

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA DIGITAL DE LA VISUALIZACIÓN DE DESCUENTOS DEL RUBRO DE CONSUMO (ONE)

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Alberto Francisco Fuster de Bracamonte

Código 20111822

Daniel Suarez Silva Santisteban

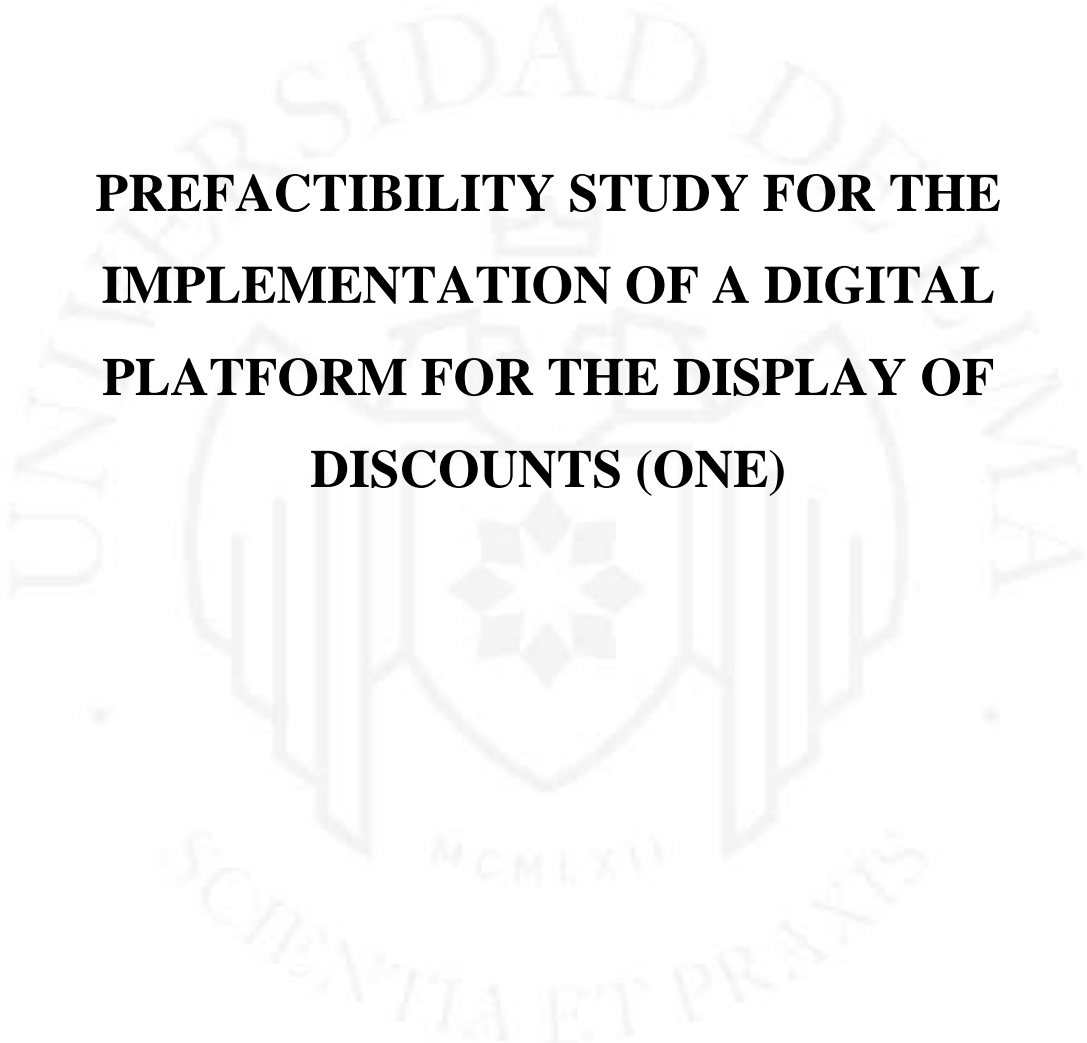
Código 20111219

Asesor

Juan Enrique Rojas Iriarte

Lima-Perú

Setiembre de 2021



**PREFACTIBILITY STUDY FOR THE
IMPLEMENTATION OF A DIGITAL
PLATFORM FOR THE DISPLAY OF
DISCOUNTS (ONE)**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-------------|
| ÍNDICE DE TABLAS | VIII |
| ÍNDICE DE FIGURAS | X |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | XII |
| RESUMEN | XIII |
| ABSTRACT..... | XIV |
| CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1. Problemática | 1 |
| 1.2. Objetivos de la investigación..... | 3 |
| 1.2.1. Objetivo general..... | 3 |
| 1.2.2. Objetivos específicos | 4 |
| 1.3. Alcance de la investigación | 4 |
| 1.4. Justificación del tema..... | 5 |
| 1.4.1. Técnica..... | 5 |
| 1.4.2. Económica | 5 |
| 1.4.3. Social | 7 |
| 1.5. Hipótesis de trabajo | 9 |
| 1.6. Marco referencial | 9 |
| 1.7. Marco conceptual..... | 10 |
| CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO..... | 13 |
| 2.1. Aspectos generales del estudio de mercado..... | 13 |
| 2.1.1. Definición del giro de negocio del servicio y tipo de servicio | 13 |
| 2.1.2. Principales beneficios del servicio..... | 13 |
| 2.1.2.1 Servicio principal..... | 14 |
| 2.1.2.2 Servicios complementarios | 18 |
| 2.1.3. Macrolocalización del servicio | 18 |
| 2.1.4. Análisis del entorno. | 18 |
| 2.1.4.2 Análisis del Sector (PORTER). | 18 |
| 2.1.5 Modelo de negocio (CANVAS) | 21 |
| 2.1.6. Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado | 22 |
| 2.2. Análisis de la demanda | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1. Data histórica del consumidor y sus patrones de consumo | 23 |
| 2.2.1.1 Patrones de consumo: incremento poblacional, consumo per cápita, estacionalidad..... | 23 |
| 2.2.2. Demanda mediante fuentes primarias | 25 |
| 2.2.3. Demanda potencial | 25 |
| 2.2.3.1 Determinación de la demanda potencial | 25 |
| 2.3. Análisis de la oferta | 27 |
| 2.3.1 Análisis de la competencia | 28 |
| 2.3.2. Beneficios otorgados por los principales competidores directos..... | 28 |
| 2.4.1. Segmentación del mercado | 29 |
| 2.4.2. Selección de mercado meta..... | 31 |
| 2.4.3. Determinación Específica para el proyecto | 31 |
| CAPÍTULO III. LOCALIZACIÓN DE PLANTA..... | 33 |
| 3.1. Identificación y análisis detallado de los factores de localización | 33 |
| 3.2. Identificación y descripción de las alternativas de localización | 35 |
| 3.3. Evaluación y selección de localización | 35 |
| CAPÍTULO IV. DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO..... | 42 |
| 4.1. Relación tamaño-mercado | 42 |
| 4.2. Relación tamaño-recursos..... | 43 |
| 4.3. Relación tamaño-tecnología | 44 |
| 4.3. Relación tamaño-inversión | 45 |
| 4.4. Relación tamaño-punto de equilibrio..... | 45 |
| 4.5. Selección de la dimensión del servicio | 49 |
| CAPÍTULO V. INGENIERÍA DEL PROYECTO..... | 52 |
| 5.1. Proceso para la realización del servicio | 52 |
| 5.1.1. Descripción del proceso del servicio | 52 |
| 5.1.2. Diagrama de flujo del servicio | 61 |
| 5.2.Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio | 64 |
| 5.3. Capacidad instalada | 64 |
| 5.4. Resguardo de la calidad | 66 |
| 5.4.1. Calidad del proceso y del servicio | 66 |
| 5.4.2 Niveles de satisfacción del cliente | 67 |
| 5.4.3 Medidas de resguardo de la calidad..... | 68 |
| 5.5. Impacto ambiental..... | 69 |

| | |
|--|-----------|
| 5.6. Seguridad y salud ocupacional | 69 |
| 5.7. Sistema de mantenimiento | 70 |
| 5.8. Programa de operaciones del servicio | 70 |
| 5.8.1. Consideraciones sobre la vida útil del proyecto | 70 |
| 5.9. Requerimientos de materiales, personal y servicios | 70 |
| 5.9.1. Materiales para el servicio | 70 |
| 5.9.2. Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente | 71 |
| 5.9.3. Servicios de terceros | 71 |
| 5.9.4. Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc. | 71 |
| 5.10. Soporte físico del servicio..... | 72 |
| 5.10.1. Factor edificio | 72 |
| 5.11. Disposición de la instalación del servicio..... | 72 |
| 5.11.1 Disposición General..... | 72 |
| 5.11.1 Cronograma de implementación del proyecto | 72 |
| CAPÍTULO VI. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA | 75 |
| 6.1. Formación de la Organización empresarial | 75 |
| 6.2. Requerimiento de personal directivo, administrativo y de servicios | 75 |
| 6.3. Esquema de la estructura organizacional | 77 |
| CAPÍTULO VII. PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO..... | 78 |
| 7.1. Inversiones | 78 |
| 7.1.1. Estimación de las inversiones de largo plazo (tangibles e intangibles)..... | 78 |
| 7.1.2. Estimación de las inversiones de corto plazo (capital de trabajo) | 80 |
| 7.2. Costos de las operaciones del servicio..... | 82 |
| 7.2.1. Costos de materiales del servicio..... | 82 |
| 7.2.2. Costo de los servicios (energía eléctrica, agua, transporte, etc.) | 83 |
| 7.2.3. Costo del personal..... | 83 |
| 7.3. Presupuesto de ingresos y egresos | 84 |
| 7.3.1. Presupuesto de ingreso por ventas | 84 |
| 7.3.2. Presupuesto de costos del servicio..... | 90 |
| 7.3.3. Presupuesto operativo de gastos generales | 91 |
| 7.4. Presupuestos financieros..... | 94 |
| 7.4.1. Presupuesto de servicio de deuda | 94 |
| 7.4.2 Presupuesto de estado de resultados | 95 |
| 7.4.3 Presupuesto de estado de situación financiera..... | 95 |

| | |
|--|------------|
| 7.5. Flujo de fondos netos | 95 |
| 7.5.1. Flujo de fondos económicos | 95 |
| 7.6. Evaluación económica y financiera | 98 |
| 7.6.1. Evaluación económica: VAN, TIR, B/C, PR..... | 100 |
| 7.6.2. Evaluación financiera: VAN, TIR, B/C, PR..... | 100 |
| 7.6.3. Análisis de resultados económicos y financieros del proyecto (liquidez, solvencia, rentabilidad) | 101 |
| Cálculo e interpretación de indicadores financieros | 101 |
| 7.6.4. Análisis de sensibilidad del proyecto..... | 103 |
| CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO | 107 |
| 8.1. Indicadores sociales | 107 |
| 8.2 Interpretación de indicadores sociales | 108 |
| CONCLUSIONES | 110 |
| RECOMENDACIONES | 111 |
| REFERENCIAS..... | 113 |
| BIBLIOGRAFÍA | 117 |
| ANEXOS..... | 118 |
| ANEXO 1. RESULTADOS DE ENCUESTAS | 118 |
| ANEXO 2. ENTREVISTAS..... | 121 |
| ANEXO 3. VARIABLES..... | 123 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1.1. Estudio de demanda de consumo de smartphones al 2022..... | 3 |
| Tabla 2.1. Crecimiento del consumo privado 2008-2018..... | 23 |
| Tabla 2.2. Preferencias gastronómicas de la población | 24 |
| Tabla 2.3. Ingreso promedio bruto mensual por hogar según NSE 2005-2016, en S/.... | 24 |
| Tabla 2.4. Gasto mensual per cápita mensual en alimentos 2014-2017, en S/..... | 25 |
| Tabla 2.5. Determinación de la demanda potencial en S/..... | 26 |
| Tabla 2.6. Proyección del consumo fuera del hogar 2019-2022..... | 29 |
| Tabla 2.7. Mercado meta (millones de smartphones)..... | 31 |
| Tabla 2.8. Mercado meta clientes..... | 31 |
| Tabla 2.9. Demanda específica..... | 32 |
| Tabla 3.1. Método de ranking de factores para decir ubicación de oficina (1). | 35 |
| Tabla 3.2. Método de ranking de factores para decir ubicación de oficina (2)..... | 35 |
| Tabla 3.3. Cuadro de coordenadas de marcas importantes..... | 37 |
| Tabla 3.4. Método de ranking de factores..... | 40 |
| Tabla 3.5. Método de ranking de factores..... | 40 |
| Tabla 4.1. Cálculo del tamaño de mercados..... | 42 |
| Tabla 4.2. Tamaño de mercado final | 43 |
| Tabla 4.3. Ganancia por visita descuentos masivos-programas de beneficios | 47 |
| Tabla 4.4. Ganancia por visita que cubre ambos servicios | 47 |
| Tabla 4.5. Ingresos por marca afiliada a ONE, en S/..... | 47 |
| Tabla 4.6. Relación venta y tráfico de descuentos masivos/programas de beneficios, en S/..... | 47 |
| Tabla 4.7. MCU multiproducto..... | 50 |
| Tabla 4.8. Costo fijo anual-mensual..... | 51 |
| Tabla 4.9. Punto de equilibrio..... | 51 |
| Tabla 5.1. Cronograma de implementación del proyecto..... | 74 |
| Tabla 7.1. Presupuesto planteado..... | 81 |
| Tabla 7.2. Inversión inicial | 82 |
| Tabla 7.3. Costo total anual del personal, en S/..... | 85 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 7.4. Costo mensual del personal de soporte al cliente | 85 |
| Tabla 7.5. Ingreso por cupones generados / Ingresos por estadística en programas de beneficios, en S/..... | 92 |
| Tabla 7.6 Ingresos anuales del primer periodo al sexto, en S/..... | 92 |
| Tabla 7.7. Presupuesto de costos en S/ | 94 |
| Tabla 7.8. Presupuesto de gastos administrativos en S/..... | 94 |
| Tabla 7.9. Servicio de deuda | 95 |
| Tabla 7.10. Estado de resultados | 97 |
| Tabla 7.11. Estado de situación financiera del primer año, en S/..... | 98 |
| Tabla 7.12. Flujo económico en S/..... | 99 |
| Tabla 7.13. Flujo de fondo financiero en S/..... | 99 |
| Tabla 7.14. CPPC del proyecto..... | 100 |
| Tabla 7.15. Indicadores del flujo económico..... | 100 |
| Tabla 7.16. Cálculo del VAN, TIR, B/C, PR..... | 100 |
| Tabla 7.17. Análisis de liquidez..... | 101 |
| Tabla 7.18. Análisis de solvencia..... | 101 |
| Tabla 7.19. Análisis de sensibilidad del proyecto en S/..... | 103 |
| Tabla 7.20. Número de transacciones anuales estimadas en S/..... | 103 |
| Tabla 7.21. Análisis VAN Risk Simulator..... | 105 |
| Tabla 7.22. Análisis TIR Risk Simulator..... | 106 |
| Tabla 8.1. Análisis social en S/..... | 109 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1.1. Mercado actual de smartphones para Perú urbano..... | 2 |
| Figura 1.2. Demanda proyectada de <i>smartphones</i> al 2022 | 3 |
| Figura 1.3. Ejemplo de Just in Mind | 7 |
| Figura 1.4. Campaña publicitaria de Burger King usando un evento en Facebook, en el 2016..... | 11 |
| Figura 2.1. Ejemplo de descuentos para miembros de un banco | 14 |
| Figura 2.2. Modelo Canvas | 22 |
| Figura 2.3. Regresión polinómica consumo de alimentos fuera del hogar para Perú | 27 |
| Figura 2.4. Groupon..... | 28 |
| Figura 3.1. Ejemplo de descuento..... | 34 |
| Figura 3.2. Mapa con empresas determinantes y ubicación óptima | 38 |
| Figura 3.3. Ubicación óptima de ONE..... | 40 |
| Figura 3.4. Ubicación final seleccionada..... | 41 |
| Figura 5.1. Página de inicio de ONE..... | 54 |
| Figura 5.2. Hub de Bembos..... | 54 |
| Figura 5.3. Tus establecimientos favoritos..... | 55 |
| Figura 5.4. Resultados de búsqueda filtrada..... | 56 |
| Figura 5.5. Página de inicio de «Programas de beneficios» | 57 |
| Figura 5.6. Ejemplo de visualización de métricas en Power BI..... | 59 |
| Figura 5.7. Anuncio en Google Ads | 60 |
| Figura 5.8. Dashboards de Google Adwords con métricas de conversión..... | 61 |
| Figura 5.9. Diagrama de flujo del servicio. Descuentos masivos..... | 62 |
| Figura 5.10. Diagrama de flujo del servicio. Clubes de descuento..... | 63 |
| Figura 5.11. Ejemplo puntuación..... | 67 |
| Figura 5.12. Disposición general..... | 73 |
| Figura 6.1. Esquema de la estructura organizacional y funciones generales de los principales puestos | 77 |
| Figura 7.1. Página de Inicio de SoundCloud. | 79 |
| Figura 7.2. Pantalla de creación de usuario de Spotify..... | 80 |

| | |
|---|-----|
| Figura 7.3. Mascota de ONE..... | 81 |
| Figura 7.4 Pop Up publicitario al entrar a la web | 87 |
| Figura 7.5. Banners rotativos..... | 87 |
| Figura 7.6. Espacios preferenciales al buscar por categoría específica..... | 88 |
| Figura 7.7. Lector de barra QR con conexión Bluetooth..... | 89 |
| Figura 7.8. Análisis VAN Risk Simulator..... | 103 |
| Figura 7.9. Análisis TIR Risk Simulator..... | 105 |
| Figura 8.1. Ubicación de la oficina. | 107 |



ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---------------------------------------|-----|
| ANEXO 1. Resultados de encuestas..... | 110 |
| ANEXO 2. Entrevistas..... | 111 |



RESUMEN

El siguiente estudio tiene como objetivo definir la factibilidad de una plataforma centralizadora de descuentos para el rubro de consumo.

En la actualidad, hay una gran cantidad de descuentos dispersos por medios tradicionales (cupones, *flyers*, etc.) y medios digitales (cada empresa tiene su propia plataforma-*app*). Esto genera un problema en el consumidor, debido a que tiene que recurrir a diversas maneras para tener un panorama completo de todos los beneficios que tiene por su asociación a diversas comunidades (bancos, clubes, etc.).

Frente a esta necesidad, se analizó crear una plataforma centralizadora, que cree valor en ambos lados de la cadena. Los consumidores tendrán acceso sencillo y eficaz a sus descuentos para lograr ahorros significativos. Por otro lado, las empresas mejorarán la penetración de sus programas de descuentos y fidelidades al tener un canal directo a sus consumidores y competir estos con la competencia en forma directa. Asimismo, tendrán información de mercado para poder hacer mejores planeación y alianzas comerciales en base a estos.

En primer lugar, se determinaron los objetivos, alcances y limitaciones de esta investigación. Luego, se realizó la factibilidad del mercado objetivo de ONE, tomando data actual del consumo en alimentos fuera del hogar y uso del *smartphone* en Lima Metropolitana. Por último, se planteó el modelo de negocio ONE sobre la base de ingresos por visitas y clics (publicidad), cupones descargados y afiliaciones de empresas a servicios de información de mercado.

Palabras clave: *app*, consumidor, canales de venta, *fast food*, *smartphone*, cuponera.

ABSTRACT

The present work aims to evaluate the feasibility of a discount and benefits centralization platform for the food & beverage industry.

At the moment, there is a huge amount of discounts all over traditional channels (coupons, flyers, etc) and digital channels (each company has its own platform). This causes confusion on consumers, given that companies expect them to download and access several platforms each time they want to look up for discounts at the moment they plan to have a meal. To solve this problem, we analyze the creation of a discount and benefits centralization platform that generates value on both sides of the value chain. First, consumers will have direct and simple access to all the benefits in which they are entitled to (clubs, banks, etc) combined with other tools (Geolocalization, categorization, etc) they will have gain savings. By the other side we have companies that will improve their penetration on their loyalty and discount programs, by having a direct channel in which they will compete at same market advantage for the loyalty of their customers, given that each one has access to diverse benefit programs. This will create better metrics for companies to analyze and gain better insights over which commercial alliances to develop for further results on their customers.

First, the objectives, scope and limitations of this research were determined. Second, we determined the feasibility of the objective demand for ONE, given the actual data on consumption of food and beverage outside home and the use of smartphone on Lima Metropolitan. Finally, the business model for ONE was created based on revenue over customer access, clicks (Ads), coupons and affiliations of companies to market insights generated by the platform.

Keywords: app, consumer, sales channels, fast food, smartphone, coupon.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Problemática

Desde el 2010, Perú ha tenido un crecimiento importante del Producto Bruto Interno (PBI) (43% en 2017 vs. El 2010), consolidándose como uno de los países de más rápido crecimiento. El mercado peruano ha tenido una evolución y se ha tenido un crecimiento constante en el consumo de alimentos y bebidas en estos años (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020a).

La gastronomía peruana está generando cada vez mayor presencia en el mundo, y esto es reflejado en nuestro país. El mercado de alimentos (restaurantes, bares y fast food) en el Perú ha tenido un crecimiento realmente sorprendente en los últimos años. De acuerdo a un paquete de estadística recopilado por Bloomberg, Lima es la ciudad con más locales de fast food por km² del mundo. Este comportamiento se refleja en todo el Perú, donde se puede encontrar 673 locales de fast food de más de 30 marcas establecidas. Por consiguiente, este título no es casualidad para Lima. Esto llegó debido a la enorme demanda de los peruanos por la comida rápida. Un estudio estadístico realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) concluyó que: «Del total del gasto en alimentos que realizan los peruanos, el 33,2% se destina al consumo de alimentos fuera del hogar, lo que significó un incremento de 7,7 puntos porcentuales al compararlo con el año 2005 (25,5%)» (El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar, 2015, p. 1).

Este estudio demostró datos contundentes. De cada S/ 3 que gasta las personas en alimentación, S/ 1 es destinado a comer fuera del hogar. Esto demuestra que es algo cotidiano para los peruanos comer fuera del hogar, algo que años anteriores era considerado un lujo.

Por tanto, se puede concluir que el mercado de consumo de alimentos fuera del hogar está en su pico, con tendencia a seguir aumentando en los próximos años.

Por otro lado, el mercado de *smartphones* en el Perú está en un crecimiento sorprendente (Ipsos, Opinión y Mercado, 2018). Esta información se muestra en la Figura 1.1.

Figura 1.1
Mercado actual de smartphones para Perú urbano



Nota. De «Perfil de smartphonero peruano», por Ipsos, Opinión y Mercado, 2018, p. 9. Lima, Perú: Autor.

Sorprende encontrar que actualmente casi uno de cada dos peruanos urbanos de entre los 18-24 y 25-39 años, tienen un *smartphone* actualmente (49% y 63%, respectivamente). El 18% de la población urbana compra mediante canales digitales, de los cuales el *smartphone* representa el 90%, por lo que existe un alto potencial para la visualización de cupones a través de una aplicación (Apeim, 2016).

Haciendo un estudio de la demanda futura de *smartphones*, para finales del 2022 habrá en el Perú 18 millones de dichos teléfonos móviles (véase la Figura 1.2.).

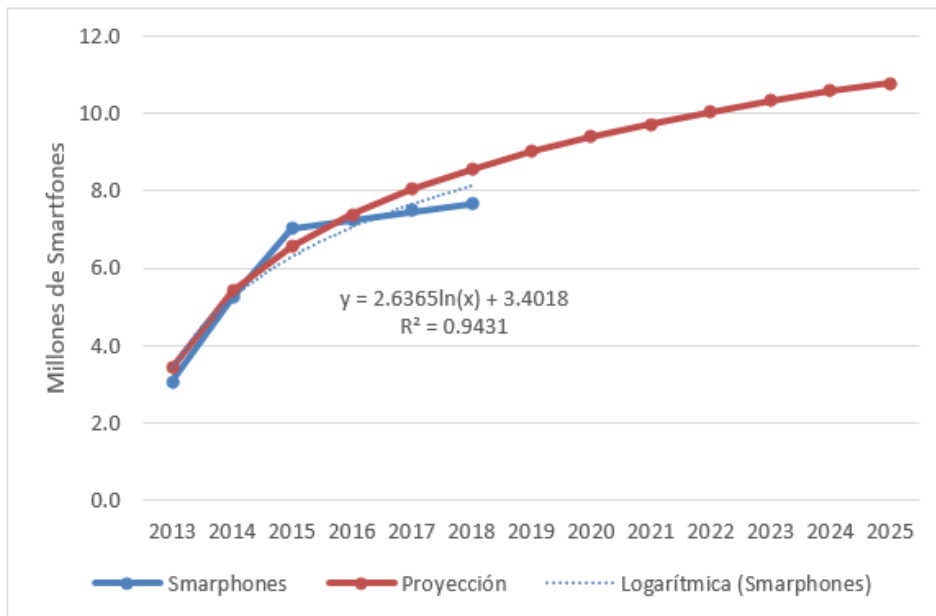
La demanda proyectada da como resultado un mercado total de usuarios con *smartphones* de más de 10 millones para el 2022. El aumento del mercado total ira de la mano con el aumento de las capacidades operativas de cada teléfono. La Ley de Moore plantea que cada dos años, el número de transistores en un circuito integrado se duplicará. Es decir, cada dos años la potencia de los *smartphones* se duplicará.

Pasando al aspecto micro del proyecto, ONE es una propuesta descentralizadora de descuentos de consumo (restaurantes, *fast food*, bares & café, cines) para que los usuarios encuentren rápidamente lo que desean, y de esta forma, fomentar el consumo. Esto toma relevancia como un proyecto de ingeniería debido a que es una propuesta tecnológica sobre una idea tan sencilla que otras empresas cubren de diferente manera; es decir, toma relevancia como una mejora a un proyecto existente. Así, se identificaron carencias y necesidades vigentes que esos proyectos, como Groupon, por ejemplo, que no supo satisfacer, para sacar al mercado un producto contundente. A lo largo del

documento, se sustentará por qué esta propuesta será la más concisa y fuerte del mercado nacional, con enormes potenciales para ser exportada.

Figura 1.2

Demanda proyectada de smartphones al 2022



Nota. Adaptado de «Perfil de smartphonero peruano», por Ipsos, Opinión y Mercado, 2018. Lima, Perú: Autor.

Tabla 1.1

Estudio de demanda de consumo de smartphones al 2022

| | Ecuación | R² |
|-------------|------------------------------------|----------------------|
| Lineal | $y = 0.853x + 3.3071$ | 0.79 |
| Exponencial | $3.4155e^{0.1616x}$ | 0.72 |
| Polinómica | $y = -0.2871x^2 + 2.863x + 0.6272$ | 0.98 |
| Logarítmica | $y = 2.6365\ln(x) + 3.4018$ | 0.94 |
| Potencial | $y=3.4293x^{0.5121}$ | 0.91 |

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación será determinar la viabilidad a nivel de mercado, social, tecnología, económico-financiero implementar una plataforma *web* y aplicación móvil de un visualizador de descuentos y promociones para el rubro de consumo (Fast

Food-Restaurantes-Bares y Cafés-Cines) de establecimientos y de clubes de descuento (Bancos-Instituciones educativas, etc.) en el Perú.

1.2.2. Objetivos específicos

Para lograr el objetivo principal, se presenta una serie de objetivos secundarios o específicos a desarrollar:

- Estimar la magnitud de la demanda de *smartphones* para la población urbana del Perú de edades entre 18-50 años. Considerando la demanda pasada, se podrá sacar también un estimado de la demanda a futuro de los mismos durante los próximos años.
- Estimar la demanda de establecimientos de fast food y restaurantes en el Perú, considerando los cambios conductuales que los mismos han realizado en la población urbana en los últimos años.
- Determinar posibles lugares óptimos a posicionar las instalaciones de ONE.
- Realizar el dimensionamiento del servicio, involucrando los tamaños de mercado, recursos, punto de equilibrio, tecnología y tamaño del servicio.
- Determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto.

1.3. Alcance de la investigación

El presente proyecto propone la implementación de una plataforma *web* y aplicación móvil para la visualización de descuentos exclusivamente del rubro de alimentos y bebidas. Se abarcará únicamente en su primera etapa los principales focos urbanos del país (Lima-Arequipa-Trujillo), y posteriormente se plantea abarcar países de la región con costumbres consumistas parecidas al de los peruanos, como lo es Colombia, Ecuador o Bolivia. Se tiene una serie de limitaciones debido al aspecto innovador y único de este proyecto. Se presentará un estudio de prefactibilidad, por lo que las condiciones finales pueden no ser las planteadas en este estudio. Igualmente, se recopilará datos no probabilísticos por limitaciones de índole económico. No se cuenta con datos históricos sobre la demanda de este producto actualmente, por lo que se manejará suposiciones basadas en la demanda de uso de *smartphones* y consumo de alimentos y bebidas. Este

tipo de proyectos requiere de fuertes sumas de dinero para empezar y habrá un tiempo considerable en el que no se generará ingresos considerables mientras se esté armando la red, por lo que se planteará un tiempo de recuperación de entre 4 y 5 años.

1.4. Justificación del tema

1.4.1. Técnica

Actualmente, la demanda de *smartphones* en el Perú está en pleno crecimiento explosivo. Como se vio en el Punto 1, se calcula que para el 2022 habrá más de 10 millones de dispositivos a nivel nacional. Aparte de ese aspecto que beneficia enormemente a ONE, también se considera que cada dos años la capacidad y potencia de los *smartphones* se duplica, de acuerdo con la «Ley de Moore». Esto beneficiará a que la aplicación móvil no tendrá ningún problema de ejecución por temas de falta de capacidad del dispositivo en manos del usuario.

Para el proceso de creación y diseño preliminar, se usará una herramienta de *software* llamada «Just in Mind», como se muestra en la Figura 1.3. Esta permite a los usuarios con poco conocimiento de codificación, hacer un prototipo de la plataforma móvil e instalarla en los *smartphones*. Se usa una técnica denominada «Wire Frames», que es una serie de foto-diseños del proyecto que se unen por medio de opciones dentro de la aplicación. Luego este *software* da la ventaja de poder subir un prototipo a un *smartphone* Android para poder visualizarla de mejor manera. Esto permitirá si bien no tener la aplicación lista, sí contar con una visualización clara y concisa de la forma final del proyecto para poder mostrársela a futuros inversores y público objetivo con el fin de recopilar un mejor *feedback* de su lado.

1.4.2. Económica

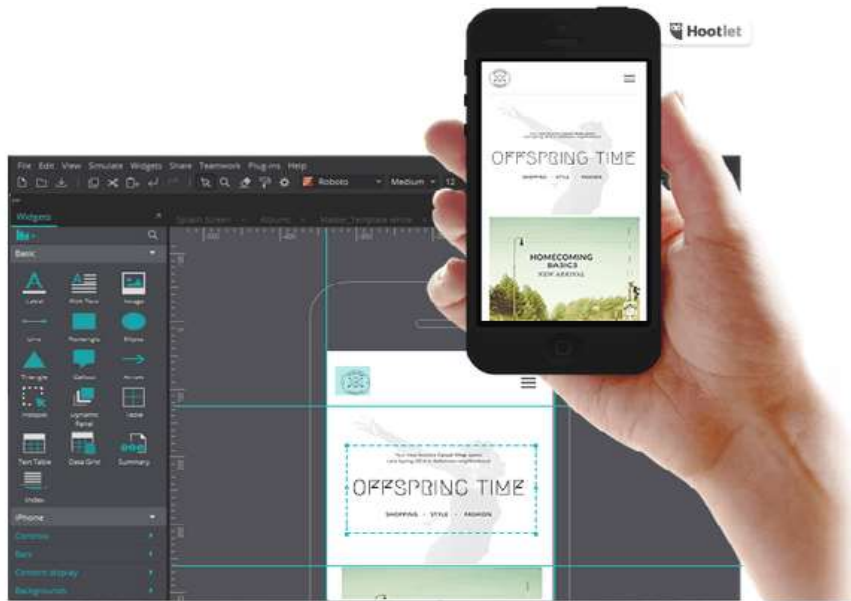
Hay distintos factores que podrían demostrar la rentabilidad de este proyecto. Primero se hará un breve análisis del consumismo en el mercado nacional hoy. Como ya se detalló, en la actualidad S/ 1 de cada S/ 3 que los peruanos de ciudades urbanas invierten en alimentación, es destinado al consumo fuera del hogar. Esto se debe a que actualmente

están surgiendo diversas cadenas nuevas de restaurantes *fast food* y el sector *retail* en todas las áreas urbanas del país.

Actualmente, existe optimismo sobre la continuidad del crecimiento del sector *retail*. Para Javier Dávila Quevedo, «la facturación del sector *retail* sumaría US\$ 38,000 millones» (CCL estima crecimiento del sector *retail* hasta en 9% al cierre del 2018, 2018, p. 1).



Figura 1.3
Ejemplo de Just in Mind



Nota. De « All-in-one prototyping tool for web and mobile apps. From wireframes to highly interactive prototypes.». Por Justinmind, 2020. (<https://www.justinmind.com/>)

Un aspecto enormemente alentador desde el lado económico para el proyecto ONE es el enorme crecimiento del mismo en zonas de menor nivel socioeconómico en el Perú. Es decir, con el tiempo ONE tendrá las mismas facilidades para instalarse con fuerza en las provincias del país, en donde los niveles de consumismo se irán equiparando progresivamente con la capital.

1.4.3. Social

Para el aspecto social, ONE ofrecerá una serie de medidas para contribuir con la comunidad. Estas serán divididas en dos:

- Oportunidades laborales y de desarrollo tecnológico.
- Aspecto de desarrollo social y ambiental.

Se definirán primero las oportunidades laborales que brindará el proyecto ONE. ONE ofrecerá puestos de trabajo para un ámbito laboral relativo nuevo en el mundo, que es el desarrollo de aplicaciones móviles con fines comerciales, el cual se puede decir que empezó en el 2008 con la apertura del Google Play y App Store, plataformas de distribución y venta de aplicaciones para Android y IOS, respectivamente. Una vez que

ONE se instale en el mercado, será necesario contar con las siguientes áreas para el excelente funcionamiento del proyecto.

- **Área de IT:** Área encargada del mantenimiento y detección de errores dentro de la plataforma *web* y aplicación móvil. También coordinará con la empresa externa que se encargará del desarrollo del proyecto desde el punto tecnológico.
- **Área de Marketing:** Será la encargada de la puesta en marcha del plan de *marketing*. Verán todas las campañas publicitarias y desarrollarán nuevas estrategias para un mejor contacto con los usuarios.
- **Área de Administración-Finanzas:** Encargada de ver todo es aspecto financiero y contable de la empresa; desde pagar a proveedores y empleados, hasta el cobro de los montos establecidos por contrato a los clientes (las empresas).
- **Área de Call Center y contacto con los usuarios:** Será la primera línea de contacto entre ONE y los usuarios finales. Recibirán consultas y reclamos por parte de los mismos de todo tipo. Luego serán los primeros en escalar algún tipo de incumplimiento de las empresas con respecto a los descuentos si se dieran.
- **Área de Ventas:** Primera línea de contacto con los clientes, será la encargada de coordinar con los clientes existentes y organizar reuniones con potenciales clientes.
- **Área Externa Legal:** Sera la encargada de revisar los contratos con los clientes. También será la encargada del manejo de los términos y condiciones del proyecto.

Debido a que el proyecto es replicable es países de la región como Colombia o Ecuador, el potencial de empleos es enorme, debido a que la central de todo el proyecto será localizada en Lima, Perú. Por ello, se dará prioridad a contratar a empleados nacionales en lo medida de lo posible.

Respecto al tema de desarrollo social y ambiental, el proyecto ONE contempla dos medidas sumamente beneficiarias para la comunidad. Primero, se destinará el 20% de los ingresos por conceptos variados a una ONG reconocida, para la implementación de colegios en provincias del país o para una entidad encargada del trato de animales abandonados en las ciudades. Este concepto de ingreso se refiere a lo recaudado cada vez que un usuario le da «Descargar cupón» a algún descuento que desea. La entidad elegida saldrá de un análisis que se realizará posteriormente. Esto generará una imagen de

responsabilidad social en el proyecto, y, debido a eso, fomentará el uso diario del proyecto entre el público. De igual manera, los clientes que decidan apostar por ONE también podrán mejorar su imagen por sumarse a esta buena causa.

Por último, la última gran medida de apoyo social-ambiental de ONE es el enorme ahorro de papel que generará el proyecto. Uno de los principales objetivos de la empresa es dar paso a un nuevo método de compra sobre la base de cupones virtuales. Es decir, ya no será necesario imprimir el cupón y llevarlo al establecimiento donde se desea realizar el consumo. Esto porque el objetivo del cupón es tener con código de descuento y bastará mostrar el cupón descargado a la hora de realizar el consumo y poder disfrutar de la compra.

1.5. Hipótesis de trabajo

El modelo de negocio para la implementación de un visualizador central de descuentos y promociones para el rubro de consumo, visto desde un punto de vista tecnológico, de mercado, social y financiero, es viable.

1.6. Marco referencial

- **Becerra Rodríguez (2013) y su investigación «Análisis, diseño e implementación de un sistema de comercio electrónico integrado con una aplicación móvil para la reserva y venta de pasajes de una empresa de transporte interprovincial»:** La tesis presentada comparte la idea de una aplicación móvil para solucionar un problema que los usuarios tienen en la cotidianeidad. Se tomará como referencia esta tesis porque considera muchos aspectos para la implementación de una aplicación móvil, como los aspectos técnicos a considerar. También, son interesantes las formas de información primaria que utilizaron, como las encuestas al mercado objetivo. Para la etapa de validación de ida resultará sumamente importante.
- **Morillo (2013, 1 de marzo), artículo «Marketing de aplicaciones móviles. Siete pasos para triunfar»:** Brinda aspectos a considerar sumamente importantes para la factibilidad de una aplicación móvil planteada como modelo de negocio. De

nuevo, hace énfasis en la validación de ideas por medios primarios para evitar aspectos que no tendrán llegada dentro de la aplicación.

- **Ries, E. (2011), en «The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses»:** Da toda una metodología en cuanto a proyectos innovadores se refiere (*startups*). Sobre la base de su experiencia, Eric Ries, brinda bastantes aspectos a considerar para implementar efectivamente un proyecto de consumo masivo orientado a aplicaciones móviles.
- **Schneider (2012), en «Comercio electrónico»:** Brinda metodologías sobre comercios electrónicos, apoyándose en buenas prácticas y *softwares/códigos* de desarrollo recomendables para empezar.
- **OECD (2016), en “Recommendation of the Council on Consumer Protection in E-Commerce” :** Puntos a tener en cuenta sobre regulaciones en la protección de datos de consumidor en la industria de E-commerce.
- **Vegas-La Rosa (2017), en «Soluciones y limitaciones de la tienda virtual de Saga Falabella»:** En la cual la investigadora propone insights valiosos sobre un eCommerce con éxito en el Perú.

1.7. Marco conceptual

Existe un enorme desaprovechamiento de las ventajas existentes en el nuevo mercado digital con respecto a los cupones de descuentos para el rubro de consumo en el Perú. Basado en los estudios comprobados en esta investigación, exigir a los clientes a presentar un cupón físico para conseguir un descuento es infactible e innecesario para ambas partes (los establecimientos y los usuarios). No existe una recopilación posterior de las características del usuario que tomó el descuento, por tanto, no tienen maneras exactas de medir el rendimiento de una promoción. El no conocer tu cliente en el mercado globalizado actual es un error fatal, debido a que el cliente es el que elige las características que debe tener una promoción para que tenga mayor éxito.

El otro aspecto negativo es el poco alcance que tienen las promociones. Resulta inaudito que, para una promoción a nivel nacional, como la presentada en la Figura 1.4,

se cree un evento en Facebook, lo cual de paso viola los términos y condiciones porque no es un evento, y se inviten a tan solo 2,100 personas en todo el país.

Realizando unos cálculos con información brindada por la INEI:

- Perú: 30 millones.
- Población del Perú que vive en ciudades con acceso a un establecimiento Burger King (Lima-Arequipa-Piura-Cusco-Chimbote): 11.54 millones.

Figura 1.4

Campaña publicitaria de Burger King usando un evento en Facebook, en el 2016



- Población perteneciente a esas ciudades de edades 15-44 (49.5%): 5.71 millones.
- Población con *smartphone* o internet, acceso viable hacia un establecimiento y pueden pagar un Burger King (4%): 228,000 personas (INEI, 2014).

Es decir, de las 228 mil personas que estaban en las condiciones de consumir una hamburguesa en todo el país tan solo fueron avisadas menos del 3%. Para el 2015, esta falta de alcance de una promoción fue simplemente increíble.

Por último, los usuarios no tuvieron donde ver las promociones en su momento más vulnerable a la publicidad, en medio de una necesidad vigente (fisiológica-afiliación-reconocimiento). El impacto de una promoción a una persona en cualquier momento del día será menor a que observara la misma cuando tiene una necesidad vigente.



CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Aspectos generales del estudio de mercado

2.1.1. Definición del giro de negocio del servicio y tipo de servicio

El producto final, a ser diseñado en el estudio, es un visualizador de descuentos para el rubro de alimentos y bebidas exclusivamente. Este se presentará en una plataforma *web* y una aplicación móvil para los sistemas operativos Android y IOS. La aplicación tendrá dos secciones: Una en donde todos los descuentos pueden ser visualizados por cualquier usuario, replicando los cupones físicos entregados a los consumidores en general. La otra sección, de descuentos exclusivos, estará segmentado de acuerdo con las bases de datos de los clientes (las empresas) para otorgar a sus miembros los descuentos que quieran, de acuerdo con sus propios criterios de segmentación (programas de bancos, clubes, universidades, etc.).

En cuanto al análisis del producto, se tiene:

- **Producto básico:** Descuentos específicos en establecimientos de consumo de alimentos y bebidas.
- **Producto real:** Descuentos distribuidos en categorías (restaurantes-*fast food*-bar & cafés-cine) y en los programas de beneficios de los cuales el usuario es socio. Estos serán presentados en una plataforma *web* y móvil, para garantizar un rápido y sencillo acceso a los usuarios.
- **Producto aumentado:** Con el fin de crear una mayor satisfacción en el cliente, se implementará un servicio de atención al cliente online y vía teléfono, en el que el usuario podrá comunicarse para solicitar información sobre ONE, o presentar quejas o reclamos. Además de eso, habrá tutoriales *web* en donde el usuario podrá aprender rápidamente sobre el funcionamiento de ONE.

2.1.2. Principales beneficios del servicio

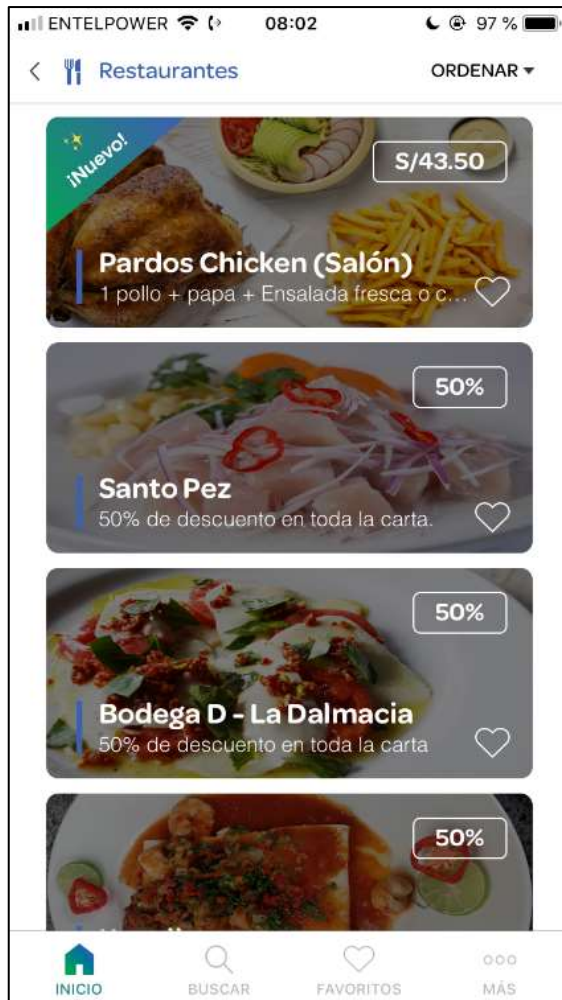
2.1.2.1 Servicio principal

Las aplicaciones centralizadoras de información se han convertido en una parte importante de la vida de las personas, debido a que actualmente se vive en un mundo híper conectado y, por ende, bombardeado de información. Desde 1992, con el lanzamiento de la *palm*, se entendió la oportunidad de generar valor para los consumidores mediante soluciones innovadoras para generar orden en aspectos puntuales de la vida de las personas. El más claro ejemplo de esto es Google, y sus diversas aplicaciones para ordenar elementos puntuales como con su buscador o almacenador de archivos digitales *Drive*.

En el rubro de descuentos (véase la Figura 2.1), actualmente cada empresa tiene su propia aplicación con la que espera generar fidelidad al consumidor, mediante descuentos exclusivos para este de acuerdo a las condiciones comerciales que cumpla con la empresa.

Figura 2.1

Ejemplo de descuentos para miembros de un banco



Nota. De «Promociones-Catálogo», por Interbank, 2020. (<https://interbank.pe/promociones-catalogo?rfid=promociones-nocliente:todas-las-promociones:boton:body>)

La fidelización del consumidor es uno de los objetivos estratégicos de la empresa en la actualidad, considerando el mercado cada vez más competitivo que existe. Por eso, cada empresa opta por brindar sus beneficios mediante sus propios canales, pero no consideran la sobrecarga de canales que puede recibir el consumidor, debido a su trato constante con diversas marcas de diversos rubros.

Por ende, esperan que los consumidores tengan una aplicación para cada diferente y dentro de esta aplicación, una configuración de opciones y funciones en diferentes posiciones que no hacen más que complicar la ya atareada vida de un consumidor al momento de tomar la decisión de donde ir a comer.

Es aquí donde yace la oportunidad para el modelo de negocio presentado. Un visualizador de descuentos y beneficios permitirá a los consumidores encontrar en un solo lugar todos los descuentos de comida a los que tiene acceso, ya sea por el programa

de beneficios de una empresa en particular (como un banco) o un establecimiento de comida que simplemente quiere que el consumidor se entere.

En cuanto a la empresa con programa de beneficios, permitirá mejorar el alcance y el *conversion rate* de sus promociones. El usuario mediante filtros específicos, como la ubicación o tipo de comida, podrá conectarse de mejor manera con la empresa que tenga el descuento el cual este necesita.

Para lograr la mejor experiencia al consumidor, el servicio también contará con las siguientes funcionalidades:

- **Mapa urbano:** La aplicación estará conectada con Google Maps, el principal mapa urbano del mundo. Con esto, el usuario podrá filtrar sus descuentos de acuerdo a diversos factores de ubicación como distrito o cercanía y también podrá recibir notificaciones de establecimientos cerca de él, con descuento a ciertas horas del día de acuerdo con la especialidad del mismo.
- **Conexión con redes sociales:** El usuario podrá compartir descuentos generales directamente desde la aplicación, para poder migrar ese contenido a otras redes sociales como Facebook o Instagram.
- **Sección de descuentos favoritos:** El usuario podrá separar sus descuentos favoritos en una sección especial, donde podrá regresar a consultarlos rápidamente.

En esencia, ONE es un visualizador de descuentos y beneficios que no tiene sustituto directo en el mercado. Por ende, muchas de las características del servicio como tal son propias de ONE, al ser un servicio de carácter innovador.

ONE está dividido en dos secciones marcadas:

- a. Descuentos comunes para todos y programas de beneficios específicos:** Todos los descuentos que los establecimientos quieren promocionar, reemplazando las tradicionales cuponerías de descuentos. Esto permitirá rápidamente al consumidor ver los descuentos actuales de la marca.
- b. Programas de beneficios:** Aquí el usuario podrá ver los programas de beneficios a los cuales es socio y filtrar sus descuentos de acuerdo con filtros de preferencia como ubicación, tipo de comida, etc.

Aquí radica la principal característica de ONE: la posibilidad de combinar en un solo lugar no solo todos los programas de beneficios que tiene el usuario, sino también

los descuentos comunes que el establecimiento brinda para, de acuerdo a sus filtros, poder encontrar exactamente el descuento que mejor le acomoda a su necesidad del momento.

La otra principal ventaja competitiva de ONE versus la competencia de productos sustitutos, es que en sus servicios, ya sea página *web* o vía *app*, no se podrá comprar ningún producto. El motivo de esta decisión tiene dos aspectos marcados, por el modelo de negocio *Free* o *Freemium*, y otro aspecto debido a las características únicas del mercado peruano. Estos dos aspectos suman y dan al Perú como un mercado poco atractivo para promocionar una aplicación que involucre una compra por el *smartphone*.

Se comienza por la perspectiva internacional. Está comprobado que, en el emergente modelo de negocio de las aplicaciones móviles, lo gratis tiene mayor tráfico. Más del 80% del tráfico de la App Store procede de aplicaciones gratuitas. Si desde el arranque se comenzara con un servicio que por cada descuento que se quiera utilizar, se debería pagar (el caso de Groupon, por ejemplo), lo cual generaría un menor impacto en las personas.

Para el aspecto del mercado peruano, como se vio en el Capítulo I, un estudio de Ipsos en el 2018 concluyó que tan solo el 29% del mercado ‘smartphonero’ del Perú ha usado la opción de realizar una compra vía tarjeta bancaria con su celular. La principal razón es por inseguridad y falta de confianza. Si bien esta ratio va en aumento (5% vs. 2014), no es lo suficientemente alto para basar el modelo de negocio en transacciones enteramente (Apeim, 2015, 2016).

Diversos estudios de negocio recomiendan el modelo de negocio *Freemium* para los *startup* de hoy. Este modelo de negocio consiste en hacer una propuesta de valor de modo que la gran mayoría de los usuarios sean gratis, pero se ofrezca una propuesta de valor adicional de modo que cierto porcentaje de usuarios opte por la modalidad de pago del servicio. Esto, por ende, permite que los usuarios se adapten al servicio sin ningún riesgo y si su perfil de consumidor se adecúa a la propuesta de valor de la opción de pago, podrán afiliarse para recibir mayores beneficios.

En esta primera etapa del proyecto, se contemplará la aplicación enteramente *free*, y los ingresos vendrán enteramente por las empresas afiliadas al sistema, a lo cual se entrará en detalle en el Capítulo VII.

2.1.2.2 Servicios complementarios

- **Bienes sustitutos:** Se tiene como producto sustituto todas aquellas plataformas *web* o móviles que ofrecen descuentos a los usuarios, y por los que tienen que hacer una transacción monetaria para asegurar el descuento. Estos, al ‘comprar’ el descuento, tienen un plazo de casi mes y medio para canjearlo; de lo contrario, perderán el dinero invertido.
- **Bienes complementarios:** Waze y Google Maps, debido a su uso de GPS que sirve de guía hacia el establecimiento del descuento deseado. Tripadvisor, debido a su característica de poder categorizar los restaurantes en base a las críticas de los consumidores.

2.1.3. Macrolocalización del servicio

Para determinar el área de influencia del servicio, se debe tener en cuenta que el producto propuesto será dirigido a aquellas personas que tengan un hábito por consumir alimentos y bebidas fuera del hogar regularmente, y busquen algún descuento por frecuentar los establecimientos a los que están habituados. Adicionalmente, también será dirigido aquellas personas que son socios de uno o más programas de beneficios y gustarían de alguna forma de visualizar sus descuentos de forma rápida y sencilla. Por último, los usuarios que utilicen ONE deberán tener acceso a la plataforma *web* o móvil vía su celular o alguna computadora; serán de los sectores socio económicos A, B y C.

Por las razones expuestas, se escogió las principales ciudades urbanas del país como foco del estudio. Esto debido a que las principales cadenas de *fast food* y restaurantes solo están presentes en las principales áreas urbanas del Perú.

2.1.4. Análisis del entorno.

2.1.4.2 Análisis del Sector (PORTER).

A continuación, haciendo empleo de las cinco fuerzas de Porter, se propone un análisis del micro entorno para el estudio preliminar

Amenaza de nuevos ingresantes: bajo.

- **Aspecto económico:** El riesgo de ingreso a la competencia en la industria es medio en el aspecto económico. Si bien se requiere una inversión inicial considerable para empezar (fabricar y mantener aplicaciones de alto tráfico requiere S/ 77,500 y S/ 48,000 al año en mantenimiento), no es un nivel de inversión comparable al de industrias del rubro tradicional. Adicionalmente, la industria no involucra la entrega de un producto/servicio tangible, reduciendo riesgos e inversión en aspectos propios de industrias tradicionales, como la distribución, producción, etc. Sin embargo, es una industria que depende del éxito social: el tráfico de usuarios. Para lograr esto, se necesita invertir en *Brand Awareness* para generar el mismo el tráfico necesario. Esta inversión inicial es riesgosa, dado que hay un tiempo en el que la empresa no generara ingreso sustancial hasta generar el tráfico necesario, por lo que es una barrera adicional a nuevos competidores.
- **Posicionamiento de marca:** Una vez establecido el negocio como un hábito entre los usuarios y acuerdos con las principales marcas de consumo/clubes de descuento, será difícil el ingreso de nuevos competidores. Esto debido a que ONE es una herramienta simplificadora y el usuario no tendría razón para cambiar de aplicación.

Amenaza de productos sustitutos: alta.

Atrapalo.pe.

Se trata de una aplicación creada por el portal Atrapalo.com, de gran éxito en España, y que ya está disponible en el Perú.

Es una *app* que permite ubicar en un mapa los restaurantes más cercanos a la ubicación de quien usa la *app*, tener fotos y descripción de cada uno de ellos e incluso conocer el menú.

Además, permite agregar nuevos restaurantes, descripciones, comentarios y valoraciones para que otra gente también pueda visitarlos. También es posible realizar las reservas directamente desde el celular señalando el día y hora en que asistirán.

Si bien esta aplicación móvil ofrece algunos descuentos en los restaurantes afiliados, se considera que está más orientada a las reservas e información de la ubicación y la carta de cada restaurante (precios, platos, etc) lo consideramos como una alternativa sustituta a ONE ya que los usuarios acceden a él antes de tomar la decisión de consumir en algún restaurante afiliado a la aplicación.

Priority Movistar.

Esta aplicación es un producto de Movistar que ofrece diversos descuentos a los usuarios que cuenten con una línea activa con dicho proveedor.

Lo atractivo y diferencial de esta propuesta está en la geo localización y la compra al instante. Un ejemplo para entender cómo funciona es que, cuando de pronto al usuario le apetece una hamburguesa, entonces este podrá buscar el cupón en su *smartphone*, la aplicación lo localiza, le muestra los locales más cercanos y le pone una cuenta regresiva de dos horas para que puedas canjear tu oferta. Eso sí, cada descuento tiene un límite de uso. Las especificaciones están en la misma *app*. Por el lado de los *tickets*, evitas las colas y tienes una entrada *online*, incluso en preventa exclusiva.

Si bien un usuario de cualquier operador puede descargar la aplicación móvil y adquirir *tickets*, solo los clientes Movistar con un plan pospago pueden hacer uso de los beneficios de descuentos.

Groupon.

Groupon es la primera *web* que apareció en internet sobre las compras colectivas a finales del 2008 y está disponible en más de 40 países. Al día de hoy es uno de los servicios más usados en todo el mundo para conseguir grandes descuentos. En la aplicación de Android se puede encontrar todos los cupones que hay en la localidad donde es consultada o cerca, y ver lo que ya se ha comprado. Si se tiene activada la notificación, la aplicación avisará cada día a la hora que se le indique, de las ofertas.

OferTOP.

OferTOP es el sitio *web* de ofertas diarias del Grupo El Comercio. A través de él, podrá encontrar descuentos de hasta 90% en espectáculos, viajes, restaurantes, spas, aventura centros de belleza y salud, y mucho más.

La estrategia de OferTOP es apoyarse en la línea de productos del Grupo para promocionar sus productos y brindar información. A diferencia de la competencia, también están en medios tradicionales, lo que hace posible que nuevas personas se integren a este tipo de compras.

Poder de negociación de proveedores: bajo.

La industria depende de proveedores que actualmente también están en desarrollo de incremento de oferta en nuestro país y en el ámbito internacional. Estos proveedores son los del ámbito tecnológico, necesarios para el desarrollo y continuación de la industria.

Por lo mismo, actualmente existen hasta opciones de trabajo remoto con proveedores, al no tener un bien físico de por medio, lo que incrementa el número de oferta y, por ende, reduce el poder de negociación de estos.

Poder de negociación de clientes: alto.

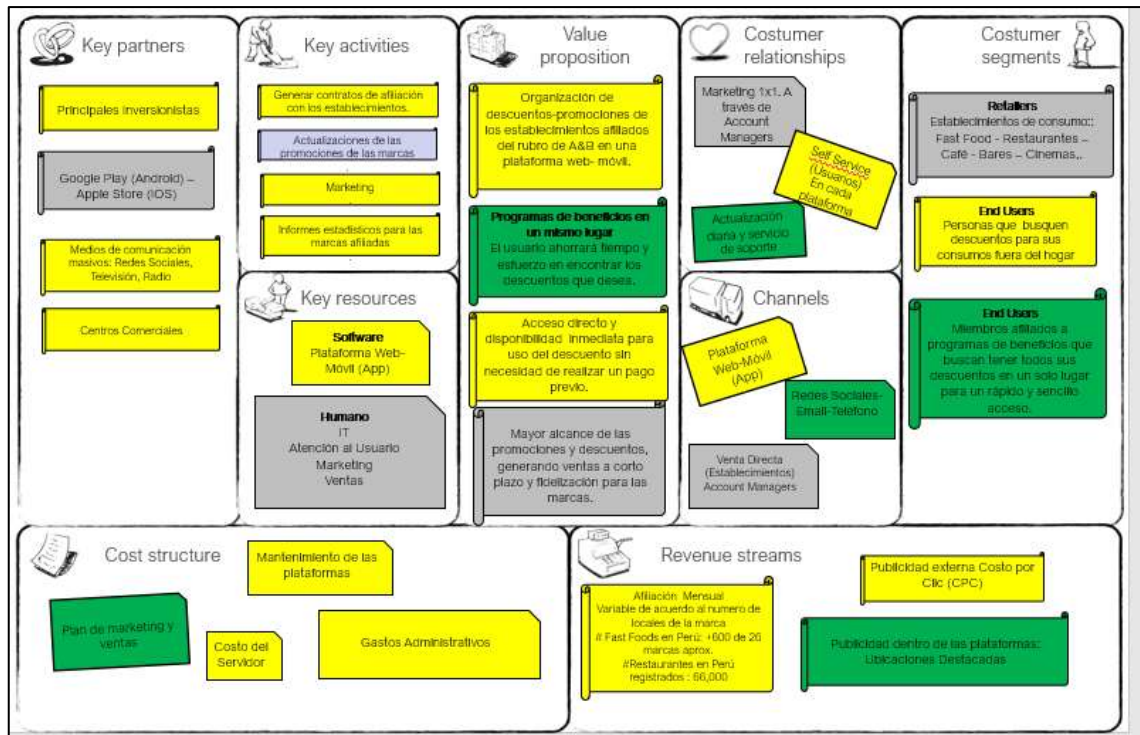
La industria B2B, depende del considerable reducido número de empresas que trabajan fuertemente en programas de fidelidad. El poder de negociación del proveedor puede reducirse con el tiempo, a medida que los competidores generan tracción, pero sin embargo es fuerte ya que los mismos proveedores pueden no confiar en la propuesta o desarrollar sus programas de fidelidad *in house*, lo cual pone en riesgo el negocio de los competidores.

Rivalidad entre competidores: alto.

La industria, a pesar de ser una innovación comercial, tendrá una competición fuerte por la captación de clientes para sustentar el modelo de negocio de cada uno. Esto debido a que, desde la perspectiva del consumidor, solo necesita una de las soluciones de los competidores, considerando que el *lifetime value* será grande al tener al cliente ya fidelizado con la solución.

2.1.5 Modelo de negocio (CANVAS)

Figura 2.2.
Modelo Canvas



Nota. De «Introducción al modelo Canvas» (p. 1), por R. Touza, 2019. (<https://robertotouza.com/modelo-canvas-explicado-en-detalle-y-con-ejemplos/>)

2.1.6. Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado

Para el presente proyecto, se debe llevar a cabo en primer lugar un estudio de mercado que permita analizar la demanda proyectada para la plataforma *web* y aplicación móvil. Para el mismo, el autor de esta propuesta se basará en demandas pasadas y proyectadas de los *smartphones* en el Perú, en el que se usaran fuentes primarias y secundarias. Como parte de las fuentes primarias se realizarán encuestas y *focus group* al público objetivo del proyecto para ver su posible reacción ante el mismo. Para las fuentes secundarias se utilizará estudios de mercado de la creciente conducta consumista en el Perú y del crecimiento de los dispositivos *smartphones* para guiar la investigación debido a que no existe un producto similar al nuestro actualmente en el mercado. Asimismo, se visitarán base de datos *online*, así como información de libros, revistas, etc.

Será importante el uso de las herramientas básicas de ingeniería industrial para los capítulos posteriores. En lo que comprende el proceso de uso de la plataforma *web* y aplicación móvil, se recurrirá a diagramas de operaciones.

2.2. Análisis de la demanda

2.2.1. Data histórica del consumidor y sus patrones de consumo

2.2.1.1 Patrones de consumo: incremento poblacional, consumo per cápita, estacionalidad

Como se puede observar, se tiene un crecimiento constante del gasto en alimentación de los peruanos y sobretodo, del porcentaje de consumo de alimentos fuera del hogar sobre el total de gasto en alimentación. Este dato demuestra un cambio en la mentalidad consumista de los peruanos, por razones como el comportamiento de los consumidores.

- **Hábitos de consumo fuera de alimentos del hogar:** Este se viene incrementando a pasos agigantados en los últimos seis años. Un estudio de Bloomberg en el 2015, determinó que Lima es la ciudad del mundo con mayor número de *fast foods* por km². Eso es el resultado de un proceso que empezó con el boom económico que viene teniendo el país en los últimos años.

Dentro de ese contexto, el Perú está en la lista de países latinoamericanos con mayor crecimiento del consumo privado, como se observa en la Tabla 2.3.

Tabla 2.1

Crecimiento del consumo privado 2008-2018

| Crecimiento % | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Consumo privado | 8.9% | 2.8% | 8.7% | 6.0% | 6.1% |
| Crecimiento % | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Consumo privado | 4.1% | 3.7% | 3.3% | 2.6% | 3.8% |

Nota. Adaptado de «Demanda interna-Consumo privado», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020b. (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04948AA/html>)

Comer fuera del hogar ha dejado de ser un lujo para un pequeño grupo de peruanos, y se ha vuelto más una costumbre y necesidad por parte de los ciudadanos.

- **Cantidad de establecimientos de comida fuera del hogar:** La cultura gastronómica de los peruanos es única e irreplicable. Actualmente, en el Perú existen casi 150 mil restaurantes informales o no debidamente registrados. Un estudio de la INEI en el 2014 mostró las preferencias gastronómicas de la población en el orden que se describe en la Tabla 2.4.

Tabla 2.2*Preferencias gastronómicas de la población*

| Orden de preferencia de comidas | |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. | Ceviche |
| 2. | Pollo a la brasa |
| 3. | Chifa |
| 4. | Salchipapas |
| 5. | Pollo <i>broaster</i> |
| 6. | Anticuchos |

Nota. De «El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 1. (<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n116-2015-inei.pdf>)

Es por estas preferencias poblacionales que se puede encontrar frecuentemente establecimientos en gran cantidad de las opciones gastronómicas mencionadas. Al tener una gran oferta del mismo producto, es entendible que el precio se reduzca dando facilidades a mayor cantidad de consumidores de frecuentarlos. Al tener un precio competitivo y una población en cada vez mejor situación económica, el consumo crece consecuentemente.

Por este mejor nivel económico de los consumidores es que se incrementó el número de *fast food* disponible. Para el 2018 se estimó una venta de USD 585 millones en el Perú.

- **Nivel socioeconómico:** Como se puede apreciar en la Figura 2.3, el ingreso por nivel socioeconómico ha ido aumentando en los últimos años.

Tabla 2.3*Ingreso promedio bruto mensual por hogar según NSE 2005-2016, en S/*

| NSE | 2005 | 2010 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----|------|-------|-------|-------|-------|
| A | 8435 | 11168 | 11596 | 10860 | 14205 |
| B | 3548 | 4721 | 5869 | 5606 | 7297 |
| C | 2387 | 3104 | 3585 | 3446 | 4193 |
| D | 1445 | 1957 | 2227 | 2321 | 2851 |
| E | 1048 | 1303 | 1650 | 1584 | 2120 |

Nota. Adaptado de «Informes NSE», por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim). 2015, 2016. (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2015.pdf>) (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2016.pdf>)

Se concluye que efectivamente el nivel de ingresos de todos los niveles socioeconómicos ha aumentado considerablemente; por tanto, las personas de todo nivel tienen más dinero para consumir en cosas de carácter no vital.

2.2.2. Demanda mediante fuentes primarias

2.2.2.1. Diseño y aplicación de encuestas u otras técnicas.

Con el fin de obtener la cantidad demandada del proyecto a través de la intención de compra e intensidad de la misma, será necesario realizar un estudio de mercado para el cual se utilizaron entrevistas a potenciales clientes y encuestas.

- **Encuestas:**

Para determinar el tamaño de muestra requerido, se aplicó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}$$

En donde:

N: Tamaño de muestra requerido

Z: Nivel de fiabilidad de 95% (z=1.96)

P: Probabilidad estimada a priori (p=0.5)

E: Error de estimación (e=0.05)

El tamaño de la muestra para el estudio fue de 385 encuestas; sin embargo, para poder obtener datos con una mayor rapidez se consideró una muestra de 56 encuestas.

2.2.3. Demanda potencial

2.2.3.1 Determinación de la demanda potencial

La demanda potencial para las plataformas ONE está basado en el comportamiento de los consumidores por optar en alimentos y bebidas fuera del hogar. Como se vio en la justificación económica, la facturación *retail* este año alcanzará los USD 38,000 millones. El potencial de uso de ONE, si se logra crear hábitos de uso en los usuarios, es realmente alentador (Sector *retail* crecería hasta 9% al cierre del 2018, proyecta CCL, 2018).

Al ser un producto de carácter innovador e único, no se puede tener una demanda histórica de la demanda del producto. Por esa razón, se usará el gasto per cápita en alimentos (que se presenta en la Tabla 2.1).

Tabla 2.4

Gasto mensual per cápita mensual en alimentos 2014-2017, en S/

| Años | 2011 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Alimentos | 240.7 | 243.4 | 270.2 | 287.5 | 290.6 | 292.1 |
| Dentro del hogar | 162.8 | 164 | 162.1 | 192.2 | 192.4 | 194 |
| Fuera del hogar | 78 | 79.4 | 108.1 | 95.3 | 98.2 | 98.1 |

Nota. De «Evolución del gasto, ingreso y líneas de pobreza», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a, p. 5. (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1106/cap02.pdf)

Para determinar la demanda potencial, se tomará en cuenta el consumo per capita presentado para la demanda histórica, y se hallará el consumo total mensual en alimentación fuera del hogar (véase la Tabla 2.5).

Tabla 2.5

Determinación de la demanda potencial en S/

| Consumo anual total de alimentos 2011-2017 Perú | | | *Mundial | | | |
|---|--------|--------|----------|---------|---------|---------|
| Anual (S/ millones) | 2011 | 2012 | 2014* | 2015 | 2016 | 2017 |
| Población (millones) | 29.76 | 30.16 | 30.97 | 31.38 | 31.77 | 32.17 |
| Alimentos | 85,959 | 86,923 | 96,494 | 102,672 | 103,779 | 104,315 |
| Dentro del hogar | 58,139 | 58,568 | 57,889 | 68,638 | 68,710 | 69,281 |
| Fuera del hogar | 27,855 | 28,355 | 32,141 | 34,034 | 35,069 | 35,033 |

Nota. *Se aplica ajuste por efecto mundial. Adaptado de «El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 1. (<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n116-2015-inei.pdf>)

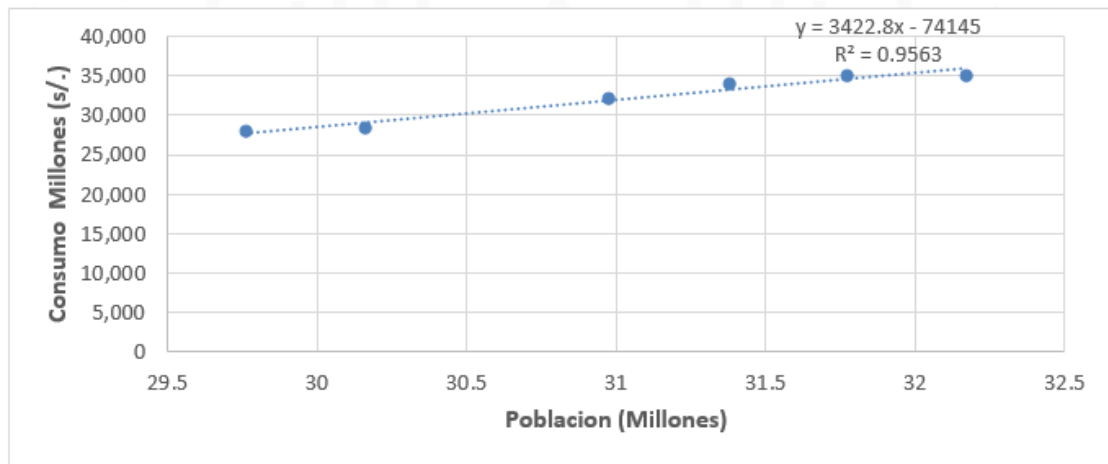
Para la regresión no se consideró el año 2014 debido a que el consumo fuera del hogar creció por efecto al mundial de fútbol en Brasil 2014. Este evento tiene mucha tracción en el país por el ámbito cultural particular, lo que genera un estado en los consumidores que favorece al consumo privado. En el mundial 2018, se vio el mismo efecto, como comenta el presidente de la Asociación de Centros Comerciales, José Antonio Contreras: «Los centros comerciales, que conglomeran a cientos de marcas, ya han hecho su apuesta y se proyecta que las ventas aumenten entre 12% y 15% durante el mayor evento del balompié» (Rusia 2018: Los goles sectoriales en el consumo del país, 2018, p. 1).

Luego se identificó una tendencia en el crecimiento del consumo de alimentos fuera del hogar mediante una regresión polinómica, con un coeficiente de correlación del

94.2%. Esto mide la relación entre el crecimiento población y el aumento en el nivel de consumo de alimentos fuera del hogar (véase la Figura 2.3).

Figura 2.3

Regresión polinómica consumo de alimentos fuera del hogar para Perú



Nota. De «El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p. 1. (<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n116-2015-inei.pdf>)

Por tanto, haciendo uso de la ecuación de regresión polinomial, se pudo estimar que en el 2019, teniendo una población de más de 33'543,525 de peruanos, el consumo en alimentos fuera del hogar anual fue de USD 40,667 miles de millones.

2.3. Análisis de la oferta

2.3.1 Análisis de la competencia

En la actualidad, existen varios competidores que encajarían en la categoría de productos sustitutos. Dentro de este tipo de modelo de negocio, existen diversos competidores como lo son los Groupon, Ofertop, Atrápalo, etc. (Mayor detalle de estos en el capítulo 2.1.4.2)

Si bien el modelo de negocio de estos está sufriendo un bajón importante a nivel mundial, en el Perú sigue siendo fuertemente demandado y está bien impregnado en la mente de los consumidores.

Figura 2.4
Groupon



Nota. De «Groupon Perú», por Groupon, 2020. <https://www.america-retail.com/directorioretail/groupon-peru/>

2.3.2. Beneficios otorgados por los principales competidores directos

Estos brindan descuentos espectaculares en los restaurantes con los que consiguen un trato, y obligan al usuario a comprar el descuento *online* y darle un plazo de alrededor de 45 días para consumirlo. De vencer el plazo, el cliente perderá automáticamente su dinero.

El servicio ofrecido normalmente suele ser de una calidad intermedia baja, debido a que ofrecen descuento de entre 70 y 85%. Ningún establecimiento bien posicionado, como un líder en el rubro, tendrá necesidad de dar un descuento tan grande, debido a que este tipo de descuentos lo dan los establecimientos que son nuevos y necesitan mayor participación de mercado o son viejos.

2.4. Determinación de la demanda para el proyecto

Se procedió a calcular la demanda anual de alimentos y bebidas fuera del hogar para el periodo 2020-2025, utilizando la correlación polinomial hallada. Esta planteó que, para el 2019, con una población de 32,491,700 personas, el consumo fuera del hogar sería de S/ 3,366 mil millones.

Con la misma ecuación, en la Tabla 2.6 se procedió a proyectar la demanda hasta el horizonte del 2022.

Tabla 2.6

Proyección del consumo fuera del hogar 2019-2022

| Año | Población Perú | Consumo Fuera del Hogar (Miles de Millones S/) |
|------|----------------|--|
| 2019 | 33,543,525 | 40,667 |
| 2020 | 33,923,224 | 41,967 |
| 2021 | 34,294,231 | 43,237 |
| 2022 | 34,657,925 | 44,482 |

2.4.1. Segmentación del mercado

Para este análisis, se distribuyó todo el mercado posible en cinco segmentos de acuerdo a sus posibilidades económicas, pero ONE se enfocó en las cuatro primeras. Estas fueron las categorías A, B, C y D, siendo la A la más posicionada económicamente; y por consiguiente, la D con la menor posición. Tomando Lima como un ejemplo para representar el porcentaje de cada categoría sobre el mercado total, se tuvo:

Datos para Lima Metropolitana:

- Categoría D: 32.3%
- Categoría C: 31.7%
- Categoría B: 14.6%
- Categoría A: 3.40%

ONE fue dividida en dos partes, como ya se ha mencionado anteriormente, los descuentos masivos y las LC (clubes de descuentos). Por esa razón, se analizó el público objetivo sobre base de las características de cada uno:

2.5.1.1. ONE - descuentos masivos

El primero, está destinado a sustituir la entrega de cupones físicos, debido a los inconvenientes y el poco alcance de este método. Dicho esto, estos cupones pueden ser

usados por cualquier persona, sin restricción de algún tipo. Es decir, basta con mostrar un *smartphone* con el cupón en la caja registradora del establecimiento y el descuento podrá ser obtenido inmediatamente.

Si bien pueden ser usados por cualquier persona, habrán personas que buscarán más usar los descuentos que otras debido a su posición económica. Es decir, se puede concluir que las categorías B y C serán las más susceptibles a usar estos descuentos, debido a su menor poder económico. Por ejemplo, un descuento de S/ 2 en un establecimiento representa un mayor ahorro para la categoría D que la categoría A.

Todas las personas quieren ahorrar. Pero el mismo ahorro representa cosas totalmente diferentes en acuerdo con la categoría socioeconómica. Por ello, se debe tener en cuenta que las categorías B y C son las que representan el mayor porcentaje del mercado y, por tanto, son el principal enfoque para los «Descuentos masivos» de ONE.

2.5.1.2. ONE - programas de beneficios (LC)

Para esta segunda etapa de ONE, el enfoque será totalmente distinto. En esta parte del proyecto el enfoque se hará en los segmentos A y B; es decir, los mejores posicionados económicamente. Clubes de descuentos son asociaciones ya existentes de establecidas marcas que brindan a sus usuarios una serie de descuentos en establecimientos previamente seleccionados. De esta forma, se busca premiar a los usuarios por pertenecer a ese selecto club. Para entender completamente, véanse los siguientes ejemplos:

Clubes de descuentos existentes para establecimientos de comida y tragos:

- **Visa Signature BBVA:** Descuentos para los usuarios de esta tarjeta de crédito.
- **Alumnos de la ULima:** Descuentos enfocados a estudiantes.
- City Bank Black.
- **Club de Suscriptores de El Comercio:** Descuentos para los usuarios de este diario.

Estos clubes tienen requisitos para entrar, y estos suelen estar relacionados con el poder adquisitivo del usuario. Por ejemplo, un ingreso mensual mayor a S/ 6000 es necesario para adquirir una tarjeta Signature, que otorga un grado de usuario VIP al consumidor del banco seleccionado. Por tanto, se puede concluir que una persona mejor acomodada económicamente tendrá mayor acceso a clubes de descuentos.

En conclusión, se entiende que este enfoque en los programas de beneficios es para los segmentos A y B, debido al mayor alcance a clubes de descuentos que tienen las personas pertenecientes a dichos segmentos socioeconómicos.

2.4.2. Selección de mercado meta

Para la selección del mercado meta, esta será considerada de acuerdo al universo ‘smartphonero’ en las principales ciudades urbanas del país. Para esto, se tomará en cuenta a los públicos objetivos A1, A2, B1, B2 y C1, que representan el 65% de *smartphone* del País. Por último, el mercado meta calcularía el 60% de este global, debido al alto consumismo que presentan las personas de estos públicos objetivos (véase las tablas 2.7 y 2.8).

Tabla 2.7

Mercado meta (millones de smartphones)

| Año | Smartphones Perú Urbano | Smartphones Publico Objetivo |
|------|-------------------------|------------------------------|
| 2018 | 3.68 | 2.40 |

Nota. De «Estudio de Ipsos Perú: Smartphoneros adultos prefieren ofertas de llamadas; y los jóvenes, bonos con más internet». *Diario Gestión*, p. 4 (<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-03/smartphonero.pdf>)

Tabla 2.8

Mercado meta clientes

| Año | Locales <i>Fast Food</i> | Restaurantes calificados 1-5 Tenedores |
|------|--------------------------|--|
| 2018 | 1,500 | 72,120 |

Nota. De «Estudio de Ipsos Perú: Smartphoneros adultos prefieren ofertas de llamadas; y los jóvenes, bonos con más internet». *Diario Gestión*, p. 4 (<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-03/smartphonero.pdf>)

2.4.3. Demanda Específica para el Proyecto

Finalmente, teniendo en cuenta que el mercado objetivo del producto es la población de NSE A, B y C, se estima la demanda anual del servicio basado en número de descargas de visualización y de establecimientos afiliados. Como la forma de ingresos de ONE es por publicidad, es correcto considerar como unidad de demanda cada visualización de las plataformas. A más visualizaciones, más se podrá cobrar por la generación de mayor volumen de exposición hacia las marcas, por parte de los usuarios de comida fuera del hogar.

Tabla 2.9*Demanda específica*

| Año | Visualizaciones Diarias | Visualizaciones Mensuales | Visualizaciones Anuales |
|------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. | 800 | 24,160 | 292,000 |
| 2. | 1,280 | 38,656 | 467,200 |
| 3. | 2,560 | 77,312 | 934,400 |
| 4. | 4,096 | 124,587 | 1,495,040 |
| 5. | 6,553 | 199,339 | 2,393,064 |
| 6. | 10,486 | 318,942 | 3,827,302 |



CAPÍTULO III. LOCALIZACIÓN DE PLANTA

3.1. Identificación y análisis detallado de los factores de localización

En el presente capítulo se revisan las opciones disponibles para la localización del centro de operaciones de ONE, así como las variables que serán tomadas en cuenta para la elección del mismo.

El concepto de centro de operaciones debido al carácter innovador de ONE crea muchas limitaciones y diferencias con una planta de producción. El proyecto ONE consiste en una aplicación *web-móvil* para la visualización de descuentos para el rubro de consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar; y el usuario podrá usar el servicio desde cualquier lugar que cuente con internet. Ya sea en su hogar, vía una computadora, o desde cualquier lugar con su móvil, el servicio a brindarse estará dispuesto las 24 horas los siete días de la semana.

Si bien los consumidores son los usuarios finales de ONE, finalmente los clientes, los que están dispuestos a pagar por el servicio, son los establecimiento y marcas que buscan aumentar la exposición de sus promociones y descuentos. La propuesta de valor brindada a los mismos es de espacios preferenciales en determinadas búsquedas que realizan los usuarios, como, por ejemplo, «Cevicherías en San Borja». En otras palabras, el producto es publicidad estratégicamente posicionada directamente en el público objetivo de las marcas y establecimientos.

El servicio brindado entonces es un servicio continuo. No consiste en una transformación de materia prima para dar un producto terminado. El servicio final a los usuarios y clientes es el fruto de una inversión en infraestructura digital, el diseño y programación de las aplicaciones. El usuario nunca recibe un bien tangible, puesto que los descuentos que desea utilizar podrán ser validados al mostrar su *smartphone* en el establecimiento en mención. Un ejemplo de descuento se presenta en la Figura 3.1.

Es por eso que el centro de operaciones de ONE será su oficina administrativa, que contará con las siguientes áreas claves para la operación del negocio.

- Área de Tecnología.
- Área de Marketing.

Figura 3.1

Ejemplo de descuento



- Área de Administración-Finanzas.
- Área de contacto con los usuarios.
- Área de Ventas.

Una vez definido el centro de operaciones de ONE, se inició el análisis de las variables más relevantes que se consideró para la selección de la oficina óptima. Los factores principales son los que se detallan a continuación.

- **Cercanía al cliente:** Dada la naturaleza comercial de la compañía es un factor determinante que la oficina se encuentre en un lugar céntrico en relación a las oficinas de los clientes.
- **Costo de alquiler:** Al ser una empresa incipiente del rubro tecnológico no tendrá una inversión significativa en activos y el costo principal será variable se debe tratar que este sea los más eficiente posible y que el espacio de oficina sea escalable sin adquirir compromisos de largo plazo.
- **Disponibilidad del recurso humano:** Es sumamente importante tener disponibilidad de recurso humano calificado con las competencias técnicas adecuadas.
- **Acceso a infraestructura de comunicaciones:** Al ser un servicio montado sobre internet es importante poder acceder con facilidad a las plataformas para poder actualizar la información.

3.2. Identificación y descripción de las alternativas de localización

Para optimizar el uso de los recursos y no desenfocar la gestión empresarial con actividades *no-core* de negocio, se estima conveniente establecer la oficina dentro de las instalaciones de una oficina integrada.

Estas instalaciones se caracterizan por ofrecer espacios altamente flexibles según las necesidades del negocio donde se comparte un espacio de trabajo con otras empresas y se fomenta la creación de valor mediante las conexiones generadas. Otra de las ventajas es que estos espacios permiten reducir el área arrendada y tomar servicio solo cuando es necesario. Un claro ejemplo de ello son las salas de reunión.

3.3. Evaluación y selección de localización

Para definir la ciudad donde se situarán las oficinas se emplea el método de *ranking* de factores el cual se detalla en las tablas 3.1 y 3.2.

Tabla 3.1

Método de ranking de factores para decir ubicación de oficina (1)

| Factor | Cercanía al cliente | Costo de alquiler | Disponibilidad del recurso humano | Acceso a la infraestructura de comunicaciones | Conteo | Pond. % |
|---|---------------------|-------------------|-----------------------------------|---|--------|---------|
| Cercanía al cliente | | 1 | 1 | 1 | 3 | 42.9 |
| Costo de alquiler | 1 | | 1 | 0 | 2 | 28.6 |
| Disponibilidad de recurso humano | 0 | 0 | | 1 | 1 | 14.3 |
| Acceso a la infraestructura de comunicaciones | 0 | 0 | 1 | | 1 | 14.3 |
| | | | | Total | 7 | 100 |

Tabla 3.2

Método de ranking de factores para decir ubicación de oficina (2)

| | Pond. % | Lima/Callao | | Arequipa | | Trujillo | |
|----------------------------------|---------|-------------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | Calif. | Puntaje | Calif. | Puntaje | Calif. | Puntaje |
| Cercanía al cliente | 42.9 | 10 | 4.3 | 4 | 1.7 | 4 | 1.7 |
| Costo de alquiler | 28.6 | 6 | 1.7 | 8 | 2.3 | 10 | 2.9 |
| Disponibilidad de recurso humano | 14.3 | 10 | 1.4 | 8 | 1.1 | 8 | 1.1 |

| | | | | | | | |
|---|------|----|-----|----|-----|---|-----|
| Acceso a la infraestructura de comunicaciones | 14.3 | 10 | 1.4 | 80 | 1.1 | 8 | 1.1 |
| | | | 8.9 | | 6.3 | | 6.9 |

Mediante este método, se pudo determinar que la ciudad idónea para establecer la oficina de ONE es Lima.

El método de centro de gravedad será el óptimo para determinar la localización de las oficinas. Este método consiste en localizar una sede sobre la base de la localización de sedes que son relevantes para el funcionamiento del negocio. Esto debido a que conviene estar cerca a las oficinas centrales de las más conocidas franquicias de establecimientos fuera del hogar.

Este método se inicia con la determinación de las coordenadas de las oficinas centrales de las empresas de las que interesa al funcionamiento del negocio estar cerca. Luego, se le da un peso de acuerdo a la importancia de cada empresa en relación al negocio. Por ejemplo, una cadena con dos restaurantes tendrá menor importancia a una que cuenta con 500 restaurantes de 15 marcas distintas.

Una vez determinado el peso de cada empresa, se hace una multiplicación de las coordenadas X y las Y por el peso de cada alternativa. Finalmente, se suman los valores multiplicados de X-Y, y, finalmente, se dividen por la suma de las importancias.

Esto dará finalmente una coordenada X-Y, en la que será la óptima localización de las oficinas del negocio.

Una vez definido a Lima, se determinó a las empresas con mayor importancia de acuerdo al número de participación de mercado con marcas importantes y que posean amplia gama de clientes y usuarios con respecto a sus clubes de descuento correspondientes. Se concluyó una lista de siete empresas para realizar el análisis de centro de gravedad:

- **Pardo's Chicken (Wu Restaurantes):** Wu restaurants es el *holding* propietario de las marcas Pardo's Chicken, Planet Chicken, Pasquale Hnos. y Mr. Shao. La cadena Pardo's Chicken tiene 34 locales y el *holding* supera los 40 puntos de venta.
- **Delosi:** Una de las empresas con mayor número de propiedad de franquicias de restaurantes y establecimientos Fast Food internacionales, como lo son KFC, Pizza Hut, Burger King, Chilis, Olive Garden, Pink Berry y Dunkin Donuts.

- **NG Restaurants:** Clúster de Intercorp, la otra empresa del Perú con un portafolio enorme de marcas de restaurantes y *fast food* internacionales. Destacan Papa's Johns, Bambos, Don Belisario, Chinawok y Popeyes.
- **Banco Continental:** Uno de los más grandes bancos del país. Cuenta con una enorme base de usuarios que utilizan sus descuentos y perteneces a sus diversos programas de beneficios, de acuerdo al tipo de producto que tienen con el banco.
- **LAN:** La mayor aerolínea del país. Elegida por tener alianzas estratégicas con diversos restaurantes y *fast food*, con l constantemente ofrecen descuentos a sus usuarios, en acorde a una estrategia de fidelización a la marca.
- **Grupo Falabella:** La mayor empresa *retail* del país. Logró diversificarse de modo efectivo como una entidad financiera, Banco Falabella, aumentando de esta forma su base de clientes. Aplica estrategias agresivas de fidelización de marca, con lo que busca constantemente mantener o incrementar su participación de mercado.
- **Cinco Millas SAC:** Empresa de Gastón Acurio, asociado frecuentemente de restaurantes que apuntan a diversos *targets* estratégicos, como lo son Papachos, La Mar, Señor Limón, La Lucha, etc.

Una vez definidas las empresas, se determinaron sus coordenadas y asignó una importancia en relación con el negocio de ONE. Véase la Tabla 3.3.

Tabla 3.3

Cuadro de coordenadas de marcas importantes

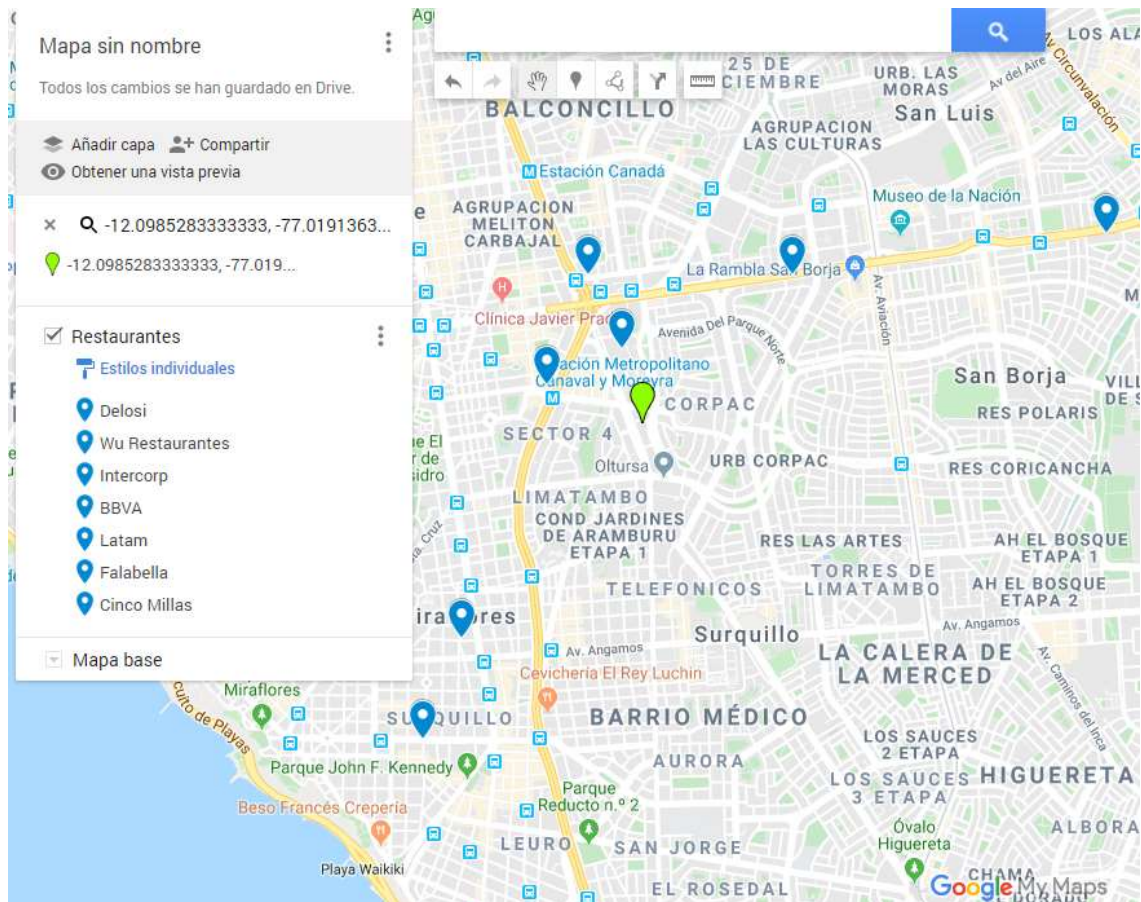
| Empresa | Coordenadas | | Importancia | X. Import. | Y. Import. |
|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------|-------------------|
| | X | Y | | | |
| Delosi | -12.08893 | -77.00923 | 2 | -24.17786 | -154.01846 |
| Wu restaurantes | -12.08621 | -76.98845 | 1 | -12.08621 | -76.98845 |
| Intercorp | -12.08894 | -77.02285 | 1 | -12.08894 | -77.02285 |
| BBVA | -12.09373 | -77.02064 | 1 | -12.09373 | -77.02064 |
| Latam | -12.11904 | -77.03384 | 1 | -12.11904 | -77.03384 |
| Falabella | -12.09592 | -77.02559 | 1 | -12.09592 | -77.02559 |
| Cinco Millas | -12.11253 | -77.03120 | 2 | -24.22505 | -154.06240 |
| | | Total | 9 | -108.88676 | -693.17223 |
| | | Promedio | | -12.09853 | -77.01914 |

Utilizando el método de centro de gravedad, se concluyó que las coordenadas optimas eran $X = -12.09853$ e $Y = -77.01914$. Una vez determinadas las coordenadas óptimas, se creó un mapa Google Maps con las coordenadas óptimas y las de cada empresa. El mapa quedó como se muestra en la Figura 3.2.

Como puede verse, si bien las empresas tienen sus oficinas centrales en diversas partes de la capital, debido a la importancia de algunas y a la extrema concentración en San Isidro de un grupo de ellas, ese distrito fue considerado como el más óptimo según el estudio realizado. Esto se puede apreciar de mejor manera en la Figura 3.3.

Figura 3.2

Mapa con empresas determinantes y ubicación óptima



Como resultado al método de centro de gravedad, se tiene que las oficinas óptimas de ONE estarán localizadas en San Isidro o su vecindad.

Para poder definir la localización final se volvió a aplicar el método de *ranking* de factores con los espacios de co-trabajo existentes dentro de la proximidad distrito de San Isidro.

A partir del análisis realizado, se descarta que se requiera una ubicación específica dentro del distrito y se privilegia así el factor de costo (véase la Tabla 3.4).

De esa manera, se determinó que la ubicación final seleccionada para la oficina sea en un espacio de co-trabajo ubicado en Juan de Arona 755 (véase la Figura 3.5).



Figura 3.3

Ubicación óptima de ONE

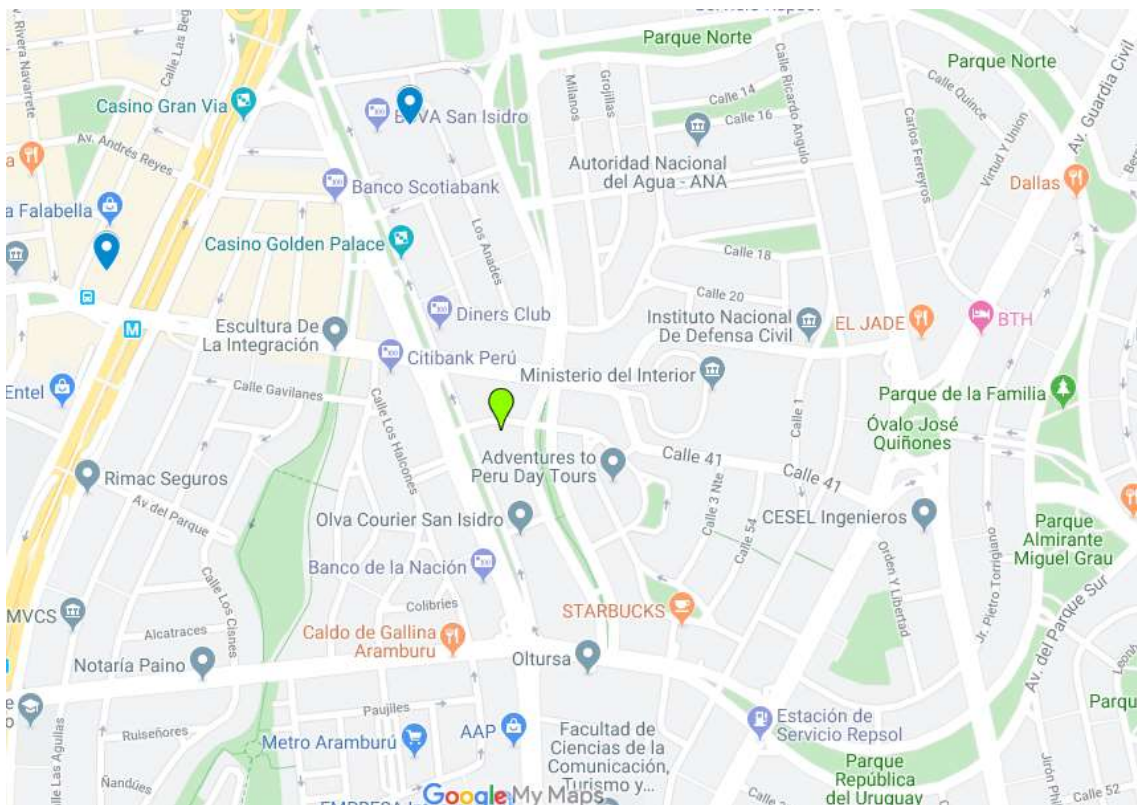


Tabla 3.4

Método de ranking de factores

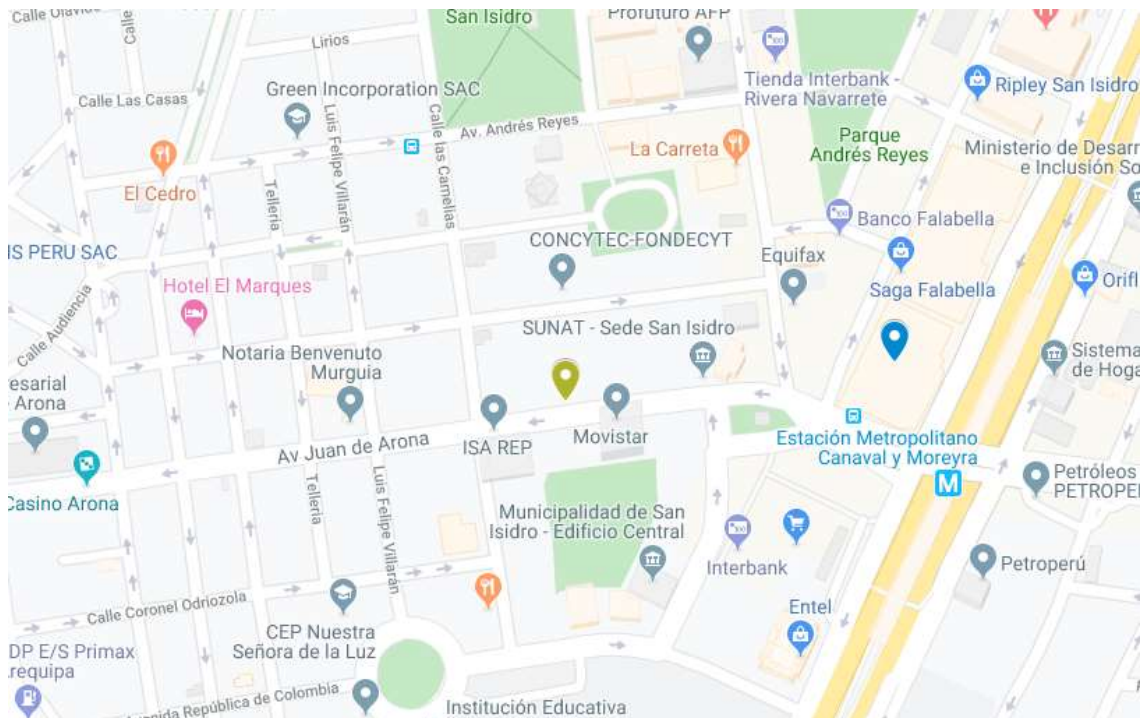
| Factor | Cercanía al Cliente | Costo de Alquiler | Conteo | Ponderación |
|---------------------|---------------------|-------------------|--------|-------------|
| Cercanía al cliente | | 0 | 0 | 0.0% |
| Costo de alquiler | 1 | | 1 | 100.0% |
| | | | 1 | 100.0% |

Tabla 3.5

Método de ranking de factores

| Alternativa | Calificación | Costo de alquiler S/ |
|------------------------------------|--------------|----------------------|
| San Isidro: Juan de Arona 755 | 10 | 974 |
| San Isidro: Javier Prado Este 476 | 8 | 1,126 |
| San Isidro: Jorge Basadre 349 | 6 | 1,250 |
| San Isidro: Real 2 | 4 | 1,300 |
| San Isidro: Andrés Reyes 338 | 2 | 1,329 |
| Magdalena: Antonio Miroquesada 360 | 2 | 1,329 |
| Miraflores: José Larco 1232 | 2 | 1,329 |

Figura 3.4
Ubicación final seleccionada



CAPÍTULO IV. DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO

4.1. Relación tamaño-mercado

Para el cálculo de tamaño de mercado, se tomó como tamaño de mercado el monto de consumo en alimentos fuera del hogar (AFDH) al año en Lima de los NSE A, B y C.

Para este cálculo, empezó tomándose el gasto anual en AFDH en el Perú (S/ 37,870.5 millones). Luego, considerando el peso del PBI de Lima/Perú total (43.9%) se atribuyó en igual medida un consumo a la ciudad (37, 870 millones x 43.9% = S/ 16,625 millones). Después, se dividió este monto entre la población de Lima para sacar un Gasto Anual y Mensual per capita de Lima en AFDH (S/ 1941 y S/ 161.75). Finalmente, se tomó el ingreso promedio de un limeño en el 2017 para encontrar un porcentaje de gasto en AFDH sobre el ingreso mensual promedio (12%).

Tabla 4.1

Cálculo del tamaño de mercado en S/

| Gasto anual en AFDH (millones) | PBI Lima/Perú | Población Lima (millones) | Gasto anual per capita | Gasto mensual | Ingreso promedio (2017) | % gasto per capita ingreso |
|--------------------------------|---------------|---------------------------|------------------------|---------------|-------------------------|----------------------------|
| 37,870.5 | 43.9% | 8,575 | 1,941 | 161.75 | 1,388.75 | 12% |

Con este porcentaje de gasto per capita, se dividió la población de Lima por NSE para determinar el ingreso promedio de los sectores *target*: A1, A2, B1, B2 y C1. Luego de determinar la población e ingreso promedio del público objetivo, por medio del porcentaje de gasto per capita/ingreso y la población en estos rubros, se determinó el tamaño de mercado (véase la Tabla4.2).

El peso de los sectores foco del proyecto, A, B y C1 es de 49.9%. Se prorrataron los pesos de cada grupo con el ingreso promedio per cápita para encontrar el ingreso promedio mensual de este grupo (S/ 1966.3). Considerando el 12% del gasto en AFDH/ingreso promedio calculado anteriormente, se pudo encontrar el gasto promedio mensual para este grupo objetivo (S/ 229).

Con esto, y considerando que la población limeña en este grupo definido es de 4.3 millones, se determinó que el tamaño del mercado anual es S/ 11,748 millones.

Tabla 4.2*Tamaño de mercado final*

| NSCE | Ingreso per Capita | Peso% | Nuevo Peso |
|------|--------------------|-------|------------|
| A1 | 4,854 | 2.2% | 4.4% |
| A2 | 4,103 | 2.2% | 4.4% |
| B1 | 2,337 | 18.2% | 36.6% |
| B2 | 1,748 | 6.1% | 12.2% |
| C1 | 1,187 | 21.2% | 42.4% |
| C2 | 918 | 21.2% | |
| D | 774 | 23.0% | |
| E | 606 | 6.0% | |

| | |
|---|-----------------|
| Población en Lima | 8.6 |
| Ingreso mensual | 1,388.8 |
| %Peso A-B-C1 sobre total | 50% |
| Ingreso promedio A-B-C1 | 1,966.3 |
| Gasto mensual fuera del hogar | 229.0 |
| Población A-B-C1 (millones) | 4.3 |
| | |
| Tamaño de mercado mensual (S/ MM) | 979.0 |
| Tamaño de mercado anual (S/. MM) | 11,747.8 |
| Tamaño de mercado/total mercado Perú | 31.0% |

4.2. Relación tamaño-recursos

Para implementar una aplicación de este tipo se requiere un servidor que alimente a las aplicaciones cliente con información de los cupones sea esta imagen, y códigos. Esta se transmitirá a través de internet hasta los terminales. Para suplir las necesidades se deben manejar cuatro variables muy importantes que determinan los recursos necesarios. Estas son:

- **Potencia del CPU:** El CPU es el *hardware* que se encarga de interpretar las instrucciones de un programa informático mediante operaciones aritméticas y lógicas de entrada y salida. Se mide en giga Hertz.
- **La memoria RAM:** Esta es la memoria de trabajo que se emplea en la ejecución de un programa, aquí se almacenan e manera temporal la información que se requiere en un momento dado y es de carácter temporal. Por ejemplo, a ella se trasladaría la información de un cupón que una terminal solicita. Se mide en gigabits.
- **Capacidad de almacenamiento:** Se trata de la memoria de largo plazo, aquí se almacena toda la información duradera de la aplicación como sería la base de datos completa de la aplicación. Se mide en gigabits.

- **Ancho de banda:** El ancho de banda es la capacidad de transmitir a través del internet una cantidad d información determinada durante un lapso de tiempo. Se mide en megabytes por segundo.

Por la misma naturaleza del servicio. Estos parámetros pueden cambiar muy rápidamente de acorde a la demanda y utilización del servicio. El motor de la aplicación y la base de datos se encontrarán alojados en la nube, lo cual permitirá que los parámetros requeridos para la ejecución sean variados de manera casi instantánea según fluctué el uso de los clientes. Esto se desarrolla con más detalle en el punto 5.3.3. Cabe señalar que el cobro por los recursos enviados también varía conforme a la demanda de los mismos.

4.3. Relación tamaño-tecnología

La relación del tamaño- tecnología de ONE es nuevamente atípica para un modelo de negocio tradicional. La plaza de ONE consta de un servicio digital vía *web* para el caso de computadoras y vía las tiendas de aplicaciones de los principales sistemas operativos para los móviles. Específicamente para el proyecto ONE, se habla de la Apple Store (IOS) y la Google Play Store (Android). La tecnología de desarrollo de la aplicación es definida por los programadores, y se requiere de una inicial programación de las plataformas para toda la vida útil del proyecto. Presentar la *app* en estos mercados de aplicaciones dará acceso al 72% del universo total de *smartphones* en el Perú (Cóndor, 2018).

En otras palabras, no existe una relación entre el tamaño de ONE con la demanda de utilización de la aplicación. La inversión inicial en las plataformas y posicionamiento en las plazas elegidas es una sola al comienzo de la vida del proyecto. La tecnología empleada en las plataformas no está en función del tamaño de mercado al cual tiene que abastecer.

En este caso, para el *hosting*, el primer año, se está tomado la capacidad gratuita que brinda Amazon Cloud como la capacidad requerida por no existir otra metodología para hacer el análisis. Cabe señalar que al ser un servicio dinámico se puede ampliar la potencia disponible sin incurrir en grandes inversiones para ampliar la frontera de la capacidad de proceso. Solo se paga por los recursos adicionales empleados.

4.3. Relación tamaño-inversión

La relación del tamaño-inversión de ONE es una relación de inversión inicial por activo fijo en el desarrollo del producto, pero el posterior crecimiento del tamaño no demanda una inversión en la misma medida proporcional. Esto debido a que es un servicio digital. A medida que generamos mayor tamaño, simplemente elevamos el costo variable del servicio en la nube. No se requiere nuevamente una inversión en inmueble, software o algo relacionado.

4.4. Relación tamaño-punto de equilibrio

La definición de punto de equilibrio clásica tendrá que ser adaptada lo más posible a un modelo de negocio en el que no existe un costo variable. Por cada descuento adicional que el usuario descarga, que genera un ingreso a ONE, no existe ningún costo incurrido. Tampoco por cada programa de beneficios adicional registrado a las plataformas. Esto debido a la intangibilidad del servicio, y por qué el servicio brindando a los clientes es de una organización de información de carácter público. ONE tiene una serie de diferentes ingresos en base al número de descargas de cupón y programas de beneficio afiliados.

Para el cálculo de precios, este proyecto tomó como referencia la dinámica de Google Ads. Aquí las empresas definen un costo por clic máximo, que en base a otros factores (relevancia del anuncio, calidad del *landing page*, etc), determina el costo final por clic que se pagará. El promedio en Perú en costo por clic está por encima de los S/ 2.5, y las visualizaciones no tienen costo alguno. Con esto, se determinó que los costos por clic para ONE están dentro del *benchmark*.

Estos son los siguientes:

- **Comisión por descuento descargado:** Por cada descuento descargado por parte de los usuarios, se cobrará S/ 0.07 a las marcas afiliadas a ONE.
- **Espacio preferencial al inicio de los descuentos masivos:** Se tendrá tres espacios preferenciales al inicio de la página de los descuentos masivos, y se cobrará una tasa de S/ 0.05, S/ 0.03, S/ 0.01 por visualización y S/ 0.7 por clic para el primer, segundo y tercer espacio, respectivamente.
- **Espacio preferencial al inicio del Programa de Beneficios (para todos):** Al igual que para los descuentos masivos, se tendrá tres espacios preferenciales para el

inicio de la página de Programas de Beneficios, con una tarifa de S/ 0.08, S/ 0.06 y S/ 0.03 por visualización, y S/ 0.85 por clic para el primer, segundo y tercer espacio, respectivamente.

- **Espacio preferencial al inicio del Programa de Beneficios (segmentado por cliente):** Por cliente, se puede segmentar para otorgar una publicidad personalizada, de acuerdo a lo requerido por la empresa. Por ejemplo, un cliente *premium* que el banco desea fidelizar sobre el resto de programas de beneficios. La tarifa será de S/ 0.10, S/ 0.09 y S/ 0.05 por visualización, y S/ 1.2 por clic para el primer, segundo, y tercer espacio, respectivamente.
- **Espacios preferenciales en búsqueda por categoría de comida:** Este es el espacio publicitario resultante de la búsqueda de cada usuario con filtros de tipo de comida y ubicación. Habrá cuatro espacios para cada una de las 15 categorías de comidas distintas. Se cobrará una tarifa desde S/ 0.09 a S/ 0.04, dependiendo del tráfico de cada categoría; y dentro de esta, el primer espacio tendrá el 100% de la tarifa; el segundo, el 100%; el tercero 85%; y el cuarto, el 50%. Por ejemplo: si la categoría más visitada es «Pollo a la brasa» o derivados, el primer espacio costará S/ 0.09 por visita; el segundo, S/ 0.765; y el tercero, S/ 0.036. Para los cálculos de ingreso de este rubro, se considera que por diseño desde que cada usuario entra dos espacios por *default*, y por estudios se concluye que el 85% de usuarios hace un *scroll* hacia abajo y un 50% hace un segundo *scroll*.
- **Pop up apenas entra el usuario:** Será una publicidad que será abierta automáticamente apenas el usuario entre a la página de inicio de ONE, ya sea en los descuentos masivos o en los programas de beneficio. Será un pop up por cada vez que el usuario entre, para evitar incomodidades por parte de los usuarios. Se cobrará una tarifa base de S/ 26 por cada 1,000 usuarios, ya que es un tipo de publicidad más directo.
- **Ingreso por empresas afiliadas a programas de beneficios:** Por estar afiliados a este servicio, se le otorgará a las empresas estadísticas sobre los usuarios que entran a sus respectivas plataformas. La tarifa para el primer año será de S/ 350 mensuales. Esta tarifa subirá cada hasta llegar a los S/ 800 en el sexto año.

En resumen, ONE generará ingresos por cuatro principales fuentes:

- Publicidad en descuentos masivos.
- Publicidad en programas de beneficios.

- Afiliaciones de empresas a los programas de beneficios.
- Cupones descargados.

Los ingresos, entonces, quedarán como puede verse en las tablas 4.3, 4.4. y 4.5.

Tabla 4.3

Ganancia por visita descuentos masivos-programas de beneficios

| Tipo de Ingreso | Ganancia por Visita S/ |
|---|------------------------|
| Banners al ingresar a Descuentos Masivos | 0.15 |
| Cupones | 0.07 |
| Visita de Descuento Masivo | 0.73 |
| Banners al ingresar a Programa de Beneficios | 0.24 |
| Banners de Programa de Beneficios (personalizado) | 0.40 |
| Visita Programa de Beneficios | 0.80 |

Para el análisis, se tendrá que agrupar ingresos con el fin de que tomen sentido de cara al margen de contribución unitario multiproducto. Para esto, se tomará como estándar el ingreso por visita. En los ingresos que se generan de DM y PB, se dividirán en porcentajes de acuerdo con la cantidad de visitas que tiene cada uno (PB es el 30% del tráfico de DM). Esta información se presenta en la Tabla 4.6.

Tabla 4.4

Ganancia por visita que cubre ambos servicios

| Tipo de Ingreso | Ganancia por Visita S/ |
|------------------------|------------------------|
| Búsqueda por categoría | 0.37 |
| Pop up al entrar a ONE | 0.30 |
| Visita ambos | 0.67 |

Tabla 4.5

Ingresos por marca afiliada a ONE, en S/

| | Estadística Programas de Beneficios | | | | | |
|------------------|-------------------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
| Cobro mensual | 350 | 550 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| Marcas afiliadas | 8 | 12 | 16 | 20 | 25 | 27 |
| Ingreso mensual | 3,192 | 5,586 | 6,394 | 9,980 | 12,475 | 18,900 |
| Ingreso anual | 38,304 | 67,032 | 76,608 | 119,750 | 149,700 | 226,800 |

Tabla 4.6

Relación venta y tráfico de descuentos masivos/programas de beneficios, en S/

| | Ingreso por Visita | % Visita | % Venta |
|--|--------------------|----------|---------|
|--|--------------------|----------|---------|

| | | | |
|--------------------------------|------|-----|-----|
| Visita descuento masivo | 0.73 | 77% | 63% |
| Visita clubes | 0.80 | 23% | 25% |
| Programas beneficios afiliados | 0.23 | | 12% |

Para el caso de los ingresos por las empresas afiliadas a los programas de beneficios, se tomará un ingreso promedio por visita de la siguiente manera:

$$(\text{S/ } 800 \times 8 \text{ empresas afiliadas}) / (\text{N}^\circ \text{ visitas PB diaria} \times 30 \text{ días}) = \text{Ingreso/visita}$$

Ahora, se hallará el margen de contribución unitario (MCU).

$$\text{MCU} = \text{Precio unitario} - \text{Costo unitario}$$

Se debe considerar que, en los productos ofrecidos por ONE, no existe el costo unitario. Esto por el hecho que, como ya se explicó, cada producto vendido no genera costos adicionales a la empresa.

Por tanto, el MCU quedará de la siguiente manera:

$$\text{MCU (visitas descuento masivo)} = 0.69 - 0 = \text{S/ } 0.69$$

$$\text{MCU (visitas programas de beneficios)} = 1.21 - 0 = \text{S/ } 1.21$$

Ahora, se calculará el MCU multiproducto. Para ello, se considerará el porcentaje de la venta total que representa cada producto, para hallar el mismo. Esta información puede verse en la Tabla 4.7.

Después, se procederá a considerar los costos fijos. Para esto, se tomará el costo fijo del último año, siendo este el más alto durante el proyecto. Las cifras de este cálculo puede verse en la Tabla 4.8.

Esto da como resultado un costo fijo mensual de S/ 124,303; y anual de S/ 1'491,641 en el último año. Por tanto, aplicándose la fórmula de punto de equilibrio:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / \text{MCU multiproducto}$$

El resultado quedaría así:

$$\text{P. Equil(Anual)} = 124,303 / \text{S/ } 0.84 = 147,603 \text{ unidades}$$

Por tanto, bajo la teoría del punto de equilibrio usando el método MCU multiproducto, se considera que el punto de equilibrio se alcanzaría si:

$$\text{Visitas descuento masivo mensual} = 147,603 \times 63\% = 92,536 \text{ visitas mensuales}$$

$$3,085 \text{ visitas diarias}$$

Visitas programa de beneficios mensual = $147,603 \times 37\% = 55,067$ visitas mensuales

1,836 visitas diarias

4.5. Selección de la dimensión del servicio

Si bien esto da un estimado del punto de equilibrio, en la realidad se espera que el flujo de usuarios en los programas de beneficios sea el 30% del de descuentos masivos. Por tanto, el nuevo estimado sería el siguiente:

Visitas descuentos masivos = 103,322 visitas mensuales / 3,444 visitas diarias

Visitas programas de beneficio = 53,321 visitas mensuales / 1,581 visitas diarias

Esta información se consolida en la Tabla 4.9.

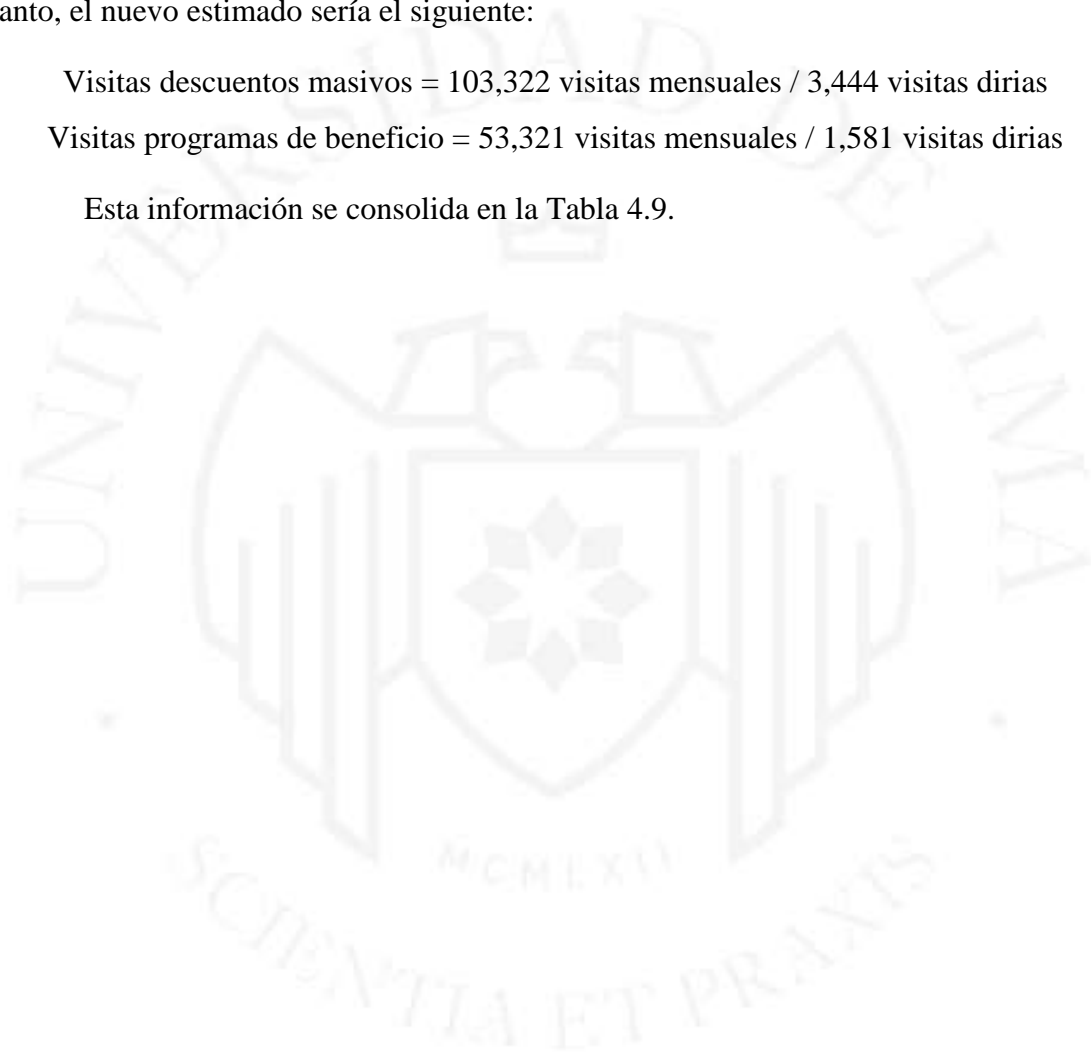


Tabla 4.7*MCU multiproducto*

| | Ingreso por Visita | % Venta | Ingreso Ponderado | Visitas | Ingreso total de visitas | Unidades Recomendadas | Ingreso Recomendado |
|--------------------------------|---------------------------|-------------|--------------------------|----------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Visita descuento masivo | S/ 0.73 | 63% | S/ 0.46 | 92,536 | 67,551.28 | 86,749.00 | S/ 63,327 |
| Programas beneficios afiliados | S/ 1.03 | 37% | S/ 0.38 | 55,067 | 56,752.54 | 59,165.62 | S/ 60,977 |
| Visita clubes | S/ 0.80 | 25% | S/ 0.20 | 37,027 | | | |
| Programas beneficios afiliados | S/ 0.23 | 12% | S/ 0.03 | 18,040 | | | |
| MCU multiproducto | S/ 1.76 | 100% | S/ 0.84 | 147,603 | S/ 124,304 | 145,914.62 | S/ 124,303 |

Tabla 4.8*Costo fijo anual-mensual*

| Año | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
| Costo Fijo | S/. | 195,958 | S/. | 229,402 | S/. | 271,697 | S/. | 346,070 | S/. | 378,402 | S/. | 431,339 |
| Sueldos | S/. | 238,563 | S/. | 397,024 | S/. | 546,779 | S/. | 720,912 | S/. | 854,995 | S/. | 924,648 |
| Total | S/. | 434,520 | S/. | 626,426 | S/. | 818,476 | S/. | 1,066,982 | S/. | 1,233,397 | S/. | 1,355,987 |
| Mensual | S/. | 36,210 | S/. | 52,202 | S/. | 68,206 | S/. | 88,915 | S/. | 102,783 | S/. | 112,999 |

Tabla 4.9*Punto de equilibrio*

| | |
|--|--|
| Tamaño de mercado anual (S/ MM) | 11,747,8 |
| Tamaño de recursos | Ilimitado |
| Tamaño tecnologico | Ilimitado |
| Tamaño punto de equilibrio | 86,749 visitas descuentos masivos mensuales 37,179 visitas programa de beneficios |

CAPÍTULO V. INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.1. Proceso para la realización del servicio

5.1.1. Descripción del proceso del servicio.

De cara al usuario, el servicio consiste en entregar un cupón de descuento a través de la plataforma *web* o móvil. Es por esto que los terminales deben cumplir algunos requisitos mínimos indispensables para soportar el uso de la plataforma. Los detalles técnicos se detallan a continuación.

Es indispensable que el terminal (sea este una plataforma móvil o *web*) tenga acceso a internet al momento de generar el cupón. Este luego podrá ser almacenado para ser usado luego e acuerdo a los términos y condiciones cada cupón.

El servicio estará disponible a través de un navegador *web* o terminales Apple y Android mediante un *software* aplicativo. El dispositivo *smartphone* no tendrá que ser de alto rendimiento para correr la aplicación. Se estima que cualquier equipo pos 2010 podrá correrlo sin problemas.

Para el caso de los clientes –las empresas–, es donde el servicio se vuelve más complejo. Para las empresas, ONE será un nuevo canal de comunicación hacia sus potenciales clientes y clientes leales, con el que podrán interactuar, brindándoles premios e incentivos para seguir acudiendo a sus marcas. Para lograr esta interacción de la mejor manera, es necesario que el equipo de *márketing* de la marca cuente con correspondientes *softwares* de diseño de publicidad, para subir las campañas listas a la plataforma.

ONE no contará con un *software* que facilite a las empresas estos diseños de imágenes publicitarias, ya que conocidos *software* como Photoshop, por ejemplo, tienen todo lo necesario para la función en mención.

Una vez tengan listas sus imágenes publicitarias, tan solo requerirán de una computadora para administrar sus campañas, organizar y diseñar sus *hub*, analizar sus estadísticas, usar las herramientas de conectividad con FB, etc.

Plataforma

En ONE, se tiene dos tipos de entidades con las habrá una relación de manera totalmente distintas. Por un lado, se tendrá a los clientes, las empresas, que están dispuestos a pagar por servicios de publicidad en las plataformas, y por una comisión por descuento utilizado. En el otro lado, se tendrá a los usuarios, que son los consumidores que harán posible este proyecto, al encontrar valor en esta propuesta debido a la necesidad que se busca cumplir.

Para el caso de los usuarios finales, los consumidores, la propuesta de valor de ONE consiste en darles una plataforma *web* y *móvil* donde los usuarios podrán encontrar los descuentos rápidamente de establecimientos dentro de las siguientes cuatro categorías:

- Restaurantes: Restaurantes de todo tipo de comida.
- Establecimientos *fast food*.
- Bares y cafés.

Se conoce que los descuentos actualmente se presentan en dos formas. Primero, descuentos que las marcas otorgan a todo el público sin distinción, como lo son los vales afuera de los *food court* en los centros comerciales por ejemplo. Por último, se ofrecerá los descuentos exclusivos para usuarios pertenecientes a respectivos «clubes de descuento», o asociaciones particulares que diversas marcas crean como parte de sus programas de fidelización.

Es por esto que la experiencia ONE ha sido diseñada para estos dos tipos de presentaciones de descuentos, y el usuario es libre de escoger la experiencia que más le acomode a sus necesidades. Más que excluyentes, quedara claro que estas se complementan para poder dar el servicio más completo de descuentos a los cuales el usuario califica, consolidado todo en una sola plataforma. Al ingresar a la plataforma, el usuario elegirá a qué tipo de servicio quiere acceder:

Descuentos masivos: Descuentos libres que brindan los establecimientos y marcas para todos los usuarios. Los usuarios podrán guardar sus establecimientos favoritos, para un rápido acceso a los mismos. Tendrá conectividad con Google Maps para facilidades de geo localización, y filtrar resultados de búsqueda sobre la base de especificaciones de tipo de localización que el usuario necesite. Ejemplo: Restaurantes marinos en San Borja.

Programas de beneficios: Los usuarios podrán guardar los programas de descuento a los cuales clasifican, y luego hacer búsquedas filtradas solo en los programas de descuentos a los cuales clasifican. Es decir, podrá encontrar directamente los mejores descuentos entre todos los programas de beneficios. Nunca más tendrá que descargar diez aplicaciones móviles o visitar diez páginas web.

La página de inicio de ONE puede verse en la Figura 5.1.

Figura 5.1
Página de inicio de ONE



Descuentos masivos: Primero se contará con el servicio de descuentos de todo tipo de establecimientos; es decir, los usuarios podrán encontrar buscar directamente los establecimientos que desean, y al entrar al HUB de la marca, verán los descuentos activos al momento de la consulta (véase la Figura 5.2).

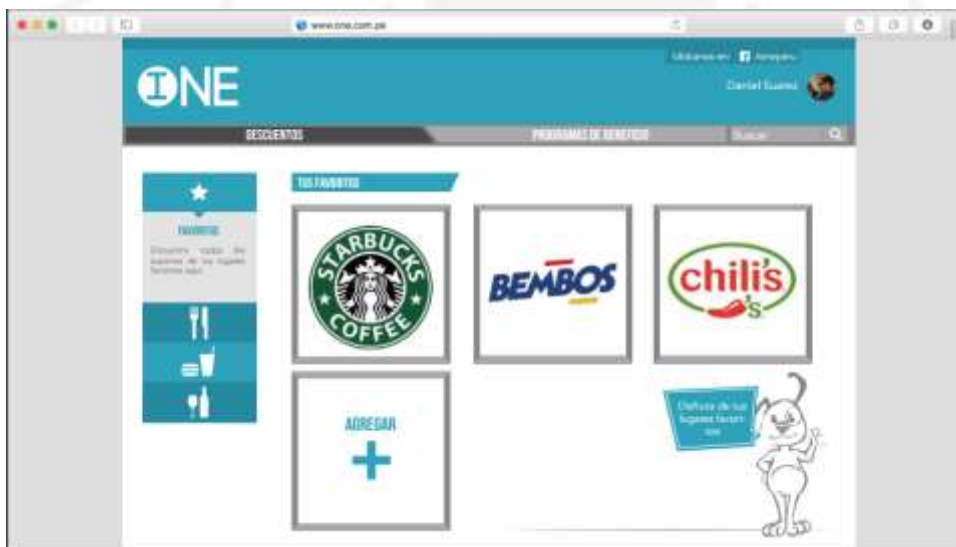
Para iniciar con este servicio, los usuarios tendrán que crearse un usuario y clave, con lo que posteriormente quedará guardada su información acerca de sus establecimientos favoritos. De esta forma, cada vez que el usuario inicie ONE, podrá encontrar descuentos surtidos que ONE cree que le interesarán, y este espacio podrá ser monetizado (véase la Figura 5.3).

Figura 5.2

Hub de Bambos



Figura 5.3
Tus establecimientos favoritos



La mente del consumidor muchas veces no sabe exactamente qué desea consumir, y espera encontrar la mejor oferta sobre la base de percepción de calidad, precio e imagen. En esta etapa, el usuario podrá hacer una búsqueda filtrada, de acuerdo a los siguientes dos criterios:

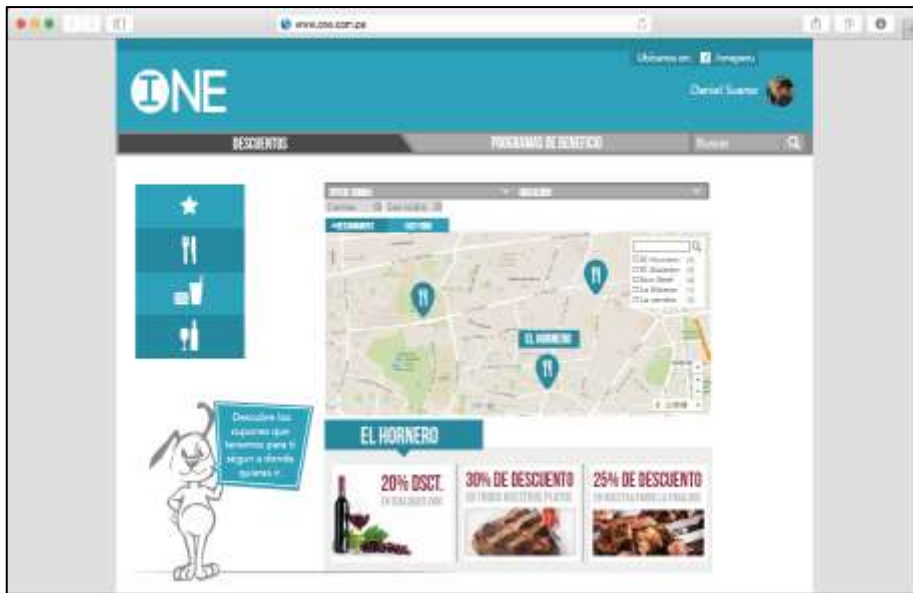
- **Tipo de comida:** Ya sea desde comida china a parrilla, en esta etapa el usuario podrá filtrar los resultados al tipo de comida que desea.

- **Ubicación:** Distrito en el que desea mostrar los resultados.

Una vez el usuario seleccione los filtros deseados, los establecimientos se visualizarán de la manera como se presenta en la Figura 5.4.

Figura 5.4

Resultados de búsqueda filtrada



Luego, el usuario podrá elegir entrar directamente al HUB de la marca para ver la oferta completa de descuentos activos, o podrá seleccionar directamente los primeros descuentos que le aparezcan en la pantalla.

Este espacio es sumamente valioso y debido a eso se pondrá a disposición de las marcas espacios preferenciales. Es decir, si un establecimiento o marca cumple con las condiciones seleccionadas por el usuario (contar con pollerías en Santiago de Surco, por ejemplo), podrá alquilar el espacio preferencial para aparecer primero una vez que se filtren los resultados del usuario. Un usuario con una necesidad vigente, tendrá más probabilidades de conformarse con la primera propuesta de valor que encuentre, debido a la urgencia de su necesidad. Los usuarios no se sentirán que se le invade de propuestas que no tienen interés, al haber ellos mismos elegido los filtros de la publicidad que se le enviará instantáneamente. Es una publicidad sumamente efectiva, porque es la solución a la necesidad específica que tiene el usuario al momento. Si se reflexionara en otros tipos de publicidad típicos, como un cartel en una avenida transitada o un anuncio televisivo,

ninguno llega al usuario en el momento preciso de la necesidad vigente y satisfaciendo exactamente la necesidad específica del usuario, como ONE.

Tras elegirse el descuento, el usuario podrá descargarlo para almacenar en su cuenta, descargar en PDF al celular para presentarlo sin necesidad de contar con una conexión a internet, o imprimirlo.

Programas de beneficios

En este servicio de ONE, el usuario podrá elegir los programas de beneficios a los que pertenece, para encontrar los descuentos a los mismos directamente. Una vez elegidos, los descuentos se anclarán en el lado superior izquierdo de la página, brindando un acceso rápido al usuario en cualquier momento, para ver los descuentos que cada programa de beneficios brinda (véase la Figura 5.5).

Figura 5.5

Página de inicio de «Programas de beneficios»



La busca de establecimientos por filtros en esta parte le agrega uno más, el de «Selecciona tus programas de beneficios». Es decir, selecciona los programas de beneficios a los cuales quieres que se muestren los descuentos que clasifiquen con los otros filtros.

Un ejemplo de una búsqueda sería: Los descuentos de cafés en San Borja de mis programas de beneficios del Banco Continental, Movistar y la Universidad de Lima. En esta etapa no se brindará un puesto de etapa preferencial, puesto que los descuentos de cada programa de beneficios serán mostrados en orden de proximidad a la localización del usuario.

Esta es la descripción del proceso de ONE hacia los usuarios finales. Ahora se verá el proceso de servicio para los clientes, es decir, las empresas.

Para las empresas, ONE brindará la posibilidad a las marcas de tener usuarios especiales, diferentes a los de los usuarios, en la que podrán manejar todas las funciones adicionales para participar en ONE. Primero, con previa coordinación con la empresa, se le creará el número de usuarios que sea requerido por la marca, para mantener un control de seguridad respecto al acceso a la información. Una vez con este, la empresa tendrá la facilidad de ver las siguientes funciones:

- **Planear las campañas de oferta:** Manejar los descuentos activos y el tiempo por el que estarán activos y los locales vigentes de la oferta.
- **Diseño del HUB:** Este es el hogar de la marca. La cara de la empresa hacia los usuarios. Aquí podrán diseñarla como gusten, brindando sus mejores descuentos y un breve resumen ejecutivo sobre la marca.
- **Información de cobranza:** Podrán ver cómo va el estado de su campaña sobre espacios publicitarios, cuántos descuentos han sido descargados, cómo va la tarifa a cobrar este mes y si cuentan con membresía al programa de beneficios.

Adicionalmente, a cada marca se le enviará un reporte mensual en el que se detallará información sumamente útil para estas, acerca de la información sobre los usuarios descargando sus descuentos. En estos encontrarán:

- Demografía de los usuarios que descargaron los descuentos.
- Información historia sobre las descargas de descuentos.
- Número de visitas al HUB de la marca.

Estadística segmentada para Programas de Beneficios

ONE apunta a crear un hábito en los consumidores, al poder brindar facilidades para que el cliente decida de mejor manera los lugares en donde desea consumir, brindándole descuentos validos al corto y largo plazo, para influenciar en su decisión en momentos de necesidad vigente; es decir, de hambre. Es por eso que ONE tiene un enorme potencial para la recolección de data, ya que al tener usuarios registrados, conectados por medio de un documento de identidad, se tiene acceso a la información demográfica de los usuarios. La información de estos clientes luego es recopilada y presentada ante potenciales clientes, marcas que cuentan con establecidos programas de beneficios.

Esta información será valiosa para estas marcas, ya que tendrán la posibilidad de tener indicadores con buena confiabilidad sobre los patrones de consumo de sus clientes y sobre clientes que la marca intenta fidelizar.

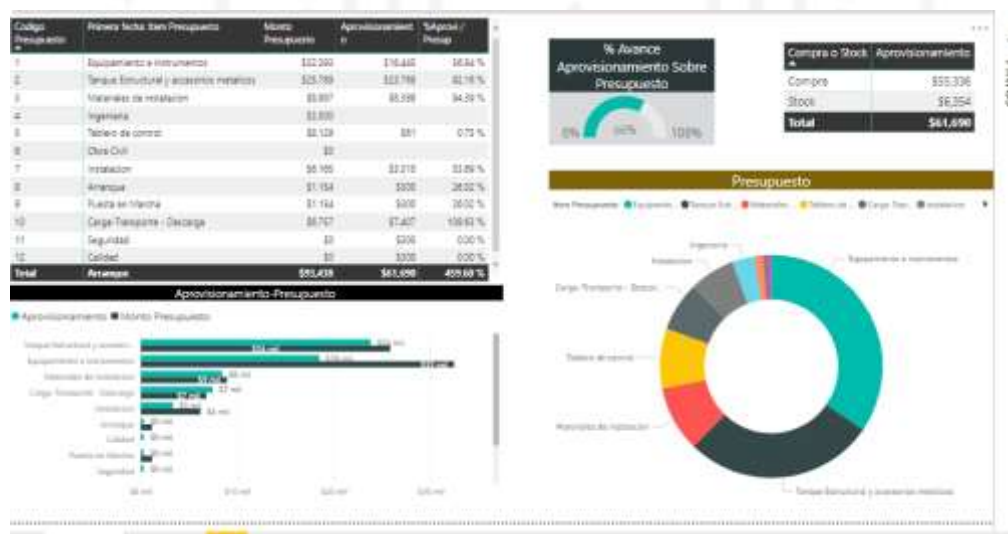
Las empresas, posteriormente, podrán analizar los resultados de su campaña y reorientar sus recursos hacia acciones que generen mejores resultados.

Para mostrarle estos resultados a los clientes, se ha considerado usar las siguientes herramientas.

Power Bi Microsoft.

Este *software* permite la elaboración de *dashboards* didácticos e interactivos en la que el cliente podrá visualizar las métricas de sus campañas para determinar los resultados de este e improvisarlas. Al darle clic a las tablas, los *dashboards* conversan unos con otros para mostrar la información al nivel de detalle que el usuario está solicitando (véase la Figura 5.6).

Figura 5.6
Ejemplo de visualización de métricas en Power BI



Ejemplo de cortes de información que se podrán visualizar son:

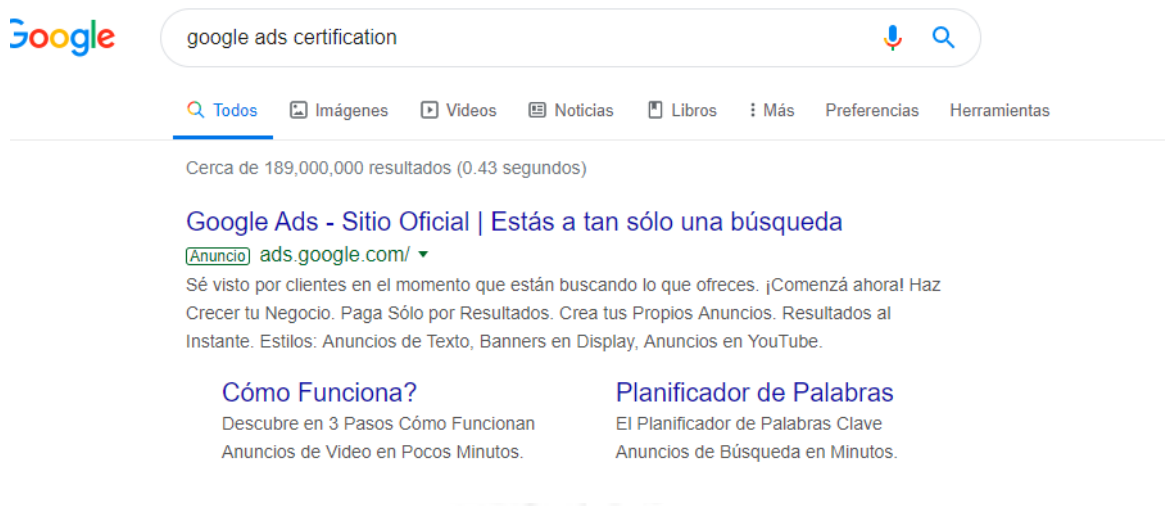
- Dias y horas de la semana en donde los usuarios entran más a la plataforma y a el programa de beneficios especifico.
- Ratio de conversión de las personas que tienen el beneficio versus las que entran a visualizarlo.

- Cuantas visualizaciones tienen del beneficio en promedio antes de utilizar el descuento.
- Categorías de comidas más visualizadas.
- Restaurantes de rangos de precio más visualizados.
- Comparación del tráfico total de beneficios similares vs los que entran a la plataforma específica del cliente: Esta es una métrica interesante, ya que actualmente los clientes no tienen como medir el desempeño de sus propias plataformas versus la competencia. Esto, abierto por demografía.

Google Analytics-Google Ads.

En tema de marketing digital. En la actualidad, todos los clientes tienen campañas de Google Ads activas. Estos son espacios preferenciales en el buscador de Google al momento que un consumidor hace una búsqueda relacionada al aviso que se quiere mostrar. Al hacerle clic al anuncio, se direcciona al consumidor a la *landing page* deseado por el cliente (véase la Figura 5.7).

Figura 5.7
Anuncio en Google Ads



Nota. De «Google Ads», por Google, 2020. (https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk03oND00FyxgLTkRb0yS_7O5Xnw4JA%3A1606906613935&source=hp&ei=9XLHX-XzNraWwbkP6o6DuAs&q=google+ads&oq=google+ads&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzICCAAYCAgAELEDEIMBMgUIABCxAzICCAAYAggAMgIIADICCAAYAggAMgIIADICCAA6BwgjEOoCECc6BAgjECC6BAgAEEM6CggAELEDEIMBEEM6BggAEAoQQzoHCCMQsQIQJzoHCAAQsQMQCjoECAAQCjoKCAAQsQMQCjoKCAAQsQMQgWEQCIdClibOmChQWgGcAB4AIABwQKIAZsVkgEIMC4xMy4xLjGYAQCgAQGqAQdnd3Mtd2l6sAEK&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwilwqLPka_tAhU2SzABHWrHALcQ4dUDCAc&uact=5)

Desde la parte técnica, en la *web* de ONE se tendrá *cookies* que se adhieren al navegador del usuario por un tiempo definido (entre 30 y 60 días) para ‘taggearlas’, y con eso migrar la data a Power Bi. Al ser una *web* con *cookies* de ‘taggeo’, el mismo usuario dentro de su campaña de Google Adwords podrá configurar una métrica de conversión, con lo que podrá medir el éxito cuantitativamente de sus campañas (véase la Figura 5.8).

Figura 5.8
Dashboards de Google Adwords con métricas de conversión

| Sitelink | Status | Clicks | Impr. | CTR | Avg. CPC | Cost. | Avg. Pos. | Conversions | Cost / conv. | Conv. rate |
|---|----------|--------------|---------------|--------------|---------------|-------------------|------------|-------------|-----------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> My Giving Introduction | Approved | 1,453 | 63,237 | 2.30% | \$1.50 | \$2,183.48 | 2.1 | 3 | \$727.63 | 0.21% |
| <input type="checkbox"/> Recommended Charities | Approved | 1,316 | 51,349 | 2.56% | \$1.54 | \$2,021.17 | 2.0 | 7 | \$288.74 | 0.53% |
| <input type="checkbox"/> How to Give | Approved | 1,248 | 51,512 | 2.42% | \$1.52 | \$1,892.22 | 2.0 | 5 | \$378.44 | 0.40% |
| <input type="checkbox"/> Getting Involved | Approved | 1,148 | 43,561 | 2.64% | \$1.52 | \$1,748.14 | 1.9 | 4 | \$437.28 | 0.35% |
| Total - all sitelinks | | 1,693 | 76,671 | 2.21% | \$1.53 | \$2,595.25 | 2.2 | 7 | \$370.75 | 0.41% |

Por ejemplo: Para un cliente, una conversión puede ser que el usuario llegue a *landing* de una categoría y le dé «Guardar para más tarde» el descuento, ya que sabe que uno de cada diez usuarios que hacen esto, terminan yendo al restaurante en el plazo de dos semanas. Con esto, puede medir cuántas visualizaciones del anuncio en Google-clics y conversiones tiene, sacando ratios porcentuales para comparar las campañas entre sí.

Los diagramas de flujo de servicios, tanto de descuentos masivos, como de clubes de descuentos, se presentan en las figuras 5.9 y 5.10, respectivamente.

5.1.2. Diagrama de flujo del servicio.

Figura 5.9
Diagrama de flujo del servicio. Descuentos masivos

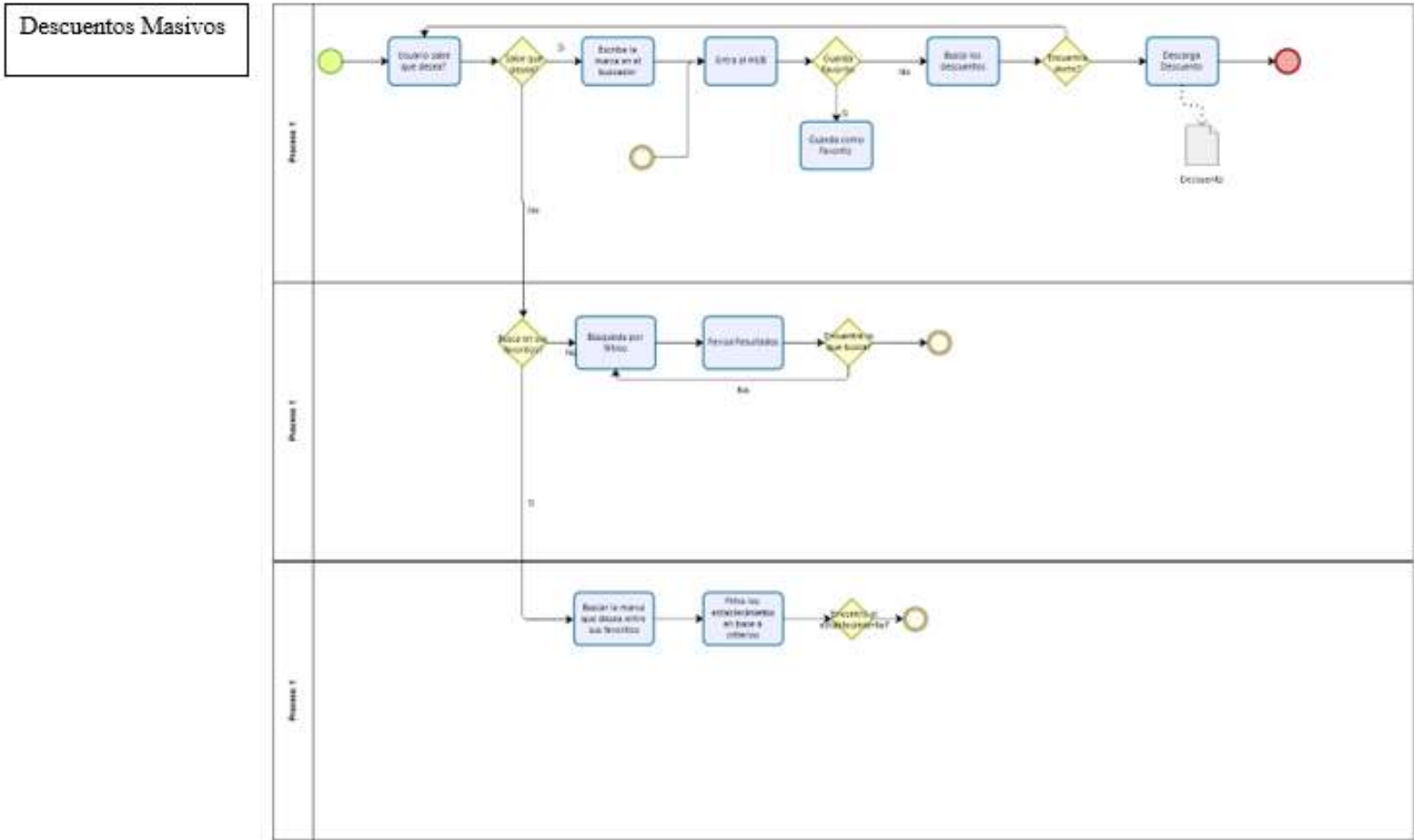
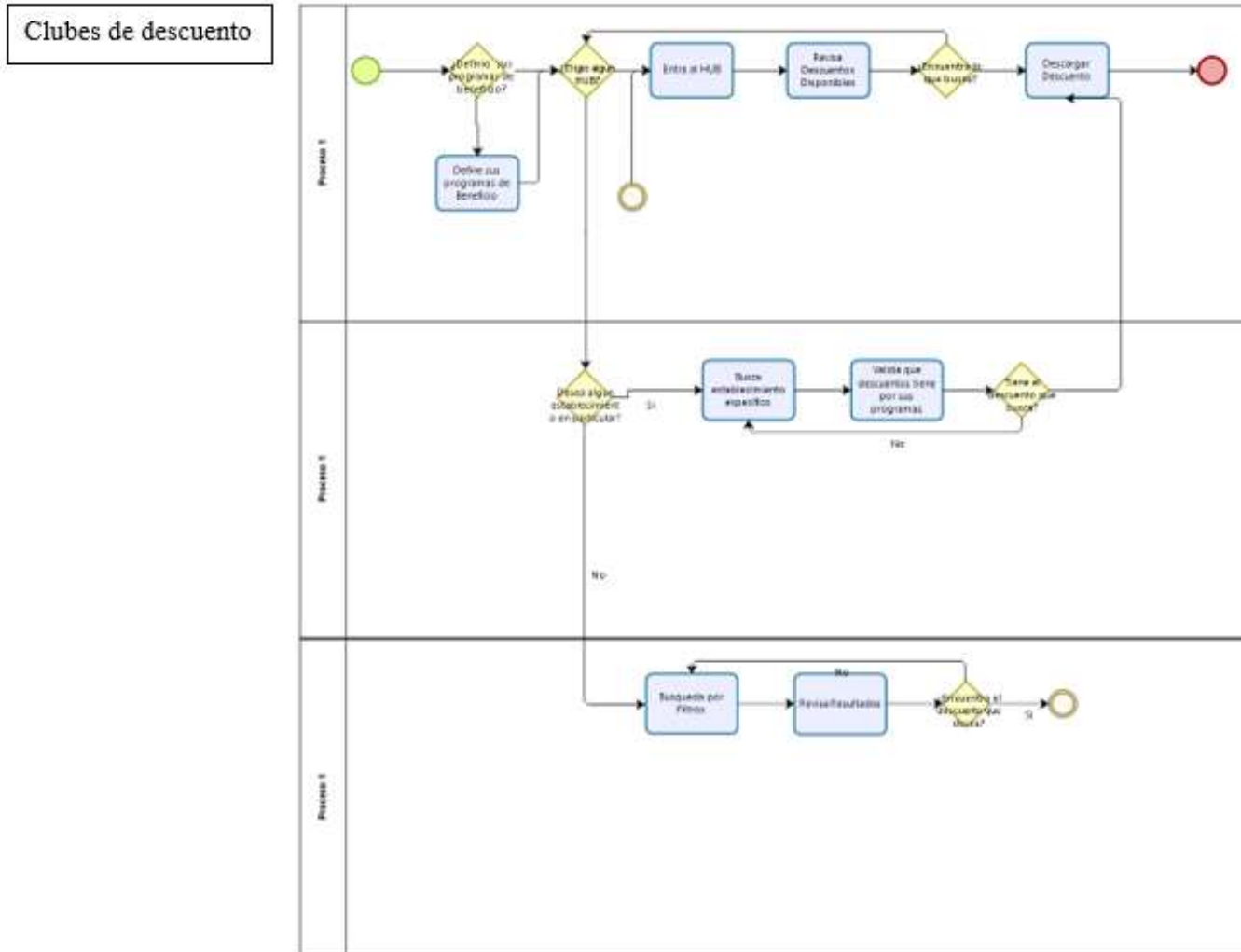


Figura 5.10

Diagrama de flujo del servicio. Clubes de descuento



5.2. Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio.

La tecnología que se utilizará para soportar la entrega del servicio es un servicio de *hosting* de Amazon con las siguientes características: 1 GiB de memoria, 1 v CPU, 6 CPU créditos/hora, EBS-solo, 32 bit o 64-bit en plataforma. Este servicio se encargará de soportar una base de datos en lenguaje SQL bajo licencia gratuita GNU V2. Esto permitirá establecer una base de datos de jerarquía relacional óptima para el tipo de servicio a entregar. La aplicación *web* estará soportada sobre el lenguaje Java Script, el cual es ideal para *webs* muy visuales como la que se implementaría. Esto se debe a que es un lenguaje orientado a objetos lo que permite hacer *webs* muy dinámicas y amigables orientadas al usuario. Este mismo lenguaje se utilizará para la plataforma Android por tener estos mismos beneficios. Además de este modo, se reduce la complejidad de la implementación del servicio. En lo que respecta a los dispositivos Apple, el lenguaje a utilizar es el Swift, por ser el lenguaje multiplataforma exclusivo de Apple. Este a diferencia de Java Script está diseñado para ser sobretodo escrito por texto y no tanto por objetos. El motivo de esto es su naturaleza general y multiplataforma.

5.3. Capacidad instalada

5.3.1. Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio

La aplicación se desarrollará en un lenguaje java por su sencillez de programación y compatibilidad para terminales Android. En el caso de Apple, el lenguaje empleado será Swift, por ser el único empleado en esas plataformas.

En cuanto a la programación del sitio *web*, esto se elaborará en JavaScript para facilitar el despliegue de la interface y reducir el número de proveedores de soporte. Además, brinda un entorno final muy agradable acorde al diseño que tendrá la aplicación.

Para la base de datos, se empleará como motor el programa MySQL por ser tener una licencia GNU, versión 2. Esto quiere decir que el *software* no tiene costo. Este se enlazará a las plataformas mediante un sistema de consulta. Además, cuenta con una gran oferta de desarrolladores que manejan el *software* y son capaces de desarrollar la base de datos de acuerdo a las necesidades.

Para el *hosting* se empleará el servicio de Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2), que durante el primer año será gratuito. En caso la demanda superase a

la capacidad gratuita proporcionada por Amazon, este permite ampliar los recursos consumidos por la *app* (CPU, RAM y almacenamiento), de acuerdo al requerimiento de la aplicación.

La categoría gratuita otorga los siguientes beneficios:

- 750 horas de EC2 ejecutando el uso de micro instancias t2 en el servidor de Microsoft Windows (t2 micro: 1 GiB de memoria, 1 v CPU, 6 CPU créditos/hora, solo EBS, plataforma de 32 o 64 bits).
- 750 horas de balanceo de carga hasta más de 15 GB en procesamiento de datos.
- 30 GB de Amazon Elastic Block Storage en cualquier combinación de uso general (SSD) o magnético, más 2 millones de E / S (con magnético) y 1 GB de almacenamiento de instantáneas.
- 15 GB de ancho de banda agregado en todos los servicios de AWS.
- 1 GB de transferencia de datos regional.

En cuanto a los requisitos específicos para que los terminales puedan correr la plataforma móvil, estos serán determinados en la etapa de programación de la aplicación. En el ámbito *web*, solo se requiere un terminal que pueda ejecutar un navegador. Esto se debe a que todos los servicios de la *web* los realizará un servidor externo y no requerirá de poder específico por parte del terminal.

5.3.2. Determinación del factor limitante de la capacidad

Como ya se explicó, el servicio estará alojado en un servidor tipo *cloud* de Amazon. La capacidad instalada será virtualmente ilimitada y se variará en función al requerimiento de procesamiento del motor de la base de datos, pagándose solo por la capacidad de proceso adicional requerida.

5.3.3. Determinación del número de recursos del factor limitante

El cálculo de los recursos requeridos se podrá elaborar una vez programado e implementado el motor de la aplicación por no existir una metodología definida para ello. Cuando esté implementado, se analizará la carga del servicio y se fijarán los parámetros de requerimientos acorde a eso. Inclusive, se evaluará los consumos picos de recursos para poder establecer topes máximos en el servicio de *cloud*.

5.4. Resguardo de la calidad.

5.4.1. Calidad del proceso y del servicio

Una de las razones del declive de Groupon fue por la baja calidad de los descuentos ofrecidos en su plataforma. Al brindar descuentos tan abismales, los servicios tenían que provenir de establecimientos con un servicio de mala calidad o que habían bajado considerablemente su calidad en el corto plazo y, por ende, tenían poca clientela y necesitaban mejorar sus ventas.

ONE estará siempre atento de la calidad del servicio brindado por parte de las empresas presentes en las plataformas. Es decir, se establecerá por contrato que las empresas tienen que tener cumplir con los descuentos que los clientes les presenten, siempre manteniéndolos dentro de un *stock* razonable. Se coordinará con las marcas para que los tiempos de sus promociones no sean lo suficientemente largos como para que la demanda sobrepase enormemente la oferta, y genere inconformidad en los usuarios.

Por ejemplo, si Bombos lanza un descuento de papas y gaseosa gratis por la compra de la Hamburguesa Alemana grande, la empresa deberá tener en cuenta que el mismo tendrá una fuerte demanda, y ponerlo por poco tiempo en la plataforma (de 12 a 2 pm del jueves 21 lo podrás descargar, por ejemplo).

La ventaja en ese sentido es que, para el caso de los clubes de beneficios, la calidad estará asegurada por los programas de beneficios en sí. Es decir, para el caso de Mundo Sueldo del BCP, por ejemplo, ellos tienen ya un proceso establecido para la selección de establecimientos para ofrecer a sus clientes, por lo que ONE aprovechará ese punto para, así, estar seguros que los establecimientos ofrecidos a los usuarios a través de sus programas de beneficios, serán de óptima calidad.

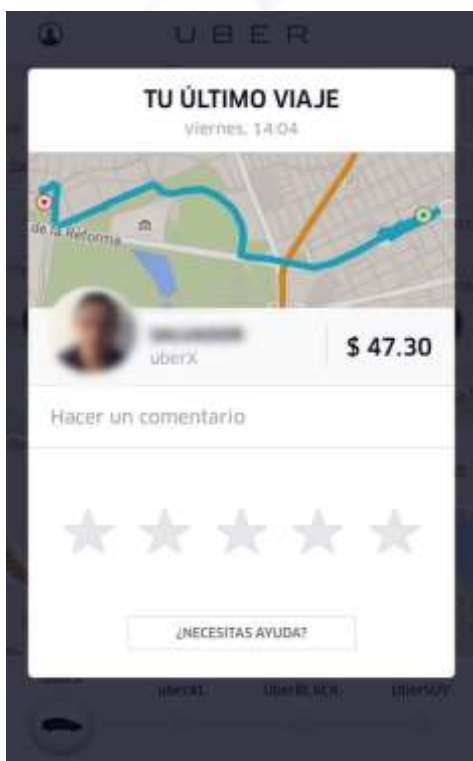
Asimismo, se implementará un manual para el ingreso de nuevos cupones en el servicio, basado en la norma ISO 9001:2008, para poder manejar una trazabilidad del proceso y garantizar la mejora continua del proceso.

5.4.2. Niveles de satisfacción del cliente

La principal fuente para la evaluación de la satisfacción será un buzón de comentarios para que el usuario deje cualquier comentario sobre el descuento y/o el servicio de la aplicación. Además, se colocará un ranking de cinco estrellas para que quien genere el cupón pueda calificarlo (véase la Figura 5.11). La interface de calificación será similar a la de las aplicaciones móviles de taxi. También se implementará un *call center* para dar soporte al usuario final.

De este modo, se podrá medir la satisfacción del cliente tanto cuantitativamente como cualitativamente de la oferta y el servicio brindado.

Figura 5.11
Ejemplo puntuación



Nota. De «Califica tu último viaje», por Uber Taxi, 2020.

Por otro lado, también se implementará una página de Facebook para llegar a más usuarios a través de redes sociales. Asimismo, por ser un servicio inherentemente virtual, se implementará un libro de reclamaciones digital y se especificará los términos y condiciones de cada cupón en la *web* haciendo hincapié de que el cumplimiento es responsabilidad del anunciante.

También se solicitará que el usuario puntúe la aplicación en las tiendas que facilitan el contenido a los dispositivos móviles.

En cuanto a la satisfacción del cliente (empresas), esta se medirá con una ratio entre cupones generados versus cupones utilizados. Además, se mantendrán constantes reuniones con los clientes a fin de recibir constante retro alimentación de parte de ellos.

5.4.3. Medidas de resguardo de la calidad

Para resguardar la privacidad y la seguridad de los usuarios, se empleará un cifrado SSL/TLS para la comunicación entre el servidor y el terminal. Este método es válido tanto para la plataforma *web* a través de HTTPS como para la comunicación con el dispositivo móvil.

Antes del lanzamiento de la aplicación, se contratará un servicio externo para detectar *bugs* y poder depurarlos. Esto debe venir por parte de la empresa que desarrolle la plataforma móvil, pues es parte del diseño y programación de la misma. Es muy importante que la plataforma que se lance al mercado en su versión completamente funcional, para evitar que los primeros usuarios «Early Adopters» descubran una aplicación que no propone la propuesta de valor adecuada que plantea ONE, y puedan empezar a generar hábitos de uso. También, será muy complicado promocionar a las marcas en una plataforma incompleta, ya que ellos pagarán por tener un servicio listo para usar.

A la vez, se verificará que el proveedor del *hosting* puede proveer un SLA de al menos 95%, siendo común que muchos sean cercanos al 100%. Esto quiere decir que el proveedor deberá comprometerse a mantener la disponibilidad del servicio cuando menos el 95% del tiempo.

Dentro de los términos y condiciones del servicio, ONE se comprometerá a no intercambiar o vender la información privada de los usuarios sea esta su teléfono, nombre, dirección o tarjeta de crédito. Como parte de este compromiso, la base de datos estará encriptada y así se mitigará cualquier riesgo de robo de información.

Por otro lado, en cumplimiento de la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales, se implementará un proceso automatizado de gestión y tratamiento de datos personales. Esto, con el fin de garantizar el derecho fundamental de las personas a la protección de su privacidad. Además, el sitio contará con términos y condiciones generales de servicio, así como con una política de privacidad establecida similar a la

detallada en el Anexo 4. Cabe señalar que la aplicación no registrará ninguna información de medios de pago de los usuarios (Stucchi. 2017).

5.5. Impacto ambiental

El proyecto ONE contempla un enorme ahorro de papel. Esto debido a que uno de los principales objetivos de la empresa es dar paso a un nuevo método de compra sobre la base de cupones virtuales. Es decir, ya no será necesario imprimir el cupón y llevarlo al establecimiento donde se desea realizar el consumo. Bastará con simplemente mostrar el celular *smartphone* con el descuento en el establecimiento, para que este se haga efectivo.

Esto toma importancia cuando se considera el cada vez mayor uso de cupones y descuentos por parte de los establecimientos de consumo y clubes de descuento como lo son los bancos. Por ejemplo, un conocido banco envía a todos sus clientes VIP una carta de papel *couché* indicando que tienen un determinado descuento en un restaurante particular. Ellos consideran un porcentaje de recepción del mensaje, es decir, tal vez de cada 100 mil cartas enviadas tan solo 1,000 personas logran ir al establecimiento en promoción. Esto genera un costo y sobretodo, un impacto enorme en el medio ambiente si se tiene en cuenta que existen miles de bancos haciendo esta práctica, hoy.

Mirándose desde esa perspectiva, ONE brindará un nuevo canal a las empresas para que puedan difundir sus promociones de una manera socialmente responsable, algo que es cada vez más valioso para los consumidores. Adicionalmente, la publicidad de ONE tendrá una mejor ratio de conversión en consumo comparado al papel, ya que llega inmediatamente al usuario y en su momento de necesidad vigente, cuando tiene hambre.

5.6. Seguridad y salud ocupacional

Por tratarse de un servicio de plataforma *web* y móvil esto le otorga un carácter completo de intangibilidad. Es decir, ninguna persona interviene en el proceso de generación y entrega del servicio al usuario final, todo este proceso se dará a través de servidores remotos. Es por esto que no se puede aplicar un plan de seguridad y salud ocupacional en el marco de la prestación del servicio. Cabe señalar que se considerará el artículo título IV, VI, VII, VIII e IX de la Resolución Ministerial 305-2008-TR, Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico para Diseñar las Estaciones y Puestos de Trabajo en la Oficina.

Para el caso de las oficinas, se contará con todas las medidas de seguridad necesarias para garantizar cualquier evento inesperado, como un sismo, por ejemplo. Se

tendrá las rutas de escape debidamente señaladas, y se participará de los simulacros a nivel nacional que dicte Defensa Civil. Adicionalmente, se contará con un extintor de tipo A (papeles, cartón, etc), adecuado para el uso de oficinas.

5.7. Sistema de mantenimiento

Por tratarse de una aplicación móvil alojada en el servidor de un tercero el mantenimiento físico de la plataforma le corresponde al proveedor de servicio. Respecto al mantenimiento de las interfaces este corresponde a la empresa que diseñe las aplicaciones y la página *web*, pero este solo se solicitará cuando se requiera realizar cambios.

Respecto al ingreso de nuevos cupones, de esto se encargará el área de TI de la empresa, a través de una interface adecuadamente diseñada para ello por ONE, que implemente la base de datos MySQL. Los *backups* se realizarán cada 24 horas de manera automática en un servidor externo al servicio de *cloud* de Amazon.

Respecto al mantenimiento de las instalaciones, este será reactivo por no tener ningún equipo relevante que sufra desgaste mecánico considerable

5.8. Programa de operaciones del servicio

5.8.1. Consideraciones sobre la vida útil del proyecto

Por la naturaleza del proyecto, se tomará un horizonte de evaluación de cinco años. El horizonte no puede ser mayor, debido a que al ser un proyecto de innovación, o *startup*, es un modelo de negocio nuevo, y no hay ejemplos recientes que sirvan de guía para aumentar el horizonte.

5.9. Requerimientos de materiales, personal y servicios

5.9.1. Materiales para el servicio

Como se mencionó, la propuesta de valor de ONE involucra un servicio intangible de organización de descuentos de índole público para los consumidores y a su par, dándole

un nuevo canal de comunicación a las empresas. Por ende, ONE necesitará de un servidor base, servicio que es brindado por una empresa en calidad de *outsourcing*. Es decir, ONE no se involucrará en los aspectos técnicos necesarios para mantener la plataforma en funcionamiento, ya que se enfocará en el modelo de negocio mencionado, el *core* de ONE.

Sin embargo, sí será necesario tener en las oficinas computadoras con conexión a internet, línea de atención con extensiones y materiales típicos que necesita una oficina como cualquier otra. Adicionalmente, se contará con las facilidades necesarias para mejorar la fluidez de comunicación de los representantes de ventas con las marcas y establecimientos.

5.9.2. Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente

Las personas encargadas de atender al cliente serán la tele operadora y el *Community Manager*.

5.9.3. Servicios de terceros

Como se mencionó anteriormente, se tomará el servicio de *hosting* para las plataformas ONE; es decir, participará un tercero. Adicionalmente, la implementación de la página *web* y aplicación móvil será de igual manera, realizada por un tercero, debido al nivel de experiencia necesario para desarrollar de manera adecuada una aplicación móvil. En este punto, se deberá ser cautelosos, puesto que en el país no abundan expertos en la materia de programación de aplicaciones, por lo que será necesario considerar el servicio de un tercero internacional. Es vital para ONE que la aplicación esté correctamente desarrollada; de lo contrario, podríamos sufrir graves consecuencias al dar una experiencia mala o incompleta al usuario.

5.9.4. Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc.

Como parte de contar con una oficina se deberá pagar los servicios básicos que consisten en luz, agua, teléfono, internet, alquiler y mantenimiento. Lógicamente, los costos variarán de acuerdo con el nivel de consumo realizado cada mes.

5.10. Soporte físico del servicio

5.10.1. Factor edificio

El motivo de contar con una oficina es poder tangibilizar el servicio y la presencia de la compañía de cara a los clientes. Es por eso que es sumamente importante tener una instalación agradable que dé a la empresa una buena imagen de marca.

5.11. Disposición de la instalación del servicio

5.11.1 Disposición General

En la Figura 5.12 se presenta la disposición física del proyecto

5.11.1 Cronograma de implementación del proyecto

En la tabla 5.1 se presenta el cronograma de implementación del proyecto.

Figura 5.12
Disposición general

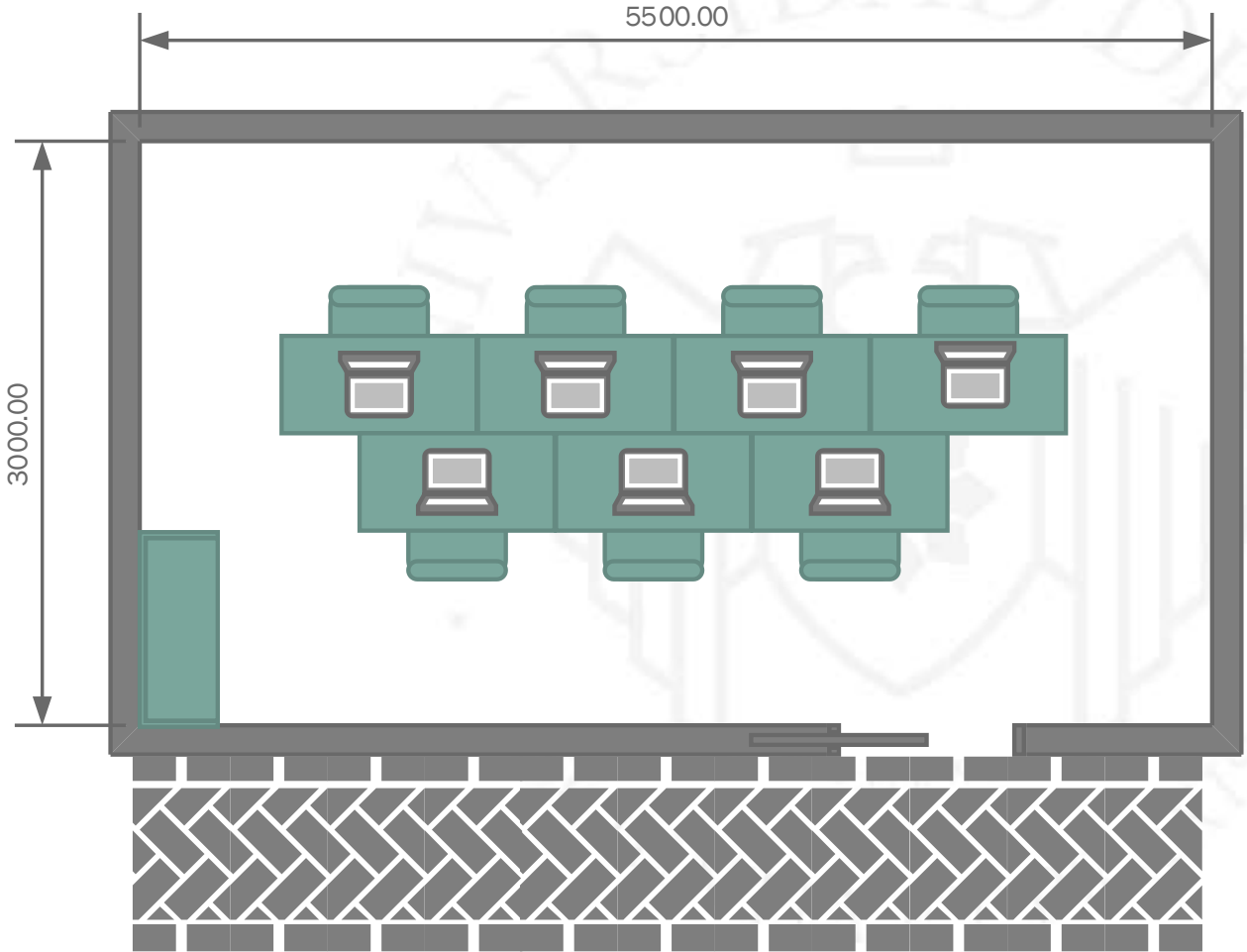


Tabla 5.1
Cronograma de implementación del proyecto

| ID | Nombre de la Tarea | Inicio | Fin | Duración | ene 2020 | | feb 2020 | | | | mar 2020 | | | | abr 2020 | | | | may 2020 | | | | jun 2020 | | | | | | | |
|----|--|------------|------------|----------|----------|------|----------|------|-----|-----|----------|------|-----|-----|----------|------|------|-----|----------|------|------|-----|----------|------|------|------|-----|--|--|--|
| | | | | | 5/1 | 12/1 | 19/1 | 26/1 | 2/2 | 9/2 | 16/2 | 23/2 | 1/3 | 8/3 | 15/3 | 22/3 | 29/3 | 5/4 | 12/4 | 19/4 | 26/4 | 3/5 | 10/5 | 17/5 | 24/5 | 31/5 | 7/6 | | | |
| 1 | Desarrollo de plan de trabajo | 01/01/2020 | 15/01/2020 | 2.2w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Constitución e implementación de empresa | 16/01/2020 | 14/02/2020 | 4.4w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Búsqueda de financiamiento | 16/01/2020 | 12/02/2020 | 4w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Alquiler e implementación de oficinas | 01/01/2020 | 14/01/2020 | 2w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Desarrollo de la aplicación web | 17/02/2020 | 12/03/2020 | 3.8w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Implementación de la plataforma | 17/02/2020 | 04/03/2020 | 2.6w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Prueba y ajuste de la plataforma | 13/03/2020 | 10/06/2020 | 12.8w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Cierre de convenio con clientes | 13/03/2020 | 10/04/2020 | 4.2w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Búsqueda y contratación de personal | 16/03/2020 | 14/04/2020 | 4.4w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Capacitación de personal | 14/04/2020 | 20/05/2020 | 5.4w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Lanzamiento | 21/05/2020 | 09/06/2020 | 2.8w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Evento de inauguración | 10/06/2020 | 10/06/2020 | .2w | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CAPÍTULO VI. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

6.1. Formación de la Organización empresarial

Se establecerá una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) con dos socios mayoritarios, con el 50% del accionariado cada uno. Se establecerá la oficina como domicilio legal de la compañía. Previo a la inscripción de ONE, se realizará una búsqueda en registros públicos para determinar si existen otras empresas con razones sociales similares para, de acuerdo a eso, ajustar la misma. Además, se establecerá un directorio conformado por los dueños de la empresa.

6.2. Requerimiento de personal directivo, administrativo y de servicios

Se requiere:

Gerente de general (comercial)

Toma las decisiones de la empresa y gestiona junto a los jefes de las diversas áreas. Además, hasta el final del tercer año, será también el encargado de todas las relaciones comerciales con los clientes. Tendrá a su cargo al Analista de Márketing, Jefe de TI y Gerente Comercial. Sus funciones serán:

- Aprobar el plan de márketing y el de promoción de marca en medios.
- Definir objetivos, metas y estrategias que permitan la consecución de los mismos.
- Asistir al directorio y a las otras gerencias/jefaturas con lo que tenga relación directa o indirecta sobre las actividades comerciales de la organización.
- Definir los indicadores de gestión de la empresa.
- Mantener contacto constante con los clientes.
- Establecer negocios y vender los servicios que tiene la plataforma.
- Prospeccionar clientes nuevos y buscar nuevas oportunidades de negocio.

Analista de TI

Es la persona encargada de mantener e ingresar las nuevas ofertas. También se encargará de realizar las interconexiones con las bases de datos de los clubes de beneficios de los

clientes, de modo que se muestren en la plataforma. Está subordinado al Jefe de Operaciones. Sus funciones serán:

- Administrar y dar mantenimiento a la base de datos MySQL.
- Ingresar las cargas masivas de información al sistema.
- Desarrollar soluciones alternativas y complementarias al sistema y encargarse de su mantenimiento.

Agentes comerciales de cuentas claves

Es la persona encargada de manejar el trato diario con el cliente. Se encarga de analizar tendencias y patrones de consumo que serán vendidos al cliente como parte del servicio ofrecido en la mensualidad. Está subordinado al Gerente General (Comercial). Sus funciones serán:

- Administrar y analizar la información recolectada en la operación de la plataforma.
- Generar reportes del análisis de la información.
- Identificar tendencias.

Analista de marketing y contenido

Es la persona encargada de dirigir el *marketing* y la publicidad de la empresa. Se encarga de manejar la imagen y la difusión de la marca. Es el encargado de conseguir presencia entre los usuarios. Está subordinado al Gerente de Márketing.

- Confeccionar, proponer y ejecutar el Plan Anual de Márketing.
- Gestionar las campañas de publicidad y *marketing*.
- Manejar redes sociales, *e-mailing*, diseño de publicidad *web*, creatividad publicitaria, supervisión y creación de diseños, y manejo de páginas *web*.
- Administrar y controlar el presupuesto asignado para su gestión.
- Diseñar campañas estratégicas para incrementar las ventas y el posicionamiento de la marca.

Jefe de TI

Sera la persona encargada de velar por las operaciones diarias del negocio. Se responsabiliza por mantener funcionando la plataforma en condiciones óptimas de operación. Sus funciones serán:

- Elaborar, ejecutar y controlar los programas de mantenimiento de la plataforma.

- Velar por la continua operación de la plataforma y garantizar la calidad del servicio.
- Mantener los indicadores de disponibilidad de la plataforma, dentro de los parámetros establecidos.
- Cumplir con todas las tareas y proyectos encomendados por el jefe directo.

Administrador-contador

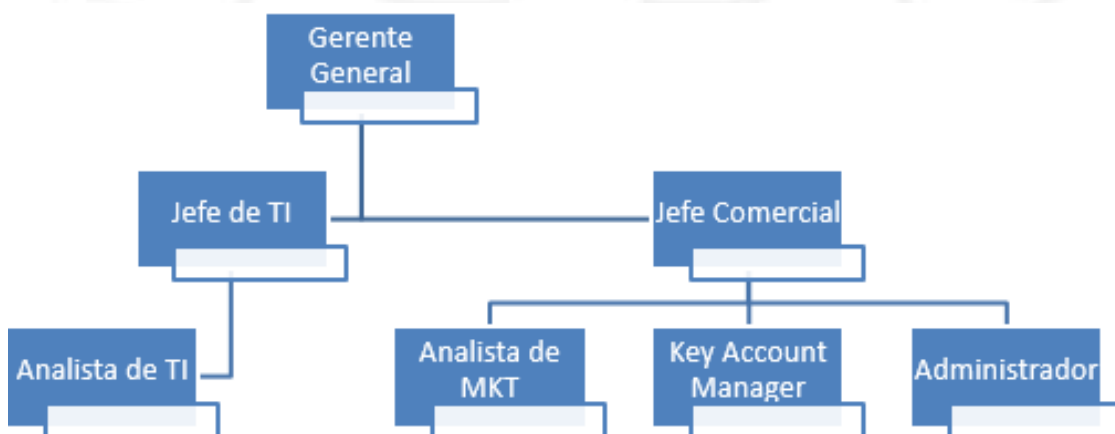
Llevará toda la parte operativa-financiera de la empresa: caja de la empresa, pago a proveedores, etc.

6.3. Esquema de la estructura organizacional

El organigrama de ONE se presenta en la Figura 6.1.

Figura 6.1

Esquema de la estructura organizacional y funciones generales de los principales puestos



CAPÍTULO VII. PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7.1. Inversiones

7.1.1. Estimación de las inversiones de largo plazo (tangibles e intangibles)

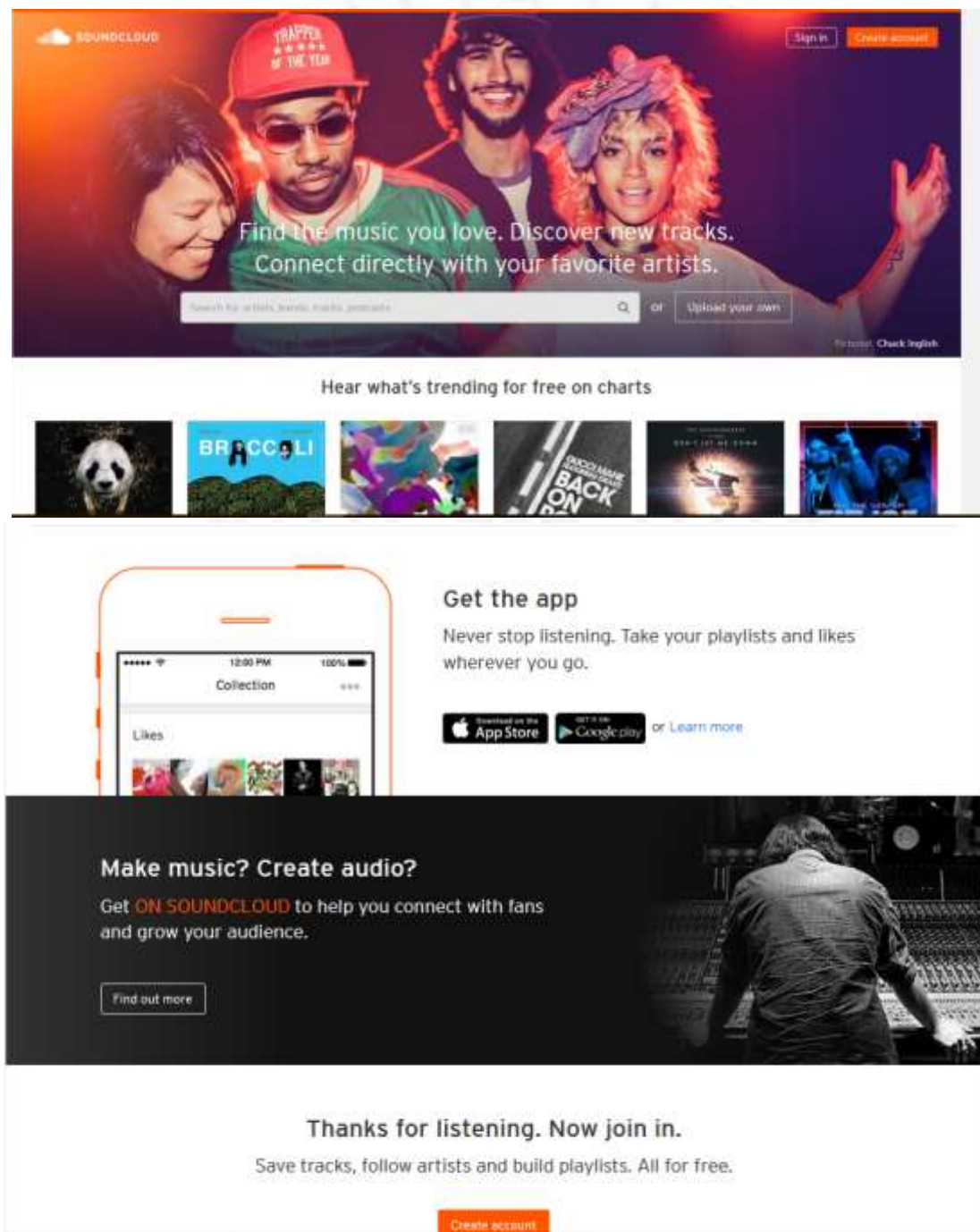
Para la implementación de las plataformas de ONE, será necesario realizar una serie de inversiones a largo plazo que garantice el inicio de operaciones de la aplicación y la disponibilidad de uso en el consumo masivo. Considerando esto, cualquier inversión posterior una vez lista las plataformas, no tendrán la misma importancia a la inversión en el día 0, ya que, si se lanza al mercado un producto inconcluso o incompleto, se creará una primera impresión muy negativa.

Por tanto, en este capítulo se definirá las principales inversiones de largo plazo que tiene que hacer ONE para iniciar su correcto funcionamiento:

- **Diseño *web*:** Antes de la creación y puesta en operaciones del servidor de la *web*, es necesario tener un excelente diseño de dicha plataforma. Uno que sea sumamente atractivo para los establecimientos y para los usuarios finales. Si bien ONE ya tiene un prototipo de *web*, el producto final será inspirado en el diseño de SoundCloud, conocida *web* de música de nuevos artistas (véase la Figura 7.1).
- **Desarrollo de página *web*:** Una vez determinado el diseño, será necesario codificar el mismo y coordinar con el *host* (Amazon) para que se suba a internet. Para este servicio, lo más conveniente sería que la misma persona contratada para el diseño de la *web*, sea el encargado de codificarla.
- **Desarrollo de *app* Android y iPhone:** El mayor flujo de usuarios se captará por este medio, debido a que, en la práctica, un usuario normalmente se encontrará en movimiento al buscar descuentos para decidir el lugar adonde ir a comer.

- **Vinculación con redes sociales:** Al momento de codificar la *web*, se implementará la vinculación con Facebook y demás redes sociales. De esta forma, se tendrá una serie de ventajas de conectividad y accesibilidad usando la mayor red social del mundo. Primero, los usuarios podrán crear sus usuarios en ONE tan solo con vincularlo con Facebook, así como hacen conocidas aplicaciones como Spotify (véase la Figura 7.2).

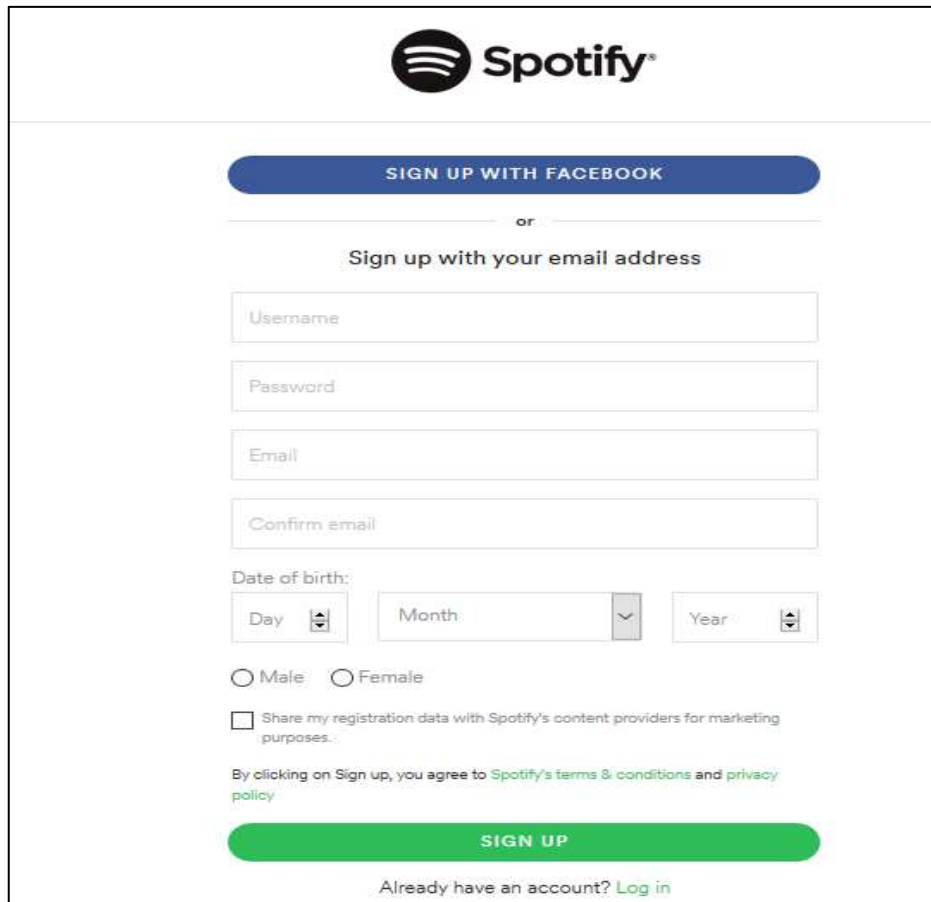
Figura 7.1
Página de inicio de SoundCloud



Nota. De «Página principal», por SoundCloud, 2020. (www.Soundcloud.com)

Figura 7.2

Pantalla de creación de usuario de Spotify



Nota. De «Sign up with Facebook», por Spotify, 2020. (https://www.spotify.com/au/signup/?sp_t_counter=1)

- **Diseño y márketing de la mascota:** Se plantea la creación de una mascota y posterior márketing y publicidad alrededor de esta. Esto será utilizado para promocionar ONE de una manera entretenida para los usuarios, generando un reconocimiento de la marca a través de la mascota.

En general, el presupuesto planteado para las actividades de márketing y publicidad se presenta en la Tabla 7.1.

7.1.2. Estimación de las inversiones de corto plazo (capital de trabajo)

El proyecto ONE, de carácter innovativo, necesitará una fuerte cantidad de dinero para iniciar sus operaciones, y para mantenerse por los dos primeros años de operación. Esto

porque este proyecto será rentable en la medida que un mayor número de establecimientos y marcas entren a las plataformas, y una mayor cantidad de usuarios finales tomen como hábito usar la aplicación para sus consumos de alimentos fuera del hogar.

Figura 7.3

Mascota de ONE



Tabla 7.1

Presupuesto planteado

| Rubro | Costo total (S/) |
|---|------------------|
| Diseño página web | 5,000 |
| Desarrollo página web | 15,000 |
| Desarrollo app Android | 25,000 |
| Desarrollo app Apple | 25,000 |
| Vinculación con redes sociales | 3,000 |
| Desarrollo gráfico de publicidad y mascota a utilizar para la promoción de la marca | 4,500 |
| Capital de trabajo | 635,000 |
| Total | 712,500 |

El 40% de la inversión de ONE vendrá por rondas de financiamiento; y un 8% por los concursos de proyecto *Startup*. Estos concursos a nivel nacional e internacional, sirven para que cada idea *Startup* compita por capital para desarrollar su proyecto. Por ejemplo, la Universidad de Lima cuenta con el concurso «Mi primer paso», que otorga un capital de S/ 25,000 al primer puesto. El otro 32% será obtenido por rondas de financiamiento con inversores «ángeles», que consistirá en la venta de participación en la empresa a cambio de este monto de inversión.

Con este mecanismo, se plantea la venta del 33% del *Startup* a cambio del 32% de la inversión inicial necesaria. Dicho lo anterior, el panorama de inversión quedaría tal como se muestra en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2

Inversión inicial

| Rubro | Costo total (S/) |
|---------------------------------|------------------|
| Deuda (20%) | 142,500 |
| Aporte propio (40%) | 285,000 |
| Concurso de <i>Startup</i> (8%) | 57,000 |
| Ronda de financiamiento (32%) | 228,000 |
| Inversión total financiera | 712,500 |

7.2. Costos de las operaciones del servicio

7.2.1. Costos de materiales del servicio

En este punto, se procede a detallar los costos de materia prima por dar el servicio planteado en el proyecto. Sin embargo, al ser ONE una plataforma *web* y móvil de descuentos en establecimientos de alimentos fuera del hogar, no se incurre en ningún gasto de materia prima en el proceso de brindar la propuesta de valor al cliente.

Esta afirmación se sustenta al darle un breve repaso al proceso ONE. Para el caso de los clientes, estos entran a la plataforma, buscan su descuento a través de una serie de filtros y opciones de geolocalización brindado por Google Maps, y finalmente deciden descargar el descuento en su celular para presentarlo, darle compartir vía Facebook, enviarlo vía email o imprimirlo.

Para el caso de los clientes, las empresas, la interacción con ONE la hacen a través de usuarios especiales en las plataformas. En estos, las empresas podrán armar sus campañas publicitarias, editar su *hub* (espacio de la marca), importar publicaciones hechas desde su *fan page* en Facebook y analizar sus estadísticas de visualizaciones.

Los únicos costos de operación serán la hecha en los servidores *hosting* de la plataforma *web* y la aplicación móvil. Esta será administrada por Amazon EC2, y el detalle de los costos del mismo se incluirá en la parte costos de personal.

7.2.2. Costo de los servicios (energía eléctrica, agua, transporte, etc.)

Como ya se describió en el Capítulo III, ONE planea tener una oficina en la que desarrollará operaciones administrativas, financieras y de soporte tecnológico. Estas estarán situadas en Lima, cerca al distrito financiero de San Isidro, que fue elegido estratégicamente por la cercanía con las oficinas centrales de las principales empresas y marcas con programas de beneficios y líderes en los diferentes rubros del sector de alimentos fuera del hogar.

Por tanto, en este punto no se tendrá costos específicos debido a que la oficina *work* a alquilarse, brindará todos estos servicios como parte del acuerdo.

7.2.3. Costo del personal

7.2.3.1. Personal de atención al cliente.

La empresa consistirá tendrá total de cinco personas que estarán en la planilla en el primer año de operaciones. Estas serán las que se detallan en la Tabla 7.3. Los costos son por mes y el costo total se considerará anual.

7.2.3.2. Personal de soporte interno del servicio.

Como se sabe, el modelo de negocio de ONE apunta a dos diferentes tipos de público: los clientes, que son las empresas que pagarán por los servicios de publicidad y estadística que a brindarse; y, finalmente, los usuarios, que son las personas que descargarán y utilizarán los descuentos presentes en las plataformas.

En este caso, las personas de atención al cliente serán el Gerente General y el Jefe de Ventas. Para el caso de los usuarios, se tercerizará un *call center* para realizar atenciones puntuales. El salario del Gerente General y del Jefe de Ventas se pagará acorde al mercado. A continuación, en la Tabla 7.4, se detalla los sueldos mensuales de los encargados de la atención al cliente.

7.3. Presupuesto de ingresos y egresos

7.3.1. Presupuesto de ingreso por ventas

En esta etapa, se analizará las diversas formas de ingreso que contempla el proyecto ONE. Este proyecto, de plataformas digitales de descuentos en establecimientos de alimentos fuera del hogar, contempla un modelo de negocio en base a espacios destacados en diversos lugares específicos de la plataforma, concepto de publicidad, un ingreso por cada cupón descargado y un servicio estadístico a los clientes de los programas de beneficios. Para el caso de la publicidad, el costo estará en base al flujo de usuarios diarios en las plataformas.

Los ingresos publicitarios se basan en las probabilidades de lo que el usuario vea en primer lugar, cobrándose sobre la base de 1,000 visualizaciones. Para esto, se tomó como referencia un estudio sobre *eCommerce* en el que se concluye que la probabilidad de vista del segundo y tercer banner móvil en *web* sea de 72.5% y 55%, respectivamente (MacDonald, 2019).

Tabla 7.3*Costo total anual del personal, en S/*

| Personal / Mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gerente general | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Jefe comercial | - | - | - | 6,500 | 6,500 | 6,500 |
| Jefe de TI | 4,000 | 4,500 | 5,500 | 5,500 | 6,500 | 6,500 |
| Analista de TI | 2,200 | 4,400 | 4,400 | 4,400 | 6,600 | 6,600 |
| Analista de Márketing | 2,500 | 3,300 | 4,500 | 4,500 | 9,000 | 9,000 |
| Key Account Manager | 2,500 | 3,100 | 8,000 | 12,000 | 12,000 | 16,000 |
| Administrador-contador | - | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 |
| Total planilla | 21,200 | 29,300 | 36,400 | 45,400 | 53,100 | 57,100 |
| Gratificaciones y CYS | 4,947 | 8,233 | 11,339 | 15,131 | 17,911 | 19,356 |
| Pagos empleador (9% EsSalud) | 1,233 | 2,052 | 2,826 | 3,771 | 4,464 | 4,824 |
| Total mensual | 30,764 | 42,518 | 52,820 | 65,880 | 77,054 | 82,858 |
| Total anual | 369,163 | 510,211 | 633,845 | 790,565 | 924,648 | 994,301 |

Tabla 7.4*Costo mensual del personal de soporte al cliente*

| Personal / Mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gerente general | 10,000 | S/ 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Jefe comercial | | | | 5,000 | 5,000 | 5,000 |
| Total planilla | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| Gratificaciones y CTS | 3,611 | 3,611 | 3,611 | 5,417 | 5,417 | 5,417 |
| Pagos empleador (9% EsSalud) | 900 | 900 | 900 | 1,350 | 1,350 | 1,350 |
| Total mensual | 3,628 | 5,079 | 7,256 | 15,962 | 15,962 | 15,962 |
| Total anual | 14,511 | 14,511 | 14,511 | 21,767 | 21,767 | 21,767 |

Para mayor detalle, cada tipo de ingreso será detallado en el Anexo 3.

Publicidad por espacios destacados (clientes).

En la plataforma *web* y móvil de ONE, existen diversos espacios en donde una marca podrá mostrarse y de esta manera, tener mejor exposición frente a los usuarios que entran a buscar descuentos. La lógica de la propuesta de valor de este tipo de publicidad, clave dentro del negocio ONE, es que un usuario que entra a buscar sus descuentos está dentro de una necesidad vigente. Esta necesidad vigente hace al usuario más susceptible a la publicidad y, por tanto, genera una ratio de conversión de intención de compra a compra efectiva mayor que otros tipos de publicidad, como lo es un panel publicitario por ejemplo. Se ha considerado un precio base por cada 1,000 usuarios, y el costo parte de una tarifa diaria variable de acuerdo al flujo.

Dicho esto, en las siguientes cuatro partes de las plataformas se podrá encontrar publicidad.

Pop up apenas entra el usuario.

Apenas entre el usuario a la plataforma, se le abrirá una ventana con una promoción preferencial. Para evitar disconformidades con los usuarios, esta aparecerá solo cuando el usuario entre a la plataforma, es decir, una sola vez. Para esta publicidad, solo se contará con un espacio. Solo se tendrá con un espacio por descuentos masivos y por programas de beneficios. El costo por cada visita será de S/ 0.3. Un ejemplo de *Pop up* se presenta en la Figura 7.4.

Banners.

Son los primeros descuentos que los usuarios encuentran al entrar a la etapa de descuentos masivos. Será un espacio grande y central, que rotará de publicidad después de un determinado número de segundos. De esta forma, se podrá alquilar simultáneamente tres espacios publicitarios. Los cálculos de costo de cada posición en los banners fueron definidos por la ratio de visualización por usuario.

Por ejemplo: El banner que este en tercera posición es menos probable que sea accedido que el de la primera (véase la Figura 7.5).

Figura 7.4

Pop Up publicitario al entrar a la web



Nota. De «Pop up», por Belcorp, 2020. (somosbelcorp.com)

Figura 7.5

Banners rotativos



Nota. De «Pop up», por Belcorp, 2020. (somosbelcorp.com)

- Banners inicio página descuentos masivos:** El precio base por cada 1,000 usuarios es de S/ 50, S/ 32.5 y S/ 25 por cada uno de acuerdo a la posición. Adicionalmente, se cobrará por cada clic (CPC). El costo será de S/ 0.7.
- Banners inicio de página programas de beneficios:** Tendrá la misma dinámica que para descuentos masivos. Se dispondrá de tres espacios aquí, al igual que descuentos masivos, y el costo es de S/ 80, S/ 64 o S/ 28.8, de acuerdo con la posición. Adicionalmente, el CPC será de S/ 0.85.
- Banners inicio página programas de beneficios (segmentado):** Los clientes podrán elegir brindar *banners* personalizados a ciertos usuarios claves de su organización, con

el fin de personalizar la publicidad de acuerdo al tipo de cliente que tienen. El precio base para esta categoría es de S/ 200, S/ 170 y S/ 100, y un CPC de S/ 1.2.

Búsqueda por categoría de comida.

Cada vez que un usuario de los descuentos masivos haga una búsqueda de locales sobre la base de filtros, los primeros resultados serán resultados puestos para publicidad, siempre y cuando califiquen bajo los filtros que el usuario ha solicitado. Por ejemplo: si un usuario busca «Pollerías» en Surco, sus primeros resultados serán de alguna pollería que cuente con un local en este distrito y haya solicitado este servicio.

Esta segmentación del *target* al cual le llegara la publicidad es sumamente efectiva, ya que llega exactamente al público objetivo a la cual apunta la marca. En este caso, se dispondrá de cuatro espacios preferenciales por cada uno de las 15 categorías de comidas que el usuario puede filtrar. El costo para la primera y segunda posición será del 100% designado para la categoría, mientras que para la segunda y tercera será de 85% y 40%, respectivamente. El costo base irá de S/ 40 a S/ 17, de acuerdo a la categoría de comida. Adicionalmente, se cobrará por cada clic. El costo será de S/ 0.4.

Por último, se considera que un usuario hace en promedio 2.5 búsquedas para encontrar la comida que desea. Un ejemplo de esto se puede ver en la Figura 7.6.

Figura 7.6

Espacios preferenciales al buscar por categoría específica

The image shows a screenshot of a car sales website interface. At the top, it says "VENTA DE AUTOS KIA". Below this, there are filter options for "Autos", "Usados", and "Kia". A "Guardar" button is also visible. The main content area shows "604 Resultados" and "Relevancia" as a sorting option. Two car listings are displayed:

- Kia Rio 2012**: Gasolina | Automática (Secuencial), Kilometraje: 40,908 Kms, Santiago De Surco - Lima - Lima. Price: **US\$ 9,490** (with a sub-price of US\$ 279/mes). Includes a "CONTACTAR" button.
- Kia Sportage 2014**: Gasolina | Automática, Kilometraje: 110,000 Kms, Santiago De Surco - Lima - Lima. Price: **US\$ 14,900** (with a sub-price of US\$ 293/mes). Includes a "CONTACTAR" button.

The listings include small images of the cars and a "SERVICIO CONCESIONARIO" badge for the Sportage. The filter sidebar on the left lists various models like Sportage (147), Rio (108), Cerato (98), etc.

Ingreso por cupones descargados

El otro principal ingreso de ONE depende del número de descuentos descargados. En primera instancia, se planteó que el ingreso sea por el descuento utilizados efectivamente por los usuarios en las respectivas marcas. Sin embargo, esta salida resultaba complicada e impráctica, ya que se tendría que centralizar con todos los establecimientos algún tipo de *software* por el cual se puede registrar efectivamente cada descuento utilizado por los clientes. De todas maneras, se analizó esta situación y se planteó utilizar una lectora de barras QR (véase la Figura 7.7), que al estar conectada a una PC vía Bluetooth, y esta PC a su vez conectada al *software*, automáticamente se sabría quién ha usado qué cupón.

Luego de validarlo con potenciales clientes, se determinó que implementar esta medida resultaría sin éxito, ya que requiere un gasto adicional para cada establecimiento.

Figura 7.7

Lector de barra QR con conexión Bluetooth



Nota. De «Barcode QR reader», por Newegg, 2020. (https://www.newegg.com/inateck-bcst-50/p/16P-00CZ-00009?Description=qr&cm_re=qr-_9SIAMD6ANE6370-_Product&quicklink=true)

Finalmente, la solución planteada es de cobrar un monto por cada cupón generado; es decir, cada vez que un usuario abre un cupón para su posterior uso, se le cobrará un monto a la marca. Debido a que toda la promoción completa la podrá encontrar en el mismo banner promocional, no habrá necesidad de abrir el cupón a menos que se esté realmente interesado en usarlo y, por tanto, brinda una información estadística confiable acerca de quienes estuvieron interesados en la promoción.

Respecto al costo, este será de S/ 0.069 por cada cupón generado por parte de los usuarios. Cabe resaltar que la generación del cupón es solo para la etapa de descuentos masivos, ya que, para la etapa de programas de beneficios, no será necesario generar ningún cupón para que el usuario pueda acceder a los descuentos específicos.

Paquetes estadísticos - programas de beneficios.

Para que una marca ingrese a la plataforma de programas de beneficios, en primera instancia se planea que sea un ingreso gratuito. Esto debido a que el valor final de la plataforma estará en medida que el mayor número posible de marcas esté dentro, ya que abra un mayor abanico de opciones para que los usuarios encuentren sus descuentos.

Por tanto, si bien será gratis para las marcas entrar a ONE, no se le brindará el servicio de *analytics* complementario indicado en el Capítulo V. No podrán ver los *insights*, es decir, los rendimientos de sus campañas publicitarias ni revisar tendencias de búsquedas dentro de la plataforma. Adicionalmente, tampoco se enviará reportes quincenales y mensuales sobre las tendencias de sus clientes con respecto a otras promociones a las cuales están accediendo. Por ejemplo, el BCP podría saber si algún usuario con su programa de beneficio seleccionado como favorito, está visitando los programas de otras empresas, o a lo mejor descargando cupones para ir a establecimientos con los cuales el BCP no tiene convenio.

Se conoce que esta es una propuesta de valor interesante para las empresas, ya que pueden obtener indicadores fiables sobre los rendimientos de sus programas de beneficios, y de esta forma, se puede mejorar la ratio de fidelización o de conversión de clientes fidelizados de un programa de beneficios a otro.

Este servicio tendrá un costo de S/ 399 mensuales para comenzar, e irá incrementando año tras año hasta los S/ 799 en el quinto año.

Los flujos del proyecto para los primeros se años se muestran en las tablas 7.5 y 7.6.

7.3.2. Presupuesto de costos del servicio

Véase la Tabla 7.7.

7.3.3. Presupuesto operativo de gastos generales

Véase la Tabla 7.8.



Tabla 7.5

Ingreso por cupones generados / Ingresos por estadística en programas de beneficios, en S/

| | Estadística Programas de Beneficios | | | | | |
|------------------|-------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
| Cobro mensual | 399.00 | 549.00 | 699.00 | 749.00 | 799.00 | 799.00 |
| Marcas afiliadas | 8 | 14 | 16 | 20 | 25 | 27 |
| Ingreso Mensual | 3,192.00 | 7,686.00 | 11,184.00 | 14,980.00 | 19,975.00 | 21,573.00 |
| Ingreso Anual | 38,304.00 | 92,232.00 | 134,208.00 | 179,760.00 | 239,700.00 | 258,876.00 |

Tabla 7.6

Ingresos anuales del primer periodo al sexto, en S/

| Año 1 | | | |
|--|--------------------|--------------|---------------|
| Tipo de Ingreso | Ingreso por visita | Total Diario | Total Mensual |
| Publicidad | | 740.66 | 22,277.75 |
| Banners al ingresar a descuentos masivos | 0.15 | 116.72 | 3,558.39 |
| Banners al ingresar a programa de beneficios | 0.24 | 58.46 | 1,762.58 |
| Banners programa beneficios (personalizado) | 0.64 | 30.68 | 912.67 |
| Búsqueda por categoría | 0.32 | 294.80 | 8,844.12 |
| Pop up al entrar a ONE | 0.30 | 240.00 | 7,200.00 |
| Programas de beneficios | | 106.40 | 3,192.00 |
| Empresas afiliadas | 399.00 | 106.40 | 3,192.00 |
| Cupones | 0.07 | 11.04 | 331.20 |
| | | Mensual | 25,800.95 |
| | | Anual | 309,611.41 |

| | |
|---------------------------------------|---------|
| Visitas Diarias Programas Beneficios | 240 |
| Visita Diarias Descuentos Masivos | 800 |
| Visitas Diarias Clubes Personalizados | 48 |
| Empresas Afiliadas | 8 |
| Cupones Descargados | 20% |
| Visitas Web Total Anual | 379,600 |
| Usuarios Mensual | 24,160 |

| Año 2 | | | |
|--|--------------------|--------------|---------------|
| Tipo de ingreso | Ingreso por visita | Total Diario | Total Mensual |
| Publicidad | | 1,185.18 | 35,648.20 |
| Banners al ingresar a descuentos masivos | 0.15 | 186.75 | 5,693.42 |
| Banners al ingresar a programa de beneficios | 0.24 | 93.53 | 2,820.12 |
| Banners programa de beneficios (personalizado) | 0.64 | 49.22 | 1,464.08 |
| Búsqueda por categoría | 0.32 | 471.69 | 14,150.59 |
| Pop up al entrar a ONE | 0.30 | 384.00 | 11,520.00 |
| Programas de beneficios | | 256.67 | 7,700.00 |
| Empresas afiliada | 550.00 | 256.67 | 7,700.00 |
| Cupones | 0.07 | 22.08 | 662.40 |
| | | Mensual | 44,010.60 |
| | | Anual | 528,127.25 |

| | |
|---------------------------------------|---------|
| Visitas Diarias Programas Beneficios | 384 |
| Visita Diarias Descuentos Masivos | 1280 |
| Visitas Diarias Clubes Personalizados | 77 |
| Empresas Afiliadas | 14 |
| Cupones Descargados | 25% |
| Visitas Web Total Anual | 607,360 |
| Usuarios Mensual | 38,656 |

| Año 3 | | | |
|--|--------------------|--------------|---------------|
| Tipo de Ingreso | Ingreso por visita | Total Diario | Total Mensual |
| Publicidad | | 2,370.37 | 71,296.41 |
| Banners al ingresar a descuentos masivos | 0.15 | 373.50 | 11,386.83 |
| Banners al ingresar a programa de beneficios | 0.24 | 187.06 | 5,640.24 |
| Banners programa de beneficios (personalizado) | 0.64 | 98.44 | 2,928.16 |
| Búsqueda por categoría | 0.32 | 943.37 | 28,301.18 |
| Pop up al entrar a ONE | 0.30 | 768.00 | 23,040.00 |
| Programas de beneficios | | 373.33 | 11,200.00 |
| Empresas afiliada | 700.00 | 373.33 | 11,200.00 |
| Cupones | 0.07 | 52.99 | 1,589.76 |
| | | Mensual | 84,086 |
| | | Anual | 1,009,034 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Visitas Diarias Programas Beneficios | 768 |
| Visita Diarias Descuentos Masivos | 2560 |
| Visitas Diarias Clubes Personalizados | 154 |
| Empresas Afiliadas | 16 |
| Cupones Descargados | 30% |
| Visitas Web Total Anual | 1'214,720 |
| Usuarios Mensual | 77,312 |

Tabla 7.6

Ingresos anuales del primer periodo al sexto (Continuación)

| Año 4 | | | |
|--|---------------------------|---------------------|----------------------|
| Tipo de ingreso | Ingreso por visita | Total Diario | Total Mensual |
| Publicidad | | 3,792.38 | 114,068.12 |
| Banners al ingresar a descuentos masivos | 0.15 | 597.61 | 18,218.93 |
| Banners al ingresar a programa de beneficios | 0.24 | 299.34 | 9,025.86 |
| Banners programa de beneficios (personalizado) | 0.64 | 157.24 | 4,677.44 |
| Búsqueda por categoría | 0.32 | 1,509.40 | 45,281.88 |
| Pop up al entrar a ONE | 0.30 | 1,228.80 | 36,864.00 |
| Programas de beneficios | | 499.33 | 14,980.00 |
| Empresas afiliada | 700.00 | 499.33 | 14,980.00 |
| Cupones | 0.07 | 98.92 | 2,967.55 |
| | | Mensual | 132,016 |
| | | Anual | 1'584,188 |
| Visitas diarias programas beneficios | 1229 | | |
| Visita diarias descuentos masivos | 4096 | | |
| Visitas diarias clubes personalizados | 246 | | |
| Empresas afiliadas | 20 | | |
| Cupones descargados | 35% | | |
| Visitas web total anual | 1,943,625 | | |
| Usuarios mensual | 124,587 | | |

| Año 5 | | | |
|--|---------------------------|---------------------|----------------------|
| Tipo de Ingreso | Ingreso por visita | Total Diario | Total Mensual |
| Publicidad | | 6,068.22 | 182,521.00 |
| Banners al ingresar a Descuentos Masivos | 0.15 | 956.17 | 29,150.29 |
| Banners al ingresar a Programa de Beneficios | 0.24 | 479.09 | 14,445.78 |
| Banners Programa de Beneficios (Personalizado) | 0.64 | 251.84 | 7,491.52 |
| Búsqueda por Categoría | 0.32 | 2,415.03 | 72,451.01 |
| Pop up al entrar a OONE | 0.30 | 1,966.08 | 58,982.40 |
| Programas de Beneficios | | 665.83 | 19,975.00 |
| Empresas afiliadas | 750.00 | 665.83 | 19,975.00 |
| Cupones | 0.07 | 158.27 | 4,748.08 |
| | | Mensual | 207,244.08 |
| | | Anual | 2'486,928.97 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Visitas Diarias Programas Beneficios | 1967 |
| Visita Diarias Descuentos Masivos | 6553.6 |
| Visitas Diarias Clubes Personalizados | 394 |
| Empresas Afiliadas | 25 |
| Cupones Descargados | 35% |
| Visitas Web Total Anual | 3,110,019 |
| Usuarios Mensual | 199,339 |

| Año 6 | | | |
|--|---------------------------|---------------------|----------------------|
| Tipo de ingreso | Ingreso por visita | Total Diario | Total Mensual |
| Publicidad | | 9,708.60 | 292,017.18 |
| Banners al ingresar a descuentos masivos | 0.15 | 1,529.87 | 46,640.46 |
| Banners al ingresar a programa de beneficios | 0.24 | 766.25 | 23,104.43 |
| Banners programa de beneficios (personalizado) | 0.64 | 402.70 | 11,978.82 |
| Búsqueda por categoría | 0.32 | 3,864.05 | 115,921.62 |
| Pop up al entrar a ONE | 0.30 | 3,145.73 | 94,371.84 |
| Programas de beneficios | | 719.10 | 21,573.00 |
| Empresas afiliadas | 800.00 | 719.10 | 21,573.00 |
| Cupones | 0.07 | 253.23 | 7,596.93 |
| | | Mensual | 321,187.11 |
| | | Anual | 3,854,245.33 |
| Visitas diarias programas beneficios | 3146 | | |
| Visita diarias descuentos masivos | 10,486 | | |
| Visitas diarias clubes personalizados | 630 | | |
| Empresas afiliadas | 27 | | |
| Cupones descargados | 35% | | |
| Visitas web total anual | 4,975,592 | | |
| Usuarios mensual | 318,942 | | |

Tabla 7.7*Presupuesto de costos en S/*

| Costos de Operación Anuales (Miles de Soles) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Alquiler | 50.4 | 69.6 | 100.8 | 157.2 | 170.4 | 206.9 |
| Teléfono | 1.2 | 1.2 | 1.8 | 3.0 | 3.6 | 4.2 |
| Hosting Amazon EC2 | 18.0 | 22.5 | 28.1 | 35.2 | 43.9 | 54.9 |
| Mantenimiento <i>apps</i> | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| Mantenimiento <i>web</i> | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| <i>Community management/</i> atención al usuario | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| Laptop renta | 18.6 | 26.0 | 29.7 | 37.1 | 44.5 | 48.2 |
| Alquileres <i>software</i> | 5.8 | 8.1 | 9.3 | 11.6 | 13.9 | 15.1 |
| Márketing | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| Actualizaciones del <i>app</i> (descuentos) | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 |
| Total | 268.0 | 295.4 | 337.7 | 412.1 | 444.4 | 497.3 |

Tabla 7.8*Presupuesto de gastos administrativos en S/*

| Personal / mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gerente general | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Jefe Comercial | - | - | - | 5,000 | 5,000 | 5,000 |
| Jefe de TI | 4,000 | 4,500 | 5,500 | 5,500 | 6,500 | 6,500 |
| Analista de TI | 2,200 | 4,400 | 4,400 | 4,400 | 6,600 | 6,600 |
| Analista de <i>Marketing</i> | 2,500 | 3,300 | 4,500 | 4,500 | 9,000 | 9,000 |
| <i>Key Account Manager</i> | 2,500 | 3,100 | 8,000 | 12,000 | 12,000 | 16,000 |
| Administrador-contador | - | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 |
| Total planilla | 21,200 | 29,300 | 36,400 | 45,400 | 53,100 | 57,100 |
| Gratificaciones y CTS | 7,656 | 10,581 | 13,144 | 16,394 | 19,175 | 20,619 |
| Pagos empleador (9% EsSalud) | 1,908 | 2,637 | 3,276 | 4,086 | 4,779 | 5,139 |
| Total mensual | 30,764 | 42,518 | 52,820 | 65,880 | 77,054 | 82,858 |
| Total anual | 369,163 | 510,211 | 633,845 | 790,565 | 924,648 | 994,301 |

7.4. Presupuestos financieros

7.4.1. Presupuesto de servicio de deuda

Para el cálculo del servicio de deuda, se utilizó la tasa promedio de la SBS correspondiente para pequeñas empresas por los plazos mayores a 360 días. Se utilizó el método de cuota constante sin periodo de gracia (véase la Tabla 7.9).

Tabla 7.9*Servicio de deuda*

| Presupuesto de gasto financiero | | | | |
|--|--------------|----------------|---------------------|--------------|
| Año | Deuda | Interés | Amortización | Cuota |
| 2018 (0) | 149,500 | | | |
| 2019 (1) | 149,500 | 29,900.00 | 15,055.51 | 44,956 |
| 2020 (2) | 134,444 | 26,888.90 | 18,066.61 | 44,956 |
| 2021 (3) | 116,378 | 23,275.58 | 21,679.93 | 44,956 |
| 2022 (4) | 94,698 | 18,939.59 | 26,015.92 | 44,956 |
| 2023 (5) | 68,682 | 13,736.41 | 31,219.10 | 44,956 |
| 2024 (6) | 37,463 | 7,492.58 | 37,462.92 | 44,956 |
| | | | | |
| TCEA | 17.27% | | | |

7.4.2 Presupuesto de estado de resultados

Este presupuesto demuestra los resultados de los ejercicios anuales para los seis años que contempla el proyecto en este análisis (véase la Tabla 7.10).

7.4.3 Presupuesto de estado de situación financiera

En este estado –véase la Tabla 7.11– se evalúa el activo y pasivo de la empresa al fin del ejercicio del primer año.

7.5. Flujo de fondos netos**7.5.1. Flujo de fondos económicos**

En este análisis se mide la evolución de ingreso y egreso de una empresa. Se contempla la utilidad neta de los ejercicios, pero se adiciona la partida de amortización de gasto preoperativo y capital de trabajo. La información se muestra en la Tabla 7.12.

7.5.2. Flujo de fondos financieros

Este flujo también mide la evolución de ingresos y egresos de una empresa, pero a diferencia del flujo de fondos económico, considera conceptos como intereses e impuestos. Es por ello que se resta la amortización de la deuda y se suma el total de la misma. Se calcula considerando el concepto de lo percibido o realizado (véase la Tabla 7.13).



Tabla 7.10*Estado de resultados*

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas | S/. 309,792 | S/. 528,417 | S/. 1,009,613 | S/. 1,585,114 | S/. 2,488,411 | S/. 3,856,615 |
| (-) Costo de Ventas | S/. (66,000) | S/. 70,500 | S/. (76,125) | S/. (83,156) | S/. (91,945) | S/. (102,932) |
| Utilidad Bruta | S/. 243,792 | S/. 457,917 | S/. 933,488 | S/. 1,501,957 | S/. 2,396,466 | S/. 3,753,683 |
| Gastos Generales | S/. (571,120) | S/. (735,112) | S/. (895,418) | S/. (1,119,479) | S/. (1,277,105) | S/. (1,388,709) |
| Utilidad Operativa | S/. (327,328) | S/. (277,196) | S/. 38,070 | S/. 382,478 | S/. 1,119,361 | S/. 2,364,975 |
| (-) Gasto Financiero | S/. (29,900) | S/. (26,889) | S/. (23,276) | S/. (18,940) | S/. (13,736) | S/. (7,493) |
| Ingresos excepcionales | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | |
| (-) Gastos Excepcionales | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | |
| Depreciacion | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - |
| UAIR | S/. (357,228) | S/. (304,084) | S/. 14,795 | S/. 363,538 | S/. 1,105,625 | S/. 2,357,482 |
| (-) Impuesto a la renta | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | S/. (230,341) | S/. (660,095) |
| UARL | S/. (357,228) | S/. (304,084) | S/. 14,795 | S/. 363,538 | S/. 875,284 | S/. 1,697,387 |
| (-) Reserva Legal) | S/. - | S/. - | S/. (1,479) | S/. (36,354) | S/. (87,528) | S/. (169,739) |
| Utilidad Neta | S/. (357,228) | S/. (304,084) | S/. 13,315 | S/. 327,185 | S/. 787,756 | S/. 1,527,648 |

Tabla 7.11*Estado de situación financiera del primer año, en S/*

| Activo | | Pasivo | |
|-----------------------------|------------|----------------------------------|--------------|
| Activo corriente: | | Pasivo corriente: | |
| Efectivo | 297,535.63 | Deudas Corto Plazo | 18,066.61 |
| Total A.C. | 297,535.63 | Total P.C. | 18,066.61 |
| Activo no corriente: | | Pasivo no corriente: | |
| Intangibles | 77,500.00 | Deuda a largo plazo | 116,377.88 |
| Total A.N.C. | 77,500.00 | Total A.N.C. | 116,377.88 |
| | | Patrimonio: | |
| | | Capital social | 598,000.00 |
| | | Resultado del ejercicio | (357,408.86) |
| | | Reserva legal | - |
| | | Total Pat. | 240,591.14 |
| Total activo | 375,035.63 | Total Pasivo + Patrimonio | 375,035.63 |

7.6. Evaluación económica y financiera

Para poder hacer el análisis, fue necesario primero obtener el COK, el cual es el resultado de una fórmula que requiere de tres parámetros esenciales:

$$\text{COK} = r_f + (r_m - r_f) * B$$

Donde:

- **Rendimiento de mercado:** Definida como la tasa promedio del sector industrial. Según estudios Pain y Villalobos (2007), la tasa mínima esperada por los inversores ángel es de 25%. Esta será la tasa asumida para este proyecto.
- **Rendimiento libre de riesgo:** Es la tasa respaldada por el Banco Central de Reserva del Perú. Actualmente es de 2.50%.
- **Beta:** Esta constante debe tener un valor de entre 0.9 y 1.3. Para este caso, se tomará el valor de 1.15. Mide la sensibilidad del rendimiento de la acción frente a los cambios del mercado. Su fórmula es:

$$\text{Beta} = \text{Prima de riesgo de la acción} / \text{Prima de riesgo del mercado}$$

- Aplicando la fórmula del COK ($2.5\% + (25\% - 2.5\%) * 1.15$), se pudo obtener el valor de 28.38%. Esto refleja que, por el modelo de negocio en el que está situado ONE, los inversores esperan una mayor tasa de retorno en este negocio vs negocios tradicionales de menor riesgo.
- Como referencia, se calculará el CPPC del proyecto (véase la Tabla 7.14).

Tabla 7.12*Flujo económico en S/*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|--|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| Inversión inicial | - 747,500.00 | | | | | | |
| Capital de trabajo | | | | | | | |
| Utilidad operativa (utilidad antes de intereses e impuestos) | | (357,409) | (304,374) | 14,216 | 362,613 | 1,104,142 | 2'355,112 |
| Impuesto a la renta (IR) | | | | | | (229,373) | (659,431) |
| Reserva legal | | - | - | (1,422) | (36,261) | (87,477) | (169,568) |
| Utilidad neta | | (357,409) | (304,374) | 12,794 | 326,352 | 787,293 | 1'526,113 |
| Amortización gasto preoperativo | | 15,056 | 18,067 | 21,680 | 26,016 | 31,219 | 37,463 |
| Capital de trabajo | | 357,409 | 304,374 | | | | |
| Depreciación | | | | | | | |
| Flujo operativo | | - | - | 12,794 | 326,352 | 787,293 | 1'526,113 |
| Flujo neto económico | (747,500) | 15,056 | 18,067 | 34,474 | 352,367 | 818,512 | 1'563,576 |

Tabla 7.13*Flujo de fondo financiero en S/*

| Flujo de caja Financiero | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Flujo económico | (747,500) | 15,056 | 18,067 | 34,474 | 352,367 | 818,512 | 1'563,576 |
| Deuda | 149,500 | | | | | | |
| Cuota | | (44,956) | (44,956) | (44,956) | (44,956) | (44,956) | (44,956) |
| Estado financiero. Interés | | 29,900 | 26,889 | 23,276 | 18,940 | 13,736 | 7,493 |
| Flujo financiero | (598,000) | | | 12,794 | 326,352 | 787,293 | 1'526,113 |

Tabla 7.14*CPPC del proyecto*

| CPPC | Peso% | Costo antes imp. | Costo desp. Imp. |
|-------|-------|------------------|------------------|
| Cok | 76% | 28.4% | 28.4% |
| Deuda | 24% | 17.3% | 12.4% |
| | | CPPC | 24.55% |

Para el análisis económico y financiero, se considerará el COK por ser una tasa mayor demandante.

7.6.1. Evaluación económica: VAN, TIR, B/C, PR

Los valores se muestran en la Tabla 7.15.

7.6.2. Evaluación financiera: VAN, TIR, B/C, PR

Las cifras se presentan en la Tabla 7.16.

Tabla 7.15*Indicadores del flujo económico*

| Índices de Flujo Económico | |
|----------------------------|------------------|
| COK | 28.38% |
| CPPC | 24.55% |
| VNA | S/ 95,400.67 |
| TIR | 31.44% |
| Relación B/C | 1.13 |
| Periodo de Recupero | 4 años y 4 meses |

Tabla 7.16*Cálculo del VAN, TIR, B/C, PR*

| Índices de Flujo Financiero | |
|-----------------------------|------------------|
| COK | 28.38% |
| CPPC | 24.55% |
| VNA | S/ 145,209.00 |
| TIR | 33.64% |
| Relación B/C | 1.24 |
| Periodo de Recupero | 4 años y 6 meses |

7.6.3. Análisis de resultados económicos y financieros del proyecto (liquidez, solvencia, rentabilidad)

Si bien ambos proyectos presentan un VAN positivo para la tasa COK del proyecto, bastante exigente comparado a otras industrias, hay una diferencia considerable entre el flujo económico y el flujo financiero. Esto se debe a que el proyecto es más rentable cuando se financia con deuda en vez de trabajarse enteramente con capital propio.

Cálculo e interpretación de indicadores financieros

Las ratios son razones que relacionan dos cuentas del estado de ganancias o pérdidas o del balance y que facilitan la toma de decisiones de la empresa, pues permiten determinar la magnitud de los cambios que ha sufrido la empresa en un periodo de tiempo.

Están divididos en cuatro grandes grupos, para conocer el estado del proyecto se seleccionarán unas de cada tipo.

Cabe resaltar que para el caso del modelo de negocio de ONE, habrá ratios que no serán de tanta utilidad como lo fueran en otro modelo de negocio, ya que no se mantienen inventarios de ningún tipo y tampoco se tiene una deuda con alguna entidad bancaria, por lo que no existe deuda a largo plazo.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que solo se harán las ratios financieras para el final del primer año del proyecto, tal como lo proyecta el estado de situación financiera del punto anterior.

Análisis de liquidez.

Las ratios de liquidez miden la capacidad de pago de la empresa, frente a las deudas de corto plazo (un año). Véase la Tabla 7.17.

Tabla 7.17

Análisis de liquidez

| | | | |
|---------------------------|--|------------------|-----------|
| Razón corriente | | | |
| Activo corriente | | 300,544.8 | 15.89 |
| Pasivo corriente | | 18,913.0 | |
| | | | |
| Razón de efectivo | | | |
| Activo corriente | | 300,544.8 | 15.89 |
| Pasivo corriente | | 18,913.0 | |
| | | | |
| Capital de trabajo | | | |
| Activo corriente | | Pasivo Corriente | 281,631.8 |

Cuanto más elevado es el índice de razón corriente, mayor es la capacidad de la empresa para atender sus deudas a corto plazo. Es decir, por cada nuevo sol de pasivos se tiene S/15.89 de activos para hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Esto debido a que todavía se cuenta con el capital de trabajo que servirá para las pérdidas del segundo año.

La razón de efectivo o tesorería es un análisis más profundo de la liquidez, ya que considera la relación entre el efectivo en caja y bancos (disposición inmediata) frente a las deudas de vencimiento a corto plazo (un año máximo). En este aspecto también se muestra liquidez de 15.89 veces. Esto debido a que el único activo corriente de ONE, es el efectivo que invirtió el inversor al inicio de las operaciones.

En cuanto al capital de trabajo, es un índice de estabilidad financiera o de protección marginal que muestra la protección para los acreedores en caso la empresa tenga algún problema que le impida cumplir con sus obligaciones financieras. Teóricamente se define como los recursos que le quedarían a la empresa para poder operar después de cubrir sus obligaciones de corto plazo. En este caso, se muestra una suma de S/ 281,631. Esto considerando que el proyecto ONE no será rentable hasta el año 3 o 4.

Análisis de solvencia.

Esta ratio indica la relación en la que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de pago, considerando no solo el activo corriente disponible, el cual puede convertirlo rápidamente en efectivo, sino todos sus activos en general. Como se puede ver en la ratio, el total de pasivos de ONE para el final del primer periodo pueden ser cubiertos por el 35% del total de activo de la empresa. Esto demuestra un nivel saludable de deuda, ya que no ONE no presentaría mayor problema para poder afrontar sus obligaciones financieras (véase la Tabla 7.18).

Tabla 7.18

Análisis de solvencia

| | | |
|-----------------|-----------|-----|
| Razón corriente | | |
| Pasivo total | 133,372.3 | 35% |
| | 378,044.8 | |

7.6.4. Análisis de sensibilidad del proyecto

El análisis de sensibilidad servirá para estudiar el impacto en los indicadores del proyecto cuando cambia el valor de distintas variables, en este caso las ventas y los costos fijos en simultáneo. Para ello se analiza el valor actual neto simulado del flujo financiero, mediante el empleo del *software* «Risk Simulator».

Para hacer la evaluación se consideró un ingreso promedio ponderado de la suma de todas las fuentes de ingreso obtenidas y se dividió entre el número total de transacciones. Es decir, se tomó el ingreso promedio hallado en el MCU multiproducto. Esto dio un promedio de S/ 1.76 por evento.

Sin embargo, aquí se dividió el ingreso de cada negocio y se multiplica por la probabilidad de entrada sobre las visitas total a la *web*. Con esto, se encontró el ingreso promedio de un visitante a la *web*. Es importante resaltar que los precios se mantienen durante todo el periodo a excepción de la tasa de afiliación al programa de beneficios para las empresas. En este caso, se consideró la tasa del sexto año (dentro del programa de beneficios, este representa S/ 0.23 por visita de los S/ 1.03 totales). Esta información se presenta en la Tabla 7.19.

Tabla 7.19

Análisis de sensibilidad del proyecto en S/

| Tipo de Ingreso | Ingreso por Visita | Visitas Estimadas % | Ingreso x % Visita |
|-------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Programas de Beneficios | 1.03 | 23% | 0.24 |
| Descuentos Masivos | 0.73 | 77% | 0.56 |
| | | | 0.80 |

Luego se multiplicó esto por el número total estimado de transacciones de cada año, el cual fue indexado a una tasa promedio de crecimiento transacciones de 68% anual (véase la Tabla 7.20).

Tabla 7.20

Número de transacciones anuales estimadas en S/

| Visitas Anuales Descuentos Masivos | | | | | |
|------------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
| 292,000 | 467,200 | 934,400 | 1,495,040 | 2,392,064 | 3,827,302 |

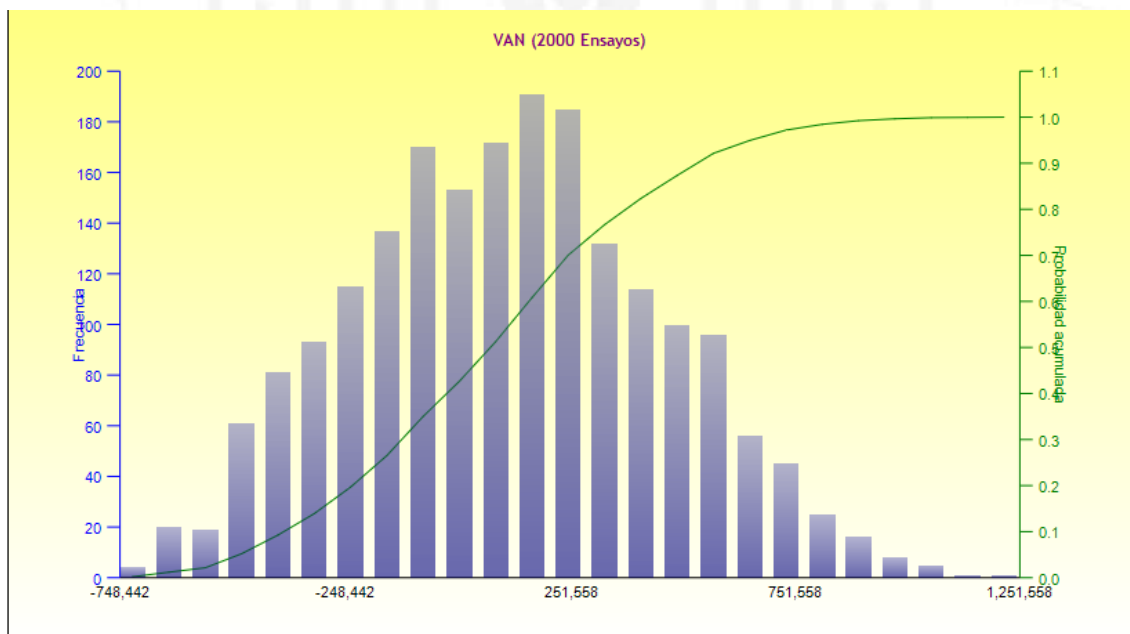
| Visitas Anuales Programas de Beneficios | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
| 87,600 | 140,160 | 280,320 | 448,585 | 717,955 | 1,148,290 |

| Total Visitas Anuales | | | | | |
|-----------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
| 379,600 | 607,360 | 1,214,720 | 1,943,625 | 3,110,019 | 4,975,592 |

Sin embargo, para el cálculo de visitas inicial, se consideró el valor de 379,600 como el más probable. Los mínimos y máximos aquí son del 85% y 115%, respectivamente. Para el crecimiento de las visitas en el análisis de riesgo, se consideró que el crecimiento anual de visitas podría variar entre 54% y 78%%, con valor más probable de 68%. El ingreso promedio por transacción es fijo dado los cálculos de probabilidad (véase la Figura 7.8).

Este análisis dio un VAN financiero medio de S/ 74,607.62 con 2,000 simulaciones ejecutadas. Este valor se encuentra por debajo del estimado en el proyecto, pero guarda una lógica consistente por tratarse de una *startup* de tecnología, de la cual existe un riesgo considerable (véase la Tabla 7.21).

Figura 7.8
Análisis VAN Risk Simulator



También se realizó el análisis para la tasa interna de retorno y este dio una media de 29.61%, la cual es válida para este tipo de empresa (véase la Figura 7.9 y la Tabla 7.22).

Tabla 7.21

Análisis VAN Risk Simulator

| Estadísticas | Resultado |
|--|----------------------|
| Número de simulaciones | 2000 |
| Media | 74.607.6229 |
| Mediana | 76.258.5422 |
| Desviación estándar | 343.762.5785 |
| Variación | 118.172.710.352.3970 |
| Coficiente de variación | 4.6076 |
| Máximo | 1.215.928.5726 |
| Mínimo | -800.878.8513 |
| Rango | 2.016.807.4239 |
| Asimetría | 0.1151 |
| Curtosis | -0.3882 |
| 25% percentil | -171.284.2720 |
| 75% percentil | 305.377.4533 |
| Precisión de error al 95% de confianza | 20.1934% |

Figura 7.9

Análisis TIR Risk Simulator

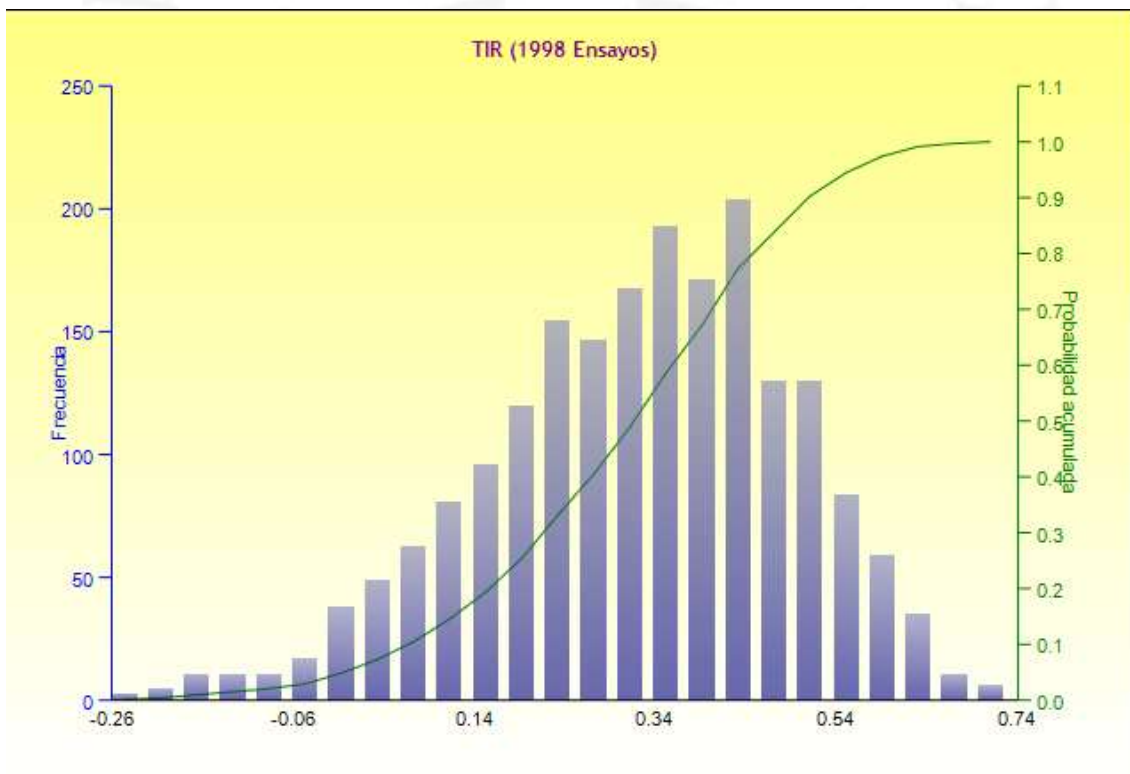


Tabla 7.22*Análisis TIR Risk Simulator*

| Estadísticas | Resultado |
|--|------------------|
| Número de simulaciones | 1998 |
| Media | 0.2961 |
| Mediana | 0.3131 |
| Desviación estándar | 0.1706 |
| Variación | 0.0291 |
| Coficiente de variación | 0.5761 |
| Máximo | 0.7055 |
| Mínimo | -0.2897 |
| Rango | 0.9952 |
| Asimetría | -0.4333 |
| Curtosis | -0.0168 |
| 25% percentil | 0.1872 |
| 75% percentil | 0.4158 |
| Precisión de error al 95% de confianza | 2.5261% |



CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO

8.1. Indicadores sociales

La ubicación de nuestra oficina será en San Isidro, específicamente en Juan de Arona, en una oficina alquilada.

Figura 8.1
Ubicación de la oficina



Nota. De Google Maps, 2019.

Este proyecto contempla la contratación de siete personas. Se brindarán todas las medidas ergonómicas y de seguridad necesarias para que los trabajadores puedan realizar sus actividades cotidianas sin perjudicar su salud y bienestar.

Por otro lado, todo el proyecto fue analizado en función a brindar una mejor propuesta amigable para el medio ambiente. En ese sentido, todas las etapas del proceso de producción, desde la llegada de materia prima hasta el desecho de sobrantes están creadas para no afectar la población de la sociedad, en especial la del distrito y zonas aledañas.

8.2 Interpretación de indicadores sociales

A continuación, en la se realizará el análisis social y la evaluación de sus indicadores. Para ello, se utilizó la tasa de descuento equivalente a 24.55%, la misma que fue calculada en el análisis financiero.

Como se muestra en la Tabla 9.1, el valor agregado total que el presente trabajo genera a la sociedad durante los años de funcionamiento es S/ 3'125,609.

Densidad de capital

La densidad de capital es una ratio que resulta de dividir la inversión total entre el número de trabajadores del proyecto. El resultado significa que por cada trabajador al año se necesitará una inversión de S/ 106,785.71. A continuación, se muestran los cálculos:

$$\text{Densidad de Capital} = \frac{\text{Inversión Total}}{\text{Núm. de trabajadores}} = \frac{747,500.00}{7} = 106,785.71 \frac{\text{S/.}}{\text{Trab} - \text{año}}$$

Intensidad de capital

La intensidad de capital es una ratio que resulta de dividir la inversión total entre el capital social del proyecto. El resultado significa que por cada S/ 1 aportado en la empresa se habrá invertido S/ 1.25. A continuación se presentan los cálculos realizados:

$$\text{Intensidad de Capita} = \frac{\text{Inversión Total}}{\text{Capital Social}} = \frac{747,500.00}{598,000.00} = 1.25 \frac{\text{S/. invertido}}{\text{S/. aportado}}$$

Relación producto-capital

La relación producto-capital es una ratio que resulta de dividir el capital social entre la inversión total del proyecto; es decir el inverso de la intensidad de capital. El resultado significa que, por cada S/ 1 invertido, se aportaron S/ 0.80. A continuación, se presentan los cálculos:

$$\text{Producto} - \text{Capital} = \frac{\text{Capital Social}}{\text{Inversión Total}} = \frac{598,000.00}{747,500.00} = 0.80 \frac{\text{S/. aportado}}{\text{S/. invertido}}$$

Productividad de la mano de obra

La productividad de la mano de obra es una ratio que resulta de dividir la producción anual promedio entre el número total de trabajadores del proyecto. El resultado significa que por cada trabajador se producen S/ 155,205.79 al año. Los cálculos fueron como sigue:

$$\text{Productividad de MO} = \frac{\text{Producción anual promedio}}{\text{Número de trabajadores}} = \frac{108,6440.5}{7} = 21396.8 \frac{\text{S/.}}{\text{Trab} - \text{año}}$$

Tabla 8.1*Análisis social en S/*

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas | 309,611 | 528,127 | 1'009,034 | 1'584,188 | 2'486,929 | 3,854,245 |
| (-) Costo de ventas | (66,000) | 70,500 | (76,125) | (83,156) | (91,945) | (102,932) |
| Utilidad Bruta | 243,611 | 457,627 | 932,909 | 1'501,032 | 2,394,984 | 3,751,314 |
| Gastos generales | (571,120) | (735,112) | (895,418) | (1,119,479) | (1,277,105) | (1,388,709) |
| Utilidad operativa | (327,509) | (277,485) | 37,491 | 381,552 | 1,117,879 | 2,362,605 |
| (-) Gasto financiero | (29,900) | (26,889) | (23,276) | (18,940) | (13,736) | (7,493) |
| Ingresos excepcionales | - | - | - | - | - | - |
| (-) Gastos excepcionales | - | - | - | - | - | - |
| Depreciación | - | - | - | - | - | - |
| UAIR | (357,409) | (304,374) | 14,216 | 362,613 | 1'104,142 | 2,355,112 |
| (-) Impuesto a la renta | - | - | - | - | (229,373) | (659,431) |
| UARL | (357,409) | (304,374) | 14,216 | 362,613 | 874,770 | 1'695,681 |
| (-) Reserva legal | - | - | (1,422) | (36,261) | (87,477) | (169,568) |
| Utilidad neta | (357,409) | (304,374) | 12,794 | 326,352 | 787,293 | 1'526,113 |
| | | | | | | |
| Valor agregado | 243,611 | 457,627 | 932,909 | 1'501,032 | 2'394,984 | 3'751,314 |
| VAN | 3'125,609 | | | | | |
| CPPC | 24.55% | | | | | |

CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones a las que se arribó a partir de la experiencia:

- ONE es un proyecto innovador dentro del mercado peruano, y esto trae consigo una serie de diferencias respecto a un modelo de negocio habitual. ONE no cuenta con un proceso de transformación de materia prima en un producto terminado. Debido a eso, hay muchas consideraciones adicionales a la hora del planeamiento del tamaño de planta, la ingeniería del proyecto y los estados financieros que hemos considerado.
- Debido a que ONE es un servicio que no cuenta con una competencia directa, es vital armar excelentes campañas de marketing y promoción. De este modo, se busca crear hábitos de uso en los consumidores de alimentos fuera del hogar, utilizando una estrategia de ganar-ganar.
- La demanda objetivo planteada para los cinco primeros años del proyecto es una estimación basada en el nivel de impacto y beneficio que puede traer ONE a las marcas de establecimientos fuera del hogar. Esto debido a que ONE finalmente crea un nuevo canal de comunicación de las marcas con sus clientes, dándoles la posibilidad de enfocar de mejor manera sus recursos para lograr fidelización dentro de su clientela.
- ONE contempla un periodo de dos años en los que el negocio no será rentable, demostrando lo sensible que es al nivel de ingresos por publicidad y cupones descargados. Es decir, de no llegar a niveles de visita de las plataformas aceptables de acuerdo a los cálculos realizados en el presente trabajo, ONE tendrá que buscar financiamiento ángel nuevamente, para mantenerse a flote hasta que el modelo de negocio se vuelva rentable.
- Será crucial el correcto desarrollo de la aplicación móvil, para que no se lance al mercado un producto incompleto que luego los clientes rechazarán y luego, recomendarán negativamente frente a sus amistades y conocidos.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Seguir el proceso de validaciones con posibles clientes, para obtener *feedback* frente a las suposiciones que representa el modelo de negocio planteado de ONE. Esto también ayudara a saber si el precio sugerido para el servicio de estadística es el adecuado, y cuál sería la propuesta de valor que quisieran los establecimientos para acceder a este paquete mensual. Entrevistar a personas que realmente sean expertos en el rubro, como los gerentes generales de las marcas, será de bastante ayuda para obtener información de calidad que pueda ayudar al desarrollo de nuevas estrategias.
- Otro modo de financiamiento para el modelo de negocio de ONE, un *startup*, sería la de participación en aceleradoras y diversos concursos de emprendimiento. Si bien estos concursos no darán la integridad del capital social, son otra buena fuente de ingresos para la iniciación del proyecto que ONE debe contemplar.
- Una buena estrategia de lanzamiento será la de buscar un *joint venture* con alguna marca líder de algún específico rubro de consumo, o alguna marca de centros comerciales que tenga poder de convencimiento sobre los consumidores de alimentos fuera del hogar y finalmente, sobre los potenciales clientes. Tener el respaldo de una marca de prestigio reconocido ayudara a impulsar de una manera más rápida a ONE.
- ONE tomará valor en los usuarios bajo la ley de la red social, que plantea que el valor de una red es directamente proporcional al número de miembros en ella. Es por eso que el éxito de este proyecto radica en que el mayor número de establecimientos entre a formar parte y, por ende, los usuarios finales encuentren valor a la plataforma *web* y móvil. Si ONE tomara una estrategia de cobrar a todos los clientes por formar parte, por ejemplo, resultaría catastrófico para la propuesta de valor que percibirían los usuarios finales, al encontrar menor número de establecimientos disponibles.
- El presente documento encontró indicios de similitudes en los patrones de consumo de Perú con otros países de la región como Colombia o Ecuador. Es por eso que se

recomienda que ONE apunte a expandirse dentro de la región próximamente, para de esta forma, incrementar sus ventas sin generar mayor gasto. Esto debido a que las oficinas centrales serán las mismas, en Lima-Perú, y no será necesario hacer toda la inversión en infraestructura y equipos nuevamente si se decidiera abrir operaciones en otro país.



REFERENCIAS

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [Apeim]. (2015). *Informes NSE*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [Apeim]. (2016). *Informes NSE*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020a). *PBI*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01770AM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020b). *Demanda interna - Consumo privado*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04948AA/html>
- Becerra Rodríguez, C. (2013). *Análisis, diseño e implementación de un sistema de comercio electrónico integrado con una aplicación móvil para la reserva y venta de pasajes de una empresa de transporte interprovincial*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú (PUCP).
- Belcorp. (2020). *Pop up*. Somosbelcorp.com
- CCL estima crecimiento del sector retail hasta en 9% al cierre del 2018. (2018, 19 de setiembre). Perú 21. <https://peru21.pe/economia/ccl-estima-crecimiento-sector-retail-9-cierre-2018-429201-noticia/>
- Cóndor, J. (2018, 23 de marzo). Estudio de Ipsos Perú: Smartphoneros adultos prefieren ofertas de llamadas; y los jóvenes, bonos con más internet. *Diario Gestión*, p. 4 <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-03/smartphonero.pdf>
- El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar. (2015, 4 de agosto). Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n116-2015-inei.pdf>

El consumo privado peruano crecería 3.7%, según Iedep. (2015, 11 de agosto). Diario Perú 21. <https://www.ocexperuenchile.cl/noticias/el-consumo-privado-peruano-creceria-37-segun-iedep-diario-peru-21>

Google. (2020). *Google Ads*.
https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk03oND00FyxgLTKRb0yS_7O5Xnw4JA%3A1606906613935&source=hp&ei=9XLHX-XzNraWwbkP6o6DuAs&q=google+ads&oq=google+ads&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzICCAAyCAgAELEDEIMBMgUIABCxAzICCAAyAggAMgIIADICCAAyAggAMgIIADICCAA6BwgjEOoCECc6BAgjECc6BAgAEEM6CggAELEDEIMBEEM6BggAEAoQQzoHCCMQsQIQJzoHCAAQsQMQCjoECAAQCjoKCAAQsQMQCjoKCAAQsQMQCgwEQCIDdClibOmChQWgGcAB4AIAwQKIAZsVkgEIMC4xMy4xLjGYAQCgAQGqAQdnd3Mtd2l6sAEK&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwilwqLPka_tAhU2SzABHWrHALcQ4dUDCAc&uact=5

Groupon. (2020). *Groupon Perú*. <https://www.america-retail.com/directorioretail/groupon-peru/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Evolución del gasto, ingreso y líneas de pobreza*. http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1106/cap02.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples. 1995-2025. <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

Interbank. (2020). *Promociones - Catálogo*. <https://interbank.pe/promociones-catalogo?rfid=promociones-nocliente:todas-las-promociones:boton:body>

Ipsos, Opinión y Mercado. (2018). *Perfil de smartphonero peruano*. Lima, Perú: Autor.

Justinmind. (2020). *All-in-one prototyping tool for web and mobile apps*. From wireframes to highly interactive prototypes. <https://www.justinmind.com/>

Ley 29733. Ley de Protección de Datos Personales. Congreso de la República del Perú, 2011.

- López, B. S. (2020, February 16). Método del Centro de gravedad. <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/diseño-y-distribución-en-planta/método-del-centro-de-gravedad/>
- MacDonald, J. (2019, July 26). Why Imagen Carousels Are Almost a Bad Idea. *The Good*. <https://thegood.com/insights/ecommerce-image-carousels/>
- Miksen, C. (2019, 28 de enero). The Advantages of Offering Discounts at Your Business. *Small Business Chron*. <http://smallbusiness.chron.com/advantages-offering-discounts-business-25765.html>
- Morillo Victorero, M. (2013, 1 de marzo). Marketing de aplicaciones móviles. Siete pasos para triunfar. *Mk Marketing Ventas*. N° 287, pp. 26-33.
- Newegg. (2020). *Barcode QR reader*. https://www.newegg.com/inateck-bcst-50/p/16P-00CZ-00009?Description=qr&cm_re=qr-_-9SIAMD6ANE6370-_-Product&quicklink=true
- Nguyen, T. (2015, June 9). Which Form of Digital Advertising is the Most Effective? *Jeff Bullas*. <http://www.jeffbullas.com/2015/06/09/form-digital-advertising-effective/>
- OECD (2016), OECD Recommendation of the Council on Consumer Protection in E-Commerce, OECD Publishing, Paris
- Pain, W. H., & Villalobos, L. (2007, January 7). Startup Pre-money Valuation: The Keystone to Return on Investment. *Kauffman Entrepreneurs*. <https://www.entrepreneurship.org/articles/2007/07/startup-premoney-valuation--the-keystone-to-return-on-investment>
- Quigley, J., & Alstedter, A. (2012, October 20). Fast-food companies find a market for growth in Peru. *Star Tribune*. <http://www.startribune.com/fast-food-companies-find-a-market-for-growth-in-peru/174981811/>
- Resolución Ministerial N° 375-2008-TR. Aprueban Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2008.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, NY: Crown Business.

- Rusia 2018: Los goles sectoriales en el consumo del país. (2018, 18 de junio). Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rusia-2018-goles-sectoriales-consumo-seleccion-peruana-noticia-528887-noticia/>
- Schneider, G. P. (2012). *Electronic Commerce* (10.^a ed.). Course Technology Ptr (Sd).
- Sector *retail* crecería hasta 9% al cierre del 2018, proyecta CCL. (2018, 24 de setiembre). El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-retail-creceria-9-cierre-2018-proyecta-ccl-noticia-561064-noticia/>
- SoundCloud. (2020). *Página principal*. www.soundcloud.com
- Spotify. (2020). *Sign up with Facebook*. https://www.spotify.com/au/signup/?sp_t_counter=1
- Stucchi, P. (2017, 5 de junio). El ABC de la protección de los datos personales. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2017/06/el-abc-de-la-proteccion-de-datos-personales-data-privacy.html/>
- Touza, R. (2019). *Introducción al modelo Canvas*. <https://robertotouza.com/modelo-canvas-explicado-en-detalle-y-con-ejemplos/>
- Vegas-La-Rosa, V. (2017) Soluciones y limitaciones de la tienda virtual de Saga Falabella (Trabajo de investigación para optar por el título profesional de Licenciado en Comunicación). Universidad de Lima
- Whitler, K. A. (2014, July 17). Why word of mouth marketing is the most important social media? *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/>

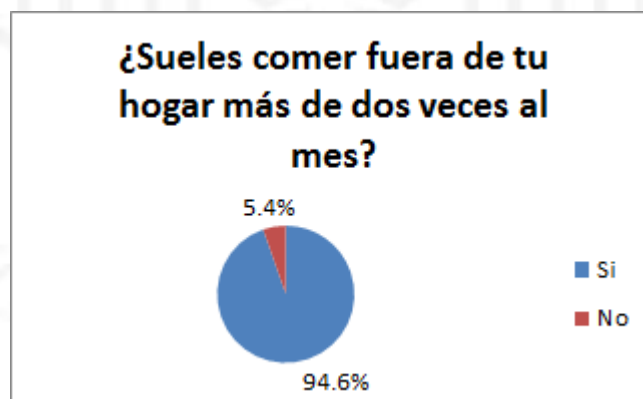
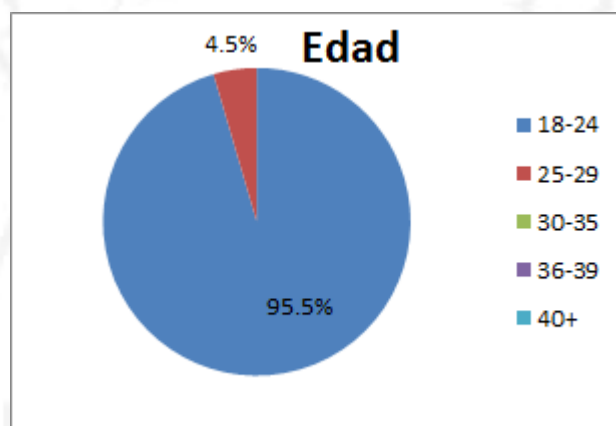
BIBLIOGRAFÍA

- Couponing 2.0: How the Wealthy Use Them to Save. (n.d.). Retrieved September 24, 2015, from <http://www.learnvest.com/2013/03/couponing-2-0-how-the-wealthy-use-them-to-save/>
- Chipotle for Life. (2012, May 7). 15 Key Business Benefits of a Loyalty Program. <https://ctsmithiii.wordpress.com/2012/05/07/15-key-business-benefits-of-a-loyalty-program/>
- Capeco: Los precios de viviendas en Lima y Callao seguirán subiendo. (2016, 4 de abril). Diario Gestión. <http://gestion.pe/noticia/373595/capeco-precios-viviendas-lima-callao-seguiran-subiendo>
- Fontinelle, A. (2020, September 8). Why Do Companies Print Coupons? Investopedia. <http://www.investopedia.com/financial-edge/0911/why-do-companies-print-coupons.aspx>
- Garay, B. D., Zedán, B. J., & Teresa, N. A. (2007). Disposición de planta. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- OECD. (2016). OECD Recommendation of the Council on Consumer Protection in E-Commerce. Van Haren Publishing

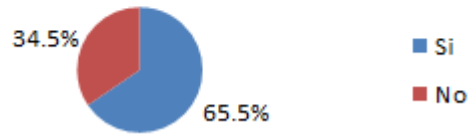
ANEXOS

ANEXO 1. RESULTADOS DE ENCUESTAS

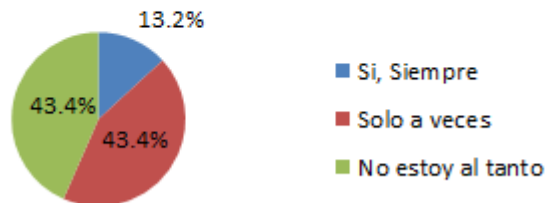
A continuación, estos fueron los resultados de las encuestas realizadas:



¿Estás afiliado a uno o más programas de beneficios?

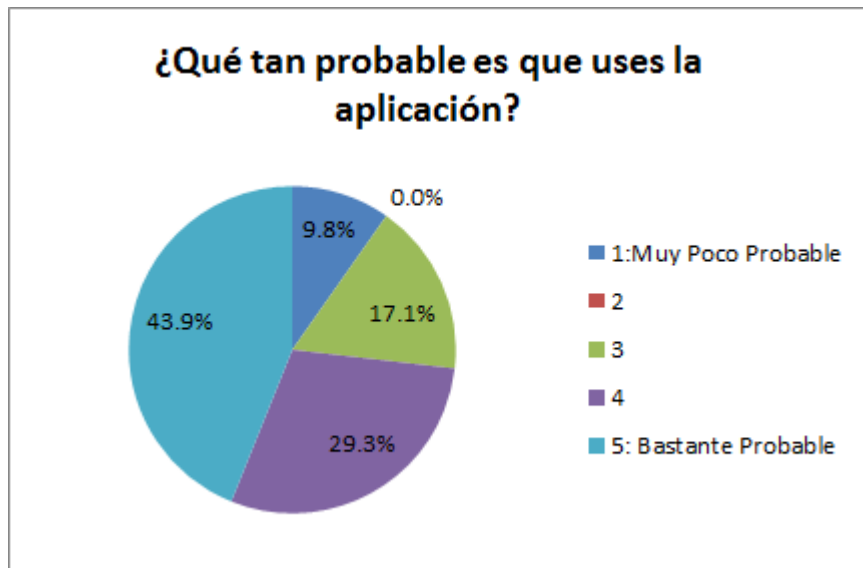


¿Estás al tanto constantemente de los descuentos que ofrece cada club al que perteneces?



¿Usarías una plataforma web o móvil que te permita acceder a todos los descuentos de tus programas de beneficios?





Se puede concluir entonces que existe una fuerte probabilidad a que las plataformas *web* y móviles sean usadas constantemente por los usuarios, debido a la necesidad que soluciona.

ANEXO 2. ENTREVISTAS

Se entrevistó a Arnold Wu, dueño de la cadena de pollerías «Pardo's Chicken»; y a Luis Bohl, dueño de la cadena de restaurantes de parrilla «D Tinto y Bife». Ellos fueron elegidos porque el primero representa el líder indiscutible en el rubro de negocio (pollerías), mientras que el segundo es un competidor que no cuenta con tanta participación de mercado en el suyo (parrillas).

Se validó con Arnold Wu el modelo de negocio de ONE, sabiendo si el como dueño de una cadena líder podía encontrar valor en nuestra propuesta. La respuesta que obtenida fue bastante alentadora. El pagaría por concepto de publicidad debido a que reconoce que una publicidad cuando alguien busca la categoría específica de pollería con una necesidad vigente, será sumamente impactante para él y hay mayores chances que esta termine en una venta al corto plazo comparando otros medios de publicidad. Adicionalmente, dijo que el sí podría considerar pagar una tasa de membresía mensual, siempre y cuando la red ya esté totalmente establecida. Este punto es de doble filo, debido a que para establecer una red completa necesitamos la participación de la mayor cantidad posible de marcas y, por ende, de usuarios. Pero los usuarios no encontraran valor en la misma a menos que puedan encontrar un gran número de establecimientos en donde puedan encontrar sus descuentos. Por ende, se crea un círculo vicioso.

La solución a este círculo sería una afiliación gratuita hasta que el proyecto esté totalmente establecido, pero la solución a detalle será visto en un estudio posterior.

Para el caso de Luis Bohl, su cadena de establecimientos actualmente empeña una campaña agresiva de descuentos constantes para atraer clientes al corto plazo, debido a que busca ganar participación de mercado. Es por esto que la idea de que un usuario pueda encontrar sus descuentos rápidamente es de suma importancia para él, debido a que él ya emplea dinero y energías en sus descuentos y no encuentra el alcance que desearía.

ANEXO 3. VARIABLES

A:

| Pop Up al entrar a la Web | | | | |
|---------------------------|---------|---------|-----------------|--------------------|
| Pop Up One | Visitas | Desktop | Costo por Grupo | Ingreso por visita |
| 1 | 1000 | 35% | 300 | 0.3 |

B:

| Descuentos Masivos: Banner | | | | | | | 3.7% |
|----------------------------|---------|--------------|------------------|-----------------|--------------------|---------------------------|-------------------|
| Inicio Pagina | Visitas | Probabilidad | Costo por Public | Costo por Click | Ingreso por visita | Conv.Rate% | Ingreso por Click |
| 1 | 1000 | 100% | 50 | 0.7 | 0.05 | 3.70% | 0.026 |
| 2 | 1000 | 73% | 32.5 | 0.7 | 0.02 | 2.68% | 0.019 |
| 3 | 1000 | 55% | 25 | 0.7 | 0.01 | 2.04% | 0.014 |
| | | | | | 0.09 | S/. | 0.06 |
| | | | | | | Ingreso por Visita | 0.15 |

C:

| Programas Beneficios: Banner | | | | | | | 2.5% |
|------------------------------|---------|--------------|------------------|-----------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| Inicio Clubes | Visitas | Probabilidad | Costo por Public | Costo por Click | Ingreso por visita | Conv.Rate% | Ingreso por Visita |
| 1 | 1000 | 100% | 80 | 0.85 | 0.08 | 3.70% | 0.03145 |
| 2 | 1000 | 73% | 58 | 0.85 | 0.06 | 2.68% | 0.02280125 |
| 3 | 1000 | 55% | 31.9 | 0.85 | 0.03 | 2.04% | 0.0172975 |
| | | | | | S/. | 0.17 | S/. |
| | | | | | | Ingreso por Visita | 0.24 |

D:

| Programas Beneficios: Banner Personalizados | | | | | | | | | | 6% | |
|---|-------|--------------|---------------|------------------|-----------------|--------------------|--|------------|---------------------------|------|------|
| Inicio Clubes Pe | Grupo | Probabilidad | Cant Espacios | Costo por Public | Costo por Click | Ingreso por visita | | Conv.Rate% | Ingreso por | | |
| | 1 | 100% | 3 | 200 | 1.2 S/. | 0.20 | | 6.00% | S/. | 0.07 | |
| | 2 | 73% | 3 | 170 | 1.2 S/. | 0.17 | | 4.35% | S/. | 0.05 | |
| | 3 | 55% | 3 | 100 | 1.2 S/. | 0.10 | | 3.30% | S/. | 0.04 | |
| | | | | | S/. | 0.47 | | | S/. | 0.16 | |
| | | | | | | | | | Ingreso por Visita | S/. | 0.63 |

E:

