pero esperamos que sí. En Perú, por ejemplo, cada país es distinto. En Argentina estamos produciendo con mujeres en una villa en comunidades vulnerables. En Perú exportamos para validar el mercado. Yo veo siempre la economía local, siempre que se puede producir en el mismo país que se vende, que se puede donar en el mismo país que se vende. Por ahora, las donaciones son en el mismo país, pero la producción en Venezuela no, Perú no, en España vamos a ver. La idea es el mismo modelo, pero no ha sido tan sencillo. Pero a eso es lo que apuntamos.

- 2. ¿Nos podrías contar sobre la trayectoria de Hugger Island, y cuáles consideras que han sido los factores clave de su éxito?**

Yo creo que el primero es que nosotros estábamos hablando sobre la importancia de la salud mental antes del Covid. El principal valor para entrar al mercado era la mentalidad, porque nosotros hablamos de salud mental, un tema del que nadie habla, del que todo el mundo se esconde, del que

se sienten avergonzados. Entonces, al principio nadie nos creía y nos decían cosas como si sintieran vergüenza, como si fueran muy tímidos. Lo que sucedió con el Covid es que impulsó nuestras ventas, crecimos un 300%. Vendimos 3000 abrazadores a 10000 abrazadores en el 2020, pero en realidad fue más por el boca a boca.

Otro gran desafío fue empezar sin capital. Yo comencé sin ser propietaria, siendo investigadora, no tenía nada que ver con ventas ni con mercadeo ni con nada de eso. Me lancé con 1000 dólares que había ahorrado de mi sueldo de profesora y ya, sin amigos ricos ni padre millonario ni empresario. Para mí, era un gran desafío dado que no tenía conocimientos, ni tenía capital. Empecé prácticamente desde cero y ha sido así como un gran reto, porque quería entrar a un mercado grande o con algo que tiene visibilidad o con algún énfasis.

3. ¿Podrías compartir un ejemplo de cómo has manejado un cambio significativo en tu sector o mercado?

Durante la pandemia crecimos mucho en el mercado digital y en las redes sociales. Inicialmente, estábamos enfocados en los niños y las personas nos mandaban fotos del "abrazador", que yo llamo "osito". Pero en la pandemia, comenzamos a recibir fotos de personas en coma en la UCI con el muñeco encima, o de personas que no podían viajar a Colombia porque estaban enfermas y el abrazador era un instrumento para estar presente.

Entonces, por primera vez, aplicamos a un gran proyecto a nivel local en Medellín para desarrollar un prototipo alfa en una plataforma digital. Queríamos explorar cómo la tecnología podía fomentar el vínculo con el objeto y favorecer el aprendizaje emocional. Lo que hacemos es hablar del amor como una habilidad que se aprende, más que una relación o un sentimiento. A través de ese afecto, esa capacidad de acción, de paciencia, de respeto, uno aprende a manejar emociones como la rabia, el miedo, la culpa, el juicio, y todo lo que representa esa palabra.

Nuestra metodología incursiona en estos temas y la combinamos con conceptos de la biología. Es un concepto que hay que explicar, y para ello, necesitamos un discurso educativo. El primer prototipo alfa tuvo un presupuesto de entre 1000 y 3000 dólares. Luego, aplicamos a otro prototipo beta, que fue financiado con 10,000 dólares. El año pasado nos ganamos 50,000 dólares para desarrollar la estrategia completa.

Lo que vamos a lanzar este año es un proyecto transmedia, porque nuestros usuarios, tanto niños como adultos, crean mucho contenido. Al recibir el abrazador, se inventan historias, crean personajes y recuerdos asociados con el muñeco. Queremos que las plataformas digitales sean una fuente para que esa persona pueda hablar, estar más cerca y aprender más de esos temas que nosotros promovemos.

4. ¿Cuáles consideras que son los factores más importantes para mantener una plataforma digital relevante y atractiva para los usuarios?

Con el segundo premio de 10,000 dólares, desarrollamos un prototipo para la plataforma y la aplicación. Pensamos que era imprescindible tener una aplicación, pero después de 8 meses, al entregar el proyecto, nuestros asesores nos advirtieron que no iba a funcionar. Argumentaban que una aplicación tiene que ser tan buena y requerir una inversión tan grande en marketing que,

después de la pandemia, una persona tendría que decidir si quiere conservarla, teniendo en cuenta la capacidad limitada de su teléfono. Requiere mucho esfuerzo, la lanzamos y está ahí, pero la verdad es que es muy difícil conseguir que la gente la use. Los profesores la utilizan como una herramienta para su trabajo, pero muy pocas personas la usan en su vida diaria.

Hemos encontrado que hay una contradicción entre la utilidad vital de la app y el espacio limitado de memoria y capacidad que requiere. Incluso nos recomendaron una aplicación web mixta, más fácil de usar y con una interfaz más abierta, que no sacrifica la capacidad del usuario, porque va a ser muy difícil competir con eso. En la fase de ejecución, hablamos con varios expertos que nos sugirieron las aplicaciones web, donde el usuario no tiene que descargar nada y simplemente puede manejar todo desde la página web, ya sea desde su computadora, teléfono o cualquier otro dispositivo.

Además, durante la fase de ejecución, nos dimos cuenta de que el programador es el que se queda con la manera de modificarla. Entonces, si queremos hacer un cambio, tenemos que pagar al menos 600 dólares para poder cambiar una letra o una imagen. Estás muy atado al programador, tienes que pagar para actualizar, tienes que actualizar el sistema operativo. Por lo tanto, diría que, a menos que tengas mucho dinero y tu aplicación sea algo que el usuario realmente necesite, lo mejor sería hacer pruebas de la manera más sencilla posible.

5. ¿Podrías contarnos sobre algún nuevo producto o iniciativa que esté en desarrollo en Hugger Island?

Claro, actualmente estamos desarrollando una nueva página web que cuenta con una isla virtual. Si observan la página, verán que hay distintos escenarios y cada escenario presenta un nuevo libro. En este momento, tenemos 11 escenarios, aunque solamente 7 están activos. No hemos lanzado oficialmente la página, simplemente está activa.

Además, tenemos cerca de 6 productos nuevos que aún no hemos lanzado. Entre ellos se encuentran un juego de sombras, un empaque para niños, un "miniabrazador" que es una versión muy pequeña de nuestro producto principal, y audiolibros. También estamos trabajando en cuatro teasers para convertir al abrazador en una caricatura.

Aunque todos estos productos están listos, estamos esperando el momento adecuado para lanzarlos poco a poco, como parte de nuestra estrategia para el segundo semestre de este año. El premio que ganamos el año pasado está destinado para este propósito. Hemos vendido algunos de estos productos en eventos como la Feria del Libro de Bogotá, pero aún no los hemos lanzado digitalmente ni en nuestras redes sociales.

6. ¿Cómo ha contribuido tu red de contactos a la evolución de Hugger Island? ¿Podrías compartir algún ejemplo de cómo te ha ayudado en tu trayectoria?

Considero que la red de contactos es extremadamente importante. Creo firmemente en el poder de las redes porque nadie está aislado, ni sobrevive de esa manera. Los animales viven en bandadas, manadas, colonias... Yo empecé sin contactos y, por ejemplo, Jorge Mesa se convirtió en un gran aliado. Jorge me ofreció ingresar a la FIT, fue mi profesor, pero yo le escribí un correo y le presenté mi emprendimiento, que en ese momento tenía solo 3 meses. Jorge me ofreció una cita en un mes y medio o la oportunidad de presentar mi proyecto frente a su clase de maestría. Acepté la invitación

y Jorge se convirtió en un embajador de Hugger Island, abriendo redes y posibilidades. También nos invitó a muchas clases de maestría de innovación y ponencias de estudio. Jorge se convirtió en un multiplicador de contactos para mí, algo que hubiera sido muy difícil lograr por mi cuenta ya que mi experiencia era en la docencia y en la investigación. Además, las convocatorias y los premios también han ayudado a fortalecer nuestra red de contactos.

7. ¿Cuál ha sido tu experiencia con las colaboraciones y asociaciones en el mundo digital? ¿Hay alguna que haya sido particularmente beneficiosa para Hugger Island?

Nuestra primera aparición en televisión nos expuso a 40 millones de televidentes en todo Hispanoamérica, lo que fue una gran promoción. Incluso cuatro años después de esa aparición, seguimos obteniendo beneficios. Por ejemplo, recientemente tuve una cita con un señor de España que nos conoció porque vio el programa en el aeropuerto. Estaba hablando de montar un museo y un amigo le recomendó Hugger Island. Ahora va a ser nuestro distribuidor. Por otro lado, aunque no logramos cerrar un negocio con una socia potencial, se convirtió en una gran aliada y amiga que nos ha ayudado en muchos procesos. Esta experiencia con la televisión nos ha proporcionado un gran reconocimiento y posicionamiento de marca, así como credibilidad para el proyecto.

8. ¿Cómo ves nuestra idea de brindar a las personas la oportunidad de generar ingresos pasivos alquilando equipos que no utilizan, especialmente en el ámbito audiovisual? Sabemos que una empresa llamada Rentu en Colombia tenía un concepto similar pero parece que se detuvo durante la pandemia del Covid. Creemos que esto podría destacar tanto los ahorros económicos como los beneficios sociales y ambientales de la economía colaborativa. ¿Cuáles son tus impresiones generales sobre esta idea?

Aunque no estoy familiarizada con Rentu y no pertenezco al campo audiovisual, considero que la idea es prometedora. Si no puedo costear la adquisición de equipo, una plataforma así minimizaría mis costos. Además, favorecería la creación de redes y el conocimiento de nuevas personas. Pienso que no solo los creativos audiovisuales se beneficiarían, sino también los community managers y las empresas que deseen hacer un video. Incluso colectivos que usan el arte como elemento de transformación podrían aprovecharlo; imagino a un amigo necesitando 10 cámaras para un taller, y esta plataforma sería de gran ayuda.

FICHA – TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre del entrevistado: | Esteve Almirall |
| Organización: | ESADE |
| Perfil: | Esteve Almirall es un destacado académico con amplia experiencia en Inteligencia Artificial, Ciencias de la Gestión y Innovación. Como Profesor Asociado en Esade y Director del Centro de Innovación en Ciudades, ha impartido conferencias en diversas universidades, incluyendo UC Berkeley, Purdue, UPF, UPC y EPFL. Su investigación ha sido publicada en importantes revistas científicas y ha sido autor de más de 80 publicaciones. Además, ha creado programas académicos de relevancia, como el Master en Business Analytics de Esade, que fue clasificado como el quinto mejor del mundo en 2018. Su pasión por el conocimiento y la enseñanza se refleja en su dedicación a impartir cursos sobre Python, Julia, Aprendizaje Automático y otras temáticas relacionadas con la inteligencia artificial y la gestión. |
| Lugar de la entrevista: | Virtual (Plataforma Zoom) |
| Fecha de la entrevista: | 15 de junio del 2023 |
| Hora de la entrevista: | 10:00 horas. |

- 1. ¿Cómo anticipa usted, como experto en inteligencia artificial y considerando su experiencia, que la inteligencia artificial podría alterar las dinámicas actuales de los mercados en línea y la economía colaborativa? ¿Podría proporcionar una visión general de hacia dónde nos dirigimos en términos del uso de la Inteligencia Artificial en este tipo de aplicaciones?**

En realidad, la inteligencia artificial es un cajón desordenado donde caben muchas cosas. En términos de inteligencia artificial, no ha habido grandes avances, a excepción de dos áreas muy específicas: la generación de texto, como ChatGPT, GPT, que están muy activas, y lo mismo con las imágenes. Sin embargo, en otros campos como el agrupamiento de datos o el análisis de datos tabulares, seguimos usando los mismos algoritmos que siempre hemos tenido.

La aplicación de estas dos tecnologías en nuestra vida cotidiana y en este tipo de plataformas varía enormemente. Una empresa puede adoptar estas tecnologías a diferentes ritmos, dependiendo del país, la tecnología, y la aplicación específica, si funciona o no. Te encontrarás con empresas que adoptan muy rápido, y otras que no adoptan nada. Esto también depende de su capacidad central para atraer talento y de la intensidad competitiva en la que estas empresas operan.

Es importante tener en cuenta que veremos una adopción muy variada y esta adopción también será diferente a lo largo del tiempo. Hay adopciones que son muy inmediatas, como el uso de ChatGPT, y hay adopciones que son más lentas, dependiendo de varios factores.

En plataformas colaborativas, la adopción más evidente es toda la personalización que hoy en día se hace con personas y que es susceptible de ser automatizada completamente con herramientas basadas en GPT. ¿Pero va a pasar rápido? No necesariamente. Necesita primero que las economías

estén listas, y el servicio al cliente no es un lugar donde se realiza un trabajo muy caro. Además, la adopción del servicio al cliente requiere una adopción interna por parte de la empresa que lo hace, la necesidad de tener el talento, contratarlo, etc.

La otra parte es las imágenes. No creo que vaya a afectar mucho a las plataformas en este momento. Va a afectar otras cosas, como los colores, los gustos y en el futuro, probablemente una buena parte de las películas será generada por computadora. Sin embargo, en términos de plataformas colaborativas, no es un tema tan inmediato. Hay un tema de innovación del que no sabemos. Si supiéramos cuáles van a ser las innovaciones ganadoras, todos seríamos millonarios. No sabemos ni las ideas que van a surgir, ni si esas ideas serán adoptadas por el público en general, ni si esas ideas encontrarán un modelo de negocio y un modelo creativo que las haga viables en el mercado. Pero ese es el panorama general.

- 2. ¿Cree usted que es siempre necesario contar con talento especializado en inteligencia artificial para implementar estas tecnologías, o estamos en un nivel donde soluciones disponibles de grandes empresas de tecnología, como Amazon o IBM, permiten a pequeños emprendimientos o startups utilizar estas soluciones, en lugar de tener que desarrollar su propio sistema de inteligencia artificial?**

Todo depende de si tu objetivo es posicionarte en la frontera de la tecnología. Si estás buscando desempaquetar las redes neuronales recurrentes (LSTM), necesitas talento interno porque no existen soluciones empaquetadas para LSTM.

Por otro lado, si lo que buscas es implementar redes neuronales convolucionales (CNN) para identificar fotos y objetos, hay muchas soluciones ya disponibles. AWS, Azure, y Google Cloud, entre otros, ofrecen soluciones basadas en CNN, y también existen numerosas soluciones de código abierto. Para utilizar un CNN en alguna de estas plataformas o una solución de código abierto, sólo necesitas a alguien con un conocimiento básico de inteligencia artificial y Python. No necesitas un talento altamente especializado.

Si te posicionas en la frontera y quieres crear un chatbot que resuelva problemas personales, es decir, reemplace un centro de contacto humano, y quieres hacerlo con LSTM, entonces sí necesitas un alto nivel de talento. Eso no está empaquetado. Sin embargo, si quieres crear un chatbot más tradicional que identifique temas y genere preguntas a partir de estos, eso sí está empaquetado. Lo mismo ocurre con la identificación de imágenes. Si intentas identificar qué hay en una foto, existen miles de rutinas y todas las plataformas en la nube las tienen. Si buscas hacer cosas más complicadas, entonces depende de dónde te sitúas.

- 3. ¿Requiere incluso la implementación de un chatbot proporcionado por una empresa consolidada cierto nivel de conocimiento técnico para su integración en una página web?**

Para implementar un chatbot tradicional, necesitas a alguien con un conocimiento relativamente común, por ejemplo, una maestría en análisis de datos o experiencia en aprendizaje automático. Esa es una habilidad que no es demasiado difícil de encontrar.

No obstante, si estás buscando a alguien que pueda manejar redes neuronales recurrentes de largo plazo (LSTM) y que tenga experiencia con varios tipos de LSTM, eso ya es menos común y puede ser más difícil de encontrar. Además, la prevalencia de estas habilidades puede variar según la región. Por ejemplo, encontrar a alguien con una certificación en aprendizaje automático es más común en los Estados Unidos que en otros lugares.

La utilización de redes neuronales convolucionales (CNN) de código abierto es un ejercicio común en cualquier escuela de ingeniería o en cualquier maestría de análisis de datos o ciencia de datos. Por lo tanto, encontrar a alguien que pueda hacer esto no es tan raro. Es una habilidad relativamente común, especialmente entre aquellos que han trabajado con Google Analytics u otras herramientas similares.

4. ¿Considera que estas implementaciones no son sumamente complejas?

No, no es algo extremadamente complejo. Implementar un producto utilizando redes neuronales convolucionales (CNN) para la identificación de objetos, por ejemplo, se ha vuelto bastante común. El aprendizaje automático es el punto de partida, y el siguiente paso suele ser la implementación de un sistema de reconocimiento con múltiples capas. Eso es un poco más avanzado, pero de ninguna manera es raro o extremadamente complicado. En una universidad como la suya, la implementación de CNNs es algo relativamente fácil y común.

Sin embargo, el panorama cambia cuando hablamos de chatbots. Los chatbots tradicionales están en declive. Todo el mundo quiere hacer un chatbot utilizando GPT (Generative Pre-training Transformer), no los chatbots tradicionales. Y el talento para desarrollar chatbots tipo GPT no es tan fácil de encontrar. Necesitas personas que estén especializadas en este campo. En cambio, cualquier persona que haya obtenido una certificación en aprendizaje automático, por ejemplo en AWS, puede haber hecho un chatbot tradicional. Pero creo que hoy en día, nadie está realmente interesado en los chatbots tradicionales.

5. ¿Cree usted que la incorporación de tecnologías como Blockchain y realidad aumentada pueden impactar significativamente el comercio en línea? ¿Llegaremos a un punto en el que, por ejemplo, con realidad virtual o aumentada, podremos ver un modelo 3D del objeto que deseamos comprar o alquilar, y esto será una tendencia predominante? ¿O considera que este es un fenómeno que aún está por verse y podría ser más una moda pasajera?

La respuesta a la pregunta, "¿veremos X?" es, casi siempre, sí. Sin embargo, la pregunta correcta debería ser "¿cuándo veremos X?". Si vamos a ver X en 100 años, la respuesta es sí, pero yo ya estaré muerto para entonces.

En cuanto a temas como Blockchain, la realidad es que no han tenido tanto éxito. No hemos visto aplicaciones que realmente funcionen en Blockchain, aparte de Bitcoin, Ethereum, etc. Más allá de las monedas y algunas historias muy particulares, como containers y mares, los demás usos son más cosméticos que otra cosa.

Por ejemplo, en algunas universidades se emiten títulos como MCT, etc., y estos están en la Blockchain. Pero la verdad es que nadie los usa, es más un tema de pura cosmética. No hay otra aplicación para eso, así que es más un ejercicio de marketing que otra cosa.

6. ¿Cree que la implementación de Blockchain para la validación de identidades puede ser una solución efectiva para prevenir fraudes y suplantación de identidad en línea, considerando que la seguridad es un aspecto esencial en nuestra área de interés?

La efectividad del uso de Blockchain para la validación de identidades depende en gran medida de quién sea la entidad certificadora. Si la entidad certificadora es uno mismo, entonces es irrelevante si se utiliza Blockchain o una base de datos relacional. El valor real de Blockchain surge cuando se tiene una arquitectura descentralizada sin una autoridad central. Pero en arquitecturas centralizadas como la que parece que tienen ustedes, su utilidad es cuestionable.

En cuanto al tema de las gafas de realidad aumentada, su adopción será lenta a pesar de las grandes inversiones de empresas como Apple. Aunque estas gafas son caras, la clave está en cuántas personas realmente las comprarán. Además, es incierto si habrá competidores en el mercado, como Samsung, Huawei o Xiaomi, y si sus productos serán compatibles con Apple. Si esto sucede y, además, Google lanza un Android para gafas, podríamos ver un aumento más rápido en la adopción.

Por otro lado, la utilidad de la realidad aumentada en el comercio online es un tema separado. Ya existen ejemplos de su uso en empresas como Amazon e Ikea para permitir a los clientes visualizar productos en 3D en sus propios hogares. Pero el valor de esto depende en gran medida del tipo de producto; por ejemplo, puede ser muy útil para muebles, pero quizás no tanto para un taladro que se va a alquilar.

7. ¿Cree que la percepción del público sobre dispositivos como las gafas de Apple cambiará radicalmente dependiendo de si los ven como un simple par de gafas o como un dispositivo que puede reemplazar una computadora o un televisor? ¿Podría esta percepción afectar cómo el público evalúa el costo de estos dispositivos?

No podemos especular con certeza sobre cuál será la realidad, similar a cómo hubiera sido predecir el impacto del primer iPhone. Sin embargo, es más o menos público que Apple lanzará un modelo menos costoso de sus gafas que no será la versión Pro. Los usos más inmediatos de las Pro parecen claros, incluyendo ver películas en 3D, camino y realizar reuniones virtuales, así como usar las pantallas y los teclados como si fueran tu ordenador.

No obstante, es incierto qué otros usos surgirán. Eso dependerá de los desarrolladores y de si el público adopta o no las propuestas. Algunas apps pueden pasar inadvertidas, mientras que otras pueden convertirse en revoluciones en la forma de comunicación humana, como WhatsApp. El significado que la gente atribuye a cada dispositivo es una construcción social que evoluciona con

el tiempo. Esto está muy relacionado con la adopción de dichos dispositivos. Por ejemplo, el alto precio de las gafas de Apple podría frenar su adopción masiva inicial.

No sabemos si Google lanzará un "Android Glasses" o si surgirán productos similares en la plataforma Android. Por lo que parece, este será un proceso a largo plazo, quizás más de 10 años. Google tiene sus propios problemas legales que enfrentar en la Unión Europea y Estados Unidos, incluyendo propuestas de separación de la compañía. Entonces, es razonable suponer que no desviarán su atención hacia la creación de gafas de realidad aumentada en este momento.

Por otro lado, es seguro que Disney y otras compañías crearán contenido 3D para las gafas, y que la gente las probará en las tiendas de Apple. También es probable que se realicen experimentos en festivales de música y otros eventos. Sin embargo, si esto cambiará la forma en que experimentamos estos eventos, todavía no lo sabemos.

- 8. ¿Cree usted que la adquisición de gafas de realidad aumentada puede impulsarse por la posibilidad de tener experiencias inmersivas en deportes, tal como estar en el Camp Nou para todos los partidos de la temporada, considerando que Disney, por ejemplo, es dueño de ESPN?**

Estoy completamente de acuerdo contigo. Sin embargo, el precio de 3.500 dólares podría ser un problema potencial.

- 9. ¿Cree que, al igual que ocurrió con el iPhone, el precio inicial elevado de estas tecnologías disminuirá con el tiempo hasta hacerse más accesibles para el público en general?**

Indudablemente, la velocidad a la que disminuya el precio de estas tecnologías influirá directamente en su proceso de adopción. Si, por ejemplo, al inicio del próximo año logramos reducir el precio a mil dólares, podemos esperar un ritmo de adopción más rápido. Sin embargo, si este descenso en el precio tarda unos tres años, es probable que el proceso de adopción se ralentice.

- 10. ¿Cómo ve el dilema de que el precio de estas tecnologías pueda disminuir en función de cuántos usuarios las adopten, teniendo en cuenta que esto puede presentar una contradicción, considerando que un alto precio inicial puede disuadir a los usuarios potenciales?**

Las proyecciones de ventas iniciales para el Vision Pro de Apple, que se filtraron de alguna manera, eran de un millón de unidades en el primer año. Sin embargo, estas proyecciones se redujeron posteriormente a 200.000 unidades. Cualquiera de estas cifras es bastante modesta. No representan una base de usuarios lo suficientemente grande como para incentivar a los desarrolladores a crear un gran número de aplicaciones novedosas. Sin embargo, estas cifras son lo que se ha filtrado sobre las expectativas de ventas de Apple para el producto.

- 11. ¿Considera usted que Apple tiene la capacidad de superar los desafíos que otras compañías como Oculus o HTC han enfrentado en este espacio, dada su reputación por producir productos de alta calidad?**

Bueno, el panorama puede cambiar drásticamente, y es probable que lo haga a medida que estos productos se vuelvan menos invasivos, más ligeros y a medida que veamos nuevas formas de adopción. Sin duda, las gafas actuales desaparecerán. Sin embargo, la gran cuestión es cuándo sucederá esto: ¿en cinco años o en dos años?

12. ¿Cree usted que, en el contexto actual, marcado por la pandemia del COVID-19 y el incremento del teletrabajo, las dinámicas sociales cambiantes podrían desempeñar un papel importante para favorecer la adopción de tecnologías como las gafas de realidad virtual?

Si bien esos factores pueden influir, si solo vendes 200,000 unidades en el primer año, eso representa una pequeña porción en comparación con el mercado en general. Esa cantidad no sería suficiente para generar significados, impulsar la adopción social o crear incentivos para que los desarrolladores realicen grandes avances en la tecnología de realidad aumentada.

13. ¿Considera viable la posibilidad de que una gran corporación subsidie el costo de adquisición o adopción masiva de tecnologías como las gafas de realidad virtual, especialmente en el contexto de un entorno de trabajo globalmente distribuido, para impulsar su implementación en una red más amplia de usuarios?

Para que eso ocurra, se necesita una gran cantidad de ventas. Si Apple solo vende 200,000 o incluso un millón de unidades, eso es muy poco en comparación con el mercado global. Si excluimos a China de las 200,000 unidades, nos quedamos con alrededor de 100,000 unidades para Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. Esa cifra es mínima, incluso para el mercado estadounidense. Si las ventas no son significativas, no hay incentivos para el desarrollo de aplicaciones. Los incentivos para el desarrollo desaparecen cuando no hay un mercado amplio de dispositivos. Recordemos lo que sucedió con el iPhone cuando empezó a salir: hubo una explosión de desarrollo de aplicaciones debido al crecimiento del mercado de smartphones, ya sea en Android o en Apple. Se generó un potencial enorme porque muchas personas tenían un iPhone.

14. ¿Está usted de acuerdo en que el tiempo necesario para lograr una adopción masiva de tecnologías como las gafas de realidad virtual será un proceso prolongado y requerirá un considerable periodo de tiempo?

Existen varios factores que determinarán el éxito final de esta tecnología, y el tiempo y la forma en que triunfe son aspectos clave a considerar. Si el triunfo de estas tecnologías se prolonga durante 30 años, es posible que las formas y características de las gafas sean muy diferentes a las que conocemos actualmente. A lo largo de la historia, hemos presenciado casos similares, como el fracaso inicial de la Tablet Newton de Apple, que luego fue reproducida con éxito casi 20 años después en forma de tabletas modernas y ampliamente utilizadas. Estos productos evolucionan y se transforman, adoptando nuevas funcionalidades y características, como el uso de colores y tamaños más grandes. Por lo tanto, las gafas también podrían experimentar cambios significativos en su diseño y utilidad.

15. ¿Está usted de acuerdo en que cada producto tiene su propio ciclo de adopción y que el éxito o fracaso de una tecnología no puede ser comparado directamente con el de otro producto, como en el caso de BlackBerry de Research in Motion?

Es difícil predecir con certeza cómo se desarrollará la adopción de estas tecnologías en el futuro. Depende de varios factores, como los productos en competencia, la forma en que están implementados y muchos otros aspectos. Podremos tener una mejor idea a mediados del próximo año, cuando ya se hayan lanzado algunas versiones y podamos evaluar su ritmo de adopción. También será importante ver cómo se comportan las visiones que se han probado y si Google introduce novedades en el mercado. En cualquier caso, es probable que el ritmo de adopción sea más lento que el de tecnologías como ChatGPT, que han experimentado un crecimiento más acelerado en meses recientes. Se necesitarán varios años para ver cómo se desarrollan estas tecnologías en el futuro y si realmente tendrán un impacto significativo.

16. ¿Cuál sería la forma más efectiva de maximizar la relevancia de un índice de demanda de alquiler para diversos actores económicos o políticos, y cuál podría ser el modelo de negocio asociado considerando los datos que se puedan almacenar en nuestro modelo de negocio?

El modelo de negocio de alquiler, ya sea propio o basado en experiencias exitosas de otros países, puede ser trasladado con cierta estimación de su viabilidad en diferentes contextos. No se trata tanto del modelo de negocio en sí, sino más bien de identificar qué ha funcionado en otros lugares y adaptarlo a las necesidades locales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la adopción de este modelo no será directa en términos de aceptación generalizada, sino más bien en términos de uso específico. Este tipo de modelo tiende a funcionar mejor en economías estables, donde las personas prefieren alquilar en lugar de realizar inversiones en productos que no utilizarán con frecuencia.

Por ejemplo, en países como Suecia y Finlandia, existe una cultura de evitar la compra de objetos que no se utilizarán a largo plazo. Estos factores influyen en la transacción y en las posibilidades de venta del modelo de alquiler en diferentes lugares. ¿Cómo se apreciarán estos factores en un contexto como el de Perú? No se puede saber con certeza, pero es importante considerar estas variables para desarrollar un modelo de negocio que se ajuste a las necesidades y características de cada mercado. Además, es necesario tener en cuenta que en algunos lugares, el alquiler puede considerarse un desperdicio si el costo de compra es relativamente bajo y la logística de alquiler resulta complicada o costosa. Sin embargo, en comunidades más pequeñas y con conciencia social elevada, este modelo puede ser valorado y adoptado de manera exitosa. Estas son las variables a tener en cuenta al explorar el potencial de un índice de demanda de alquiler y el modelo de negocio detrás de él.

17. En relación con la idea de alquilar y la dificultad de devolver los productos, especialmente considerando nuestras diferencias culturales, ¿cómo podríamos superar este desafío y garantizar un sistema eficiente de devoluciones en el modelo de negocio de alquiler?

Para superar el desafío de devolver los productos en el modelo de negocio de alquiler, se requiere una logística eficiente que se encargue de recoger y entregar los productos. Si los clientes tienen que hacer todo ese esfuerzo, si las variables se centran en la comercialización del producto, puede resultar complicado. Es importante que el proceso sea fácil y accesible para los usuarios, al igual que ocurre con las compras en plataformas como Amazon, donde la facilidad y el precio asequible son factores clave. Sin embargo, en el caso de necesitar un producto por solo un par de días, puede ser desalentador si el proceso de devolución implica estar en casa durante ese tiempo. Por lo tanto, es necesario encontrar un equilibrio entre la facilidad, los costos logísticos y la comodidad para los usuarios.

18. ¿Cómo afecta la disponibilidad y el acceso a determinados equipos en diferentes mercados, tanto en términos económicos como en la complejidad de obtenerlos, según su experiencia?

Es necesario realizar ajustes, y ese ajuste no es lineal, es un ajuste no lineal. En Perú, el costo es relevante debido a la frontera de costos que existe. En otros países, eso no es relevante en absoluto. Por ejemplo, en África, eso es considerado una fortuna en muchos países africanos o en la India. El ajuste no se debe simplemente a una frontera, sino que gradualmente se debe llegar a esa frontera. Para los países que aún no han llegado a esa frontera, es un desafío importante. Además, está la cuestión logística, como el lugar donde se encuentren los productos y la rapidez de entrega, como en el caso de Amazon, donde en ciudades como Nueva York o San Francisco, la entrega puede ser en 2 horas, mientras que en España puede ser al día siguiente. El ajuste de ventas debe tener en cuenta todos estos aspectos.

Ahora, desde mi desconocimiento en estos temas, me imagino que cuando el costo de la transacción es mayor que el valor propuesto, ahí tenemos un problema. Por ejemplo, si alquilas un producto por 2 euros pero el costo de la transacción es de 4 euros, y si la devolución del producto no se realiza de manera fácil, entonces ahí tienes un problema. Es importante que la transacción sea fácil y conveniente para que funcione correctamente.

19. ¿Cuál es su opinión sobre la idea de utilizar la plataforma de alquiler como una fuente de datos para brindar información a los fabricantes sobre la ubicación y el uso de sus productos, así como datos demográficos? Además, ¿cómo ve la posibilidad de utilizar esta plataforma para el planeamiento urbano en situaciones de desastres, como la falta de equipos específicos, y para identificar las necesidades de transporte alternativo en áreas urbanas específicas? ¿Considera que estas aplicaciones podrían ser beneficiosas para los fabricantes y los planificadores urbanos al proporcionarles datos relevantes para tomar decisiones informadas?

Vamos a abordar esto por partes. En el caso de los anuncios, los anunciantes no buscan una plataforma específica, sino que desean utilizar herramientas sencillas como AWS, Facebook o Google Ads. Ellos colocan sus anuncios basándose en características y palabras clave relevantes. Esto es lo que están acostumbrados a utilizar y lo que conocen del mercado. Por lo tanto, en lugar de desarrollar una plataforma nueva similar a AWS, sería más conveniente integrarse con plataformas existentes como Google Apps o Meta, que son ampliamente conocidas. Por ejemplo,

Google Apps ofrece servicios como Google AdWords y Google Drive. Estas plataformas son las preferidas por los anunciantes y les resultaría más fácil adaptarse a ellas. Es importante tener en cuenta que los anunciantes no están familiarizados con una plataforma desconocida, por lo que se necesita una base de usuarios considerable para que sea atractiva para ellos. En resumen, unirse a una plataforma como Google AdWords sería más sencillo y beneficiaría a todos los involucrados.

20. ¿Utilizan los planificadores urbanos fuentes alternativas de retroalimentación de datos además de la información generada por ellos mismos para recabar información sobre la ciudad y cómo operan los distintos grupos de personas en ella?

En los países que conozco, especialmente en las empresas líderes del mercado privado, se da el enfoque "data driven", donde se utiliza ampliamente la información generada por diversas fuentes para tomar decisiones. Sin embargo, en el ámbito de las autoridades locales y públicas, la situación puede variar. En general, estos departamentos suelen contar con diferentes métodos y estudios para comprender las necesidades de una ciudad, como la movilidad de los ciclistas, la implementación de medios de transporte como tranvías o metros, entre otros aspectos. No obstante, la manera en que se aborden y resuelvan estos problemas puede depender en gran medida del impacto político y de las circunstancias específicas de cada lugar rural.

21. ¿La decisión de implementar soluciones como rentatarios en superficie de carro o fomentar el uso de bicicletas eléctricas en lugar de priorizar el uso del automóvil en Barcelona es una decisión ideológica y política del Ayuntamiento?

En Barcelona, la decisión de implementar soluciones como rentatarios en superficie de carro y fomentar el uso de bicicletas eléctricas en lugar del automóvil es una decisión ideológica y política tomada por el Ayuntamiento. Durante los últimos ocho años, el Ayuntamiento de Barcelona ha priorizado promover el uso de bicicletas y desalentar el uso de automóviles, por lo que las soluciones relacionadas con el rentatario en superficie de carro se consideran de menor importancia. Es importante destacar que las autoridades locales no satisfacen todas las necesidades de la ciudad, sino que priorizan aquellas que se alinean con su modelo de ciudad y su ideología política. Por ejemplo, el gobierno de Barcelona ha tomado medidas para evitar la presencia de Uber y limitar el estacionamiento en superficie, en línea con su enfoque político.

22. ¿En Barcelona, España, existe la posibilidad de que los desarrolladores inmobiliarios de plazas de estacionamiento utilicen datos proporcionados por empresas de scooters eléctricos o de micro movilidad para identificar zonas con creciente demanda de este tipo de transporte y así establecer más terminales de micro movilidad o estaciones de recarga en esas áreas?

En Barcelona, existen estudios sobre micro movilidad y demanda de transporte eléctrico que podrían ser utilizados por desarrolladores inmobiliarios para tomar decisiones. Sin embargo, la implementación de estas soluciones no solo depende de la disponibilidad de datos, sino también de las prioridades y los filtros políticos aplicados por el gobierno de la ciudad. En el caso de Barcelona, se ha adoptado una política restrictiva en cuanto a las licencias para scooters eléctricas, lo que ha resultado en un número limitado de vehículos disponibles y precios elevados para su alquiler. Esto

ha generado que el uso de scooters eléctricos sea principalmente realizado por turistas extranjeros, ya que los residentes locales suelen optar por adquirir sus propios vehículos debido a la relación costo-beneficio.

Es importante tener en cuenta que las autoridades tienen acceso a datos y proyecciones previas sobre estas situaciones, y la toma de decisiones no se basa únicamente en datos cuantitativos, sino en las voluntades políticas y sostenibilidad local. Por lo tanto, persuadir a una autoridad local para implementar determinadas soluciones puede ser un desafío complejo.

23. ¿Cuáles factores específicos de nuestros datos podrían resultar valiosos para las aseguradoras en el sector de seguros, y cómo podríamos establecer una asociación mutuamente beneficiosa en términos de aprovechar esa información para generar oportunidades de negocio?

En este caso, es importante proporcionar una cantidad significativa de datos diferenciados a las compañías de seguros. Sin embargo, es crucial que se cumplan las regulaciones y normativas correspondientes, como permitir el opt-out para el uso de datos y evitar incumplimientos legales. Además, las compañías de seguros tienen un enfoque selectivo en cuanto a los productos que ofrecen.

Por ejemplo, en el caso de los seguros de automóviles, las compañías tienen una amplia presencia debido a la demanda masiva, mientras que en los seguros de viviendas, se dirigen principalmente a propietarios de viviendas y a ciertos niveles de valor de las propiedades. Esto puede variar según el país y la segmentación geográfica existente. Las ciudades más antiguas suelen tener una mayor segmentación de mercados.

En cuanto a la monetización de datos, es necesario encontrar aplicaciones interesantes o buscar oportunidades más allá de las tradicionales para poder tener éxito en la comercialización. No puedo comentar específicamente sobre Perú o Lima, ya que no tengo conocimiento de la situación allí.

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA:

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre del entrevistado: | Enrique Dans |
| Organización: | IE University |
| Perfil: | Enrique Dans es Profesor de Innovación en la IE Business School en Madrid (España), y Asesor Senior para Innovación y Transformación Digital en la IE University. Recibió su Doctorado de la Anderson School en UCLA, un MBA del Instituto de Empresa (Madrid, España), una Licenciatura de la universidad de Santiago de Compostela, y realizó estudios postdoctorales en la Harvard Business School. |
| Lugar de la entrevista: | Virtual (Plataforma Zoom) |
| Fecha de la entrevista: | 18 de junio del 2023 |
| Hora de la entrevista: | 10:00 a.m. |

- 1. Dado el contexto de seguridad, confiabilidad y mejoras continuas en nuestro modelo de negocio, ¿cómo cree que la inteligencia artificial podría alterar las dinámicas actuales del mercado y los temas de economía colaborativa en línea en los próximos años, especialmente en relación con el e-commerce, las transacciones online y la economía colaborativa? ¿Cuáles son sus impresiones generales sobre estas tendencias?**

La inteligencia artificial, y más en concreto, el aprendizaje automático, actúa como un optimizador o automatizador. Por lo tanto, deben considerar qué partes de su cadena de valor pueden ser optimizadas o automatizadas. Según la secuencia que han explicado, el proceso implica que las personas busquen un bien que deseen evaluar o usar, accedan a tu aplicación, lo busquen, lo localicen, se pongan en contacto con quien lo posee y, dependiendo del estado del bien, sus características, su ubicación física, entre otros factores, podrían recibirlo, usarlo y luego devolverlo. Entonces debes identificar en qué momentos de esta cadena puedes automatizar de manera más sofisticada o optimizar de alguna manera. ¿Qué elementos de la cadena puedes optimizar? Sin duda, utilizarás aprendizaje automático, ya que a través de tu comunicación con los clientes, es probable que haya una serie de automatismos que puedas aplicar, como un algoritmo que responda a las consultas y maneje una parte importante del servicio al cliente.

- 2. ¿Cree que sería beneficioso implementar un sistema similar al de Amazon en nuestro sitio web, que analice el perfil de los productos que una persona alquila y, basándose en eso, haga recomendaciones y sugerencias de productos similares?**

Lo que describen es un proceso de filtrado colaborativo. No se trata de aprendizaje automático ni de inteligencia artificial, sino de un filtrado basado en datos. Si busco un producto en tu base de datos, automáticamente realizarás una consulta en tu base de datos para todas las personas que han solicitado algo similar a lo que yo he buscado, y me recomendarás el segundo, tercer y cuarto elementos más comunes en esa consulta. Por ejemplo, si pido un generador de 10,000 vatios, irás a tu base de datos, extraerás todos los registros de las personas que han alquilado un generador de 10,000 vatios y observarás cuál es el segundo, tercer y cuarto elemento más común en esas solicitudes. Esto es un filtrado colaborativo y no implica la utilización de aprendizaje automático.

3. ¿Cree que sería viable y beneficioso ir un paso más allá e integrar todos estos datos en una herramienta de atención al cliente automatizada?

Si tratas de ir más allá de un sistema de recomendación basado en filtrado colaborativo, te estarías equivocando. El mejor sistema de recomendación se logra a través del filtrado colaborativo, no con un algoritmo. Los filtros colaborativos son la forma más natural de realizar recomendaciones. Si te saltas este método y solicitas a un sistema como CHATGPT que haga recomendaciones basadas en las preferencias del usuario, estás utilizando un sistema experto, y estos sistemas suelen ser menos efectivos en sus recomendaciones que los sistemas de filtrado colaborativo. Por lo tanto, no te convendría ir en esa dirección.

4. ¿Sería factible implementar un sistema automatizado que permita a los usuarios subir una foto del producto a través de la aplicación y que dicho sistema analice la imagen para detectar posibles problemas con el producto?

Sí, es posible implementar un sistema de este tipo, pero requerirá de una gran cantidad de datos para su entrenamiento. Necesitarás muchas fotos de ese bien, en diversas situaciones donde haya problemas, como rasguños o cualquier otro daño. Deberás etiquetar esas fotos como "dañadas", lo cual puede ser un trabajo significativo. Hasta que no tengas más de 500 fotos de cada bien dañado, no podrás generar un algoritmo capaz de evaluar el daño de forma efectiva. Además, este enfoque puede resultar costoso, ya que tendrías que dañar 500 objetos de diferentes maneras para generar y etiquetar las fotos. Esto podría ser viable si son los usuarios quienes te proporcionan las fotos y tu tarea es simplemente tomar la foto y marcarla como "dañada". Sin embargo, ten en cuenta que incluso si un artículo está dañado, podría ser un daño preexistente y, por lo tanto, no afectaría la transacción.

5. ¿Cree que sería posible escalar este sistema para evitar el proceso de revisión manual de daños y en su lugar, mitigar posibles problemas mediante seguro o garantía? ¿Debería la validación realizarse en el momento de la entrega, donde el usuario firma y confirma la recepción del artículo en buenas condiciones?

La situación que describen tiene muchas variables. Por ejemplo, si alquilo mi generador de 10,000 vatios, lo entrego o lo envío a la persona, esta lo usa y luego me lo devuelve en perfecto estado. Sin embargo, una vez que lo recibo, podría tropezar en las escaleras, hacer que se caiga el generador y luego culpar a la persona que lo alquiló. ¿Por qué haría esto? Quizás porque mi generador ya está viejo y quiero que el seguro me compre uno nuevo.

Hay muchas situaciones complejas que podrían surgir, y si tienes que depender de un operador logístico, te deseo buena suerte. Los operadores logísticos suelen ser personas que pueden no tener un criterio muy desarrollado, pueden estar mal pagados y por lo tanto ser fácilmente influenciables. Además, los operadores logísticos suelen estar corriendo de un lugar a otro para cumplir con sus entregas. Si les pides que realicen una tarea adicional, como rellenar una casilla para evaluar si el bien estaba en buenas condiciones, es prácticamente imposible que lo hagan de manera efectiva.

6. ¿Hasta qué punto es viable implementar una herramienta tecnológica para este propósito, teniendo en cuenta factores como el costo, las capacidades de los usuarios y el tiempo disponible del operador logístico?

Lo más prudente suele ser comenzar con procesos manuales cuando la escala de tu operación es pequeña. Al principio, los emprendedores necesitan trabajar largas horas y realizar muchas tareas ellos mismos, como recibir los bienes, inspeccionarlos, calificarlos y reenviarlos. Puedes sobrevivir así cuando tu empresa es pequeña. La ventaja de hacerlo manualmente es que cuando llega el momento de necesitar automatización, ya habrás tenido suficiente experiencia manejando los procesos para saber exactamente qué necesitas de un algoritmo.

Recomiendo a los emprendedores comenzar con un enfoque manual, incluso si parece una locura debido a la cantidad de trabajo involucrada. De esta manera, puedes establecer claramente tus procesos. Cuando esos procesos estén bien definidos, puedes identificar dónde sería útil un algoritmo. Por ejemplo, soy profesor y me encanta enseñar. No me importa la tarea de dictar clases, pero detesto el proceso de calificación. Después de años de calificar manualmente, un algoritmo que pueda organizar y comparar 100 ejercicios es una bendición. Identifiqué este punto de dolor después de muchos años de experiencia. Tu tarea principal como emprendedor es identificar tus puntos de dolor: ¿Qué necesitas automatizar para poder mantener tu negocio a flote? Hasta que alcances cierta escala, mientras sigas siendo una startup y no una scaleup, puedes sobrevivir con procesos manuales. Luego, puedes considerar cómo automatizarlos.

7. ¿Cómo deberíamos prepararnos para la incertidumbre en nuestro negocio, en particular debido a la posibilidad de que experimentemos un rápido crecimiento después de lanzar nuestro producto digital altamente escalable? ¿Está de acuerdo en que primero debemos enfocarnos en gestionar la parte física de nuestro negocio antes de considerar la automatización?

Claro, sería estupendo si vuestro producto se vuelve viral y todo el mundo comienza a utilizarlo; en ese caso, felicitaciones y qué suerte habéis tenido. Sin embargo, en esta etapa previa, no tiene sentido esforzarse en anticipar problemas que quizás no sean relevantes en el futuro.

Si vais a presentar este proyecto debéis enfatizar que, aunque tenéis planes para aplicar métodos avanzados de automatización y machine learning, preferís identificar los puntos problemáticos a través del desarrollo manual primero. Esta elección consciente no se debe a la falta de conocimiento sobre la existencia de la inteligencia artificial, sino a la decisión estratégica de iniciar con un nivel de automatización bajo para entender mejor vuestros procesos. Este enfoque no es raro; incluso las fábricas de automóviles, como Tesla, comienzan con procesos manuales y luego incrementan la automatización. Así podréis introducir cada vez más tecnología a medida que comprendéis mejor vuestras necesidades y procesos.

8. Dado el ejemplo de Amazon, que ha logrado escalar gracias a la implementación de diversas herramientas tecnológicas, ¿cómo podría una empresa manejar un crecimiento repentino y masivo de usuarios sin colapsar, en caso de que no tenga implementadas estas herramientas tecnológicas a gran escala?

La respuesta a eso es ojalá, ojalá sea ese mi problema y en caso de que me ocurra tengo un contingency plan, un plan de contingencia que será la automatización de procesos

- 9. ¿Es viable implementar Blockchain en nuestro modelo para validar la identidad de los usuarios y mitigar posibles fraudes, o es más recomendable optar por métodos convencionales de validación como solicitar copia de documentos de identidad o la tarjeta de crédito del usuario? ¿Aportaría Blockchain alguna ventaja significativa en este contexto o su implementación no sería relevante para nuestro caso?**

Debes abordar este proceso de manera inversa. En lugar de identificar primero una tecnología y luego buscar su aplicación, plantea primero tu proceso y luego, donde identifiques necesidades, busca una tecnología que pueda satisfacerlas. No se trata de incorporar Blockchain solo porque es una tecnología popular; eso sería el equivalente académico al 'name dropping'. En la academia, a veces citamos a un autor famoso aunque su trabajo no tenga relación directa con nuestro tema, simplemente porque es reconocido y puede estar en el tribunal de evaluación. En lugar de eso, identifica primero tus necesidades y luego busca la tecnología adecuada para cubrir las.

- 10. ¿Cómo podríamos permitir la integración con otras plataformas para que, en el futuro, un usuario pueda utilizar la misma cuenta para alquilar bienes en diferentes compañías en diferentes lugares, logrando así uniformidad de usuario en múltiples plataformas de alquiler, cada una en su propio país?**

La implementación de la cadena de bloques o blockchain será necesaria si la web 3 se convierte en una realidad generalizada. Imagina por un momento que Elon Musk decidiese que todos los usuarios de Twitter deban autenticarse utilizando una billetera criptográfica en lugar del tradicional usuario y contraseña. En ese escenario, el número de billeteras criptográficas, que ahora se utilizan principalmente para criptomonedas, experimentaría un auge enorme, con millones de estas billeteras en circulación. En consecuencia, podrías considerar razonable pedir a tus usuarios que se autenticuen con su billetera criptográfica. Pero hasta el momento, el 99% de los sitios web, a excepción de Decentraland y unos pocos más, se autentican con usuario y contraseña.

- 11. ¿Cómo podemos abordar el problema de que si tengo un usuario en Second Life Online, no pueda usar el mismo usuario en Decentraland o Meta, considerando que la tendencia probablemente sea hacia una mayor interoperabilidad y no hacia la existencia de múltiples metaversos aislados? ¿No sería esta una cuestión más amplia que algo que una única empresa o iniciativa pueda resolver?**

A menos que una empresa pueda identificar una aplicación revolucionaria que motive a todos a tener una billetera criptográfica o estar en la cadena de bloques, asumiría que cuando esto comience a funcionar, será impulsado por una compañía que esté en condiciones de hacerlo, y no por una startup recién creada.

- 12. Dada la importancia de identificar problemas antes de aplicar tecnologías y evitar caer en la trampa de simplemente usar las tecnologías de moda, ¿Cómo podríamos incorporar de manera efectiva tecnologías como la realidad virtual o la realidad aumentada para permitir a los usuarios visualizar los bienes que van a alquilar? ¿Esto podría ser un diferencial que**

nos distinga de la competencia, no solo desde una perspectiva de marketing, sino también por el valor que podría agregar a los clientes?

Deberíamos considerar el orden correcto de las cosas. Lanzar una plataforma cuya propuesta de valor principal sea la capacidad de usar gafas de realidad virtual o aumentada para visualizar un bien en tu propio espacio, no tiene mucho sentido si el porcentaje de personas que poseen tal tecnología es muy pequeño. Es decir, si solo un 1% del mercado tiene dispositivos como las gafas de Apple o las Oculus HTC, un desarrollo costoso de esta característica proporcionaría una ganancia marginal.

Creo en la importancia de la simplicidad. Deberíamos enfocarnos en presentar claramente las ventajas de nuestro modelo, esforzándonos por ser lo más eficientes y competitivos en costos posible. Cuando alcancemos una escala suficiente, entonces podemos empezar a innovar en otros aspectos. Podríamos sugerirle al tribunal que tenemos estos desarrollos en mente para el futuro, pero no creo que sea prudente lanzar con ellos en nuestro producto mínimo viable.

- 13. ¿Está de acuerdo en que el modelo de realidad aumentada, como el que usa Ikea, puede ser menos relevante y potencialmente más complejo para nuestro modelo de negocio, considerando que aplicaciones como Pokemon Go han invertido varios años en su desarrollo?**

Lo crucial es tener una aplicación web o una plataforma que funcione eficientemente, brinde alta satisfacción a los usuarios y promueva su lealtad. Una vez que logren eso, podrán considerar futuras implementaciones como la cadena de bloques o la realidad aumentada. Sin embargo, esas son posibilidades futuras que no deberían formar parte de su plan de negocios inicial.

- 14. ¿Cómo deberíamos prepararnos o adaptarnos si ocurre un evento externo disruptivo que pudiera cambiar radicalmente la forma en que opera nuestro negocio? ¿Qué alternativas y herramientas futuras deberíamos considerar para manejar tales cambios?**

Siempre es clave tener la habilidad de adaptarse a eventos inesperados, como por ejemplo si Apple lanza sus gafas de realidad aumentada y repentinamente aparecen versiones más económicas provenientes de China que cualquier persona puede adquirir. Aunque el rendimiento de estos dispositivos podría no ser perfecto, sería similar. En tal escenario, sin duda tendríamos que desarrollar para estas nuevas plataformas. Sin embargo, este tipo de eventos no son fácilmente predecibles. Podríamos encontrarnos con la posibilidad de que exista un dispositivo similar a las costosas gafas de Apple, pero a un precio mucho más accesible de alrededor de 100 euros.

- 15. ¿No cree que tal vez estamos dimensionando mal el precio de las gafas de realidad aumentada? Aunque 3500 dólares pueda parecer un precio alto para unas gafas, si consideramos que estas podrían reemplazar dispositivos como la televisión o la computadora -como se ha sugerido en la publicidad-, ¿no resultaría razonable considerar este precio como comparable al de una nueva computadora, especialmente si conduce a la adopción generalizada de la tecnología de realidad aumentada?**

El tema con los dispositivos de Apple es que, al igual que sucedió con los AirPods, en un mes o tres, aparecen réplicas fabricadas en China que realizan una función similar. Es algo que podría

sucedier. En cuanto al precio, no lo veo desorbitado, teniendo en cuenta que durante toda mi vida he buscado monitores cada vez más grandes. Este dispositivo ofrece justamente eso, y lo considero perfecto. Un monitor de las dimensiones que desearía probablemente costaría lo mismo. Me encantaría tener uno así en casa y además, es portátil. Incluso podría llevarlo en un avión, lo cual me encanta. Personalmente, no solo compraría uno, sino dos, incluyendo uno para mi esposa. Sin embargo, debo reconocer que no soy el consumidor típico.

- 16. Teniendo en cuenta que grandes empresas, especialmente las que trabajan de forma distribuida, podrían estar interesadas en adoptar tecnologías como las gafas de Apple, ¿no considera que sería estratégicamente relevante para una compañía como Apple tener una visión que vaya más allá de sus productos actuales y pensar en los próximos movimientos en el tablero, incluso cuando parezcan remotos? Aunque sabemos que no somos Apple, ¿no deberíamos también, como empresa, buscar tener una perspectiva más amplia y considerar innovaciones que puedan parecer distantes en este momento?**

Lo crucial es anticipar los factores ambientales que podrían influir en tus decisiones. Sin embargo, estos factores no están bajo tu control, ya que son externos. Por tanto, tu enfoque debería estar en desarrollar un producto mínimo viable bien concebido, bien planificado y sólido, con algún elemento razonablemente distintivo. Como examinador, cualquier cosa más allá de eso no tiene mucho sentido.

- 17. ¿Cómo podemos equilibrar la importancia de satisfacer los criterios del evaluador académico y, al mismo tiempo, garantizar que nuestro plan de negocio sea lo suficientemente viable como para llevarlo del ejercicio académico a un escenario real de implementación?**

Por ejemplo, si logras que una compañía de seguros invierta en tu proyecto porque ven una oportunidad de incrementar sus ventas de pequeñas pólizas de seguro en un mercado como el peruano, que actualmente no es el más importante para ninguna aseguradora. En algunos países, casi todas las transacciones se aseguran. En España, por ejemplo, es común pagar ciertos productos con tarjetas de crédito específicas que incluyen un seguro. Así que, si compras una nueva Mac y la pagas con tu American Express, en lugar de otra tarjeta, obtienes un seguro adicional. Este tipo de microtransacciones de seguros podrían interesar a una aseguradora que quiera desarrollar el mercado en Perú o en América Latina, que actualmente es bastante modesto para las aseguradoras. Si logras atraer a una aseguradora para que invierta en tu empresa con el fin de desarrollar ese mercado, estás en un camino exitoso.

- 18. ¿Cree que una estrategia como la del Gramen Bank, centrada en microcréditos, pero aplicada a las micropólizas de seguro, podría ser efectiva en mercados como el de Perú, donde es menos probable la venta de grandes pólizas?**

Está claro que su mercado no es el de mayor poder adquisitivo, pero sí se ubica en uno de los mercados con un crecimiento económico más atractivo y predecible, como es el de Perú. Esto atrae a muchos inversores. Por tanto, si una aseguradora se posiciona bien en el mercado de microseguros, podría significar que, a medida que la economía peruana se desarrolla, la gente ya familiarizada con la aseguradora por haber asegurado pequeñas transacciones con ella, podría

considerarla también para cubrir necesidades de seguros más grandes, como la compra de una casa. Sin embargo, no estarían vendiendo datos a la aseguradora. Esta, en cambio, recogerá los datos de los clientes que hayan contratado las micropólizas.

- 19. Considerando que hablamos de recopilar datos, ¿qué opina sobre la posibilidad de utilizar estos datos para informar a Samsung, por ejemplo, sobre el mercado inexplorado de alquileres de teléfonos? Aunque ya tienen sus mecanismos de recolección de datos, ¿no podría ser valioso proporcionarles información sobre el tamaño y las características del mercado secundario de Samsung en ciertas áreas? ¿Podría esto influir en su estrategia, por ejemplo, para lanzar una versión más barata de sus dispositivos basándose en estos datos?**

Es posible que puedan funcionar como un canal para Samsung, solicitándoles un número específico de dispositivos para alquilar. Así, actuarías como un intermediario para que los posibles clientes puedan probar un dispositivo Samsung y, eventualmente, decidir comprarlo. En este escenario, ya no necesitarías el otro 'peer', solo te convertirías en un canal. Esto representaría una redefinición de tu modelo de negocio, algo que ocurre con frecuencia. Por ejemplo, hay muchos blogs tecnológicos que originalmente no tenían intención de vender nada, pero cuando incluyen enlaces patrocinados de Amazon a productos que están revisando, descubren que muchos usuarios hacen clic en ellos y compran el producto, generándoles comisiones. Al ver este fenómeno, estos blogs a veces se convierten en plataformas de venta, a pesar de que no era su intención original, porque hay una oportunidad de ganar dinero fácilmente.

- 20. ¿Considera que es compatible tener dos modelos de negocio, uno basado en microseguros y el otro enfocado en proporcionar un nuevo canal a Samsung para alquilar dispositivos, teniendo en cuenta la posibilidad de acceder a un mercado no mapeado por las grandes empresas? ¿Es posible que este mercado no esté mapeado porque no es significativo o no es de interés para ellas?**

Podría darse el caso de que descubras una demanda insatisfecha específica: nadie con un dispositivo Samsung lo alquilaría a otra persona porque no lo necesita. Pero, a partir de los datos de tus clientes, podrías deducir que existe una demanda por alquiler de dispositivos Samsung. Podrías plantear esto a Samsung, sugiriendo que podrían aprovechar esta oportunidad, incluso arriesgando algunos dispositivos que podrían estar cubiertos por microseguros en caso de pérdida, rotura, etc. Esto podría ayudar a Samsung a prospectar eficientemente el mercado e incluso a generar demanda. Sin embargo, esta estrategia se aplicaría no solo a Samsung, sino también a otros proveedores, como los de generadores diésel. Imagina que de repente necesitas expandir tus instalaciones porque debes tener un almacén para los productos que tú alquilas, no aquellos que se alquilan entre pares.

- 21. ¿Cree usted que, para que el modelo funcione, primero deberían ser individuos comunes quienes alquilen sus dispositivos, como por ejemplo, si yo compro un iPhone y decido alquilar mi antiguo Samsung a través de su sistema? ¿No sería esto una prueba de concepto necesaria antes de acercarnos a Samsung? Supongo que si nos acercamos a Samsung en este momento con la propuesta, podrían cuestionar la ausencia de teléfonos Samsung en alquiler actualmente en la plataforma y, por tanto, podrían mostrarse reacios a participar en el proyecto.**

Efectivamente, se le podría sugerir a Samsung que les proporcione ciertos dispositivos, y podrían realizar una campaña publicitaria para promocionar esos dispositivos en vuestra plataforma, incentivando a la gente a rentarlos. De esta manera, no solo estarían fomentando la demanda inicial, sino también proporcionando una forma de publicidad y posicionamiento para Samsung dentro de nuestra plataforma. Probablemente, este no sea el enfoque inicial, pero sí un modelo de crecimiento efectivo.

Si logran establecerse como la plataforma de referencia para alquilar diversos productos, aunque al principio el mercado sea relativamente pequeño, podremos generar un efecto similar al del programa español "El Hormiguero". Este programa, que empezó con un formato sencillo y se ha convertido en la parada obligatoria para promocionar cualquier nuevo contenido, como películas, libros o series de televisión, ha conseguido diversificar su modelo de negocio y cobrar por estas presentaciones.

Imaginen que logran una posición en la que, antes de decidir si les interesa un teléfono o una computadora en particular, las personas consulten nuestra plataforma para ver si hay unidades disponibles en alquiler. De esta manera, podrían probar el dispositivo a un costo menor y luego, en base a esa experiencia, tomar una decisión de compra informada

- 22. ¿Consideras que el modelo de alquiler proporciona una opción más accesible y menos arriesgada para los usuarios que desean probar productos, como por ejemplo unas gafas que cuestan \$3500, antes de decidir si realizar una compra definitiva, en lugar de tener que adquirirlos directamente sin haberlos utilizado previamente?**

Una posible ampliación del modelo sería implementar el alquiler entre pares (peer to peer renting), donde se podrían consignar ciertos productos para que otras personas los prueben y evalúen. Además, una siguiente extensión del modelo podría ser permitir que, si alguien ha probado un producto y le ha encantado, en lugar de tener que obtenerlo de otro par, tenga la opción de comprarlo directamente de ustedes, ya que fueron quienes se lo prestaron inicialmente.

- 23. ¿Consideras que las personas que ya poseen un determinado producto estarían dispuestas a alquilarlo nuevamente, a pesar de que el concepto de alquiler sea algo nuevo en el mercado?**

Considerando el precio que establezcas, debes tener en cuenta que existe una demanda inicial de personas que no desean comprar, sino reducir su inversión y optar por el alquiler. Esta parte del mercado suele ser la de menor alcance. Sin embargo, si logran hacer atractiva la opción de alquiler incluso para aquellos que inicialmente solo querían probar el producto, y después de comprobar su funcionamiento deciden quedárselo, estarías atrayendo a un segmento de mercado diferente al que tenías en mente inicialmente. En este caso, no se trata de personas que buscan ahorrar dinero, sino de aquellos que han disfrutado del producto y prefieren quedárselo una vez que ya lo han configurado según sus necesidades.

24. ¿Cuál sería la mejor manera de estructurar nuestro modelo de negocio de alquiler de bienes y qué medidas de seguridad y privacidad serían esenciales si quisiéramos abrir una API que permita el acceso a los datos almacenados durante las transacciones?

Si deseas abrir una API a terceros que deseen aprovechar los datos almacenados, es importante considerar cómo estructurar el modelo de negocio de alquiler de bienes y qué medidas de seguridad y privacidad son esenciales. Si los datos que se proporcionan a través de la API son datos agregados, la principal precaución que deben tomar es asegurarse de que no se puedan desagregar en conjuntos de menos de 50 personas. Aquí es donde radica el truco de Facebook: aunque se pueden filtrar los datos por variables específicas, al final se genera un subconjunto con todas esas variables que resulta en un número reducido de personas. Si permiten filtrar de manera excesiva, se corre el riesgo de comprometer la privacidad, incluso si inicialmente nuestra plataforma garantiza la protección de la misma. Por lo tanto, es importante que vuestra API limite de alguna manera la cantidad de combinaciones de variables que se puedan realizar y que en ningún momento entregue datos considerados de especial protección. En España, por ejemplo, no se podrían filtrar datos relacionados con la salud, afiliación política o preferencia religiosa, entre otros.

Todas aquellas variables que sean especial protección, que sean datos personales de protección no pueden estar, no puedes ofrecer los valores de una API y todos los demás pues simplemente que el conjunto final que se destile de todos los cruces que hagas siempre entre demás de un número determinado de personas.

25. Considerando la importancia de garantizar la privacidad y evitar la extracción no autorizada de datos, ¿qué herramientas tecnológicas nos recomendarías para realizar un análisis exhaustivo de datos y asegurarnos de que nuestra API cumple con los estándares de seguridad necesarios?

Al ofrecer una API, es crucial llevar a cabo pruebas exhaustivas y rigurosas desde la perspectiva de un tercero interesado en extraer información. Esto se debe a que existen casos en los que empresas han ofrecido APIs a terceros, y luego se ha descubierto que dichas APIs permiten acceder a datos que no deberían ser accesibles. Imagina que alguien consulta tu API y descubre quiénes han alquilado productos de alto valor. Esto es equivalente a regalar una API de localización de clientes con capacidad adquisitiva, lo que podría llevar a esa persona a visitar a esos clientes con el objetivo de venderles diversos productos, como inversiones, aprovechándose de su situación. Sería un problema y distorsionaría el propósito original de la API.

Por tanto, al ofrecer una API, es fundamental ponerse en el lugar de aquellos que intentarán extraer información de ella y probar todas las combinaciones posibles. Personalmente, no soy partidario de ofrecer APIs por esta razón. Al final, si ofreces una API y la comercializas, estás jugando con información que deberías poder explotar tú mismo. No deben abusar ni excederse en el negocio de los datos, ya que estamos en una era en la que los ciudadanos estamos cada vez más preocupados por nuestra privacidad. La creencia de que nuestros dispositivos móviles nos escuchan constantemente refleja un rechazo social que nos lleva a un cambio en el largo plazo.

26. ¿Cómo ve usted, desde su experiencia, el futuro de las plataformas de alquiler en este mundo post pandémico, donde este tipo de negocio se ha vuelto más viral y ha surgido con mayor rapidez?

Una ventaja clave de las plataformas es que el creador y gestor de la plataforma establece las reglas que la rigen. Esto se puede observar en el éxito de Amazon, donde ellos pueden decidir las normas, el margen deseado y exigir que los precios sean los más bajos posibles. Amazon ejerce una tiranía en su plataforma y puede expulsar a los vendedores que intenten ofrecer sus productos a precios más bajos en otros lugares. La capacidad de establecer reglas de mercado es una fortaleza de las plataformas de alquiler. Si estas reglas son más ventajosas que las de otras plataformas, la plataforma tendrá un mejor funcionamiento y crecerá. De esta manera, las reglas de mercado se convierten en un estándar de facto. La clave radica en pensar en qué estándares de facto puedo crear para diferenciarme de otras plataformas similares y generar una ventaja competitiva. La capacidad de establecer y gestionar las normas es realmente una ventaja de las plataformas.

27. ¿Cuáles considera que son los desafíos y oportunidades más significativos para establecer una plataforma de alquiler, adaptarse a las regulaciones locales y abordar de manera efectiva temas como la privacidad y seguridad de los datos? ¿Cómo se puede manejar esta situación de manera adecuada?

No tengo la información específica sobre las opciones actuales en el mercado de alquiler de productos ni las funcionalidades disponibles. Sin embargo, para establecer con éxito la plataforma, es importante realizar un análisis exhaustivo del mercado, examinar las opciones existentes y comprender las quejas habituales de los usuarios. Este estudio de mercado será fundamental para evaluar cómo pueden diferenciarse de la competencia y qué pueden ofrecer que otros no. Sería maravilloso si ya han comenzado a investigar a fondo a sus posibles competidores, conocer sus ofertas y comprender las necesidades y quejas de sus usuarios. Si están seriamente considerando lanzar esta plataforma, les recomendaría realizar "*mystery shopping*" en otras plataformas similares, examinar sus procesos, e incluso alquilar productos para experimentar de primera mano los puntos problemáticos y los posibles desafíos. Este conocimiento les brindará una ventaja invaluable en el proceso de establecer su plataforma.

FICHA – TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

| | |
|--------------------------|--|
| Nombre del entrevistado: | Arturo Valencia Castro |
| Organización: | ESAN Graduate School of Business / NTT DATA |
| Perfil: | M.B.A. por CENTRUM PUCP Business School, con honores "Cum Laude" y miembro del Beta Gamma Sigma. Ingeniero de Estadística e Informática por la Universidad Agraria. Certified SAFe 4 Agilist, Management 3.0, Professional Scrum Master, Project Management Professional PMP®, DevOps, COBIT e ITIL Certified. |
| Lugar de la entrevista: | Virtual (Plataforma Zoom) |
| Fecha de la entrevista: | 13 de junio del 2023. |
| Hora de la entrevista: | 18:30 horas |

1. ¿Cuál sería un enfoque efectivo para definir las características esenciales de nuestro producto mínimo viable que garantice una acogida positiva por parte de los usuarios?

Para definir el Producto Mínimo Viable (MVP), es fundamental que identifiquen un backlog, es decir, una lista de requisitos o funcionalidades. Deben hacer un inventario de cuál sería el producto deseado. A medida que diferentes perspectivas, ya sea un usuario final o el administrador de la plataforma, comiencen a solicitar o listar funcionalidades esperadas, estas pueden abarcar aspectos técnicos, funcionales o de seguridad, como el acceso biométrico al dispositivo, la expectativa de navegación o el uso de un carrito de compra. Todo eso debería estar enlistado, con unos 30 o 40 elementos identificados. La idea del MVP es consensuar cuáles son las funcionalidades más prioritarias, las que aportarán un valor funcional mínimo al producto.

Una vez que hayan seleccionado, por ejemplo, 10 de esas 40 funcionalidades identificadas, es importante priorizarlas en base a tres factores: (i) Valor de negocio: se refiere al valor comercial y la generación de ventas o margen que la solución pueda aportar. Deben considerar el retorno de inversión que cada funcionalidad pueda generar, (ii) Nivel de riesgo: es importante identificar cuáles de esas funcionalidades tienen un riesgo bajo de implementación. No deben elegir funcionalidades con un riesgo demasiado alto, ya que podrían complicar la primera entrega del MVP. Deben buscar un riesgo relativamente bajo y (iii) Costo moderado: deben evitar funcionalidades que impliquen un alto costo y presupuesto. Si, por ejemplo, implementar el MVP requiere un equipo de 100 personas, no será rentable en términos de costo-beneficio.

Estos son los tres factores que les permitirán priorizar las funcionalidades para establecer su MVP. Luego de eso, deberán determinar la duración del MVP, ya sea de un mes, dos meses o tres meses, en función de cuáles sean las funcionalidades mínimas que esperan.

Algunas veces, al identificar esas funcionalidades mínimas, se centran únicamente en características que aporten funcionalidad. Por ejemplo, tener una sexta opción para identificar o seleccionar productos, o mostrar un calendario para ver la disponibilidad del producto. Este enfoque se centra en aspectos funcionales del MVP. Sin embargo, también es importante considerar una perspectiva centrada en la experiencia del usuario. Por ejemplo, que la sexta opción sea intuitiva y siga un proceso guiado (como un asistente paso a paso), o que permita seleccionar múltiples

productos para ofrecer promociones. Aquí se tienen en cuenta no solo la funcionalidad, sino también la experiencia y la intuitividad de la navegación. Este es otro factor para considerar al seleccionar las funcionalidades que se incluirán en el MVP.

Por último, también es importante tener en cuenta el nivel de confianza y estabilidad de la plataforma. No solo se trata de añadir funcionalidades y hacerlas intuitivas, sino también de garantizar la confiabilidad de la plataforma. Esto puede implicar implementar controles de seguridad, por ejemplo.

En resumen, para cerrar, deben tener una lista priorizada de requisitos o funcionalidades, seleccionando alrededor de 10 de una lista inicial de 40. La prioridad se basará en tres factores: valor comercial, bajo riesgo y bajo costo. Además, es importante considerar que las funcionalidades no solo cubran aspectos de características del producto, sino que también brinden confiabilidad y sean intuitivas. Eso es todo lo que puedo decirte.

- 2. ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de utilizar una plataforma existente, como Sharetribe, en lugar de desarrollar una plataforma a medida para el Producto Mínimo Viable (MVP)? ¿Considera más práctico lanzar el MVP utilizando una plataforma preexistente y luego, una vez que se obtenga una masa crítica de usuarios, contratar a un programador o desarrollador local en Perú? ¿O cree que sería más conveniente desarrollar desde cero con un experto local, teniendo en cuenta las limitaciones de integración de pago y herramientas de analítica que presenta Sharetribe?**

Sí, bueno, personalmente no he explorado Sharetribe, pero he visto otras plataformas para desarrollar Marketplaces en diferentes contextos. Sin embargo, una preocupación que surge al evaluar estas opciones es que, a veces, limitan aspectos relacionados con la apariencia visual y la navegación, lo cual puede ser un obstáculo en términos de experiencia de uso. Sería recomendable contrastar estas herramientas con las expectativas de los usuarios a través de Focus Groups y entrevistas, e incluso mostrarles prototipos para obtener retroalimentación temprana.

Es importante validar cómo la navegación y la experiencia son valoradas por los usuarios. Por ejemplo, ¿qué tan relevante es para ellos la navegación y la experiencia visual? ¿Priorizan la funcionalidad o la experiencia? A través de este tipo de investigación, se puede comprender qué aspectos son más importantes para las personas. Por ejemplo, si necesitan una herramienta que permita seleccionar, mostrar imágenes, comparar productos, etc. También es necesario considerar cómo se presenta la plataforma en dispositivos móviles, ya que muchos usuarios acceden a través de sus dispositivos móviles.

Otro escenario para considerar son las plataformas de desarrollo de bajo código o sin código, como OutSystems, que permiten crear aplicaciones con menos desarrollo desde cero. Estas herramientas ofrecen una plataforma en la nube con opciones de arrastrar y soltar, flujos de trabajo y diseños gráficos para visualizar la secuencia de navegación. Aunque no es un producto en sí mismo, estas plataformas pueden evolucionar y son opciones vigentes que podrían explorar.

En resumen, es importante investigar y validar las opciones disponibles, considerando las necesidades específicas del proyecto, las expectativas de los usuarios y las limitaciones técnicas y de integración, antes de tomar una decisión sobre qué enfoque tomar para el desarrollo del MVP.

- 3. En su experiencia, ¿podría proporcionar una estimación aproximada de la inversión necesaria y el tiempo requerido para implementar el Producto Mínimo Viable (MVP) de esta plataforma? Me gustaría saber más sobre los costos y los plazos involucrados en el desarrollo del proyecto.**

Disculpa, antes de continuar, permíteme mencionar una herramienta de prototipado muy utilizada llamada Figma. Esta herramienta colaborativa es ideal para plasmar tu idea de negocio y visualizar el flujo de navegación. Te brinda controles y vale la pena que le eches un vistazo, aunque es importante considerar si alguien del equipo sabe cómo utilizarla. ¿Me están siguiendo hasta ahora?

En cuanto a la estructura del equipo y los recursos necesarios, si optamos por un desarrollo completo, podríamos considerar un desarrollador back-end, dos desarrolladores front-end, una persona encargada de pruebas y un líder técnico o arquitecto. Esto sería el equipo mínimo, con un total de cinco personas para el MVP. Sin embargo, debemos tener en cuenta que el tamaño del equipo dependerá de las funcionalidades específicas que se implementen. En términos de costos, sería importante establecer los sueldos basados en estos perfiles para un período de tres meses.

Espero que esto haya aclarado tus dudas y te haya proporcionado una idea general sobre la herramienta de prototipado y la estructura mínima del equipo necesario para desarrollar el MVP en un plazo de tres meses.

- 4. ¿Sería más recomendable tercerizar el desarrollo del proyecto, por ejemplo, acudiendo a una empresa especializada en soluciones tecnológicas, diseño y desarrollo de aplicaciones? ¿Considera que en ciertos casos es conveniente presentar las necesidades y requisitos generales a una empresa externa para que ellos se encarguen de armar el equipo y proporcionar un presupuesto o cotización para el proyecto? ¿O no recomendaría esta opción?**

Cualquiera de las alternativas, ya sea tercerizar el desarrollo del proyecto o optar por un modelo de insourcing con recursos propios, puede ser válida. En el caso del insourcing, es importante tener en cuenta que se requerirá una estructura mínima de equipo para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva. Al solicitar cotizaciones, es esencial asegurarse de que la empresa proveedora tenga en cuenta esta estructura de equipo necesaria, y no se prometan resultados con menos recursos de los requeridos.

Al evaluar proveedores, es fundamental considerar el nivel de servicio ofrecido y asegurarse de que respeten los plazos y el plan establecido. La estructura mínima de equipo incluiría a alguien encargado de pruebas, un especialista en seguridad, dos desarrolladores front-end y un líder arquitecto, totalizando al menos cinco personas.

En cuanto al aspecto financiero, trasladar estos recursos mínimos necesarios a salarios o tarifas puede marcar una diferencia significativa. Si se opta por el insourcing, se asumirá un mayor riesgo en comparación con la tercerización. Al analizar a los proveedores, es importante verificar las referencias, los casos implementados y los aspectos tecnológicos relevantes, como la seguridad, la restauración y el respaldo de la información, el rendimiento y las metodologías utilizadas para asegurar pruebas confiables y minimizar errores.

5. ¿Existen en Perú herramientas tecnológicas disponibles que podríamos utilizar en nuestro proyecto, considerando las mencionadas como Low code, OutSystems, NoCode y Figma?

Existen herramientas tecnológicas disponibles en Perú que podrían ser útiles para su proyecto. Por ejemplo, Figma es una herramienta enfocada en diseño que permite crear prototipos visuales. También podrían considerar el uso de Low code, como OutSystems, que permite un desarrollo más sencillo y requiere menos codificación. Sin embargo, no comprendo claramente cuál es su solicitud específica.

6. En base a la información que hemos compartido sobre nuestro modelo de negocio, ¿considera viable y beneficioso utilizar los datos generados en nuestra plataforma para apoyar a compañías de seguros en el cálculo de riesgos y la actualización de primas? ¿Qué opinión tiene sobre establecer alianzas con empresas de seguros para compartir datos relevantes y ofrecer seguros a través de nuestra página web como una fuente adicional de ingresos? ¿Cree que esta estrategia de utilizar los datos generados en nuestra plataforma para generar alianzas y fuentes alternativas de ingresos es factible y efectiva?

Entiendo su enfoque para monetizar la plataforma aprovechando la base de datos y segmentando a los clientes por características como edad y educación. Antes de abordar la parte técnica de la plataforma, les recomendaría explorar fuentes de clientes existentes y evitar comenzar desde cero. Por ejemplo, podrían buscar alianzas estratégicas con empresas como Pacífico Seguro, que ha establecido convenios con el grupo al que pertenece, incluyendo BCP, Lash y YAPE, para aprovechar su gran base de usuarios y ofrecerles la posibilidad de adquirir seguros. También podrían considerar explorar otras alianzas o socios que les permitan acceder a una amplia base de usuarios. Aunque puede resultar un desafío para startups acceder a grandes corporaciones, les sugiero explorar el apoyo de desarrolladoras e incubadoras en Perú que puedan ayudarles con la promoción y el relacionamiento. Estas organizaciones podrían agregar valor a su propuesta y brindarles impulso como startup. En resumen, les recomendaría explorar oportunidades de convenios y alianzas con enfoque en segmentos de clientes específicos para aprovechar el trabajo y esfuerzo invertidos en la adquisición de usuarios, buscando integraciones beneficiosas para ambas partes y evitando costos excesivos."

7. ¿Considera que la plataforma de Google es demasiado básica en comparación con otras opciones que podrían estar disponibles?

En realidad, las tres plataformas mencionadas, Microsoft, AWS y Google, están a un nivel avanzado y su elección depende del volumen de datos, la estrategia de carga de información y los modelos que se quieran establecer. Cualquiera de las tres opciones estará preparada para satisfacer estas necesidades. Mi recomendación sería decidir en qué plataforma se va a alojar el servicio y, idealmente, utilizar la misma plataforma para agregar servicios de datos y análisis. Es decir, mantener el mismo ecosistema. En resumen, lo que se va a integrar son servicios de infraestructura y suscripción para habilitar estos modelos. Una ventaja es que muchas de estas plataformas no cotizan en función de servidores o infraestructura, sino en base a los volúmenes de datos que se manejan. Además del volumen, también se debe considerar el nivel de replicación necesario. Para el MVP, puede ser suficiente tener un modelo de datos para una región específica, sin necesidad de replicarlo en Europa. Sin embargo, si se requiere una distribución más amplia y redundancia de

información, por ejemplo, en caso de un desastre en Norteamérica que requiera consumir datos en Europa, eso generaría costos adicionales. Pero para el caso que estamos discutiendo, estos factores no serían relevantes.

- 8. Para aclarar, cuando usted menciona datos, ¿se refiere a, por ejemplo, la cantidad de usuarios, como 5000 usuarios, y dentro de esos 5000 usuarios cada uno genera su propia información? En el contexto de plataformas o de un modelo de e-commerce tradicional, ¿el volumen se calcularía aproximadamente en función del número de usuarios y la cantidad de transacciones realizadas?**

Correcto, el volumen de datos incluye la cantidad de transacciones, productos y ventas. Sin embargo, también es importante tener en cuenta la especialización de un desarrollador Black / BBA, ya que pueden diseñar el modelo requerido por entidades y generar tablas y estructuras de bases de datos y dimensiones. Estas estructuras permiten obtener una aproximación del volumen de datos existente. Además, es importante destacar que estas plataformas en la nube ofrecen una escalabilidad fácil y dinámica, lo cual es una ventaja para acompañar el crecimiento.

- 9. ¿Cómo deberíamos abordar la protección de datos y la seguridad en nuestra plataforma para que también se pueda garantizar la confianza del usuario y de esta manera también cumplamos con las regulaciones?**

Sí, el tema de seguridad es altamente especializado y crucial. Recomiendo que al integrar proveedores, verifiquen que tengan prácticas de seguridad establecidas, como las pruebas de ética hacking, que involucran evaluaciones de vulnerabilidad y seguimiento de una metodología específica. A menudo, las pruebas convencionales no alcanzan estos niveles de seguridad, por lo que es importante contar con prácticas de seguridad internas para garantizar una cobertura adecuada. En la actualidad, con la infraestructura en la nube, no es necesario abordar la seguridad en todas las estructuras desde cero, ya que los servicios en la nube ofrecen validación y atributos de seguridad, como niveles de acceso, confidencialidad y autenticación triple. Los proveedores de tecnología suelen incluir estas capacidades en su oferta. Dentro de los perfiles mencionados, no mencioné específicamente a un experto en seguridad, ya que es posible que las capacidades necesarias estén cubiertas por los servicios de los proveedores, quienes realizan revisiones periódicas para incluir métodos de seguridad actualizados.

Por lo tanto, les recomiendo que, al evaluar proveedores, verifiquen los niveles de certificación ISO que poseen para asegurar los niveles de seguridad requeridos para su proyecto. Además, es recomendable realizar auditorías a las implementaciones realizadas por los proveedores. La seguridad es un campo altamente especializado, y aunque no sea mi área principal de conocimiento, me gustaría sugerirles que investiguen más sobre los proveedores que ofrecen este tipo de servicios de seguridad.

- 10. ¿Es cierto que al implementar estas medidas de seguridad implicará una inversión adicional por parte de nuestra empresa?**

Entiendo que, en el caso del MVP o incluso antes, ustedes podrían considerar un programa tipo Preferente and Family en el cual no estarían limitados por restricciones de navegación o uso de la solución. En ese sentido, estarían evaluando la navegación y funcionalidad. Sin embargo, cuando

decidan implementarlo en un entorno productivo y lanzarlo al mercado, sí habrá una inversión asociada a ello.

11. ¿Qué estrategias o tecnologías nos recomendaría para fortalecer la seguridad de nuestra plataforma y protegerla de amenazas cibernéticas, como el robo de información y otros riesgos asociados?

En general, las tres plataformas en la nube (refiriéndose a Microsoft, AWS y Google) ofrecen diferentes capas de controles para garantizar la seguridad de la infraestructura. Una estrategia importante es asegurarse de que el proveedor seleccionado cuente con estas medidas de seguridad implementadas y pueda proporcionar los informes necesarios para cumplir con los controles requeridos. Sin embargo, internalizar completamente estas prácticas de seguridad en la empresa puede resultar difícil y costoso. Por lo general, se recomienda contratar consultoría en seguridad externa o contar con un especialista en desarrollo que realice evaluaciones exhaustivas de las prácticas de seguridad implementadas. Estas evaluaciones generarán hallazgos que podrán ser abordados mediante la aplicación de parches en las diferentes cargas de trabajo. Esta sería mi recomendación en términos de seguridad, aunque debo destacar que no soy un experto en profundidad en esta área.

12. ¿Cuáles estrategias nos recomendaría usted, en base a su experiencia, para lograr un crecimiento efectivo y una buena acogida en el mercado peruano, considerando nuestra idea de negocio y nuestra plataforma?

Bueno, mi recomendación siempre es la interacción y la prueba y error. La modalidad MVP (Producto Mínimo Viable) es exitosa porque permite ajustes y mediciones antes de embarcarse en un gran proyecto que pueda ser difícil de modificar. Por eso, sugiero invertir dos o tres meses en la fase inicial y lanzar el programa o solución en el entorno de Friends and Family, donde pueden pilotear, hacer ajustes y medir el nivel de usuarios. A partir de ahí, pueden generar invitaciones y construir masa de usuarios de manera controlada. También es importante desarrollar programas de lanzamiento, aliarse con medios de comunicación, utilizar canales de difusión como Facebook e Instagram, y aprovechar la creatividad en las estrategias de marketing. Es fundamental estar abiertos a rehacer y repensar las cosas para facilitar el crecimiento. Un ejemplo de esto es la experiencia de YAPE, que descubrió que hacer visible el código QR en la pantalla inicial de la aplicación generó un mayor impacto. Además, es esencial tener un propósito social identificado detrás del modelo de negocio, brindando acceso a productos a personas que no lo tienen y generando valor más allá de lo económico, como la sostenibilidad y la economía circular. ¿Cómo pueden ustedes integrar un propósito social en su plataforma para generar lealtad y contribuir de manera significativa a la comunidad?

13. ¿Qué estrategias o enfoques recomendaría usted para minimizar los riesgos de adopción y resistencia por parte de los usuarios durante las etapas iniciales de nuestra plataforma? Entendemos que es común que los usuarios muestren cierta resistencia o dificultad para familiarizarse con nuevas tecnologías. ¿Qué medidas podríamos tomar para mitigar esta situación y fomentar una adopción exitosa?

El modelo que se sugiere es el enfoque de MVP (Producto Mínimo Viable) y marcos ágiles. El marco ágil busca generar entregas tempranas y ciclos cortos de dos o cuatro semanas. Durante estas

entregas, es importante involucrar al usuario y contar con representantes del negocio que realicen pruebas y brinden retroalimentación. No se espera hasta los tres meses para ver el producto final, sino que se realizan entregas cada dos semanas para que el usuario pueda revisar y validar continuamente. De esta manera, se evitan sorpresas al final del proceso. El usuario involucrado debe conocer en detalle el enfoque del grupo de usuarios, comprender por qué se priorizó una determinada funcionalidad y entender por qué está incluida en el MVP y no en una versión posterior. En resumen, la participación del usuario es clave durante todo el proceso de entrega.

14. ¿Cuáles son las estrategias o enfoques utilizados por otras empresas para superar las reservas y desafíos asociados al uso de la tecnología en una plataforma? Nos interesa conocer si ha visto casos de éxito o si tiene alguna idea de los sistemas que se pueden incorporar para facilitar la adaptación de las necesidades del cliente a la plataforma y así hacer que la experiencia sea más sencilla y superar las barreras que puedan surgir por parte de los usuarios.

La confianza en una plataforma se basa en gran medida en quién está detrás del producto. Por ejemplo, si la autenticación del producto se basa en proveedores como Facebook, Google o Microsoft, esto puede generar confianza en los usuarios. Es importante que ustedes cataloguen y destaquen las alianzas y colaboraciones que respaldan su plataforma, lo cual brinda credibilidad al desarrollo. Trabajar en conjunto con referentes reconocidos y demostrar que se han seguido prácticas seguras en el proceso de desarrollo también genera confianza en los usuarios. Además, es necesario asegurarse de que la plataforma sea robusta y segura. Implementar medidas de autenticación biométrica y utilizar códigos de verificación, como Kafka, ayuda a garantizar la integridad de los registros y evita que se realicen registros masivos automatizados. Estas características refuerzan la credibilidad y confiabilidad de la plataforma.

En resumen, generar confianza implica establecer asociaciones con marcas confiables, demostrar colaboraciones y prácticas seguras, y ofrecer una plataforma robusta y segura con medidas de autenticación avanzadas. Estos aspectos son clave para vencer las reservas y retos que los usuarios puedan tener al adoptar una nueva tecnología.

15. ¿Cómo se está aplicando actualmente la tecnología de blockchain en algunas plataformas?

La tecnología blockchain es importante para garantizar la seguridad en las transacciones y evitar complicaciones excesivas. Además, es crucial contar con canales de comunicación efectivos para atender reclamos y brindar asistencia personalizada. La presencia de personas reales detrás de la plataforma genera confianza en los usuarios, en lugar de depender únicamente de respuestas automatizadas. Este enfoque se valora en el mercado peruano, ya que se busca una experiencia que combine lo digital con lo físico. Por ejemplo, en el proceso de contratación de seguros, los usuarios pueden preferir interactuar con un bróker para comprender mejor su póliza. Del mismo modo, al finalizar un contrato de alquiler, es importante poder comunicarse directamente con el proveedor del producto. Es necesario encontrar un equilibrio entre lo digital y lo físico para generar tranquilidad, especialmente en un mercado donde se busca evitar fraudes. No hay una fórmula única y cada caso puede requerir adaptaciones específicas. Es esencial analizar todas las opciones y considerar las necesidades y expectativas de los usuarios en el desarrollo de plataformas.

16. ¿Usted cómo ve el futuro de las plataformas de alquiler en línea en el contexto de la economía colaborativa y circular después de la pandemia de COVID?

Me parece interesante tu enfoque, especialmente en lo que respecta a la confianza de las personas y nuestra preocupación por evitar fraudes y robos. Es importante considerar el aspecto del intercambio de bienes, por ejemplo, cuando alguien trae un equipo a mi casa y es necesario asegurarnos de establecer medidas que generen confianza en ese proceso. El contacto y la interacción son aspectos que pueden ser beneficiosos, ya que nos permiten acceder a recursos que inicialmente no tendríamos. Sin embargo, es necesario encontrar modelos que brinden tranquilidad en el intercambio mismo. Sería interesante explorar qué tipo de soluciones se pueden implementar para garantizar esa confianza en el proceso.

FICHA – TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

| | |
|----------------------------|---|
| Nombre de la entrevistada: | Adriana Saldarriaga Sierra |
| Organización: | Bancolombia / EAFIT |
| Perfil: | Magíster en Innovación del Tecnológico de Monterrey y Profesional en Diseño con más de 15 años de experiencia e interés en Branding, Digital, Agilidad, Service Design, Experiencia de Usuario, Estrategia y diseño de productos, servicio y experiencias; Diseño de Futuros; Ciencias del Comportamiento, Human Centered Design, Creatividad, Innovación, Marketing. |
| Lugar de la entrevista: | Virtual (Plataforma Zoom) |
| Fecha de la entrevista: | 15 de junio del 2023 |
| Hora de la entrevista: | 11:15 horas |

1. ¿Cómo podemos diseñar la experiencia digital de manera que genere un mensaje de seguridad y confianza en los consumidores, contribuyendo así a superar las barreras existentes?

La seguridad y la confianza se traduce, desde el diseño, desde tres aspectos clave a considerar.

Primero, proponer experiencias cercanas, con elementos que el usuario ya conozca: Antes de diseñar algo completamente nuevo, recomiendo aprovechar los elementos ya existentes en la digitalización para elaborar mínimas experiencias viables. Hay conceptos muy potentes como el de "Learnability", que es el aprendizaje adquirido por un usuario en una experiencia digital. Hay plataformas digitales, como Airbnb, que ya nos han mostrado cómo se ve y se siente una experiencia de usuario confiable. No se trata de reinventar la experiencia del usuario, sino más bien de tomar elementos ya existentes del mercado de otras experiencias y plataformas, para luego, con el tiempo, personalizar nuestras propias funciones. Por ejemplo, puedo tomar elementos de Netflix o de Apple para el diseño de mi experiencia. Es más difícil enseñar algo completamente nuevo a las personas, que utilizar algo que ya ellas han aprendido.

Segundo, construir una comunidad que genere confianza: Respecto a tu consulta sobre seguridad, considero que la única manera de fomentar un sentido de seguridad en la experiencia digital es construir comunidad. La idea es que la experiencia sea similar a pedir prestado algo a un amigo. Crear una comunidad digital sin ser una red social es un desafío, pero esencial. Algunos emprendimientos empiezan en las redes sociales y luego escalan a una plataforma o solución digital. Un ejemplo de ello puede ser una plataforma de cuidado de mascotas, donde se inicia con los amigos de amigos y se crea una especie de canal en Facebook antes de trasladarlo a una plataforma o solución digital. Este proceso probablemente requiera una considerable inversión en marketing y la recomendación de personas cercanas al usuario. Sin esta base de confianza y comunidad, incluso las mejores ideas pueden fallar en su despegue, Aunque la idea es sólida, el verdadero desafío radica en la creación de comunidad y confianza.

Finalmente, lo tercero es poner al usuario realmente en el centro. Solucionar realmente su necesidad: Me refiero a que cada organización debe conocer muy bien quién es el usuario, cuál es

su tensión y qué necesita solucionar. Diseñar una buena solución para resolver su necesidad, definitivamente genera un mensaje de seguridad y confianza.

2. ¿Podría ser suficiente aliarse con una aseguradora, como discutimos internamente, para lograr nuestro objetivo de cambiar la cultura, o es un proceso más complicado?

Bueno, desde mi punto de vista, no, no es suficiente. Conversemos de esta pregunta desde sus dos componentes: uno, el objetivo de cambiar la cultura como parte de su solución, y dos, proponer una alianza con una aseguradora que contribuya a generar seguridad y confianza.

Comencemos conversando de lo primero: cambiar la cultura como parte la solución del negocio: Cuando le prestas un libro a un amigo, probablemente te preocupes sobre si te lo devolverá o no. Esta preocupación es un reflejo de nuestra cultura, que a veces nos impone barreras, entonces sí, si estoy de acuerdo con ustedes: es crucial establecer un marco de cambio cultural para que las personas crean en una solución digital como la que ustedes están proponiendo.

El reto está en ¿cómo hacerlo? ¿cómo transformar la cultura latina que es tan desconfiada? Nadie tiene la respuesta perfecta, pero les recomiendo, las ciencias del comportamiento para ello. Traer las ciencias del comportamiento a su negocio, puede influir enormemente y de manera positiva, en la experiencia final del usuario y en su decisión de compra y uso.

La base de la aplicación de las Ciencias del Comportamiento es la investigación de usuarios. Debe ser exhaustiva para comprender realmente quiénes son las personas y para entender la demanda, lo que los usuarios realmente necesitan y estarían dispuestos a pagar. Si la demanda es fuerte, todo lo demás estará en su lugar y las cosas comenzarán a moverse.

Además de las Ciencias del Comportamiento les recomiendo la Agilidad. Usualmente, los negocios digitales suelen experimentar un declive antes de ascender y escalar rápidamente. Durante esta caída, deben ser extremadamente ágiles y asertivos para escalar de nuevo iterando y mejorando lo que tienen. No estoy diciendo que el negocio vaya a fracasar, pero está dentro de los tipos de negocios más complejos porque, como ustedes lo mencionaron, requieren, adicional a la solución, proponer un cambio cultural a los usuarios. Como latinoamericanos, tenemos nuestras propias barreras que debemos superar.

Lo tercero y último que les recomiendo para el cambio cultural, adicional a las Ciencias del Comportamiento y a la agilidad, es la buena propuesta de precio. Las personas que buscan alquilar sus bienes, por ejemplo, una cámara, no quieren que se les cobre mucho. Ya estamos acostumbrados a que las plataformas o soluciones digitales tengan un costo bajo para que puedan obtener el máximo beneficio, al tiempo que obtienen un sólido respaldo y seguridad.

Ahora hablemos del segundo componente de la pregunta: proponer una alianza con una aseguradora que contribuya a generar seguridad y confianza. Si, es una buena alternativa que definitivamente construye seguridad y confianza. Lo importante con esto es la vigilancia del precio. Que esta alianza no eleve muchísimo los costos, buscamos elevar el equity de la marca pero no los costos.

3. ¿Qué estrategias o herramientas podríamos emplear para fomentar una cultura de confianza dentro de una comunidad?

Para que su negocio fomente una cultura de confianza, y sea realmente una comunidad, sugiero:

Primer paso: Entendimiento de usuarios. Realizaría una investigación profunda y rigurosa para entender quiénes son y como es el-comportamiento de los posibles usuarios para identificar las barreras de seguridad y confianza existentes. Necesitan entender esta dinámica para poder saber cómo hacer cambios. Esto incluirá indagar en cómo la confianza varía en diferentes tipos de personas y comunidades, y llegar a un nivel tan detallado que podría compararse con invitar a un amigo a ver tu armario. Deben entender realmente qué barreras culturales hay. Qué es lo que nos impide como personas latinas a confiar plenamente en nuestros mejores amigos al prestarles un libro.

Segundo paso: conceptualización y definición de la propuesta de una valor clara, pertinente y altamente deseable. Una vez que comprendan estas barreras con la investigación de usuarios, entonces podrían comenzar a desarrollar un ejercicio parecido a la creación de una identidad de marca. Es preciso definir una sólida propuesta de valor. Esto implicaría definir su propósito, su ADN, me refiero a todo el concepto y toda la estructura que compone este proyecto tanto desde lo cultural y organizacional, como desde la solución digital. Estas definiciones estratégicas les daría las bases para más adelante, considerar cómo podrían utilizar diversos medios, como cápsulas informativas, redes sociales, YouTube o Instagram, para empezar a generar ese cambio cultural, incentivar la demanda para así posicionar su solución digital.

Tercer paso: alta visibilidad con involucramiento de usuarios. Les sugiero contratar una agencia competente para desarrollar estrategias interesantes en torno a ser una marca comunidad. Por ejemplo, recordemos cómo en nuestros países se nos enseñó a usar el cinturón de seguridad a través de publicidad. Sin embargo, no siempre tiene que implicar publicidad, hay muchas otras formas de transmitir un mensaje, así que tendrían que decidir estratégicamente qué recursos usar y cómo les enseñan a los usuarios que su negocio es, en sí mismo, una comunidad.

La idea es llevar a cabo campañas y mensajes atractivos que les permita empezar a consolidar esa comunidad, incluso en redes colectivas. Un ejemplo interesante es el de una plataforma de financiamiento colectivo en el que- la gente podía donar desde un dólar para apoyar un proyecto de publicación de libros. Muchos autores no podían publicar sus obras a través de las editoriales tradicionales, así que esta estrategia le permitió a esta nueva organización recaudar fondos para publicar libros de autores independientes con mucho potencial.-

Otro ejemplo, similar al anterior, es el de un libro llamado "Cuentos para niñas rebeldes", publicado en más de 35 países y traducido a más de 47 idiomas, entre ellos Perú. Una madre decidió cambiar el tipo de cuentos que le leía a su hija, buscando historias más valientes y menos tradicionales. Con la ayuda de una campaña de financiación colectiva, este libro llegó a una audiencia internacional.

En general, las plataformas de financiamiento colectivo son un excelente ejemplo para generar una cultura de apoyo mutuo, aunque en Latinoamérica tenemos la barrera de que a la gente no le gusta donar. Sin embargo, con cantidades pequeñas, como un dólar, puede empezar a parecer más atractivo.

4. ¿Cuáles son las mejores prácticas de diseño centrado en el usuario y pensamiento de diseño que considera más críticas y cómo podríamos aplicarlas en nuestra plataforma de alquiler digital?

Primero, necesitan investigar a fondo al usuario, ya lo hablamos. Así que reitero: este es el primer paso y la mejor práctica para el posible éxito del negocio ¿Quiénes son los usuarios objetivo? Necesitan descubrir qué les gusta, cómo les gusta, qué están dispuestos a hacer y qué no. Creo que el éxito de cualquier proyecto radica en una investigación profunda y exhaustiva de quiénes desearán su solución. Esto es realmente diseño centrado en el usuario.

El segundo paso implica la analítica, las inferencias con esos deseos y necesidades de los usuarios. No se trata de escenarios escépticos, sino de traducir todo lo que hemos han descubierto en algo que llamamos inferencias. Una inferencia es como una “analítica de los datos cualitativos” que se obtiene de los usuarios. Es como el caso conocido de Henry Ford: si él le hubiera preguntado a las personas qué querían, la respuesta hubiera sido un caballo más rápido. Él fue más allá y analizó. Inferió qué era lo que los usuarios realmente querían y descubrió que eran elementos como puntualidad, la seguridad y la limpieza.

Lo tercero es implementar en su solución, buenas prácticas y elementos.

Una vez que han identificado al usuario y lo que es importante para él o ella, hay que proponer una Mínima Experiencia Viable con elementos innovadores. La técnica de referencia es muy buena para este punto. ¿En qué consiste? En identificar oportunidades desde las marcas favoritas de nuestros usuarios. Marcas que nada tienen que ver con nuestra solución. Es traer las buenas prácticas de esas marcas referentes. Con esas oportunidades, ya pueden iniciar con el diseño y desarrollo del MVP ó mínimo producto viable por sus siglas en inglés Después de haber creado el MVP, es hora de lanzarlo y evaluarlo. Obviamente, deben lanzar algo pequeño y evaluarlo para iterarlo, mejorarlo e incluso estar dispuestos a cambiar o pivotar la idea si es necesario. como hizo Netflix que al principio era alquiler de DVD por correo y con el tiempo se dio cuenta que tenía que pivotar hacia el streaming en línea. Así que necesitamos estar dispuestos a adaptarnos y cambiar a medida que nuestras necesidades y las de nuestros usuarios evolucionen.

5. ¿Cuáles son las estrategias más eficaces para promocionar nuestra encuesta y asegurarnos de que un gran número de personas participen en ella?

Para lograr que una gran cantidad de personas responda a una encuesta, existen varias estrategias que podrían utilizar.

- Pueden recurrir a "Friends & Family", es decir, pedir a nuestros amigos y familiares que participen y que a su vez inviten a sus propios amigos.
- Pueden emplear la táctica de la “zanahoria”. Por ejemplo, podrían ofrecer incentivos como bonos y descuentos en ciertos lugares para quienes participen en la encuesta.
- Pueden apelar a su simpatía, explicándoles, por ejemplo, que están haciendo una maestría y que su participación en la encuesta te ayudaría enormemente.
- Pueden utilizar las redes sociales de la empresa para promocionar la encuesta. En su caso, como están emprendiendo, puede ser un poco más difícil, pero no es imposible. Lo más importante es que la encuesta no tenga más de 20 preguntas, y que todas ellas sean de rápida respuesta.

Además, es recomendable que las preguntas estén formuladas como si estuvieras conversando con la persona, para hacer la experiencia más agradable y amigable.
