

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plataforma digital de intermediación para el talento flexible

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Gabriela Génesis Olivera Candia, DNI: 71696314

Gisella Silvana Lombardi Velarde, DNI: 06449295

Luis Enrique Neira Salas, DNI: 45340906

Raúl Edison Grey Gutiérrez, DNI: 47473210

ASESOR

Jorge Benny Benzaquen de Las Casas, DNI: 42800984

ORCID 0000-0001-8098-6401

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Sandro Alberto Sanchez Paredes

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas

Surco, agosto 2021

Resumen Ejecutivo

El trabajo remoto en el Perú fue acelerado por la pandemia de la COVID-19 y se convirtió en la nueva realidad. En este escenario, herramientas y plataformas que conectan el talento con oportunidades, ahorren tiempo a los usuarios y den un servicio de calidad, tienen la posibilidad de ser los primeros en un mercado que aún sigue siendo explorado. La consultora McKinsey & Company (2015) proyectó que al año 2025 las plataformas de talento *online* tendrán un impacto potencial de 2.3% del PBI del Perú, originando por lo menos 320,000 empleos.

Zenit es una empresa socialmente responsable y sostenible que busca diversificar la fuente de ingresos del talento independiente conectándolo con clientes a través de una plataforma web tipo *marketplace*; además de alinearse al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 mediante su contribución a la mejora del PBI y así al crecimiento sostenido de la economía nacional; siendo una alternativa de trabajo segura, formal e independiente; y con su contribución a la reducción de emisiones de GEI al eliminar la necesidad de trasladarse a un centro de trabajo tradicional.

Para el presente proyecto se usó la combinación de las metodologías *Design Thinking* y *Lean StartUp*; esto permitió crear una plataforma con una propuesta de valor innovadora para el Perú centrada en el cliente. Por último, los resultados de los indicadores financieros de una proyección a cinco años del proyecto prueban la sostenibilidad económica del proyecto. La inversión inicial asciende a S/321,465 y considerando un costo promedio de capital del 12% se obtiene un valor actual neto económico (VAN) de S/1'745,567 en los cinco primeros años de operación y una tasa interna de retorno (TIR) de 54% con un periodo de recuperación de inversión equivalente a dos años.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1 Contexto del Problema a Resolver	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver.....	3
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	3
Capítulo II: Análisis del Mercado	5
2.1 Descripción del Mercado o Industria.....	5
2.2 Análisis Competitivo Detallado.....	6
Capítulo III: Investigación del Usuario	11
3.1 Perfil del Usuario.....	11
3.2 Mapa de Experiencia de Usuario.....	12
3.3 Identificación de la Necesidad.....	16
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....	17
4.1 Concepción del Producto o Servicio	17
4.2 Desarrollo de la Narrativa.....	17
4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio	18
4.4 Propuesta de Valor.....	20
4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)	21
Capítulo V: Modelo de Negocio	22
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio	22
5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio.....	24
5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio	24
5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio.....	25

Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	26
6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución	26
6.1.1 Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	26
6.1.2 Experimentos empleados para validar las hipótesis	27
6.2 Validación de la Factibilidad de la solución.....	28
6.2.1 Plan de mercadeo	28
6.2.2 Plan de operaciones	35
6.2.3 Simulaciones para la validación de la factibilidad	44
6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución	46
6.3.1 Presupuesto de inversión.....	46
6.3.2 Análisis financiero.....	47
6.3.3 Simulaciones empleadas para validar la hipótesis	50
Capítulo VII: Solución Sostenible	53
7.1 Relevancia Social de la Solución.....	55
7.1.1 Justificaciones	57
7.2 Rentabilidad Social de la Solución.....	62
Capítulo VIII: Diseño e Implementación.....	67
8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo.....	67
8.2 Conclusión.....	68
8.3 Recomendación	70
Referencias.....	72
Apéndice A: Categorías de Información-Metacódigo	78
Apéndice B: Lienzo 6X6	79
Apéndice C: Matriz Costo Impacto.....	80
Apéndice D: Prototipado Ágil de Zenit.....	81

Apéndice E: Patente Freelance Platform US20180365628A1.....	88
Apéndice F: Patente Freelance Platform JP2018508877A.....	89
Apéndice G: Prototipo Final de Zenit.....	90
Apéndice H: Matriz de Priorización de Hipótesis	101
Apéndice I: Encuesta Zenit.....	103
Apéndice J: Respuestas de Encuesta Zenit.....	113
Apéndice K: Definición de Métrica y Criterio de Éxito para la Tarea de Registro de Usuarios.....	119
Apéndice L: Tarjeta de Prueba de Hipótesis de Usabilidad	120
Apéndice M: Simulación Montecarlo de CAC.....	122
Apéndice N: Presupuesto Website: Desarrollo de Website, Marca y Consideraciones	124
Apéndice O: Activos Fijos.....	128
Apéndice P: CAPM y WACC	129
Apéndice Q: Metas del ODS 8 Movilizadas por Zenit.....	130

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Análisis Competitivo Detallado</i>	7
Tabla 2.	<i>Características de Patentes</i>	20
Tabla 3.	<i>Objetivos del Plan de Mercadeo de Zenit para los Primeros Cinco Años</i>	30
Tabla 4.	<i>Segmentos de Mercado Zenit</i>	30
Tabla 5.	<i>Presupuesto de Mercadeo (S/)</i>	35
Tabla 6.	<i>Costos Operativos para los Primeros Cinco Años de Zenit (S/)</i>	42
Tabla 7.	<i>Gastos Preoperacionales (S/)</i>	42
Tabla 8.	<i>Parámetros de Simulación</i>	45
Tabla 9.	<i>Resultados de la Simulación</i>	45
Tabla 10.	<i>Presupuesto de Inversión (S/)</i>	47
Tabla 11.	<i>Resumen de Aporte de Capital y Deuda Requerida por Año (Miles S/)</i>	47
Tabla 12.	<i>Proyección de Ventas Anuales de los Primeros Cinco Años</i>	48
Tabla 13.	<i>Proyección del Flujo de Caja Anual de Zenit (S/)</i>	49
Tabla 14.	<i>Estado Anual de Situación Financiera de los Primeros Cinco Años (S/)</i>	51
Tabla 15.	<i>Evaluación Económica y Financiera (S/)</i>	52
Tabla 16.	<i>Simulación para Validar Hipótesis de Viabilidad de la Solución</i>	52
Tabla 17.	<i>Resultados de Validación de las Hipótesis de Negocio</i>	53
Tabla 18.	<i>Estimación del Flujo de Beneficios y Costos Sociales de Zenit</i>	63
Tabla 19.	<i>Costo de Emisión de CO₂ - Energía Eléctrica de Laptops</i>	64
Tabla 20.	<i>Costo de Emisión de CO₂ - Energía Eléctrica de los Servidores</i>	64
Tabla 21.	<i>Valor Actual Neto Social de Zenit (Miles S/)</i>	65
Tabla M1.	<i>Datos para la Simulación Montecarlo Pesimista Usando Análisis de Hipótesis</i>	122
Tabla M2.	<i>Resultados de la Simulación Montecarlo Pesimista Usando Análisis de Hipótesis</i>	122

Tabla M3. <i>Datos para la Simulación Montecarlo Optimista Usando Análisis de Hipótesis</i>	122
Tabla M4. <i>Resultados de la Simulación Montecarlo Optimista Usando Análisis de Hipótesis</i>	122
Tabla M5. <i>Datos para la Simulación Montecarlo Esperada Usando Análisis de Hipótesis</i>	123
Tabla M6. <i>Resultados de la Simulación Montecarlo Esperada Usando Análisis de Hipótesis</i>	123
Tabla N1. <i>Datos del Proyecto</i>	127
Tabla O1. <i>Activos Fijos de Zenit</i>	128
Tabla O2. <i>Cronograma de Depreciación de Activos Fijos de Zenit</i>	128
Tabla P1. <i>CAPM y WACC</i>	129
Tabla Q1. <i>Metas del ODS 8 Movilizadas por Zenit</i>	130

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Matriz de meta-usuario.	13
<i>Figura 2.</i>	Experiencia de usuario.	15
<i>Figura 3.</i>	Lienzo de propuesta de valor.	20
<i>Figura 4.</i>	Lienzo modelo de negocio.	23
<i>Figura 5.</i>	Ecosistema digital de Zenit.	29
<i>Figura 6.</i>	Análisis de competidores de Zenit.	32
<i>Figura 7.</i>	Marca Zenit.	34
<i>Figura 8.</i>	Cadena de valor Zenit.	36
<i>Figura 9.</i>	Diagrama de procesos Zenit.	39
<i>Figura 10.</i>	Lienzo de negocio próspero de Zenit.	56
<i>Figura 11.</i>	Resumen y clasificación de las metas del ODS 8.	58
<i>Figura 12.</i>	PBI y emisiones de GEI en el periodo 2000-2014.	61
<i>Figura 13.</i>	Emisiones de GEI por fuentes (combustión móvil año 2014).	62
<i>Figura 14.</i>	Gantt de actividades de implementación de Zenit.	69
<i>Figura B1.</i>	Lienzo 6X6.	79
<i>Figura C1.</i>	Matriz costo impacto.	80
<i>Figura E1.</i>	Patente Freelance Platform US20180365628A1.	88
<i>Figura F1.</i>	Patente Freelance Platform JP2018508877A.	89
<i>Figura H1.</i>	Matriz de priorización de hipótesis.	101
<i>Figura L1.</i>	Tarjeta de prueba de hipótesis de usabilidad 1.	120
<i>Figura L2.</i>	Tarjeta de prueba de hipótesis de usabilidad 2.	121

Capítulo I: Definición del Problema

1.1 Contexto del Problema a Resolver

Los grandes efectos de la pandemia producida por el virus SARS-CoV-2 se han manifestado principalmente en el ámbito sanitario y en el económico, para este último caso el efecto se puede evidenciar en el aumento de la tasa del desempleo. Según la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2020a), solo en América Latina y el Caribe se perdieron alrededor de 34 millones de empleos en el pico de la primera ola de la pandemia. En el ámbito nacional, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, como se citó en “Cuáles Son,” 2021), la cantidad de empleos perdidos a nivel nacional en el 2020 ascendió a 3'119,000, de los cuales 1'134,500 se registraron solo en Lima Metropolitana. Desde otra perspectiva, de acuerdo con el INEI (2021), en el año 2020, la población económicamente activa (PEA) ocupada en Lima Metropolitana se contrajo en un 23.1% en comparación con el año 2019 y, según las ramas de la actividad comercial, el segundo sector más golpeado fue el sector servicios, alcanzando una variación negativa del 25.1% respecto al año anterior, lo que representa 709,100 empleos perdidos. En cuanto a rangos de edad, 883,000 personas mayores de 25 años perdieron sus puestos de trabajo en el 2020 lo que representa una variación negativa del 43.3% respecto al 2019.

Por otro lado, dentro de las normas legales emitidas por el Gobierno Peruano para controlar la pandemia, se creó la modalidad del trabajo remoto, impulsando al sector empresarial a adaptarse, rápidamente, a una nueva modalidad de trabajo desde el domicilio de los trabajadores utilizando las herramientas tecnológicas disponibles. Conforme al estudio *Trabajo Remoto: Desafío en un Contexto de Crisis* (Instituto San Ignacio de Loyola [ISIL], 2020), el 89% de las empresas implementaron el trabajo remoto, a pesar de que el 79% de ellas no contaba con políticas o estrategias para este tipo de trabajo antes de la pandemia. Adicionalmente, el 72% de las empresas consideran que la productividad de los trabajadores

se ha mantenido e incluso aumentado y la gran mayoría, un 95% de los encuestados, considera que el trabajo remoto es una modalidad que debería permanecer en el tiempo. En base a esta información, esta nueva modalidad de trabajo ha visibilizado en el Perú una nueva forma de trabajar sin tener que trasladarse al centro de labores, manteniendo los niveles de productividad esperados por el sector empresarial.

Ya en el mundo, previo a la pandemia, se observaba una tendencia hacia la economía colaborativa. Mulcahy (2018) escribió sobre esta tendencia, denominada economía Gig, e indica que los trabajos corporativos tradicionales a tiempo completo están desapareciendo, dando cabida a una nueva forma de trabajo alternativo, que ofrece flexibilidad e independencia, por medio de plataformas tecnológicas de intermediación para el acceso a acuerdos consultor y contratista, proyectos de corto plazo, trabajos independientes, autoempleo, entre otros. Adicionalmente, Canepa y Merino (2020), recalcan que el mundo ha cambiado y la adopción de tecnología y digitalización que se esperaba ocurriera en los próximos cinco años, la pandemia la aceleró a dos meses. Este contexto externo resulta ser favorable para generar nuevas formas de obtener ingresos, obligando a las personas a adaptarse rápidamente para captar estas nuevas oportunidades en base a sus talentos y habilidades.

A pesar de que los números de desempleo descritos anteriormente puedan resultar desesperanzadores, en los últimos tres trimestres móviles del 2020, la tasa de desempleo se redujo cerrando el año con un promedio de 13.8%, aunque bastante lejos del 6.1% alcanzado en 2019 (INEI, 2021). Esta reducción de la tasa de desempleo se logró como resultado de una serie de medidas enfocadas a la reactivación económica dispuestas por el Gobierno Peruano, luego de un prolongado confinamiento obligatorio, pero que no han sido suficientes para recuperar los niveles de empleo previos a la pandemia. Es evidente que se necesitan modelos de negocio innovadores que contribuyan a reactivar la economía del país, permitiendo a las

personas utilizar sus distintos talentos y habilidades para generar ingresos de manera distinta y así contribuir al salario familiar, redundando en el crecimiento sostenido de la economía nacional.

1.2 Presentación del Problema a Resolver

El contexto descrito en el punto anterior permite comprender los efectos producidos por la pandemia de la COVID-19 en el ámbito laboral y la forma en que los modelos de trabajo se están digitalizando en el Perú. En esa línea y puesto que la ciudad de Lima concentra alrededor de la tercera parte de la población total del Perú con cerca de 10 millones de habitantes, además de reunir las principales actividades económicas y comerciales del país, el problema identificado para el presente trabajo está relacionado con la dificultad que tienen los profesionales y técnicos que pertenecen al sector servicios, mayores de 25 años y que viven en Lima Metropolitana, para conseguir fuentes de ingresos alternativos al que les genera un empleo tradicional dependiente.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

El problema se hace relevante frente al escenario actual de pandemia en donde el desempleo en Lima Metropolitana alcanzó a 1'134,500 personas en 2020, específicamente a 709,100 personas en el sector servicios (INEI, 2021), por lo que el desarrollo de plataformas digitales de trabajo y otras modalidades de trabajo se han convertido en opción de muchas personas para seguir generando ingresos. En ese sentido, el desarrollo de la plataforma digital propuesta permitirá vincular la oferta y la demanda de servicios puntuales que incluirá una remuneración por cada trabajo realizado, convirtiéndose en una alternativa de generación de ingresos frente al desempleo. Además, para los trabajadores dependientes se convierte en una alternativa para incrementar sus ingresos, sobre todo ahora que se puede aprovechar el tiempo en casa por teletrabajo para emprender como *freelancer*. También es relevante en el escenario actual porque beneficia a las empresas ahora empujadas a adoptar estas formas de trabajo no

tradicionales y que permite contratar por trabajos específicos o proyectos sin que esto represente un costo fijo en planilla.



Capítulo II: Análisis del Mercado

2.1 Descripción del Mercado o Industria

Las medidas impuestas por el gobierno peruano para prevenir contagios por la COVID-19 han provocado que varias empresas adecuen sus modelos de trabajo tradicional para adoptar modelos basados en el trabajo remoto. Así lo deja ver el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021), que muestra que al cierre del 2019 se encontraban 2,116 personas realizando trabajo remoto en el sector privado, cifra que para julio del 2020 aumentó hasta llegar a 220,000 personas que trabajan mediante esta modalidad, según el ministro de Trabajo, Martín Ruggiero (“Gobierno Evalúa,” 2020). En esa línea, el 28.2% de empresas operaron bajo esta forma no presencial de trabajo (INEI, 2020a), con proyección a mantenerse en al menos el 89% de empresas después de la pandemia, según PricewaterhouseCoopers (PwC) (“El 89% de Empresas,” 2020). De esta manera, la llegada masiva del trabajo remoto, impulsada por la pandemia, ha provocado que cada vez más empresas cuenten con posiciones no presenciales, generando con ello la apertura de nuevas oportunidades para más freelancers.

Precisamente, este contexto de pérdidas de empleo y nuevas formas de trabajo ha provocado que muchas personas hayan mostrado interés en los trabajos freelance, es decir, ofrecer sus servicios de manera independiente como una opción para seguir generando ingresos, además de convertirse esta modalidad en una fuente de talento para las diferentes empresas. En adelante, se hará uso de los términos *talento flexible*, tal como lo hace Piera (2015), para hacer referencia al talento que no tiene un vínculo contractual a largo plazo con el demandante de sus servicios y que es capaz de ajustarse a sus necesidades específicas de forma prácticamente inmediata, más allá de sus fronteras físicas y de la proximidad al lugar de trabajo.

Guillermo Bracciaforte, cofundador de Workana (como se citó en Chávez, 2020), sostuvo que, desde que se inició la pandemia en América Latina, se incrementó en 42% el

registro de usuarios en esta popular plataforma de trabajos freelance. Además, Bracciaforte indicó que, en Perú el incremento de usuarios pasó de 1,000 registros mensuales a 3,000 entre los meses de abril y julio del 2020, siendo la oferta de servicios bastante diversa como la tecnología, programación, soporte al cliente, soporte administrativo y recientemente los arquitectos, abogados, contadores y analistas financieros que refleja la tendencia creciente de esta forma de trabajo autónomo.

Actualmente, existen algunas opciones de plataformas digitales para el talento flexible, ninguna líder en el mercado peruano, así se puede encontrar a Workana, UpWork y Fiverr, cada una con un modelo de negocio y nichos distintos, algunas incluso sin versión español disponible. También existe otro grupo de plataformas para iniciarse como emprendedor independiente pero que, a diferencia del grupo anterior, solo permiten publicar una necesidad o se especializan en un determinado sector de servicios como diseño gráfico, servicios creativos, proyectos técnicos y redacción especializada.

2.2 Análisis Competitivo Detallado

El mercado para el talento flexible es bastante amplio, ya que hay plataformas de freelancers que operan mundialmente, otras por regiones, otras generan ingresos mediante suscripción, otras por comisión por transacción y otras sólo permiten ofertar servicios dentro de una determinada categoría o sector fijado por cada plataforma. A continuación, en la Tabla 1 se muestra la comparación de algunas empresas que actualmente operan en el rubro.

Para un mejor análisis de la industria donde compite la solución que planteamos, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Los factores de análisis de Porter (1982/2008) están conformados por: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los clientes, (c) el desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) la rivalidad existente y (e) el ingreso potencial de nuevos competidores.

Tabla 1

Análisis Competitivo Detallado

Concepto	Empresa		
	Fiverr	Upwork	Workana
Descripción	Plataforma online que conecta al talento autónomo y empresas para servicios digitales.	Plataforma digital que ayuda a las empresas a encontrar talento autónomo altamente calificados.	Plataforma de trabajo freelance online más importante en Latinoamérica.
Origen	Israel	USA	Argentina
Operaciones	Global- poca presencia en LA	Global- poca presencia en LA	América Latina y a partir del 2019 sudeste asiático
Propuesta de valor	Modelo de servicio como producto (Comprar y vender servicios digitales de la manera más simple posible)	Colocar talento independiente en el corazón de cada empresa	Transformar el mundo del trabajo brindándote autonomía, desarrollo e igualdad de oportunidades donde quiera que estés.
Productos ofrecidos	12 grupos de servicios: Gráficos y diseño, redacción y traducción, música y audio, marketing en línea, video y animación y publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Upwork Basic • Upwork Plus • Upwork Business • Upwork Enterprise & Other Premium Offerings 	<ul style="list-style-type: none"> • Para freelancers: planes Plus, profesional y Premium • Para empresas: Planes Basic, Plus, Prime, Enterprise
Estructura de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de comisión al vendedor del servicio • 5% de comisión al comprador del servicio 	Hasta 30% de comisión a las empresas más suscripción anual a los freelancers.	<ul style="list-style-type: none"> • Para freelancers: Suscripción de US\$5 hasta US\$25 mensuales • Para empresas: Suscripción mensual US\$100
Ingresos por suscripción	No	Sí	Sí
Ingresos por transacción	Sí	No	No

Nota. Adaptado de *Investor Overview* [Resumen del Inversor], por Fiverr, s.f., recuperado de <https://investors.fiverr.com/investor-overview/default.aspx>; de *Company Presentation* [Presentación de la Compañía], por Fiverr, 2021a, recuperado de https://s23.q4cdn.com/749308338/files/doc_presentations/2021/02/FVRR-Company-Presentation-February-2021.pdf; de *Company Overview* [Resumen de la Empresa], por Upwork, s.f., recuperado de <https://investors.upwork.com/>; de *Creating a World of Work Without Limits* [Creando un Mundo Laboral sin Límites], por Upwork, 2021, recuperado de <https://upwork.gcs-web.com/static-files/d4ef2d59-4aaa-45f9-909e-8638164f88da>; y de *Portal de Workana*, por Workana, s.f., recuperado de https://www.workana.com/enterprise?ref=home_top_bar

Poder de negociación de proveedores. Al momento de analizar las principales plataformas de trabajo freelance en el país, se observa que casi ninguna tiene una posición de referente en este ámbito, ya sea por lo nuevo que resulta el trabajar vía remota para los peruanos o porque esta modalidad se encuentra aún en desarrollo. Los proveedores de este tipo de portales se centran en el procesamiento y cobro de pagos, distribución de servicios en línea y servicios de detección de fraudes, así como servicios de almacenamiento en la nube, desarrollo de software y herramientas de mercadeo digital. Esta situación, permite que los proveedores de servicios encuentren un alto poder negociación al momento de establecer relaciones comerciales con estas plataformas digitales.

Poder de negociación de los clientes. Los profesionales que deciden trabajar con autonomía poseen bajo poder de negociación frente a las plataformas debido a que son portales que buscan diferenciarse de sus competidores (e.g., comisión, suscripción, alcance global, idioma, etc.). Otro aspecto importante, es la falta de normas legales que los amparen, en el Perú no existen normas específicas que reglamenten estas nuevas modalidades de trabajo, lo que no solo deja desprotegido al trabajador independiente, sino que también deja de empoderarse ante las empresas digitales. En esa línea, Colombia y Perú son algunos de los pocos países en América Latina que tienen el teletrabajo reglamentado y no solo representa un avance frente a otros países, sino que también fomenta estas nuevas modalidades de trabajo. Sin embargo, se debe tener en cuenta el aumento de la oferta de servicios por parte de los freelancers que ha ocasionado la pandemia, lo que a futuro podría generar un escenario diferente que les otorgue un poder de negociación mayor ante sus plataformas preferidas de trabajo independiente.

Amenaza de los sustitutos. Los sustitutos se refieren a los productos o bienes que compiten en el mismo mercado y realizan una función idéntica o similar para satisfacer la misma necesidad. Al evaluar este nuevo sector de plataformas freelance, se puede concluir

que más bien este sector se está convirtiendo en el sustituto de las formas de trabajo tradicional que incluso llegan a ofrecer ventajas como horarios flexibles, mayor tiempo en casa, gestión de las horas de trabajo y oportunidad de desarrollarse en lo que le gusta. Asimismo, el costo de migrar a este tipo de trabajo flexible podría asumirse bajo, por la creciente demanda de servicios específicos o desarrollo de proyectos cortos que buscan las empresas en medio de la pandemia para poder seguir vigentes. Por tanto, se puede concluir que el poder de los sustitutos es medio con tendencia a alto.

Amenaza de nuevos competidores. La economía digital a la que pertenece un *marketplace* como la solución planteada, es un mercado con potencial de crecimiento. Las nuevas tendencias y la coyuntura actual han provocado que cada vez más empresas adopten un modelo organizacional que contemple la contratación de talento flexible y de personas que trabajen de forma remota, como parte de su adaptación a las nuevas formas de hacer negocio. El crecimiento a triple dígito de usuarios peruanos registrados en Workana durante la pandemia (como se citó en Chávez, 2020), es una muestra de cómo empieza a ganar terreno esta nueva forma de trabajo independiente en el Perú. Cabe señalar que en el Perú hay ausencia de leyes especiales que regulen el trabajo freelance, siendo lo más cercano el Decreto de Urgencia N°127-2020 que prorrogó la modalidad del trabajo remoto hasta el 31 de julio de 2021 y que además estableció el derecho de los trabajadores a la desconexión digital, datos en referencia al teletrabajo que en el futuro podría dar paso a algún tipo de regulación en trabajadores independientes que decidan trabajar de forma remota. Este análisis indica que, en el mercado peruano, actualmente no se identifican barreras de entrada en este sector por lo que podrían aparecer nuevas plataformas que permitan trabajar de forma independiente.

Rivalidad de los competidores. En el Perú, no se evidencia un gran número de competidores en este tipo de plataformas digitales para trabajadores independientes, dado que

su popularidad es reciente y ha empezado a crecer a raíz de la pandemia. Entre los portales que tienen presencia en América Latina se encuentran Fiverr, Upwork y Workana, que también han reportado usuarios peruanos registrados en su plataforma. Estas empresas encuentran un mercado incipiente en esta región, debido probablemente a las tarifas poco competitivas, y buscan diferenciarse a través de la cantidad de servicios que ofrecen en su plataforma y la forma en que monetizan, ya que algunos los hacen por suscripción y otros por comisión por transacción. De este modo, se considera que la competencia en este sector es baja, y se puede asumir que irá incrementándose a medida que el sector se desarrolle.



Capítulo III: Investigación del Usuario

La metodología y empleo de herramientas durante esta fase de investigación del usuario pertenecen a las etapas de empatizar y definir, contempladas en la metodología *Design Thinking*. Como punto de partida, se elaboró un lienzo de dos dimensiones como parte del desarrollo del razonamiento abductivo que busca generar las primeras hipótesis en base a los hechos encontrados e iniciar la ruta de la investigación. En la Sección 1 y Sección 2 de este lienzo se describe el contexto del problema actual que ya ha sido abordado en el Capítulo I. Luego, en las secciones tres y cuatro de este lienzo, se describe y analiza el contexto de la posible solución, donde se menciona la plataforma digital que conectará al talento flexible con quienes requieran sus servicios. Posteriormente y como parte de la etapa de empatizar, se aplicó la observación y se realizaron entrevistas no estructuradas para generar un espacio donde el usuario perciba confianza y pueda contar sus problemas abiertamente. Se entrevistó a seis potenciales usuarios utilizando herramientas virtuales, cuatro de ellos fueron mujeres, entre 29 y 35 años, con estudios de psicología, nutrición, arquitectura e ingeniería de minas; las otras dos entrevistas se realizaron a hombres de 28 y 35 años, con estudios de comunicación e ingeniería de minas. Como consecuencia de esta fase de investigación, se obtuvo aprendizaje validado e invalidado, los datos que fueron saturados, agrupados y categorizados se muestran en el Apéndice A. Luego de empatizar, es momento de definir y es aquí donde se identifican patrones de comportamiento que ayudan a la definición del usuario meta, a través del lienzo meta usuario. En esta etapa, también se desarrolla el lienzo de experiencia del usuario, el cual permite identificar los momentos positivos y negativos de la experiencia del usuario meta.

3.1 Perfil del Usuario

El usuario identificado es un técnico o profesional independiente que busca diversificar sus fuentes de ingresos, la crisis económica originada por la pandemia, puede que

lo haya hecho perder su empleo dependiente, si es que lo tenía, por lo que está en la búsqueda de nuevas alternativas que, desde casa, le permitan hacer lo que le apasiona y generar ingresos. La incertidumbre por el contexto externo le causa ansiedad pues tiene miedo de no poder obtener los ingresos suficientes para lograr su éxito profesional y personal. El usuario no está satisfecho con lo que está haciendo y aún le falta encontrar una forma de satisfacer su necesidad de trascender, haciendo lo que le gusta y aplicando su profesión. Las condiciones de aislamiento social han despertado en el usuario el interés por buscar nuevas formas de obtener ingresos, reconociendo el poder de sus habilidades y competencias, valorando la autonomía y flexibilidad que un trabajo independiente le puede otorgar. Del mismo modo, es un usuario que reconoce que una buena opción para incrementar su flujo de ingresos es diversificando la fuente de donde los obtiene. El usuario está familiarizado con el uso de la tecnología para trabajar, acostumbrado a utilizar diversas redes sociales para hacer *networking*, inclusive utilizarlas para buscar trabajo, planificar vacaciones y hacer compras.

Con respecto al lienzo meta usuario, se desarrolló con apoyo de las entrevistas no estructuradas que se realizaron en la etapa de empatizar y con ello se pudo identificar el perfil del usuario. Así se identificó que el usuario meta es un profesional o técnico mayor a 25 años, vive en Lima Metropolitana, pertenece al sector servicios y que busca diversificar sus ingresos empujado por las secuelas de la pandemia. Este lienzo se muestra en la Figura 1.

3.2 Mapa de Experiencia de Usuario

Se elaboró el mapa de experiencia del usuario para identificar los momentos positivos y negativos que experimentan los usuarios identificados durante el enfrentamiento con el problema identificado. Estos momentos positivos detectados son:

- El usuario actualiza su curriculum vitae (CV), buscando llamar la atención hacia nuevas oportunidades a las cuales postula, pensando en que esta vez sí lo contactarán para obtener el trabajo. En este momento el usuario se siente optimista, motivado, acepta la nueva situación y ve esperanza al final de ella.

3 Matriz de META-USUARIO

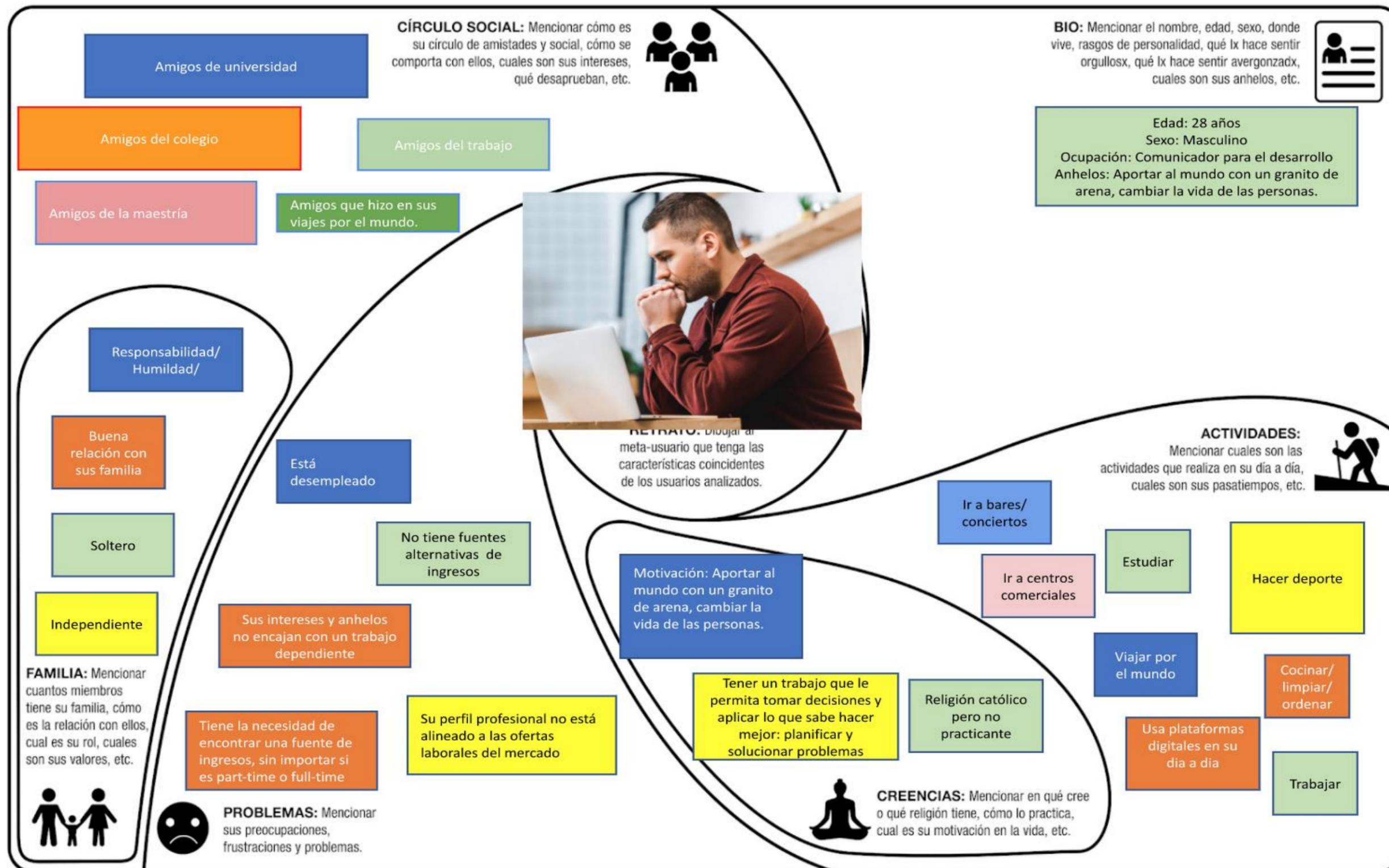


Figura 1. Matriz de meta-usuario.

- El usuario navega y lee noticias esperanzadoras sobre la reapertura de algunas actividades económicas, pero manteniendo el distanciamiento social, lo que lo lleva a pensar que aparecerán nuevas oportunidades para las cuales debe reinventarse. En este momento se siente optimista y le afloran emociones como la serenidad, la motivación, la ilusión y el entusiasmo.
- El usuario empieza explorar otras opciones para generar ingresos adicionales como emprender por cuenta propia o hacer trabajos puntuales de forma independiente, piensa que no puede perder más tiempo, debe mantenerse activo y le ha llegado el momento de buscar nuevas habilidades para tener trabajos puntuales. Al igual que en el momento anterior, el usuario se siente motivado, optimista, sereno, ilusionado y lleno de entusiasmo.

Por otro lado, los tres momentos negativos detectados en la experiencia del usuario son:

- Inicialmente, el usuario se enfrenta a problemas económicos por falta de ingresos y está abrumado pensando en cómo distribuir el poco dinero que obtiene para continuar con sus obligaciones. Es un momento negativo porque le afloran emociones como molestia, miedo, desamparo, inseguridad.
- Las restricciones que deben tenerse en cuenta durante el aislamiento social le generan estrés y piensa en las pocas posibilidades de encontrar oportunidades de empleo si la crisis económica agobia a todos. Es un momento negativo porque le afloran emociones como preocupación, confusión, deseo, tensión, inseguridad.
- El usuario invierte mucho tiempo buscando empleo solo usando sus redes sociales de contactos y piensa que esta situación no le satisface, no encuentra cómo mostrar sus habilidades para que otros puedan contratarlo. Es un momento negativo porque se siente molesto, decepcionado, tenso, irritado y frustrado.

Los detalles del mapa de experiencia del usuario se muestran en la Figura 2.

Aquí va una secuencia de momentos especiales para el usuario respecto al problema identificado	Momentos y Acciones	El usuario se enfrenta a problemas económicos por falta de ingresos.	El aislamiento social le genera estrés	El usuario navega en LinkedIn buscando empleo	El usuario actualiza su CV, buscando llamar la atención hacia nuevas oportunidades a las cuales postula	El usuario navega y lee noticias esperanzadoras sobre la reapertura de algunas actividades económicas, pero manteniendo el distanciamiento social	El usuario empieza explorar otras opciones para generar ingresos adicionales: -Emprender por cuenta propia -Trabajos independientes	El usuario invierte mucho tiempo y obtiene pocos resultados solo usando sus redes sociales de contactos
Aquí van los pensamientos que dominan al usuario para cada paso identificado arriba	Pensamientos ("razón")	No se como estirar el poco dinero que obtengo para continuar con mis obligaciones	¿Qué oportunidades voy a encontrar si la crisis económica nos agobia a todos?	Que injusto ha sido perder mi trabajo,	Ojalá esta vez sí me llamen	Aparecerán nuevas oportunidades, pero debo reinventarme	No puedo perder tiempo Debo mantenerme activo Puedo mis habilidades para tener trabajos puntuales	Esta situación no me satisface, no se como mostrar mis habilidades para que otros puedan contratarme
Aquí van las emociones que dominan al usuario para cada paso identificado arriba	Emociones ("corazón")	Molestia, miedo, desamparo, inseguridad	Preocupación, confusión, deseo, tensión, inseguridad	Molesto Decepcionado / Esperanzado	Optimista, aceptación, Motivación, Esperanza	Optimista, serenidad, motivación, ilusión, entusiasmo	Optimista, serenidad, motivación, ilusión, entusiasmo	Molesto, decepcionado tensión, irritación, frustración
Si el saldo es muy positivo, coloque "X"	Positivos				X	X	X	
Si el saldo es positivo, coloque "X"								
Si el saldo es negativo, coloque "X"	Negativos							
Si el saldo es muy negativo, coloque "X"		X	X	X				X

Figura 2. Experiencia de usuario.

3.3 Identificación de la Necesidad

Una vez finalizada la etapa de empatizar y luego de haber realizado el mapa de experiencia del usuario, ya se conoce perfectamente al usuario meta, con ello se puede iniciar la fase de ideación del *Design Thinking* para plantear una solución que pueda satisfacer al usuario y que alivie sus puntos de dolor relacionados con el problema. Las necesidades identificadas, han sido el resultado de las hipótesis previas, y posteriormente contrastadas con las entrevistas al usuario meta.

- El usuario necesita encontrar alternativas de generación de ingreso porque tiene que pagar sus cuentas.
- El usuario necesita sentir autorrealización y reconocimiento haciendo lo que le gusta porque generar ingresos no es su única motivación.
- El usuario necesita visibilizar su talento porque le permitirá encontrar un trabajo que disfrute.
- El usuario necesita un servicio de transición o temporal que le permita mejorar su proyección profesional y financiera a futuro.
- El usuario necesita una alternativa flexible que le permita poner en valor su talento minimizando los riesgos de impago.
- El usuario necesita acceso a un flujo constante de trabajos que le permita elegir los más convenientes para él/ella.

Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En el presente capítulo, se da paso a la etapa de ideación donde se encontraron diferentes puntos de vista, se generaron ideas colectivas y se dio inicio al proceso de diseño. Una vez ideada la solución, se procedió a realizar un prototipo para luego aplicar la metodología *lean startup* que implica medir, aprender y crear.

4.1 Concepción del Producto o Servicio

Se elaboró un lienzo 6x6 en donde en base a la definición correcta del problema y las necesidades del usuario, se plantearon soluciones que respondan a estas últimas. En el Apéndice B se muestra en detalle el lienzo 6x6 donde se observa la tormenta de ideas y aquellas que fueron seleccionadas. Seguidamente, estas seis ideas seleccionadas se llevaron a una matriz costo/impacto para determinar los *quick wins* que representarán las medidas a corto plazo con una dificultad de baja de implementación y a su vez con un alto impacto en los resultados. Los cuatro *quick wins* se presentan en el Apéndice C. Como siguiente paso, se realizó el prototipo de la plataforma web, que se denominó Zenit, a través del diseño de distintas interfaces del sitio como imágenes y que satisfaga los *quick wins* seleccionados. El prototipo elaborado se puede visualizar en el Apéndice D.

4.2 Desarrollo de la Narrativa

Para llegar a la etapa de prototipar, como sugiere la metodología de pensamiento de diseño, se emplearon diversos lienzos que permitieron estructurar la información relevante obtenida en el proceso de empatizar, definir e idear. El resultado de cada uno de ellos se ha señalado con detalle en los capítulos previos. Sin embargo, este espacio será usado para conectar los hallazgos.

El resultado de las dos primeras etapas, permitió acotar el problema, y definirlo como la dificultad que tienen los profesionales de Lima Metropolitana del sector servicios para conseguir fuentes de ingresos diferentes al que genera un empleo tradicional dependiente, detrás de esta afirmación subyace la información primaria obtenida luego de las entrevistas a

los usuarios meta, y de su conocimiento a profundidad al identificar el mapa de experiencia de cada uno de ellos, es decir llegada a la etapa de ideación se contaba con insights que incluían actitudes, pensamientos y emociones positivas y negativas antes, durante y después de los momentos críticos definidos en relación al problema.

La etapa de ideación, por su naturaleza divergente, ayudó a seleccionar múltiples opciones de solución, para priorizarlas y obtener la primera propuesta factible, se hizo un análisis de costo - impacto hasta llegar a obtener las ideas definidas como quick wins, que son las ideas consideradas de mayor impacto y de bajo costo.

Finalmente, como resultado de las etapas mencionadas se diseñó el primer prototipo o producto mínimo viable, que en este caso fue una plataforma web, lista para ser mostrada a los potenciales usuarios y dar paso a la última etapa de este proceso, el testeo. El prototipo fue mostrado a 108 usuarios, y luego, a través de preguntas inmediatas y observación, se recogieron sus apreciaciones y retroalimentación. Los resultados indicaron que el 88.9% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar la plataforma para generar ingresos, y además estarían dispuestos a pagar por ella y a usarla con relativa frecuencia.

4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio

Para verificar el carácter innovador de la solución planteada, se optó por utilizar una fuente de información confiable y completa como Google Patents. Este portal es un buscador de acceso libre y gratuito, con alcance global que permitirá realizar la búsqueda de patentes de plataformas con un funcionamiento igual o similar a Zenit. Como primer paso, se realizaron búsquedas con las palabras clave “freelance platform”, “plataforma freelance”, “micro job freelance” y “freelance service marketplace”; dado la similitud de este tipo de espacios virtuales con la solución planteada. Solo la combinación “freelance platform” otorga resultados y su reporte se puede visualizar mediante el enlace <https://bit.ly/3t89Wt4>. Los resultados de la consulta muestran dos patentes: US20180365628A1 y JP2018508877A.

La patente US20180365628A1 (ver e Apéndice E) consiste en un espacio virtual que se enfoca en la realización de grandes proyectos corporativos que demandan trabajo especializado. Para ello, este espacio virtual agrupa a compañías de trabajo freelance, freelancers, clientes y un área gestora de proyectos. La forma de operar consiste en recibir la publicación o necesidad de un cliente empresarial, revisar, analizar, estimar y contratar la cantidad de freelancers requeridos para el trabajo, que son obtenidos por medio de empresas que los agrupan, así como aquellos que trabajan de forma independiente.

Por otro lado, la patente JP2018508877A (ver Apéndice F) cuenta con dos plataformas, una para freelancers y otra para los clientes empresariales, ambas gestionadas por un portal mayor. Para los clientes empresariales se cuenta con una plataforma crowdsourcing que permitirá conectarse con equipos de freelancers altamente calificados para el desarrollo de proyectos tecnológicos por medio de una segunda plataforma únicamente para freelancers.

El resultado del análisis muestra que ambas patentes se diferencian de Zenit en la ejecución de proyectos empresariales de gran envergadura, en contar con talento con un alto grado de especialización al nivel de mostrarse como una alternativa a las consultoras de recursos humanos. También se diferencian en los canales de comunicación, Zenit opera únicamente a través de su plataforma, mientras que las otras dos patentes conectan al freelancer con otro grupo de gestores que finalmente los contratarán para realizar el proyecto. Además, Zenit facilita un espacio para que el talento flexible ofrezca sus servicios mientras que en las otras dos patentes son las grandes empresas quienes ofrecen sus requerimientos de servicios. Finalmente, se distinguen en la forma de contratar al freelancer, ya que en Zenit el contrato es individual, mientras que las patentes analizadas requieren a un grupo de freelancers para desarrollar un proyecto altamente complejo. A modo de resumen, en la Tabla 2 se muestra una comparativa de algunas de las características de las patentes encontradas:

Tabla 2

Características de Patentes

Característica	Patente	
	US20180365628A1	JP2018508877A
Tipo de trabajos realizados	De cualquier ámbito y de gran complejidad	Tecnológicos altamente complejos
Cantidad de plataformas principales	Una plataforma principal que conecta al cliente con los freelancers por medio de un gestor de proyectos	Dos, una plataforma colaborativa y otra plataforma para freelancers que conectan con clientes empresariales
Comisión	Variable, sin tasa fija. Según la envergadura del proyecto	Variable, sin tasa fija. Según la envergadura del proyecto.
Clientes	Pequeñas, medianas y grandes empresas	Medianas y grandes empresas. Agencias gubernamentales.

4.4 Propuesta de Valor

La forma en que Zenit atiende el problema del usuario descrito en líneas anteriores se presenta en el lienzo propuesta de valor que se muestra en la Figura 3. A través de esta herramienta se busca contraponer las necesidades del segmento de clientes con la propuesta de valor, para definirla adecuadamente se utilizó el perfil de cliente y el mapa de creación de valor.

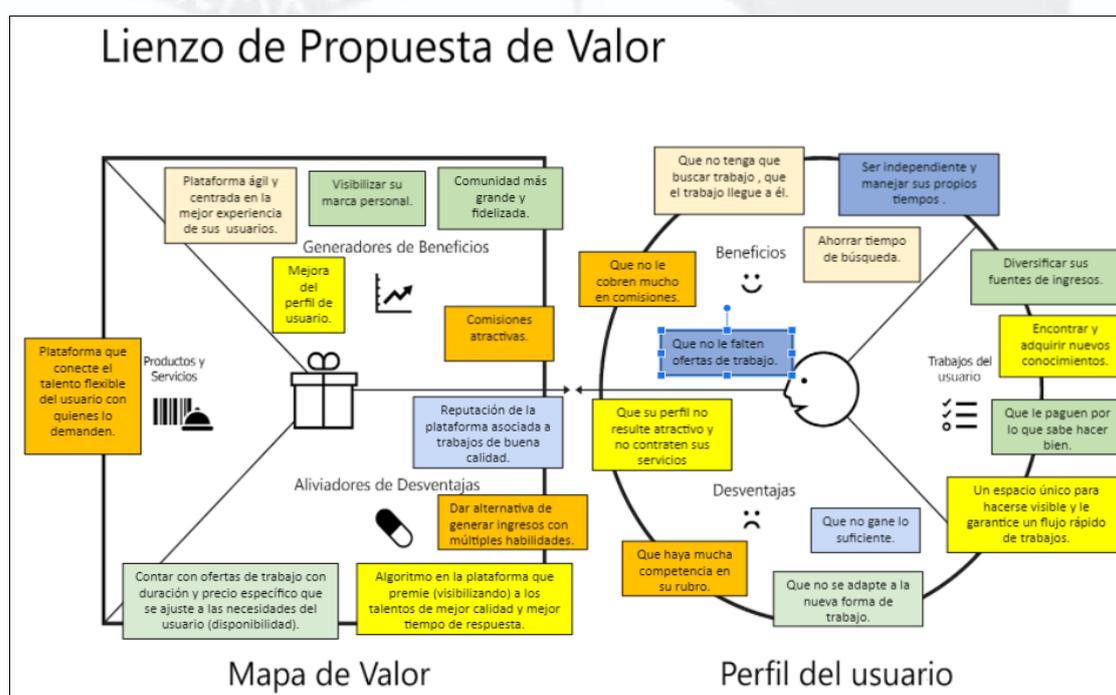


Figura 3. Lienzo de propuesta de valor.

4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)

Para el desarrollo del producto mínimo viable, se usaron metodologías ágiles aprendidas, se pasó por diversas versiones de prototipos, cada una útil para la validación que se pretendía y siempre con el foco de generar un producto que permitiera recabar la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes y con el menor esfuerzo posible.

El primer PMV fue un diseño realizado en una presentación en Power Point, que pudiera permitir al equipo una visualización homogénea de lo que se pretendía lograr, luego se pasó a elaborar una maqueta más completa haciendo uso de Adobe Photoshop, esta versión fue la primera en presentarse a usuarios potenciales; una vez recibida la retroalimentación de mejoras potenciales, procedimos a complejizar la maqueta, la última versión lograda, con el objeto de validar la usabilidad es la que se encuentra en el Apéndice G.

Capítulo V: Modelo de Negocio

5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Para elaborar el modelo de negocio de Zenit se utilizó como herramienta el lienzo de modelo de negocio propuesto Osterwalder y Pigneur (2011), cuyo desarrollo se muestra en la Figura 3.

- Segmento de clientes: Se busca crear valor para los profesionales y técnicos que buscan diversificar sus fuentes de ingresos y que pueden ofrecer servicios específicos.
- Propuesta de valor: Empoderamos y conectamos el talento flexible con quienes lo demanden, de manera ágil, eficiente y a un precio competitivo. La explicación detrás de esta propuesta: Primero, empoderamos al talento al ofrecerle una alternativa de generación de ingresos alineada con sus habilidades y anhelos; segundo, los conectamos ágil y eficientemente al llevar al comprador hacia el talento flexible (no al revés), nuestro modelo de servicio como si fuera un producto lo permite, hacemos que esta conexión sea posible porque eliminamos el riesgo de incumplimiento de pago y brindamos un espacio de confianza para generar transacciones seguras.
- Canales: La propuesta de valor al segmento de clientes objetivo se hará llegar a través de la web, blogs, redes sociales por sus alcances e impactos dentro del ambiente digital.
- Relación con clientes: Basada en el networking entre los dos tipos de usuarios (i.e., talento flexible/freelance y emprendedores/empresarios) mediante infraestructura digital.
- Flujo de ingresos: Conformados principalmente por las comisiones aplicadas a cada servicio o transacción completada entre talento flexible y el comprador. Pudiendo este modelo de ingresos ir variando a medida que el negocio va evolucionando.
- Recursos clave: Para llevar a cabo las actividades de la empresa se necesita de recurso humano, plataforma tecnológica y una amplia base de datos compuesta por el talento flexible y los contratantes (i.e., empresas o emprendedores) registrados.

- **Actividades clave:** Son dos las principales, la primera es asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma web esto implica mejora continua en la interfaz a medida que se recolecta información de las interacciones de los usuarios y de esta manera asegurar una excelente experiencia de usuario con el fin de que se cumplan y se cubran las necesidades del usuario en relación con el manejo de la plataforma propuesta. La segunda actividad clave es la captación de clientes, esto se logrará mediante la estrategia de mercadeo que se desarrollará más adelante. Otras actividades clave son: *business analytics*, servicio al cliente y búsqueda continua de alianzas estratégicas.
- **Asociaciones clave:** Para hacer posible y optimizar el modelo de negocio se cuenta con alianzas con pasarelas de pago, entidades del Gobierno, incubadoras de negocios y gremios empresariales.
- **Estructura de costos:** Los costos más importantes inherentes al modelo de negocio propuesto son la planilla de la empresa, alquiler de espacio en la nube, licencias de software, plan de mercadeo.

8. ASOCIACIONES CLAVE	7. ACTIVIDADES CLAVE	2. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACIONES CON CLIENTES	1. SEGMENTOS DE MERCADO
Incubadora de negocios Banco Inversionistas: PRODUCE a través de Innovate Perú Plataformas de pago (Paypal, PayU, Pagoefectivo, Niubiz)	Mantenimiento plataforma Intermediación Marketing, publicidad Alianzas estratégicas para aumentar usuarios Seguimiento a la retroalimentación de los trabajos realizados.	Empoderamos y conectamos el talento flexible con quienes lo demanden, de manera ágil, eficiente y a un precio competitivo. Llevamos el cliente al talento flexible, ahorrando tiempo y recursos. Eliminamos el riesgo de incumplimiento de pagos de comprador a vendedor.	Captar talento flexible para crear una comunidad de usuarios Servicio automatizado que facilita la transacción.	Talento flexible mayor a 25 años del sector servicio en Lima Metropolitana que busca diversificar sus fuentes de ingresos.
	6. RECURSOS Plataforma web Recurso humano Recursos tecnológicos (servidor, software) Publicidad y marketing Reputación y marca Plataformas de pago en línea		3. CANALES Plataforma web. Redes sociales. Boletines electrónicos por correo electrónico.	
9. ESTRUCTURA DE COSTOS			5. FUENTES DE INGRESOS	
Costos fijos: planilla, alquiler, etc. Hosting de plataforma web y dominio. Gastos de publicidad y marketing.			Comisión por transacción.	

Figura 4. Lienzo modelo de negocio.

5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

La PEA ocupada con educación superior universitaria y no universitaria en Lima Metropolitana se redujo en 384,900 personas de las cuales el 56% son del sector servicios (INEI, 2020b). Jaramillo y Ñopo (2020) mencionaron que 40% de los trabajadores independientes tiene conocimientos digitales avanzados, por lo que se define que el proyecto tiene un mercado potencial de más de 85,740 personas. Las proyecciones de ingresos son de S/6'061,507 al quinto año con solo el 5% de participación en el mercado. El proyecto tendrá una inversión inicial de S/321,465 de los cuales el 38% será financiado mediante el banco y el 62% restante con el aporte de los cuatro accionistas. De la evaluación, resulta un valor actual neto (VAN) de S/1'745,567 y una tasa de interés de retorno (TIR) de 54.3% mayor al costo de oportunidad de capital (COK) de 13.72%. Estos elementos constituyen el principal soporte para considerar que el proyecto es rentable y financieramente viable. El análisis detallado de la viabilidad de la solución se muestra en la Sección 6.3.

5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

El crecimiento escalable y/o exponencial de Zenit en el largo plazo está explicada a través de cuatro drivers: Primero, la innovación tecnológica constante que permita garantizar la mejor experiencia a nuestros usuarios caracterizada por la agilidad y seguridad en cada transacción; segundo, la búsqueda constante de estrategias que permitan atraer nuevos usuarios, tanto freelancers como compradores de manera que se incremente la calidad y cantidad de transacciones, al interior de la plataforma; tercero, la expansión de los servicios disponibles, ya sea por presión de oferta o demanda, este proceso es un resultado de un círculo virtuoso, beneficioso para todos los grupos de interés; cuarto, la ampliación del radio de alcance de Zenit a través de la búsqueda de nuevos mercados, inicialmente en el país, luego en la región y finalmente otras regiones del mundo.

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio propuesto permite tener una visión sostenible ya que alcanza e integra simultáneamente aspectos económicos, sociales y medioambientales. Si bien el principal objetivo de desarrollo sostenible (ODS) con el que contribuye el negocio es el ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, este objetivo tiene interrelaciones dinámicas con otros ODS. De acuerdo con lo desarrollado en un informe de la OIT (2020b), el cumplimiento de la Agenda 2030 involucra las tres dimensiones vinculadas entre todos los ODS, por ejemplo, actividades para lograr avances en cuanto al crecimiento del producto bruto interno (PBI) y la productividad (metas 8.1 y 8.2) son básicas para que los países de bajos ingresos puedan reducir la pobreza, erradicar el hambre y garantizar la salud y el bienestar. Por otro lado, para la dimensión ambiental, la meta 8.4 del ODS 8 busca la protección del ambiente al mismo tiempo que fomenta el crecimiento económico. En ese sentido, para Zenit, el vínculo de estos aspectos se plasma en los siguientes ODS:

- Generar oportunidades de trabajo para todos (ODS 8); la solución está enfocada en generar oportunidades para ese talento que queda fuera de los estándares del trabajo dependiente, pudiendo llegar en un futuro a cualquier lugar con conexión a internet, sin distinción alguna promoviendo la igualdad y la inclusión.
- Reducir la generación de gases de efecto invernadero (ODS 13) debido a que las personas cuya actividad profesional se puede realizar de forma remota y que no tuvieran que trasladarse diariamente a oficina, el tráfico y las emisiones de gases se reducirían drásticamente en la ciudad. Esto se ve reflejado en la evaluación de la rentabilidad social de Zenit en el capítulo 7.

Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se expondrá la elección de hipótesis, el desarrollo de pruebas y finalmente los resultados obtenidos en el proceso de determinar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio.

6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución

Según la consultora CB Insights (como se citó en BBVA, 2018), el principal motivo de fracaso de las *startups* es que simplemente no ofrecen el producto o servicio que el mercado demanda, 42% de los emprendedores aducen este motivo cuando cierran sus empresas. Puede que estas compañías hayan hecho un gran trabajo, pero el consumidor no busca premiar con su dinero al emprendedor más competente, sino finalmente al que le resuelve una necesidad. Teniendo en cuenta esta premisa, se consideró importante, como primer paso, validar la deseabilidad de la solución que se propone, en el siguiente apartado se encuentra el detalle de la hipótesis planteada, así como los experimentos empleados para validarla.

6.1.1 Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

La elección de las hipótesis se basó en la relevancia para el modelo de negocios planteado y luego en la escasez de evidencia disponible. Ambas, son comprobables, precisas y discretas, y se han seleccionado con el objetivo de reducir la incertidumbre asociada a esta etapa y continuar con las siguientes. El proceso de identificación y jerarquización se encuentra en el Apéndice H. Como resultado, las hipótesis elegidas fueron:

Hipótesis 1. Creemos que los trabajadores independientes del sector servicios que residen en Lima Metropolitana utilizan Zenit para generar ingresos adicionales.

Hipótesis 2. Creemos que los trabajadores independientes del sector servicios que residen en Lima Metropolitana estarían dispuestos a pagar hasta el 10% del precio de la transacción por el uso de la plataforma.

6.1.2 Experimentos empleados para validar las hipótesis

El proceso de validación de las hipótesis se hizo en dos etapas. La primera etapa consistió en la aplicación de una encuesta a usuarios potenciales, esta incluía fotos de las diversas pantallas que tendría el *marketplace*, aún no se permitía la interacción, pero los usuarios podían interpretar e intuir el proceso y algunas de las funcionalidades de la plataforma; finalmente, preguntas relacionadas a la deseabilidad de uso y disposición de pago. El detalle de la encuesta aplicada se encuentra en el Apéndice I. El 97% las 108 personas encuestadas mostraron disposición a pagar, 76% de ellos está dispuesto a pagar hasta un 10% y 16% de ellos entre 15% y 20% de comisión. Cuando se les preguntó por la frecuencia de uso la tercera parte (36.1%) respondió que haría un uso semanal, un 28% dijo que lo usaría diariamente y un porcentaje similar (26.9%) lo haría una vez al mes. El detalle de las respuestas individuales puede ser revisado en el Apéndice J.

La segunda etapa consistió en el desarrollo de un producto mínimo viable, un *mockup web* que permitiría a los potenciales usuarios una interacción en tiempo real con las funcionalidades básicas de la plataforma y que estaban orientadas a validar las hipótesis planteadas. Como primer paso, se definieron tareas, métricas y criterios de éxito para cada una de ellas, el detalle puede ser encontrado en el Apéndice K y luego se presentó la plataforma a los usuarios y se les pidió su ejecución, durante el experimento se observaba y se tomaba nota de la experiencia de los usuarios, incluyendo tiempos, rutas e incluso gestos o comunicación no verbal que pudiera servir para un registro integral. La tarjeta de prueba que sirvió de guía para validar la hipótesis se muestra en el Apéndice L.

Los resultados fueron positivos, en todos los casos se alcanzó el criterio de éxito esperado, el 100% de usuarios logró su registro con éxito, el 87.5% lo logró en el rango de tiempo esperado, el *Net Promoter Score* fue positivo, es decir ninguno de los usuarios quedó insatisfecho con la experiencia, el 75% se mostró satisfecho y el 25% dispuestos a recomendarla. Los resultados consolidados se pueden encontrar al final del capítulo.

6.2 Validación de la Factibilidad de la solución

Luego de haber validado la deseabilidad de la solución propuesta, se procedió a plantear si era factible realizarla. Por esta razón, el foco de la validación se centró en las actividades clave, recursos clave y socios estratégicos del modelo de negocios. En este sentido, para que la solución propuesta sea factible, debía garantizarse eficiencia en los procesos de mercadeo y agilidad en los procesos operativos. Entonces, según el criterio de relevancia usado en el apartado anterior, las hipótesis elegidas para la validación fueron.

Hipótesis 3. Creemos que la probabilidad de éxito del plan de mercadeo propuesto (relación entre el Costo de adquisición del cliente y el valor del tiempo de permanencia de este [CAC/ LTV] sea mayor a 3) será mayor a 70%.

Hipótesis 4. Creemos que la probabilidad de que el lead time promedio esperado de los servicios sea menor o igual a tres días será mayor al 70%.

6.2.1 Plan de mercadeo

Zenit, será la plataforma web que se propone como solución al problema planteado.

La estrategia definida para la ejecución del plan de mercadeo será completamente digital, utilizando tácticas de mercadeo digital de atracción, esto es, *inbound marketing* (Fuente, 2020), con la intención de atraer a los usuarios de forma no intrusiva a través de contenido relevante y de valor. Las etapas del mercadeo de atracción son tres: (a) Atraer, es decir generar tráfico hacia la web; (b) Convertir, es decir lograr que el visitante se suscriba a la comunidad como talento flexible o utilice la comunidad para comprar un servicio y (c) Fidelizar, mantener la relación de cliente a largo plazo, en base a una interacción continua y oportuna, con un manejo adecuado de la base de datos de la comunidad y brindando contenidos de interés. En la Figura 5 se muestra la estrategia digital formulada para Zenit, ilustrando el ecosistema digital donde se desenvolverá la mezcla de mercadeo planteada, tal y como lo mencionó Bravo (2021): “Un ecosistema digital conectado es necesario para construir conexiones, impulsar la transformación y mejorar los resultados comerciales” (p. 1).

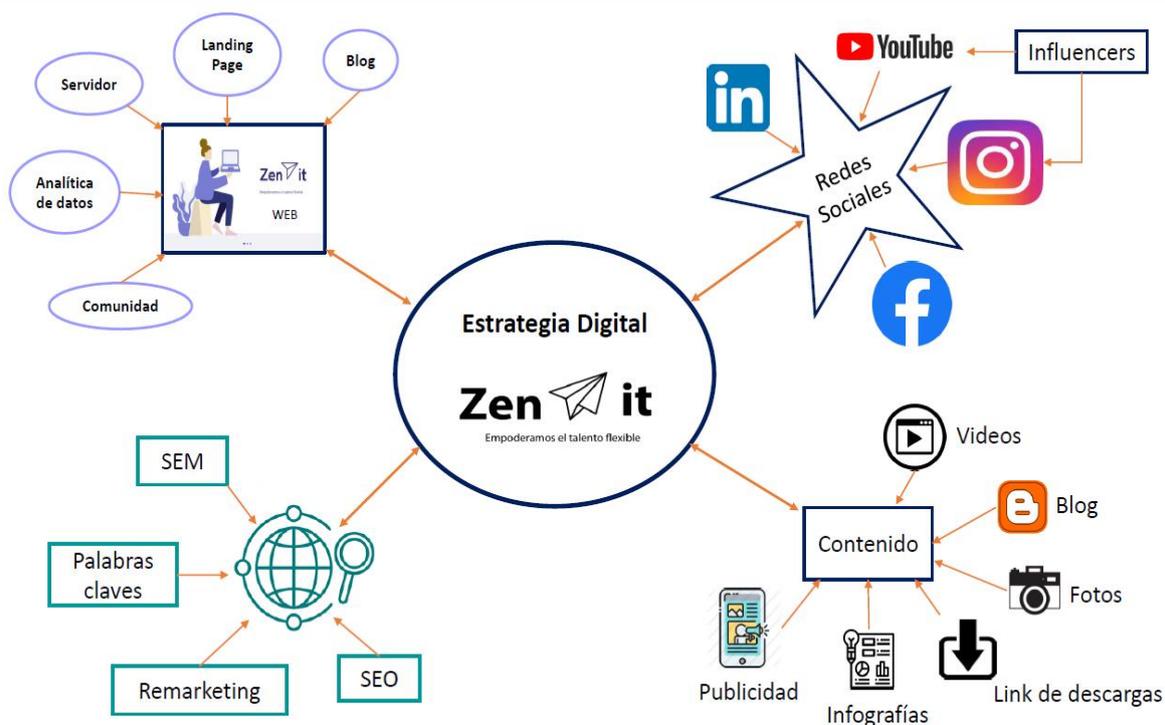


Figura 5. Ecosistema digital de Zenit.

El ecosistema digital muestra la interconexión que se ha diseñado para que la plataforma web reciba el tráfico necesario para su crecimiento a través del *landing page*. Conforme a la definición tomada de Zuccherino (2016), en una estrategia digital el término alcance corresponde al número de personas que ven un contenido específico. Este alcance puede ser: (a) orgánico, es decir usuarios que han visto el contenido por los métodos de distribución gratuita; (b) de pago, usuarios que vieron el contenido mediante las campañas de publicidad pagada y (c) viral, que corresponde a los usuarios que vieron el contenido por acciones de sus amigos de redes (i.e., me gusta, comentar o compartir). El contenido digital será publicado en las redes sociales de Zenit para ampliar el alcance de la plataforma, por otro lado, se implementarán estrategias *Search Engine Marketing* (SEM), técnicas avanzadas de *Search Engine Optimization* (SEO), uso de palabras clave así como *remarketing* para optimizar la forma en que Zenit aparecerá en los buscadores de web.

Objetivos del plan de mercadeo. Los objetivos para el plan de mercadeo de Zenit serán los que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3

Objetivos del Plan de Mercadeo de Zenit para los Primeros Cinco Años

Objetivo	Estrategia	Indicador	Valor esperado en el año				
			1	2	3	4	5
1. Recordar la marca	Campañas de branding digital	% de usuarios encuestados que reconocen la marca	5	20	30	40	50
2. Captar nuevo talento flexible	Publicidad en redes sociales. Remarketing en webs específicas. Growth Hacking	N freelancer nuevos (tasa de crecimiento anual)	5	25	25	30	30
3. Generar tráfico hacia la plataforma	Mercadeo de contenido a través de redes sociales y blog. Uso de técnicas SEO / SEM / Palabra clave	N visitas a la plataforma (tasa de crecimiento anual)	10	20	30	40	50
4. Aumentar la tasa de conversión	Diseño de la plataforma, incentivos visuales	N transacciones / N visitas	10	10	15	15	20
5. Aumentar el valor del ticket promedio	Campañas de promoción de Zenit a través de redes sociales	% de aumento del valor del ticket promedio		5	10	10	15

Segmentos del mercado. Se utilizarán cuatro tipos de segmentación para describir al segmento del mercado al cual se dirige el modelo de negocio planteado en el Capítulo V. En la Tabla 4 se presenta la segmentación de mercado.

Tabla 4

Segmentos de Mercado Zenit

Tipo de segmentación	Mercado objetivo de Zenit
Geográfica	Lima metropolitana, durante la primera fase de lanzamiento.
Demográfica	Hombres y mujeres mayores de 25 años. Profesionales o técnicos independientes o en proceso de independizarse.
Psicográfica	Personas que prefieren trabajos independientes. Dispuestas a crear su propia versión del éxito con sus propias reglas de trabajo. Les gusta el trabajo en comunidad Buscan la satisfacción en el trabajo y personal
Conductual	Valoran la autonomía y la flexibilidad en el trabajo. Conocimientos digitales avanzados Motivación para diversificar sus ingresos económicos Nómadas digitales: Utilizan la tecnología para trabajar y organizar su vida

Análisis de competidores. En el Capítulo II se identificaron tres principales competidores, en la Figura 6, resaltamos las diferencias y ventajas de Zenit frente a ellas.

Mezcla de mercadeo. El producto ofrecido es una plataforma de tipo marketplace donde se facilitará el intercambio de talento a través de un canal digital. El precio por el uso del producto será una comisión de intermediación por el uso del marketplace, esta comisión la pagará el profesional independiente y corresponderá a un porcentaje del precio del servicio pactado. Se apuesta por una estrategia de mercadeo digital para el lanzamiento y crecimiento del producto, basadas en posicionamiento de marca, interacción de redes sociales, así como estrategias de publicidad con remarketing en web específicas y motores de búsqueda.

Producto. Zenit, es una plataforma de tipo *marketplace* para conectar al talento flexible con quienes lo demanden, de manera ágil, eficiente y a un precio competitivo. Según las recomendaciones sobre usabilidad de páginas web de Krug (2015), el diseño de la plataforma debe permitir una navegación clara, sencilla e intuitiva, para brindar ahorro de tiempo y recursos a los usuarios. La página inicial tendrá una clara jerarquía visual, las especialidades ofrecidas por el talento flexible estarán organizadas por zona claramente definidas, se utilizarán patrones estandarizados e incentivos visuales que permitan a los usuarios fluir en el proceso de búsqueda y permanecer en la plataforma. El objetivo principal del diseño de la plataforma es conseguir una buena tasa de conversión (N transacciones / N visitas), la cual está directamente influenciada por el tiempo de permanencia en la página.

En Zenit, el talento flexible creará un perfil de usuario para describir sus habilidades y competencias y promover los servicios que pueden ofrecer. La plataforma, estará alojada en un servidor y tendrá algoritmos para premiar y categorizar al talento flexible en base a la retroalimentación de los trabajos brindados. Por otro lado, los compradores del servicio accederán a Zenit donde encontrarán una diversidad de talento flexible para satisfacer sus necesidades, teniendo la opción de elegir entre sus preferencias, ya sea por precio, calidad, idioma, experiencia entre otros.

Zen it
Empoderamos el talento flexible

fiverr.

upwork™

WORKANA

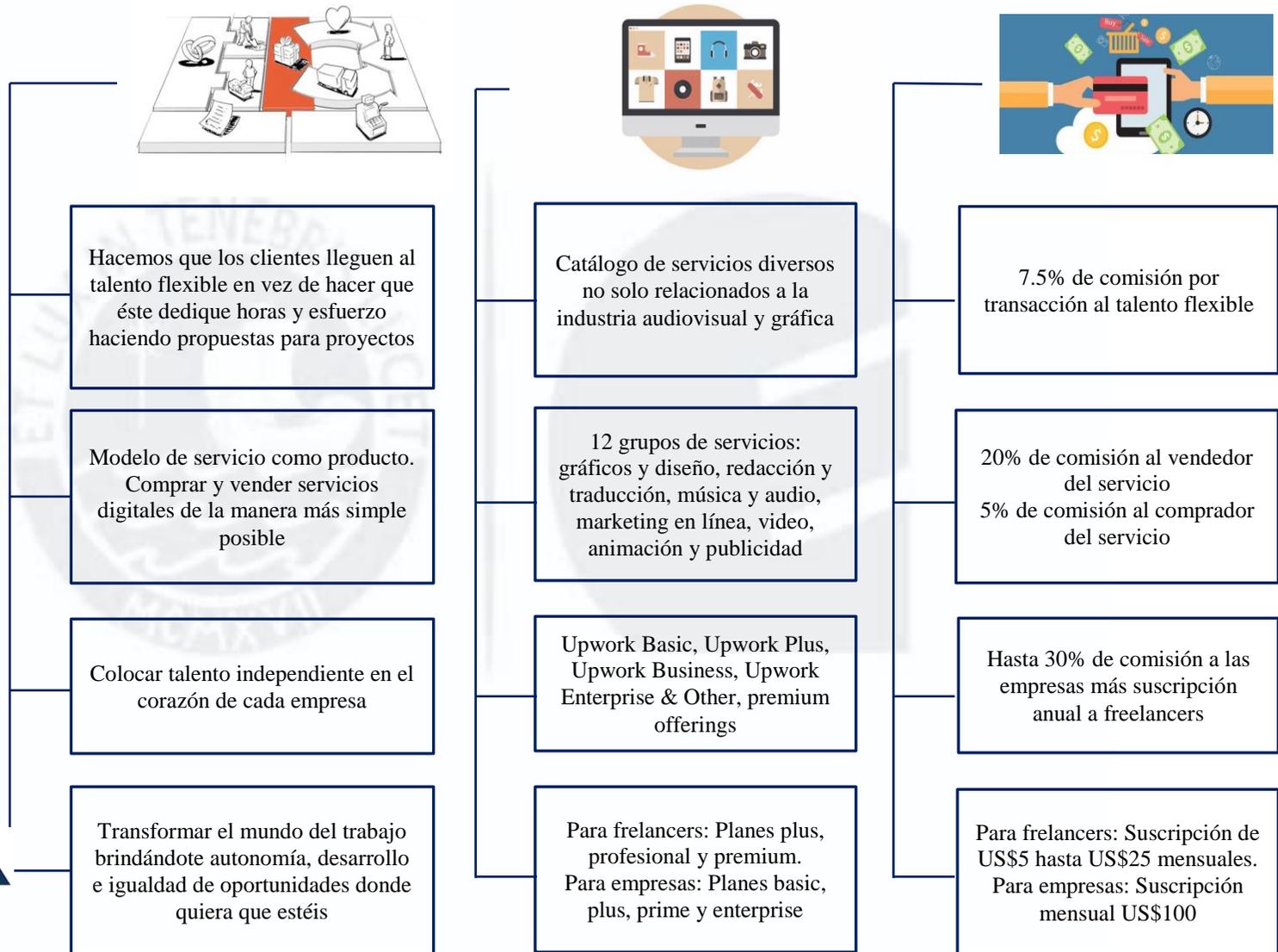


Figura 6. Análisis de competidores de Zenit.

La plataforma Zenit contará con un blog propio donde se publicarán contenidos de valor para la comunidad de la plataforma, tanto el talento flexible como los contratantes. El contenido del blog será producido por Zenit o por miembros invitados de la comunidad y luego replicado en las redes sociales con un link de acceso directo a Zenit. El contenido deberá atraer a potenciales usuarios hacia la plataforma con el fin de construir colectivamente la comunidad de la web.

Precio. El talento flexible pagará una comisión de intermediación por el uso del marketplace, la cual será un porcentaje del precio del servicio pactado con el comprador (transacción). Durante los dos primeros años, esta comisión se ha fijado en 7.5% de cada transacción para luego a partir del tercer año subirlo a 10%. Para establecer el precio de introducción se utilizó el resultado de las encuestas de validación de la deseabilidad de la solución.

Plaza. Zenit es una plataforma web del tipo marketplace, funciona como intermediario entre el talento flexible y los compradores a través del canal digital. Las transacciones de pago se realizarán a través de plataformas de pago especializadas disponibles en la misma web.

Promoción. El crecimiento de la comunidad Zenit depende directamente de las actividades de promoción. En una primera fase, la principal actividad de promoción estará basada en una campaña de posicionamiento de la marca Zenit para dar a conocer el marketplace. Shopery (2019) mencionó que la marca de un marketplace es la personalidad con la cual se identificará al negocio. Posicionar la marca ayudará a que las personas entiendan el servicio ofrecido y cómo se diferencia de sus competidores. En la Figura 7 se describe el diseño de la marca y sus características que permitirán tener una marca potente que asegure su crecimiento. Según el público objetivo, el lanzamiento de la marca se realizará con una campaña publicitaria a través de las redes sociales, reforzada por técnica de

posicionamiento en motores de búsqueda y la implementación de Google Analytics para la optimización de la plataforma. El contenido de la campaña debe ayudar a construir la marca y debe ser relevante, útil, compartible, innovador y atractivo (Zuccherino, 2016).



Incluir el símbolo de avión refuerza la ventaja competitiva de la plataforma en el **ahorro de tiempo** al brindar agilidad y velocidad para el intercambio de talento por servicios requeridos

Figura 7. Marca Zenit.

Los medios de comunicación para las estrategias publicitarias serán: (a) página web, Plataforma principal en donde los usuarios se registran y se crea una comunidad; (b) fanpage Facebook, que servirá como plataforma de publicidad para mostrarle al mundo online qué es Zenit e interrelacionarnos con la comunidad, el público en esta plataforma se puede segmentar y el acercamiento hacia ellos tendrá como objetivo el de construir confianza en la marca en el largo plazo; además, al inicio se generará contenido de prelanzamiento para crear intriga; y se utilizarán banners, videos promocionales y fotos del marketplace; (c) perfil Instagram, que se enfocará en el tratamiento de la imagen de la marca por ser la red más visual del ecosistema digital, se creará contenido mediante la generación frecuente de historias y publicaciones, potenciadas con Hashtag específicos y/o generales, así como la generación de conversatorios en vivo sobre los beneficios de Zenit, (d) canal de YouTube, se realizarán video promocionales, entrevistas, así como la emisión de pautas publicitarias sobre Zenit y finalmente (e) LinkedIn, donde el perfil facilitará mostrar las ventajas de utilizar Zenit tanto para el talento flexible como para los contratantes. Las distintas actividades diseñadas para las redes sociales deberán estar dirigidas al posicionamiento de la marca y tendrán un link de acceso directo a la plataforma web.

Además de la interacción con las redes sociales propias de Zenit, se recurrirá a campañas con creadores de contenido de gran alcance (*influencers*) para impulsar a nuevos usuarios a unirse y usar Zenit; así como también la publicidad pagada en redes sociales, en Google y en algunas páginas web, mediante técnicas de *remarketing*. Los contenidos digitales diseñados para Zenit se plasmarán en un calendario con fechas de publicación para cada medio de comunicación. Será de vital importancia las acciones del community manager para lograr una buena integración con los usuarios de Zenit en todas las redes sociales definidas, haciendo las funciones de conector con potenciales clientes.

Presupuesto de mercadeo. Se ha estimado un presupuesto de inversión inicial de S/136,840 para el lanzamiento de Zenit. El equipo de mercadeo de Zenit trabajará cuatro meses antes del lanzamiento y la campaña de redes sociales se realizará los tres meses previos al lanzamiento. En la Tabla 5 se muestra el presupuesto estimado para la ejecución del plan de mercadeo digital.

Tabla 5

Presupuesto de Mercadeo (S/)

Campaña de publicidad	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Redes sociales	54,000	216,000	259,200	345,600	741,312	1'477,682
Planilla equipo de mercadeo	82,840	39,240	39,240	44,145	44,145	44,145
Total	136,840	255,240	298,440	389,745	785,457	1'521,827

6.2.2 Plan de operaciones

La estrategia que emplea Zenit para llevar a cabo sus operaciones se basará en ofrecer un servicio diferenciado, a través de un espacio que brinde acceso a una gran gama de talento flexible para la oferta de servicios y comisionar por las transacciones realizadas a un precio competitivo y de manera segura. Este espacio permitirá a cada usuario distinguir una experiencia única a través de: altos niveles de confianza fundamentados en el cumplimiento de expectativas, talento flexible preparado y variado que agrega valor a la plataforma, seguimiento y control sobre las transacciones en proceso que permitirán realizar ajustes sobre

el servicio contratado. Los atributos antes mencionados forman parte del servicio diferenciado de Zenit a comparación de otras plataformas que se encuentran en el rubro.

En tanto, la asignación de los recursos para el desarrollo de la plataforma se iniciará con la incorporación de: el analista de mercadeo digital, el desarrollador web, el analista comercial y el analista de *business intelligence*. Con este equipo se dará inicio al diseño de las estrategias necesarias para poner en funcionamiento la plataforma digital Zenit, así como la elaboración de los planes de mercadeo y publicidad, desarrollo de imagen y marca, redes sociales, página web y material publicitario. Para mayor detalle, se elaborará el plan de operaciones en base a la cadena de valor planteada por Porter (1979) en donde se identificarán las actividades primarias y las actividades de soporte. En la Figura 8 se muestra la cadena de valor de Zenit.



Figura 8. Cadena de valor Zenit.

Actividades de soporte al negocio. Las actividades calificadas de soporte son las siguientes:

- Infraestructura de la empresa: Estructura basada en el core del negocio: administración, operaciones, servicio al cliente, soporte de tecnología de la información (TI), asistencia legal, mercadeo y finanzas.

- Administración de recursos humanos: Gestión para contratar el personal necesario para la gestión de la página web como diseñadores, programadores, especialistas en mercadeo digital, etc.
- Soporte tecnológico: Por este lado, el soporte será *in-house* que permitirá solucionar los problemas o inconvenientes que se presenten en la plataforma durante la interacción entre los usuarios. Para ello se contará con personal calificado, con experiencia en desarrollo web y comunicaciones para supervisar cualquier contingencia. I+D, optimizar el tiempo del que disponen los usuarios al acceder a los servicios que brinda la plataforma, procurando que la navegación de los usuarios sea ágil y eficiente.
- Administración y finanzas: Políticas de transacciones por servicios contratados, seguimiento de actividad de usuarios, manejo de capacidad de servicio. Coordinar pagos con el área de operaciones.

Actividades principales del negocio. Las actividades calificadas como principales son las siguientes:

- Logística de entrada: Captar al talento flexible, emprendedores y personas interesadas en contratar trabajos específicos.
- Operaciones: Administrar la relación entre la oferta y la demanda de servicios publicados en la plataforma. Analizar datos para priorizar acciones de mejora en los procesos actuales. Acreditar que el contratante se encuentra satisfecho para proceder con el desembolso al talento flexible. Se exigen todos los cuidados para evitar cualquier imprevisto que ocasione algún malestar o mala experiencia en el usuario.
- Logística de salida: Entrega de cada servicio requerido por los contratantes.
- Mercadeo: Para poder lograr un posicionamiento adecuado, se requiere presencia en las redes sociales más utilizadas tales como: YouTube, Facebook, LinkedIn e Instagram, que

permitan dar a conocer los servicios de Zenit y de esta forma influenciar en las personas de ser parte de la comunidad de la plataforma como proveedores (talento flexible) y/o contratantes.

- Servicios: Atención al cliente y preguntas frecuentes.

Diseño de procesos. En el mapa de procesos mostrado en la Figura 9, se muestra la interrelación de todos los procesos que realiza Zenit, agrupados en tres tipos: procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Con respecto a las actividades operativas, este grupo se subdivide en actividades front office, vinculado a la interacción con el usuario, y back office, que reúne actividades donde la tecnología y el soporte adquieren un rol importante para la operación de Zenit por sus efectos en la productividad y eficiencia del proceso.

Procesos estratégicos. Los procesos que se calificaron como estratégicos son los siguientes:

- Planificación estratégica: Zenit desarrollará un plan estratégico donde se definirán los objetivos y las metas a conseguir en el corto y mediano plazo, que derivarán en planes de acción para cumplir con su propuesta de valor: empoderar y conectar al talento flexible con quienes lo demanden, de manera ágil, eficiente y a un precio competitivo.
- Plan de mercadeo: La definición de este plan es uno de los principales procesos de Zenit, pues el crecimiento de número de freelancers y compradores dependerá directamente de las acciones tomadas por el departamento de mercadeo.
- Seguimiento y control de calidad: Dado que Zenit opera bajo el modelo crowdsourcing, es fundamental el seguimiento y control de los servicios brindados por el talento flexible, ya que solo se obtendrá flujo de dinero si el comprador aprueba el trabajo realizado.

Procesos operativos principales de prestación de servicios. Dentro de los procesos operativos se tiene a los de front office y back office, siendo los de front office los siguientes:

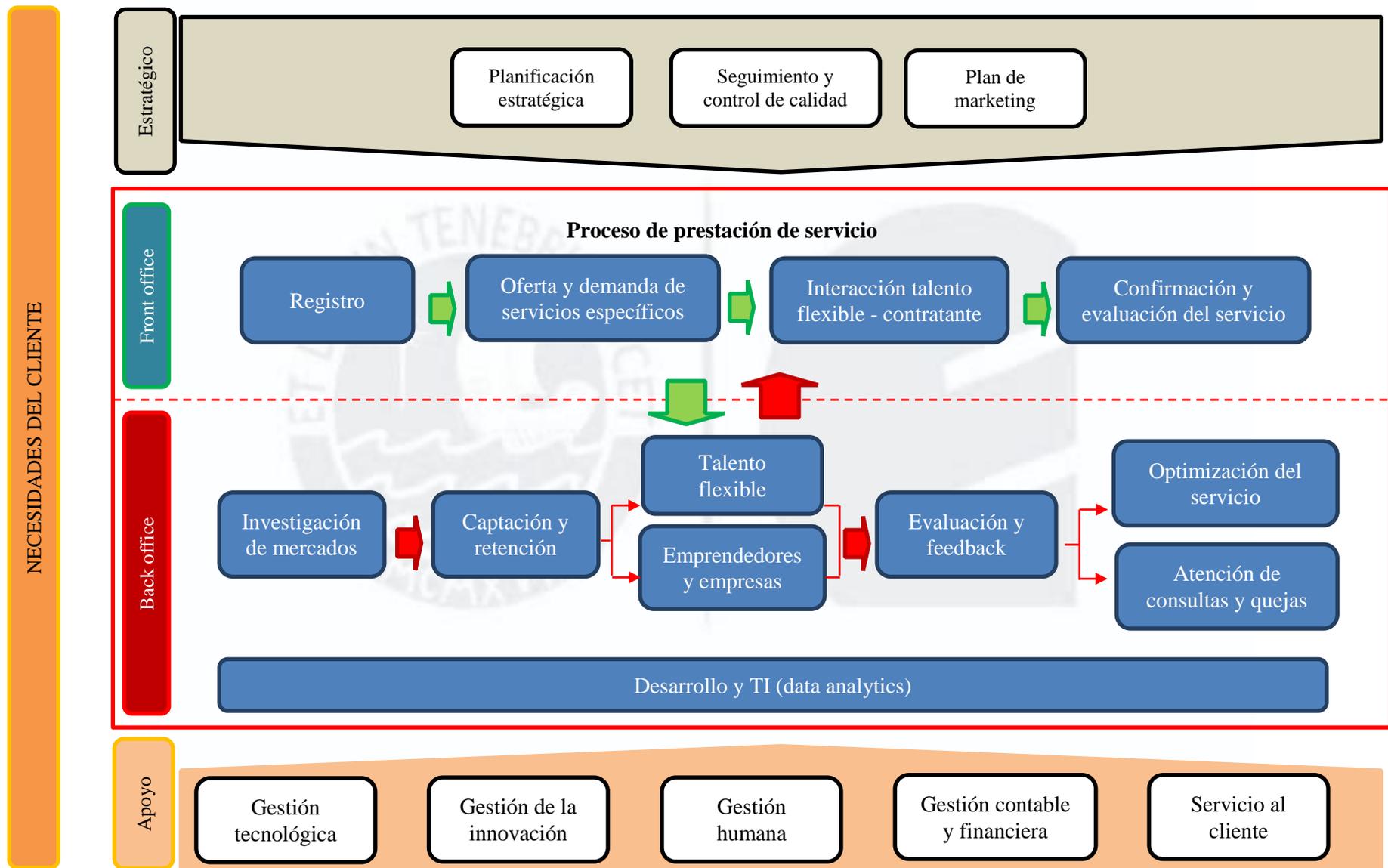


Figura 9. Diagrama de procesos Zenit.

- Proceso de registro: Del talento flexible y del emprendedor a través de la plataforma web, captados mediante proceso de mercadeo o compra de leads. Se contará con un documento de “términos y condiciones del servicio” que deberá ser aceptado por el talento flexible y por los compradores.
- Proceso de oferta de servicios: El talento flexible muestra sus habilidades y ofrece trabajos específicos para los que está capacitado.
- Proceso de demanda de servicios: Del comprador que demande algún servicio en particular.
- Proceso de ejecución del servicio: El talento flexible entregará el servicio contratado en el tiempo acordado.
- Proceso de confirmación y evaluación del servicio: Al finalizar el servicio, el comprador dará la conformidad a través de la plataforma, con opción a calificar y dar retroalimentación al talento flexible.

Por otro lado, los procesos back office son los siguientes:

- Proceso de data analytics: Aplicado a la mejora de procesos en base a la información recopilada en todas las actividades en las que interactúan el talento flexible con los contratantes. Dicha información también será utilizada para aplicar mejoras en la calidad del servicio, predecir y prevenir riesgos.
- Proceso de identificación de mercados potenciales: Explorar nuevas fuentes de ingreso al identificar los cambios en la demanda de nuevos servicios especializados y en consecuencia establecer estrategias para aumentar la cantidad de freelancers inscritos y del mismo modo más compradores interesados.
- Proceso de registro y retención: Identificar problemas potenciales, atender consultas, quejas y comentarios. Retener al talento flexible por medio de una adecuada programación de los algoritmos de la plataforma. Aquellos con mejor retroalimentación, mejores tiempos de respuesta y entrega, número de trabajos realizados entre otros,

lograrán un perfil más visible y por el contrario penalizar a los que no cumplan con las expectativas del comprador.

- **Proceso de retroalimentación:** Con retroalimentación valiosa por parte del comprador se logrará identificar oportunidades de mejora y mantener la plataforma optimizada para buscar siempre la satisfacción de los usuarios.

Procesos de soporte. Los procesos que fueron calificados como de soporte son los siguientes:

- **Gestión tecnológica:** Se realizan trabajos de mantenimiento programados, correctivos, seguridad de la plataforma, entre otros.
- **Gestión de la innovación:** Que conducirá a las mejoras de productividad y que en el ámbito tecnológico hará del usuario una experiencia satisfactoria, principalmente por la rapidez y seguridad de la plataforma.
- **Gestión humana:** Se gestiona el reclutamiento, la selección, formación e integración del personal.
- **Gestión contable y financiera:** Se llevan a cabo las cobranzas, facturación, programación de pagos a terceros y preparación de indicadores financieros para analizar la continuidad y estabilidad del negocio.
- **Servicio al cliente:** En esta etapa se llegan a atender las consultas y las quejas, se orienta al comprador y freelancer en el proceso de publicación y de demanda de trabajos específicos.

Costo de operaciones. La Tabla 6 indica los costos operativos de Zenit y están representados por los gastos administrativos, de publicidad y venta. Los gastos administrativos están compuestos por los sueldos de los empleados necesarios para el giro del negocio, suministros de oficina, alquiler de una oficina coworking con WeWork y la depreciación. En cuanto a los gastos de venta y publicidad, serán tomados en cuenta los conceptos para promocionar y generar ingresos por transacciones en la plataforma y lo

componen las estrategias para promocionar Zenit mediante redes sociales, el certificado de seguridad de la página web para proporcionar al usuario un espacio seguro, el dominio y *hosting* asociados a la operación de la plataforma. Los gastos preoperativos están representados por todas las acciones y elementos requeridos para el inicio de las operaciones (ver Tabla 7). Finalmente, el costo de operación anual se obtiene sumando los gastos administrativos y los de publicidad y venta alcanzando un valor de S/707,300 el primer año y S/2'263,374 en el quinto.

Tabla 6

Costos Operativos para los Primeros Cinco Años de Zenit (S/)

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Total costo operativo o costo anual de operación	707,300	613,755	1'004,773	1'466,245	2'263,374
Total gastos administrativos	485,400	348,655	653,273	714,033	774,793
Sueldos	248,520	300,840	595,957	654,817	713,677
Suministros de oficina	9,500	11,400	20,900	22,800	24,700
Alquiler oficina coworking	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Depreciación	415	415	415	415	415
Gastos preoperacionales	190,965				
Total gastos de venta y publicidad	221,900	265,100	351,500	752,212	1'488,582
Dominio	300	300	300	300	300
Certificado de seguridad	600	600	600	600	600
Hosting	5,000	5,000	5,000	10,000	10,000
Publicidad (redes sociales)	216,000	259,200	345,600	741,312	1'477,682

Tabla 7

Gastos Preoperacionales (S/)

Gasto preoperacional	Valor
Total	190,965
Desarrollo web	36,000
Estrategia de mercadeo previa	54,000
Remuneración (cuatro meses)	82,840
Alquiler de oficina (cuatro meses)	12,000
Dominio “.pe”	300
Hosting	5,000
Creación legal de la empresa	825

Instalaciones. Se ha considerado usar espacios colaborativos como el medio físico desde donde los empleados de Zenit desarrollarán sus actividades. En este aspecto, una empresa que cuenta con estos espacios de trabajo y tiene oficinas en Lima, es WeWork. Las razones para trabajar con esta empresa se basan en la flexibilidad en tiempos de contrato, tarifas recientemente ajustadas por pandemia y por reducir la inversión inicial de capital por concepto de infraestructura. En la Tabla 6 respecto a los gastos administrativos, se indica que el alquiler anual por estos espacios *coworking* ascenderá a S/36,000.

Regulaciones y licencias. En el plano regulatorio, la ley peruana no es exigente hacia este rubro de las plataformas digitales de trabajo o modelos de negocio de marketplace para independientes, no existen regulaciones particulares lo que facilita el funcionamiento de plataformas que conectan al trabajador independiente con el contratante, sea que se trate de una empresa o persona natural. Haciendo referencia al Capítulo II, en el Perú solo se tiene normado el teletrabajo, sin embargo, es preciso establecer una línea divisoria entre los teletrabajadores y aquellas personas que realizan trabajos de forma independiente, principalmente por diferenciarse en el vínculo laboral. Sin embargo, al contar con una ley para el teletrabajo podría significar una oportunidad para ampliar el ámbito de esta normativa para regular formas de trabajar por intermedio de plataformas. Precisamente, este vacío ha despertado interés en el Congreso de la República (s.f.) con los proyectos de ley N°4144/2018-CR y N°4243/2018-CR que buscan legislar algunos trabajos que actualmente se vienen realizando por medio de plataformas digitales; sin embargo, su estado procesal indica que aún se encuentran en comisión.

Otro aspecto es el tratamiento tributario que se le da a empresas como Zenit. Al ser una empresa o startup domiciliada en el país, sus utilidades se encuentran gravadas con el impuesto a la renta aplicando una tasa de 29.5%. No obstante, las regulaciones tributarias no tienen mayor alcance debido a que modelos de negocio como este aún no han sido adecuados

dentro de un marco normativo de tributación en el Perú, específicamente, en modelos de negocios colaborativos. Zenit exigirá al talento flexible la emisión de un recibo por honorario o una boleta como persona natural. De esta manera se validará la formalidad del servicio prestado.

6.2.3 Simulaciones para la validación de la factibilidad

Para determinar la eficacia del plan de mercadeo se analizará la relación entre el costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor del tiempo de vida de este. El CAC se define como la inversión que ejecuta la compañía para conseguir que un cliente adquiera sus productos. El valor del tiempo de vida del cliente (LTV) está relacionado con la utilidad que aporta cada cliente a lo largo de su ciclo de vida. Para que una campaña de mercado sea exitosa, la relación entre CAC y LTV debe ser mayor a tres. Se utilizaron simulaciones de Montecarlo para validar la hipótesis de que la relación CAC/LTV de Zenit sería exitosa.

La simulación se aplicó para tres escenarios distintos: uno optimista, otro pesimista y el escenario esperado. La diferencia entre estos escenarios fue variar el monto promedio de la transacción esperada para el primer año de operación. Para el escenario esperado se ha considerado el precio del ticket promedio de S/75.00, para el escenario optimista de S/97.50 y para el pesimista de S/52.50. El LTV para cada escenario ha sido calculado como S/202.50, S/263.25 y S/141.75, respectivamente. Ahora bien, el presupuesto de mercadeo para el primer año se ha estimado en S/255,240 y no varía para cada escenario. Por lo tanto, de acuerdo con las estimaciones financieras la relación CAC/LTV para el escenario esperado es de 3.46, para el optimista 4.50 y para el pesimista de 2.42. Se hizo una simulación de Montecarlo de 5,000 experimentos para validar la hipótesis de que la relación CAC/LTV será mayor a tres. De acuerdo con los resultados obtenidos, lo que se pueden ver en el Apéndice M, la probabilidad de que en el escenario pesimista la relación CAC/LTV sea mayor a tres fue de 11.42%, para el escenario esperado fue de 74.62% y para el optimista fue de 94.78%. Por lo que, para los

escenarios esperado y optimista, donde la probabilidad resultó ser mayor a 70%, se confirma la hipótesis de factibilidad para la campaña de mercadeo.

La importancia de obtener un *lead time* (LT) lo más corto posible reflejará la eficiencia de las operaciones de Zenit, así como ser consecuente con la propuesta de valor de la plataforma. Dentro del proceso operativo de Zenit, el LT estará definido como el tiempo que transcurre desde que se genera la orden al talento flexible hasta que se entrega el trabajo terminado al contratante. Para medir la eficacia, se realizaron 5,000 simulaciones de Montecarlo y se relacionó a un LT esperado de tres días, tiempo promedio que Zenit busca para aumentar la satisfacción en el contratante y mantener su ventaja competitiva.

Para la simulación se utilizaron cinco escenarios basados en el LT por categoría de servicio. Los servicios *express*, *premium*, *standard* y *basic* son las categorías que definen el tiempo estimado para entregar el trabajo terminado conforme a la complejidad de la misma, con valores 0.5, 1, 2 y entre 3 y 4 días, respectivamente. La variabilidad del LT en las diferentes categorías permitirá obtener una desviación estándar que agrupe diferentes escenarios. Los parámetros de la simulación se pueden ver en la Tabla 8 y los resultados en la Tabla 9, que muestra una probabilidad del 73.7% de que el LT sea menor o igual a tres días.

Tabla 8

Parámetros de Simulación

Concepto	Tiempo de espera (días)
Promedio esperado	2.10
Desviación estándar	1.40
Primera simulación	2.03

Tabla 9

Resultados de la Simulación

Concepto	Valor
Promedio	2.09
Desviación estándar	1.42
Mínimo	-3.86
Máximo	6.49
Eficiencia (%)	73.70

6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución

Respecto a la viabilidad de la solución propuesta, el análisis se enfocó en la determinación de la generación de riqueza asociada al negocio y la probabilidad de que el resultado en escenarios adversos sea menor al proyectado.

Hipótesis 5. Creemos que la probabilidad de que el VAN resulte menor al proyectado será menor de 10%

A continuación, se presenta tanto el presupuesto de inversión como el análisis financiero de Zenit, los cuales fueron elaborados considerando un horizonte temporal de cinco años.

6.3.1 Presupuesto de inversión

Zenit conecta al talento flexible con compradores potenciales con el fin de ahorrarles tiempo y brindar un servicio de calidad. Esto se logra a través de una comunidad de talento flexible y compradores, que serán captados mediante la estrategia de mercadeo desarrollada en puntos anteriores, para lo que se requerirá una inversión material en mercadeo en redes sociales y otras actividades. Del mismo modo, se requiere el desarrollo de la plataforma web, para lo cual se contratará a una agencia especializada en desarrollo de *software* cuya cotización se adjunta en el Apéndice N. Adicionalmente, el trabajo tiene que ser dirigido, ejecutado y medido por profesionales especializados que Zenit tendrá en planilla desde cuatro meses antes de lanzar la plataforma al mercado. Por otro lado, también forma parte de la inversión inicial la inyección de capital de trabajo para el primer año de funcionamiento. Por todo lo mencionado anteriormente, se requiere de un aporte importante de capital para la inversión inicial que en un principio será financiada en un 38% con una entidad bancaria y el resto con aporte de capital de los cuatro accionistas. En la Tabla 10 se detalla el presupuesto de inversión inicial:

Tabla 10

Presupuesto de Inversión (S/)

Concepto	Valor
Total	321,465
Desarrollo web	36,000
Creación legal de la empresa	825
Derechos notariales	700
Derechos registrales	100
Trámite en SUNARP	25
Dominio “.pe”	300
Hosting	5,000
Oficina (cuatro meses)	12,000
Planilla (cuatro meses)	82,840
Publicidad por tres meses antes de lanzamiento	54,000
Laptops, sillas y escritorios	9,500
Capital de trabajo	121,000

Cabe resaltar que, durante los dos primeros años de Zenit, se necesitarán otras dos inyecciones de efectivo, todo destinado a capital de trabajo, dado los flujos negativos de efectivo que la compañía presentará hasta el año dos. Estos aportes para el capital de trabajo serán cubiertos por los cuatro accionistas. La Tabla 11 muestra el detalle de estos, así como la deuda financiera que se proyecta adquirir.

Tabla 11

Resumen de Aporte de Capital y Deuda Requerida por Año (Miles S/)

Concepto	Inicial	Año	
		2021	2022
Aporte de capital	201	125	57
Deuda	121		

6.3.2 Análisis financiero

El primer paso para el análisis financiero es la proyección de ventas, el mercado objetivo identificado fue de 85,740 personas. Esta cifra corresponde a la PEA que pasó de

ocupada a desocupada en Lima Metropolitana, con estudios superiores, del sector servicios y con conocimientos digitales avanzados. Zenit proyecta llegar en su primer año al 5% de ese mercado. La Tabla 12 detalla los clientes anuales número de transacciones estimadas por cliente y total de transacciones para los cinco primeros años de operaciones:

Tabla 12

Proyección de Ventas Anuales de los Primeros Cinco Años

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de clientes	4,364	5,455	6,819	8,865	11,524
Frecuencia de transacciones	12	18	24	36	48
Total de transacciones	52,370	98,193	163,655	319,128	553,155

Para la proyección del número de clientes se usó de referencia compañías con un giro similar en el mundo durante el contexto con y sin pandemia, Fiverr (2021b), por ejemplo, creció en número de clientes del 2018 a 2019 en 20% pasando de 2 a 2.4 millones; y del 2019 al 2020 creció en 42% llegando a 3.4 millones. Solo en el primer trimestre del 2021 creció en 12%. La pandemia aceleró el crecimiento de clientes en compañías que ofrecen servicios como los que Zenit propone.

En la Tabla 13 se presenta la proyección del flujo de caja anual de Zenit. Dado que los ingresos de Zenit son al contado, cada vez que se registra una transacción, la cobranza coincide con los ingresos reportados en el estado de ganancias y pérdidas (G&P), pasa lo mismo con los egresos, ninguno es a crédito por lo que el pago se realiza en el mismo mes de ocurrencia y, por lo tanto, coincide también con los gastos registrados en el G&P. Como se comentó anteriormente debido a los flujos de caja libre negativos que se proyectan para los dos primeros años, los accionistas inyectan efectivo para el capital de trabajo. Para estimar el crecimiento de los ingresos de Zenit se usó de referencia el crecimiento en el gasto por comprador de Fiverr (2021b), que promedia 21% entre el 2016 y 2020, de 2019 a 2020 el gasto promedio pasó de US\$170 a US\$205.

Tabla 13

Proyección del Flujo de Caja Anual de Zenit (S/)

Concepto	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Caja inicial		121,000	718	390	242,374	1'311,614
Flujo de efectivo	121,000	-120,282	-328	241,984	1'069,240	2'637,317
Total de ingresos	321,465	419,580	636,954	1'417,664	3'040,890	6'061,507
Aporte de accionistas	200,916	125,000	57,000			
Préstamos bancarios	120,549					
Cobranza		294,580	579,954	1'417,664	3'040,890	6'061,507
Total de egresos	-200,465	-539,862	-637,282	-1'175,680	-1'971,650	-3'424,191
Compras iniciales	-9,500		-1,900	-9,500	-1,900	-1,900
Presupuesto implementación	-136,965					
Otros Gastos		-5,900	-5,900	-5,900	-10,900	-10,900
Gastos de personal		-248,520	-300,840	-595,958	-654,818	-713,678
Gastos de mercadeo	-54,000	-216,000	-259,200	-345,600	-741,312	-1'477,682
Alquiler		-36,000	-36,000	-72,000	-72,000	-72,000
Gastos de intereses		-14,466	-12,189	-9,639	-6,782	-3,583
Aporte a capital (préstamo)		-18,976	-21,253	-23,803	-26,659	-29,859
Impuesto a la renta				-113,281	-457,279	-1'114,590
Caja final	121,000	718	390	242,374	1'311,614	3'948,931

En la Tabla 14 se detalla el estado de situación financiera para los primeros cinco años de la operación de Zenit, cabe destacar que dado que los cobros y pagos son prácticamente al contado o dentro del mismo mes de ocurrencia no se proyectan existan cuentas por pagar o cobrar corrientes. Los activos fijos adquiridos son los mencionados en el presupuesto de inversión y que se incrementan a medida que se contratan más empleados para la compañía (para mayor detalle ver Apéndice O). Para esta proyección se ha considerado que Zenit no pagará dividendos a los accionistas los años de utilidades acumuladas positivas. Del mismo modo, debido a que Zenit es una plataforma web, no contará con inventarios.

Por último, la Tabla 15 presenta los indicadores de rentabilidad económicos y financieros como el VAN y la TIR. La tasa de descuento para el análisis económico es el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés) cuyo cálculo se puede ver en el Apéndice P, se puede observar que el VAN económico del proyecto es de S/1'745,567 y la TIR de 54%. Respecto al análisis financiero, la tasa de descuento usada fue el modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en inglés) de Zenit, detallado en el mismo. El resultado fue un VAN financiero de S/1'575,633 y una TIR de 60%.

6.3.3 Simulaciones empleadas para validar la hipótesis

Apostar por el modelo de negocio innovador de Zenit puede representar un riesgo para los inversionistas, por lo que se realizó una simulación de Montecarlo de cinco mil escenarios donde se evaluó la probabilidad de que el VAN sea menor al esperado considerando una desviación estándar de 14% equivalente a S/261,932 y un VAN promedio de S/1'914,276. El resultado fue que existe una probabilidad del 7%. El detalle se puede ver en la Tabla 16.

Tabla 14

Estado Anual de Situación Financiera de los Primeros Cinco Años (S/)

Concepto	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Activo						
Total activos	130,500	8,143	7,225	254,144	1'320,304	3'954,126
Total activo circulante	121,000	718	390	242,374	1'311,614	3'948,931
Efectivo y bancos	121,000	718	390	242,374	1'311,614	3'948,931
Cuentas por cobrar						
Inventario						
Activo fijo neto	9,500	7,425	6,835	11,770	8,690	5,195
Activo fijo	9,500	9,500	11,400	20,900	22,800	24,700
Depreciación/amortización		-2,075	-4,565	-9,130	-14,110	-19,505
Pasivo y patrimonio						
Total pasivo y patrimonio	130,500	8,143	7,225	254,144	1'320,304	3'954,126
Total pasivo	120,549	101,574	80,321	56,518	29,859	
Total pasivo circulante						
Cuentas por pagar						
Obligaciones laborales						
Impuestos por pagar						
Préstamo banco corto plazo						
Préstamo banco largo plazo	120,549	101,574	80,321	56,518	29,859	
Total patrimonio	9,951	-93,431	-73,096	197,626	1'290,446	3'954,126
Capital social	200,916	325,916	382,916	382,916	382,916	382,916
Utilidades retenidas	-190,965	-419,346	-456,012	-185,289	907,530	3'571,210

Tabla 15

Evaluación Económica y Financiera (S/)

Concepto	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Evaluación económica						
Inversión inicial	-321,465					
Flujo anual	-321,465	-336,840	-80,886	272,582	1'100,681	2'669,701
Factor de descuento	12%					
Flujo descontado	-321,465	-301,430	-64,774	195,337	705,846	1'532,053
VAN económica (VANE)	1'745,567					
TIR económica (TIRE)	54%					
Evaluación financiera						
Inversión inicial	-200,916					
Flujo anual	-200,916	-370,282	-114,328	241,984	1'069,240	2'637,317
Factor de descuento	14%					
Flujo descontado	-200,916	-325,609	-88,405	164,542	639,334	1'386,686
VAN financiera (VANF)	1'575,633					
TIR financiera (TIRF)	60%					

Tabla 16

Simulación para Validar Hipótesis de Viabilidad de la Solución

Descripción de resultado VAN	Valor
De primera simulación	1'866,040
Promedio simulado	1'914,722
Desviación estándar simulada	261,101
Mínimo	986,699
Máximo	2'876,439
Riesgo de pérdida: VAN < 1'745,567	7.44%

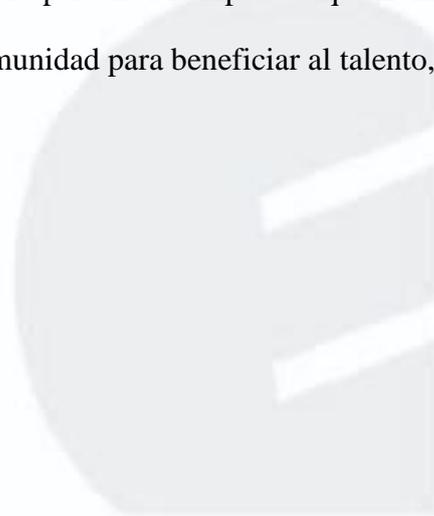
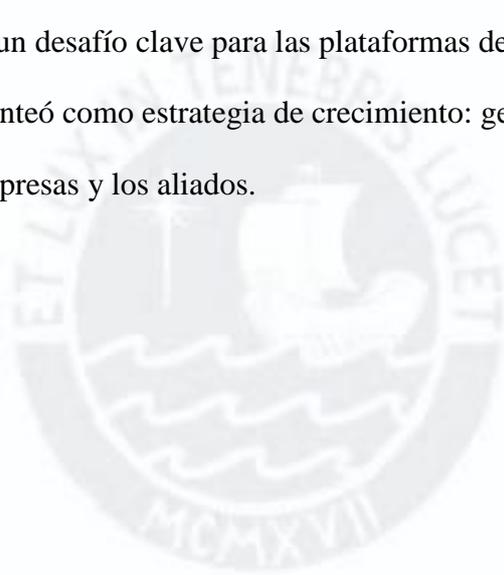
La Tabla 17 muestra los resultados consolidados obtenidos luego de validar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio propuesto. En todos los casos, tanto la elección de las hipótesis a validar y de los experimentos usados para hacerlo se han elegido de acuerdo a la relevancia para el negocio, buscando reducir la incertidumbre de cada etapa.

Resultados de Validación de las Hipótesis de Negocio

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Se acepta?
Deseabilidad	Hipótesis sobre disposición a pagar por el producto/servicio	Encuesta a 108 usuarios potenciales	96% de los usuarios encuestados estaría dispuesto a usar la plataforma. 76% de ellos está dispuesto a pagar hasta un 10%.	Sí
	Hipótesis sobre la facilidad de uso del producto/servicio	<i>Mockup Web</i> con funcionalidades básicas	100% de los usuarios concretó las tareas solicitadas con éxito. 87.5% de los usuarios concretó las tareas en el rango de tiempo estimado. NPS referido por los usuarios refleja que no tenemos detractores.	Sí
	Hipótesis sobre desempeño del plan de mercadeo	Montecarlo	La probabilidad de que en el escenario pesimista la relación CAC/LTC sea mayor a 3 fue de 11.42%, para el escenario esperado fue de 74.62% y para el optimista fue de 94.78%. Por lo que, para los escenarios esperado y optimista, donde la probabilidad resultó ser mayor a 70%, se confirma la hipótesis de factibilidad para la campaña de mercadeo.	Sí / No
Factibilidad	Hipótesis sobre la simulación del desempeño logístico	Montecarlo	La probabilidad de que LT sea menor a tres días es mayor a 70%	Sí
Viabilidad	Hipótesis sobre simulación del VAN	Montecarlo	La probabilidad de que el VAN sea menor al esperado (S/1'745,567) es de 7%.	Sí

Los resultados de este apartado, hacen posible afirmar que el problema identificado es tan relevante para los usuarios involucrados que están dispuestos a usar el servicio y lo más importante, pagar por él; los recursos con los que se ha previsto contar para proveerlo hacen realizable concretar con eficiencia el servicio de los futuros clientes y finalmente la evaluación financiera de la solución muestra un panorama, aunque riesgoso, como es característico de este modelo de negocios, completamente viable. Por otro lado, es importante

mencionar que las perspectivas de crecimiento de la demanda de talento independiente robustecen aún más la propuesta planteada. Para el último trimestre del 2020, Younger señaló que la Covid-19 estaba acelerando la demanda de este tipo de talento tanto en amplitud como en profundidad. Aun cuando la mano de obra a tiempo completo estaba golpeada, 76% de empresas señalaban un aumento en el uso de trabajo autónomo; muchas de ellas, además, empezaron a crear estructuras necesarias para establecer de manera permanente la fuerza flexible como realidad post- pandemia. Finalmente, en el mismo artículo se evidencia una situación alentadora dentro de la revolución de talento independiente, “hacer crecer el pastel” es un desafío clave para las plataformas de talentos, respaldando la hipótesis que Zenit se planteó como estrategia de crecimiento: generar comunidad para beneficiar al talento, las empresas y los aliados.



Capítulo VII: Solución Sostenible

7.1 Relevancia Social de la Solución

Zenit ha nacido para contribuir directamente con la economía y el bienestar de las personas y consecuentemente con la sociedad. Para determinar la relevancia social de la solución, se analizará su impacto en cada ODS. Como primera etapa de análisis se utilizará la herramienta del lienzo de negocio próspero conocido como Flourishing Business Canvas. Esta herramienta fue elaborada por Upward y Jones (2015), quienes añadieron los pilares de la sostenibilidad, es decir el aspecto ambiental y social de la organización, a las cuatro perspectivas del lienzo de modelo de negocio desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011): Los clientes, el desarrollo del producto, los procesos y las métricas.

Como lo describió Van den Broeck (2017), el lienzo de negocio próspero incluye preguntas tales como ¿Qué actores, humanos y no humanos, se relacionan con la organización? ¿Qué necesidad fundamental de este actor se quiere satisfacer? ¿Qué recursos naturales serán movilizadas o transformados por la organización?, con estas preguntas se induce a la empresa a incluir el contexto socioambiental en el diseño de negocio. Asimismo, se incluyen los grupos de interés que se relacionarán con el negocio y sus necesidades, con la intención de tomar en consideración sus perspectivas y roles con la compañía. Todo esto conlleva a que la organización formule una propuesta de valor para ser rentable económica, social y ambientalmente.

El lienzo de negocio próspero se prepara en base a 16 bloques de preguntas relacionadas con: Metas, beneficio y costos de la compañía, actores del ecosistema, necesidades, grupos de interés, relaciones, canales, creación de valor, destrucción de valor, gobernanza, alianzas estratégicas, recursos, actividades, existencias de recursos naturales y servicios ecosistémicos. Dentro del contexto ambiental, social y económico definido para Zenit, se procedió a completar cada bloque de la herramienta. La Figura 10 contiene el resultado de este ejercicio.

Ambiente	Zenit es una empresa del sector tecnológico que no explotará recursos naturales.					
	Sociedad		Profesionales y técnicos del sector servicios en busca de nuevas alternativas para obtener ingresos. Tendencia hacia el trabajo remoto, coworking, economía Gig, búsqueda de flexibilidad y autonomía.			
	Economía		Pérdida de empleos debido a la crisis económica originada por la pandemia, profesionales y técnicos en busca de nuevas oportunidades para obtener ingresos extras.			
Existencias biofísicas	Procesos		Valor	Personas		Actores del Sistema
	Recursos	Alianzas	Co-Creación de valor	Relaciones	Actores Clave	
No se usan recursos naturales. Uso de la energía eléctrica (Emisión de CO2), con un impacto indirecto al ambiente.	Recurso Humano. Recursos tecnológicos (Web, servidor, software). Estrategia de mercadeo. Reputación y marca. Plataformas de pago en línea.	Incubadora de negocios. Bancos. Inversionistas: PRODUCE a través de Innóvate Perú. Plataformas de pago (PayPal, PayU, PagoEfectivo, Niubiz).	Empoderamos y conectamos el talento flexible con recursos económicos, de manera ágil, eficiente y a un precio competitivo. Llevamos el cliente al talento flexible, ahorrando tiempo y recursos. Eliminamos el riesgo de incumpliendo de pagos de comprador a vendedor. Confidencialidad de la información. Aumentar las personas con empleo, a través de trabajos independientes. Contribuir al trabajo desde casa.	Creación de comunidad de personas con talento flexible. Acuerdos de colaboración (Términos y condiciones). Asegurar diversidad de profesionales a la empresas y emprendedores. Asesoramiento. Financiamiento. Transparencia y Cumplimiento legal.	Talento flexible. Empresas. Emprendedores. Proveedores de tecnología. PRODUCE. Innóvate Perú. Gremios empresariales. Plataformas de pago en línea. Bancos.	Profesionales y técnicos del sector servicios (independientes o dependientes). Empresarios y emprendedores. Nómadas digitales. Instituciones del gobierno (MEF, SUNAT, MINTRA, PRODUCE).
Servicios Ecológicos	Actividades	Gobernanza	Destrucción de valor	Canales	Actores Clave	Necesidades
Disminución del consumo de agua y energía. Disminuir emisiones atmosféricas, al no necesitar transporte a una oficina fija. Contribuye a la disminución de la huella carbono. Menor generación de residuos y aumento del reciclaje.	Mantenimiento de la plataforma. Intermediación. Estrategia de mercadeo. Búsqueda de alianzas estrategias para incrementar usuarios. Seguimiento a la retroalimentación de los trabajos realizados. Gestión de datos personales.	CEO. Inversionistas.	Competencia con empleos tradicionales (dependientes). Usuarios, al ser independientes, no tendrían beneficios sociales de ley y dependen de su autogestión para temas de salud y previsión.	Plataforma Web. Redes sociales. Boletines electrónicos por correo.	Inversionistas. Incubadora de negocios.	Acceso a recursos económicos. Servicios concretos de bajo costo. Crecimiento económico. Aumentar PEA ocupada. Disminuir el desempleo. Autonomía, flexibilidad, bienestar. Proteger el ambiente, con actividades como reciclar, disminuir huella de carbono, ahorrar energía.
Costos: Económicos: Planilla. Mantenimiento de la plataforma. Certificados de seguridad de la plataforma. Estrategia de mercadeo. Ambiental Costo de emisión de CO ₂ por el consumo de energía.		Metas: Generar una fuente alternativa de ingresos para aproximadamente cuatro mil usuarios en la plataforma en el primer año. Lograr 51,000 conexiones: Independiente/Contratante. Indicador: Número de transacciones en la web.		Beneficios: Económicos: Utilidades de la compañía. Sociales Ingresos Económicos para el talento flexible mejorando la calidad de vida. Disminuir el desempleo, especialmente en los jóvenes brindando acceso a sus primeros trabajos de manera gradual, flexible y equilibrada. Bienestar social de la comunidad Zenit al brindar desarrollo personal con autonomía y flexibilidad, además de ofrecer el ahorro en tiempo perdido en tráfico por traslado a oficinas, así como el ahorro del tiempo de los compradores para encontrar talento. Ambientales Reducción de huella de carbono, a través de la reducción de la generación de gases GEI del talento flexible, al evitarse el traslado a una oficina fija.		

Figura 10. Lienzo de negocio próspero de Zenit.

Ahora bien, como una segunda etapa para determinar la relevancia sostenible de Zenit, se tomó en consideración los beneficios identificados en el lienzo de negocio próspero y se procedió a revisar las metas de cada ODS, ello con el objetivo de identificar todas aquellas metas que podrían ser movilizadas por Zenit. Como resultado de este ejercicio se identificó que Zenit contribuirá a algunas metas del ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. El ODS 8 tiene diez metas principales, de las cuales Zenit contribuirá en siete. En el Apéndice Q se muestra el detalle de las siete metas identificadas.

Finalmente, se procedió a calcular el índice de relevancia social para Zenit (ver Fórmula 1). Este índice calcula el impacto sobre cada ODS, en base al número de metas movilizadas de cada ODS dividido entre el total de metas establecidas para el ODS. Por lo que Zenit tendrá un impacto del 70% sobre el ODS 8.

$$\text{Índice de relevancia social} = \frac{\text{Metas del ODS 8 movilizadas por la solución}}{\text{Total de metas del ODS 8}} = \frac{7}{10} = 0.7 \quad (1)$$

7.1.1 Justificaciones

De acuerdo con el Centro de Investigación Económica y Social de Colombia-Fedesarrollo (2019), las metas del ODS 8, pueden agruparse bajo tres enfoques distintos: (a) los dirigidos hacia el crecimiento económico sostenido y desarrollo, (b) los orientados hacia un crecimiento económico inclusivo y (c) los encaminados a un crecimiento económico sostenible. En la Figura 11 se muestra esta clasificación, donde adicionalmente se destacan las metas sobre las cuales Zenit agrega valor.

Crecimiento económico sostenido y desarrollo. Como bien lo mencionó la OIT (2015), una frase simple que define la realidad es que el “desarrollo viene con el empleo” (p. 1). Solo con trabajo las familias obtienen los recursos económicos para solventar sus gastos, la OIT sostiene que la expansión del empleo productivo y decente es la vía hacia el crecimiento y la diversificación de las economías. Aravena, Cavada y Mulder (2012)

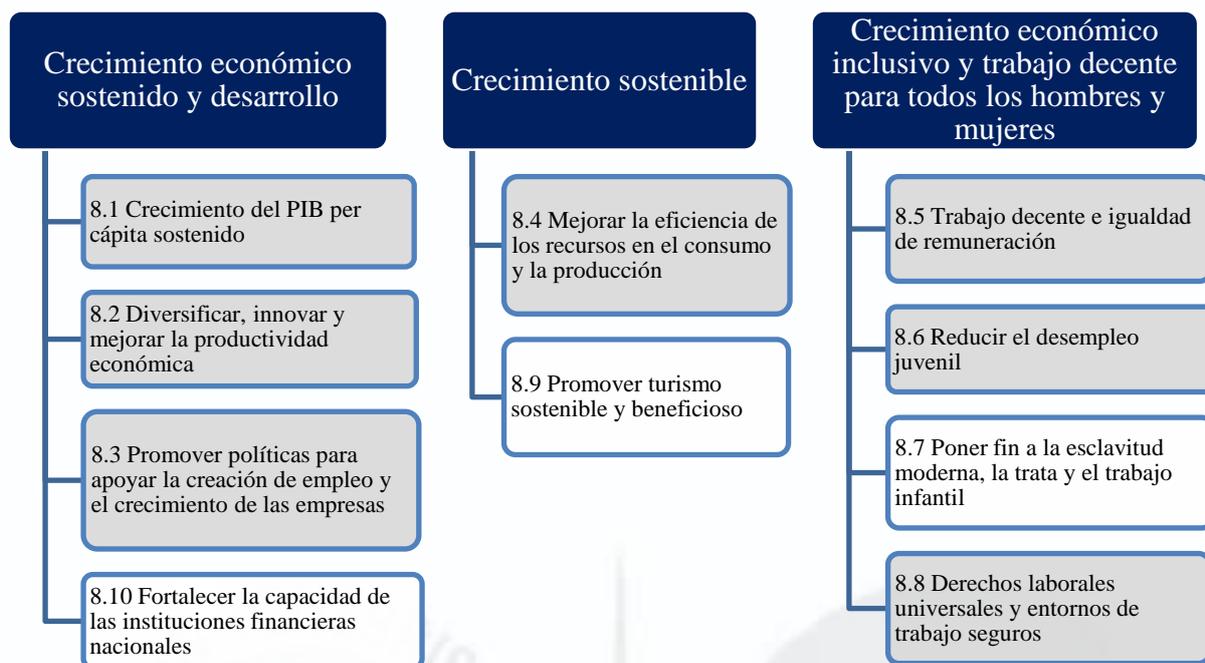


Figura 11. Resumen y clasificación de las metas del ODS 8.

mencionaron que la evolución del PBI per cápita permite medir el crecimiento de una economía. Esto se puede entender en que a medida que crece el PBI, las personas tienen mayor poder adquisitivo y esto no ocurre sólo porque han aumentado sus ingresos económicos, sino también porque se han generado nuevos puestos de trabajo, permitiendo un aumento de las personas con acceso a recursos económicos. Para el año 2020, de acuerdo a BBVA Research (2021), el PBI del Perú habría retrocedido en un 11.1% y específicamente para el sector servicios, en un 9.7%. Dicha nota también indica que, a finales del año 2020, han aumentado los puestos de trabajo en Lima, ayudando a disminuir la tasa de subempleo, lo que ocasiona que haya aumentado la masa salarial que soporta el nivel de gasto de las familias limeñas, sin embargo, a diciembre 2020, esta masa salarial fue el 75% del mes de diciembre 2019.

Por otro lado, Mulcahy (2018) escribió sobre la *economía Gig* e indica que los trabajos tradicionales a tiempo completo están desapareciendo, y destaca que lo nuevo de esta economía colaborativa, que genera un mercado de habilidades, es que el éxito depende de la persona por sí misma, agregando flexibilidad, autonomía y significado a su vida, lo cual

redunda en la productividad de las personas. Sobre el trabajador, “sus talentos tienen demanda, así que pueden exigir salarios altos y tener mayores oportunidades de estructurar y diseñar sus propias vidas laborales y crear sus propios futuros” (Mulcahy, 2018, p. 8). Reforzando esta tendencia, Canepa y Merino (2020), mencionaron que en Estados Unidos la economía Gig está creciendo tres veces más rápido que el total de la fuerza laboral desde 2014. Zenit, aprovechando las ventajas de las herramientas tecnológicas y nuevas formas de trabajar, visibilizadas en la pandemia, brindará la oportunidad de generar nuevos ingresos para el talento flexible nacional, diversificando la fuente de ingresos de estos y permitiendo que la masa salarial de personas y familias aumente, contribuyendo a la mejora PBI del país y así al crecimiento sostenido de la economía

Crecimiento económico inclusivo y trabajo decente para hombres y mujeres. De acuerdo con el INEI (2021), para el año 2020, en Lima Metropolitana, la PEA está conformada por 55.2% de hombres y un 44.8% de mujeres; respecto al año 2019, la PEA masculina disminuyó en un 15.0% mientras que la femenina lo hizo en un 20.2%. Al observar los datos sobre la PEA ocupada, se aprecia que la población femenina tuvo un mayor descenso (25.6%) que la masculina (21.0%). Por otro lado, una investigación de Centrum PUCP, menciona que en el Perú el progreso social de los hombres es 27% superior al de las mujeres, esto en base al cálculo del índice del progreso social, que indica la situación actual del acceso a los recursos en las dimensiones, de educación, salud, autonomía y oportunidades. Ahondando en la dimensión de autonomía, el índice mide qué tan autónomos son los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones, en base al ingreso laboral, el trabajo no remunerado y la dependencia económica; por otro lado, en la dimensión de oportunidades mide el acceso a la educación superior, nivel de empleo adecuado y la gestión del tiempo asignado al trabajo.

Cuando se habla de diversidad, también se puede incluir la diversidad etaria, en este caso, de acuerdo con el INEI (2021), la variación anual entre 2019 y 2020 de la PEA ocupada

de Lima Metropolitana, para los jóvenes entre 14 y 24 años, disminuyó en un 30.2% y entre los 25 y 44 años en un 21.5%. Por lo tanto, el nivel de ingreso para los distintos grupos de edades también se ha visto afectado en gran magnitud. Sin embargo, desde otra perspectiva, Cánepa y Merino (2020), mencionaron que la tecnología y el crecimiento de las *Top Tech* junto con el ingreso al mercado laboral de los *millennials* y *centennials*, están cambiando los esquemas de trabajo, valorando la flexibilidad y autonomía.

Entonces, al resaltar las dimensiones de autonomía y oportunidades en la medición del índice de progreso social, se quiere hacer notar las ventajas que pone a disposición de las mujeres un marketplace como Zenit, donde el acceso al recurso económico, de una manera flexible y desde cualquier lugar, estará disponible para todas las personas que quieran diversificar sus fuentes de ingreso e incrementar su masa salarial. Del mismo modo, estas ventajas proveerán posibilidades para que los jóvenes puedan tener acceso a sus primeros trabajos de manera gradual, flexible y equilibrada. Lo mencionado anteriormente redundará sobre el concepto de trabajo decente que mencionó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019), indicando que es aquel trabajo que es adecuadamente remunerado y ejercido en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. La oportunidad que brinda Zenit para iniciar, en Lima Metropolitana, una comunidad de intercambio de talento por trabajo de una manera segura, formal e independiente contribuirá al crecimiento económico inclusivo y decente.

Crecimiento sostenible. Dentro del Objetivo 8.4 se encuentra uno de los objetivos de la Agenda 2030 que es equilibrar el crecimiento de las naciones en los tres contextos organizacionales: el económico, el social y el ambiental; es decir buscar el desarrollo y crecimiento a la vez que se protege el entorno ambiental. De acuerdo con la OIT (2020b), las actividades humanas se relacionan con los recursos naturales y en mayor medida aquellas actividades productivas que dependen de los recursos naturales como materia prima, lo que conlleva a la degradación ambiental a consecuencia de las emisiones de gases de efecto

invernadero (GEI) entre otras formas de contaminación. Solo algunos países han logrado desvincular el aumento del crecimiento del PBI con el consecuente aumento de las emisiones de gases efecto invernadero.

En el Perú, el Ministerio del Ambiente (MINAM) gestiona el inventario nacional de gases de efecto invernadero, a la fecha se han elaborado cinco inventarios con año base 2000, 2005, 2010, 2012 y 2014. En este periodo de tiempo, la generación de GEI ha ido en alza, adicionalmente, de acuerdo con la información reportada por el MINAM, la mayor emisión de GEI ocurre en el sector energía, en donde la principal actividad que genera los GEI es la generación de electricidad. De otro lado, el consumo energético a nivel nacional continúa con tendencia al crecimiento y está directamente relacionado con el crecimiento poblacional, comercial e industrial que genera un aumento en la demanda de energía y que repercute de forma positiva en el PBI (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017). Tal y como sucede en los países en vías de desarrollo, a nivel nacional la tendencia en el crecimiento económico del país, medida por su PBI, está relacionada directamente con la generación de emisiones GEI (ver Figura 12).

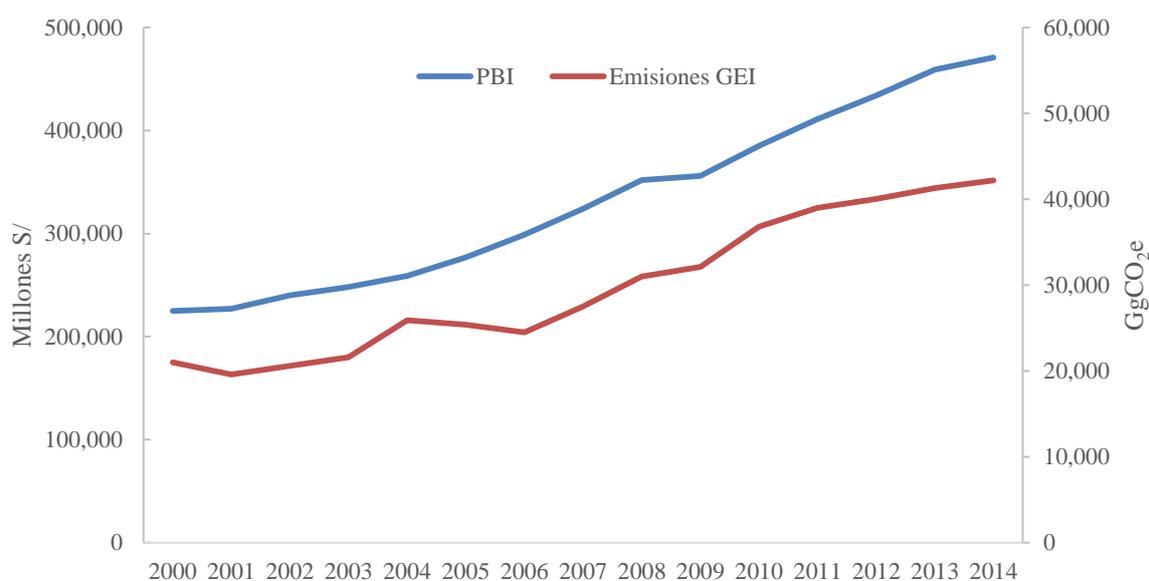


Figura 12. PBI y emisiones de GEI en el periodo 2000-2014.

Tomado de *Reporte Anual de Gases de Efecto Invernadero del Sector Energía del Año 2014: Categorías: Combustión Estacionaria y Emisiones Fugitivas* (p. 49), por el Ministerio de Energía y Minas, 2017. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, para el caso de las emisiones GEI por combustión móvil, las mayores emisiones reportadas para el año 2014 corresponden a la subcategoría de Transporte Terrestre y que representa el 93% de las emisiones del sector y dentro de esta subcategoría, la mayor contribución es por el uso de los automóviles, tal y como se muestra en la Figura 13.

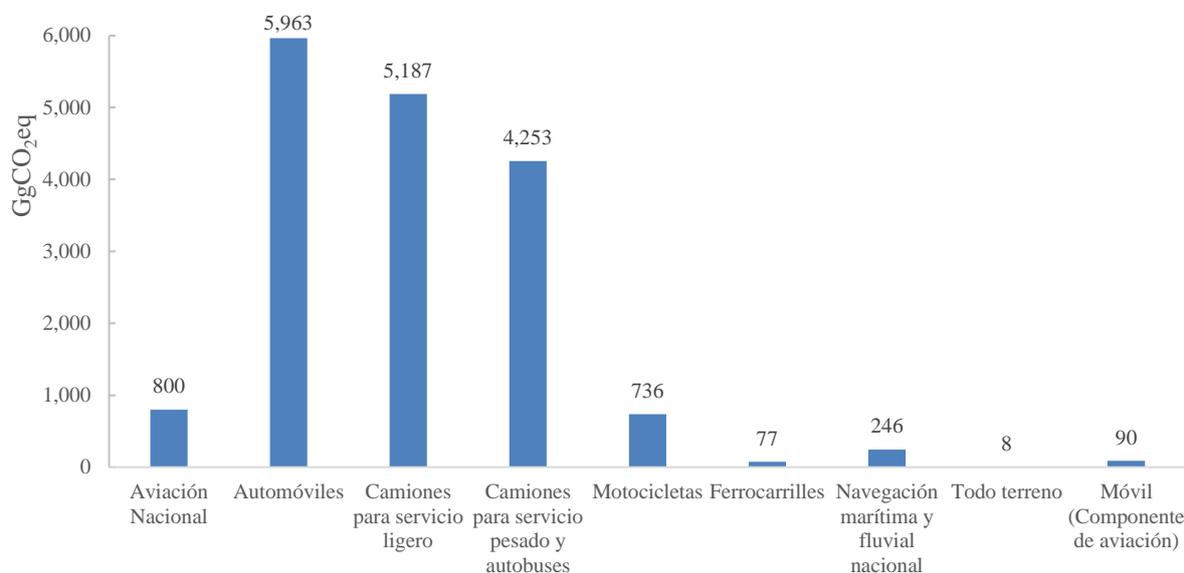


Figura 13. Emisiones de GEI por fuentes (combustión móvil año 2014). Tomado de Reporte Anual de Gases de Efecto Invernadero del Sector Energía del Año 2014: Categorías: Combustión Estacionaria y Emisiones Fugitivas (p. 37), por el Ministerio de Energía y Minas, 2017. Lima, Perú: Autor.

Zenit, para contribuir en la desconexión del PBI con la emisión de GEI, brinda a la comunidad de talento flexible la opción de aumentar sus ingresos sin la necesidad de moverse de sus hogares para ir hacia un centro de labores específico como si fuera un tipo de trabajo tradicional, esto permitirá que las emisiones de GEI producidas por el talento flexible se reduzca, mientras ellos aumentan su productividad.

7.2 Rentabilidad Social de la Solución

En el punto anterior se explicó por qué se considera que Zenit tiene impacto social, a continuación, se procede a calcular el valor social de ese impacto y cómo se compara con el valor financiero. El beneficio social principal es el ahorro de tiempo de los compradores de servicio freelance para encontrar a la persona indicada, este ahorro se da principalmente ya que en la búsqueda convencional de un servicio freelance, el comprador potencial pide

recomendados a su entorno, usa bolsas de trabajo para publicar un servicio o simplemente trabaja con alguien con el que ya haya tenido experiencia y, al margen del precio, por tener un resultado lo más pronto posible vuelve a trabajar con esta persona. Deloitte (2019) mencionó que “una persona puede ahorrar más de cuatro horas al mes gracias a las búsquedas en formato online” (p. 20), por lo que para el presente trabajo se usó este dato como el tiempo promedio para conseguir un freelancer en Lima Metropolitana.

Para el cálculo del costo de la hora/hombre del talento flexible se tomó de referencia el valor social del tiempo calculado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2012), el cual es de S/6.44. El detalle del beneficio social de Zenit se detalla en la Tabla 18.

Por el lado de los costos sociales, para su cálculo se tomó en cuenta el costo de emisión de CO₂ por kilogramo emitido por los servidores, donde se aloja la plataforma web de Zenit y la información recolectada a través de esta, así como las laptops del talento flexible que usarán la plataforma marketplace. CEPAL señala que el costo de emisión de CO₂ por tonelada es de US\$26.67 por tonelada, el tipo de cambio usado para convertir dólares americanos en soles fue de S/3.6, lo que a la vez se traduce en un costo de emisión de CO₂ en soles por kilogramo de S/0.10. En la Tabla 19 se muestra el detalle de las conversiones para el cálculo de costos sociales ocasionados por laptops y en la Tabla 20 se detalla las conversiones para el cálculo de costos sociales ocasionados por los servidores.

Tabla 17

Estimación del Flujo de Beneficios y Costos Sociales de Zenit

Criterio	Año				
	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes	4,364	5,455	6,819	8,865	11,524
Horas ahorradas mensuales por persona	4	4	4	4	4
Horas ahorradas anuales	128,525	215,101	289,438	361,797	481,149
Costo hora del cliente (S/)	6.44	6.44	6.44	6.44	6.44
Valor del tiempo ahorrado (S/)	827,703	1,385,249	1'863,980	2'329,975	3'098,597
Valor total de los beneficios sociales (S/)	827,703	1,385,249	1'863,980	2'329,975	3'098,597

Tabla 18

Costo de Emisión de CO₂ - Energía Eléctrica de Laptops

Criterio	Año				
	2021	2022	2023	2024	2025
Laptops (Unidades)	4,364	5,455	6,819	8,865	11,524
Consumo energético teórico diario (24 horas) por servidor (kWh/día)	2	2	2	2	2
Días de operación	365	365	365	365	365
Consumo energético teórico anual (kWh/año)	3'504,406	4'380,508	5'475,635	7'118,325	9'253,822
Factor de emisión CO ₂ - energía eléctrica (kgCO ₂ /kWh)	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48
Huella de carbono - Energía eléctrica laptop (kgCO ₂ /año)	1'689,124	2'111,405	2'639,256	3'431,033	4'460,342
Costo de emisión de CO ₂ (Soles/kg)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Costo de emisión de CO ₂ - E. Eléctrica de laptops (Soles/años)	162,176	202,720	253,400	329,420	428,246

Tabla 19

Costo de Emisión de CO₂ - Energía Eléctrica de los Servidores

Criterio	Año				
	2021	2022	2023	2024	2025
Servidores (Unidades)	3	4	5	7	10
Consumo energético teórico diario (24 horas) por servidor (kWh/día)	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Días de operación	365	365	365	365	365
Consumo energético teórico anual (kWh/año)	4'927,500	6'570,000	8'212,500	11'497,500	16'425,000
Factor de emisión CO ₂ - energía eléctrica (kgCO ₂ /kWh)	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48
Huella de carbono - energía eléctrica de servidores (kgCO ₂ /año)	2'375,055	3'166,740	3'958,425	5'541,795	7'916,850
Costo de emisión de CO ₂ (Soles/kg)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Costo de emisión de CO ₂ - Energía eléctrica de servidores (Soles/año)	228,034	304,045	380,056	532,079	760,113

Por último, una vez proyectados los beneficios y costos sociales de Zenit, se procede a calcular el VAN social del proyecto, para esto se calcula primero la utilidad social y se descuentan esos flujos a una tasa de 10% (C. Vílchez, comunicación personal, 17 de marzo

de 2021). En la Tabla 21 se observa que el VAN social de Zenit es de S/4'237,348. Esto se traduce en que el VAN financiero del proyecto equivale al 41% del VAN social.

Tabla 20

Valor Actual Neto Social de Zenit (Miles S/)

Criterio	2021	2022	2023	2024	2025
Beneficios sociales totales	828	1,385	1,864	2,330	3,099
Costos sociales totales	-390	-507	-633	-861	-1,188
Utilidades sociales totales	437	878	1,231	1,468	1,910
Tasa de descuento social (%)	10				
VAN social	4,237				

Es comprensible que el hecho de que el VAN Social sea mayor que el VAN financiero pueda llamar la atención en el análisis realizado, por lo que vale la pena regresar al primer paso de la evaluación de la relevancia social, el lienzo de negocio próspero de Zenit.

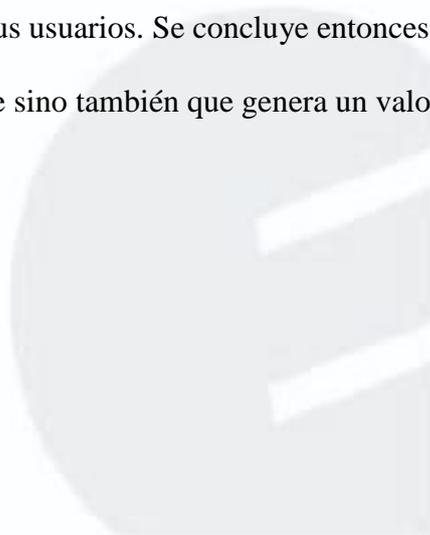
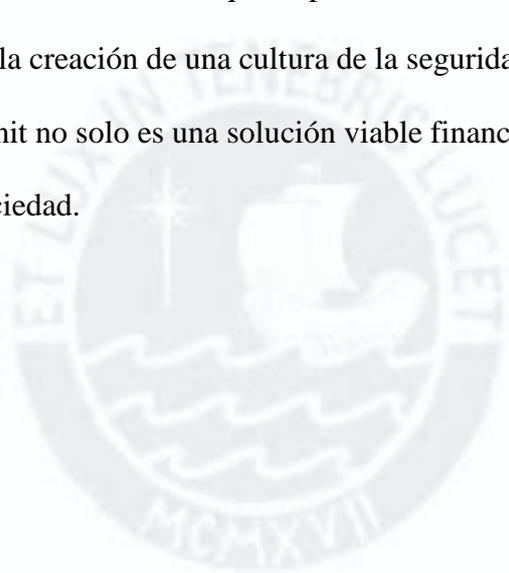
Uno de los bloques del lienzo contiene dos aspectos del negocio que destruirían valor:

(1) Competencia con los empleos tradicionales (dependientes) y (2) Usuarios, al ser independientes, no tendrían beneficios sociales de ley y dependen de su autogestión para temas de salud y previsión. A continuación, se describirán que actividades se han planteado para disminuir estos efectos.

Como se ha mencionado anteriormente, Zenit es un modelo de negocio inspirado en la economía Gig, donde se opta por un modo de trabajo que prefiere la flexibilidad y la autonomía versus el trabajo dependiente tradicional. Justamente, para poder ser exitoso en esta nueva forma de economía colaborativa, Mulcahy (2018) menciona diez reglas que los usuarios deben aplicar para obtener el máximo provecho, una de ellas es crear una propia seguridad, es decir, los usuarios deben ser conscientes de que no hay seguridad laboral en este modelo y no solo deben crear sus ingresos seguros, sino también definir su propia red de seguridad. Ahora, también Mulcahy menciona que hoy, el hecho de tener un trabajo no necesariamente implica tener seguridad, y esto se ha evidenciado en uno de los grandes

efectos de la pandemia producida por el virus SARS-CoV-2 que ha sido justamente la pérdida de empleo, además, el Perú es un país con elevados índices de informalidad, preferencia por contratos a plazo fijo y altos niveles de rotación, lo cual contribuye a reafirmar lo mencionado por Mulcahy.

Atendiendo a esta preocupación, Zenit abordará los temas sobre creación de seguridad para los usuarios como: asistencia médica, ahorro para jubilación, protección contra el desempleo y seguros de vida, en el blog de la plataforma; también serán parte de los contenidos de valor que se publicarán en las redes sociales. De esta forma, Zenit contribuirá en la creación de una cultura de la seguridad entre sus usuarios. Se concluye entonces que Zenit no solo es una solución viable financieramente sino también que genera un valor para la sociedad.



Capítulo VIII: Diseño e Implementación

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Zenit se constituirá e inscribirá como sociedad por medio de la plataforma digital de la SUNARP que permite realizar el procedimiento registral electrónicamente. Para ello, se considerará un aporte de capital de S/200,915 financiado por el aporte equitativo de los cuatro socios, quienes son los accionistas del proyecto. En tanto, la cantidad restante para financiar la inversión inicial de S/321,465, será cubierto por un crédito bancario, necesario para la adquisición de equipamiento, alquiler de espacios de trabajo, desarrollo web y capital de trabajo. Con la contratación del Gerente General se iniciará la gestión del recurso humano necesario para el proyecto que considera a un analista de marketing, un desarrollador experto de TI, un analista de BI y un analista comercial. Para esta primera etapa de implementación de la solución, también está considerado el alquiler de espacios colaborativos en *Wework* y la contratación de una empresa especializada para el desarrollo de la plataforma web.

Como parte de la segunda etapa de implementación se realizarán trabajos de desarrollo y creación de la plataforma que tomará como referencia el prototipo final desarrollado como producto mínimo viable (ver Apéndice G). Así también, adicional a las actividades de maquetación web y diseño gráfico, se incluyen las tareas de compra del dominio y hosting que guardará todos los datos, información y archivos necesarios para la operación en línea de la plataforma. Durante esta etapa también se realizarán trabajos de testeo de funcionamiento que involucra la detección de potenciales errores en el proceso de creación y programación web, el servicio hosting y errores de terceros (*firewall*). En paralelo a esta etapa, antes del lanzamiento de Zenit, se implementará el plan digital de mercadeo, estableciendo como primer paso el manual de identidad digital de Zenit. Este manual define: que está y que no está permitido hacer con la marca, el logo, la paleta de colores corporativos, la tipografía de letra, la historia y valores de la marca y el mecanismo de respuesta a momentos de crisis. Luego de ello, se procederá con el diseño y elaboración de los contenidos y las piezas publicitarias que alimentarán a las distintas redes sociales de Zenit o

las que formarán parte de la publicidad digital. Finalmente, todo el contenido digital deberá estar plasmado en un calendario donde se establezcan las fechas de publicación de cada una de ellas, transversal a todas las redes sociales. Para el prelanzamiento de Zenit, se crearán las cuentas de las redes sociales para realizar una campaña de intriga, para generar expectativa en los usuarios.

La planificación de las tareas necesarias para la implementación de Zenit mencionados en los párrafos anteriores, se realizó a través de la herramienta *Microsoft Project* estimándose para su ejecución una duración total de cuatro meses. En dicho periodo se han considerado actividades para la constitución de la empresa, así como el desarrollo, operación y optimización de la plataforma web, seguido por la ejecución del plan de mercadeo y la puesta en marcha de Zenit. En la Figura 14 se muestra la lista de tareas en cada fase de la implementación junto con la duración estimada, fechas de inicio y fin, costos y el encargado de cada actividad.

8.2 Conclusión

1. Hoy en día la velocidad, complejidad y el alcance de los cambios que se dan en el mundo representan un desafío para las nuevas iniciativas empresariales. La forma en que se desarrollan los nuevos negocios se ha repensado y, como tal, se ha visto que el éxito de los nuevos modelos de negocio son el resultado de conocer muy de cerca el contexto y las necesidades del usuario que se pretenden atender y adaptar rápidamente las soluciones que se planteen.
2. En este sentido, Zenit es una propuesta sólida como resultado de haber identificado, por un lado, un problema social relevante que fue puesto en evidencia como consecuencia de los efectos inmediatos de la pandemia producida por el virus SARS-CoV-2, el desempleo, que después de una serie de medidas de corto y mediano plazo enfocadas a la reactivación económica resultaron en una recuperación positiva pero lenta en los indicadores laborales; y por otro lado, la respuesta visionaria a una tendencia irreversible de la evolución hacia la digitalización y uso de tecnologías en las formas de trabajo del futuro.

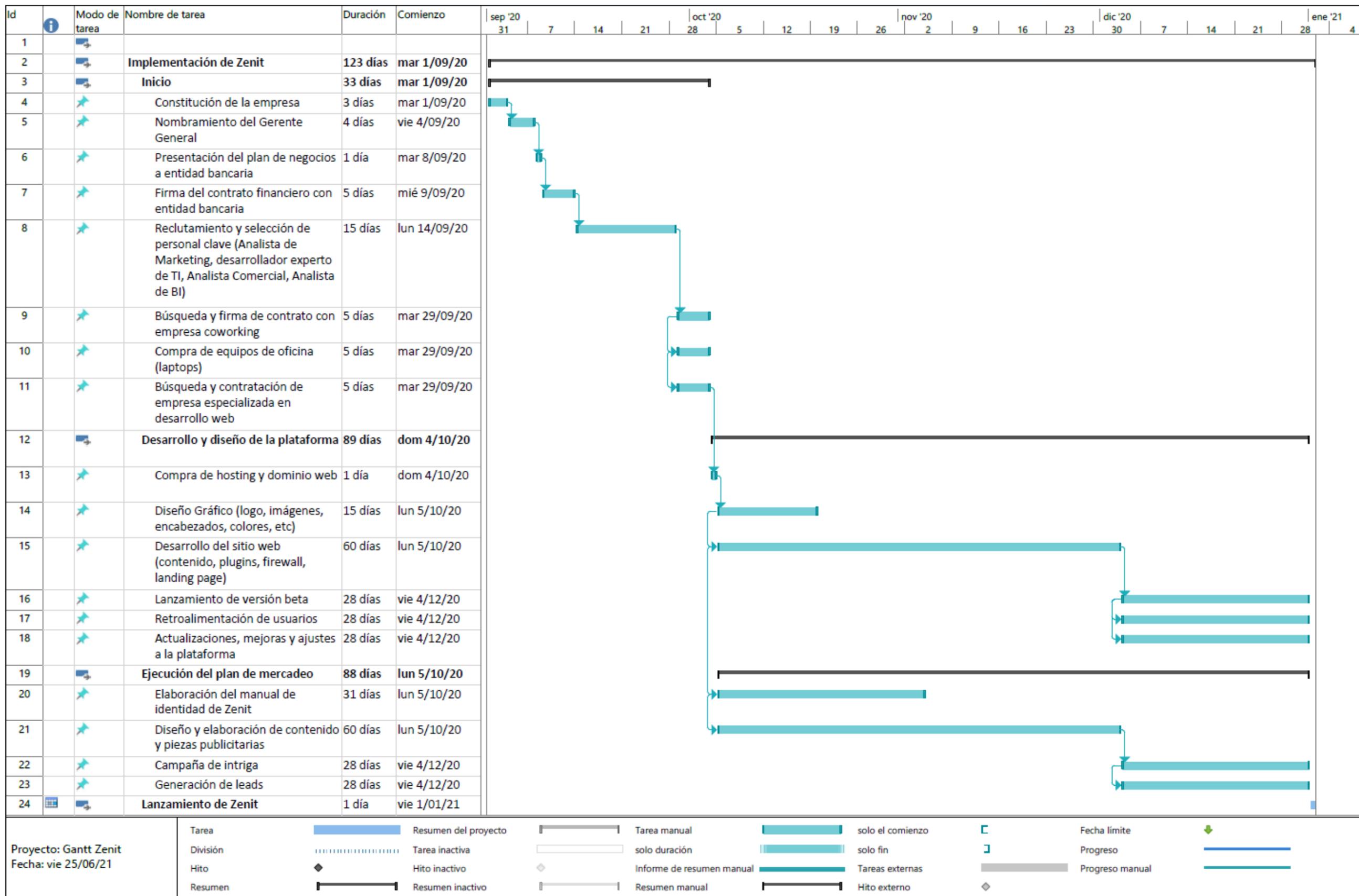


Figura 14. Gantt de actividades de implementación de Zenit.

3. Desde otra perspectiva, Zenit, es además el resultado de un conjunto de metodologías usadas para validar de forma integral el modelo de negocio, la rigurosidad de los experimentos y los hallazgos obtenidos en cada etapa. Por esta razón, podemos afirmar que se trata de una solución deseable, factible, viable; y que se han previsto los recursos necesarios para asegurar la escalabilidad y sostenibilidad en el aspecto financiero y socio ambiental.
4. Por otro lado, Zenit es el resultado de la interacción de un equipo de profesionales multidisciplinario que al involucrar perspectivas contrarias y complementarias, permitieron aprendizajes más rápidos del usuario, el mercado y del producto en cada una de las etapas del diseño de la nueva propuesta planteada, por lo tanto una solución cada vez más robusta lista para ser implementada.
5. Por último, la plataforma digital Zenit cuenta con un sólido plan de mercadeo y un diseño minucioso de operaciones que crea valor para los accionistas, generando en los resultados financieros un VAN de S/1'745,567 y una TIR de 54.3% respecto a una evaluación de flujos económicos a 5 años, considerando una tasa de descuento del 13.7%, siendo viable la puesta en marcha de la plataforma.

8.3 Recomendación

Después de desarrollar el plan de negocios se recomienda:

1. Realizar la prueba de usabilidad del prototipo de la plataforma de Zenit con más personas dentro del público objetivo.
2. Implementar un plan de expansión del proyecto para otras regiones del Perú en el corto plazo; además, evaluar tener presencia entre otros países una vez entendidos los aspectos tributarios de cada uno. El modelo de negocio de Zenit lo permite y es el siguiente paso.
3. Considerar hacer convenios con plataformas online educativas para ofrecer capacitaciones y cursos al talento dentro de la comunidad de Zenit y así mejorar la calidad de los entregables.

4. Debido a que el modelo de negocio de Zenit podría ser replicado por nueva competencia, se debe priorizar, sobre todo, formar una comunidad de usuarios lo suficientemente fidelizada y satisfecha; así como una estrategia de retención y atracción de talento.
5. Mejorar continuamente la interfaz de la plataforma web con el feedback de los usuarios: talento y compradores; así como con cualquier innovación tecnológica que contribuya a hacerla más ágil e intuitiva.
6. Evaluar la implementación de una aplicación móvil para que los usuarios puedan tener una segunda opción para elegir la plataforma en la cual interactuar.
7. El equipo de mercadeo deberá estar al tanto de las tendencias nacionales y globales de mercadeo digital, para mantener la conexión fresca y actualizada con la comunidad de talento flexible y compradores.
8. Buscar fuentes de financiamiento alternativas como acceso a ángeles inversionistas, seed capital o rondas Serie A, Serie B, Serie C de Venture Capitals con el fin de mejorar aún más las perspectivas de crecimiento del negocio.

Referencias

- Aravena, C., Cavada, C. & Mulder, N. (2012). *Contribución al crecimiento económico de las tecnologías de la información y las comunicaciones y de la productividad en la Argentina, el Brasil, Chile y México* (Serie Estudios estadísticos y prospectivos 76). Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- BBVA. (25 de junio de 2018). *Por qué fracasan las 'startups'*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/por-que-fracasan-las-startups/>
- BBVA Research. (2021). *Perú | Sorpresa positiva en el PIB de diciembre: Primera expansión interanual desde febrero* (Informe de actividad macroeconómica). Lima, Perú: Autor.
- Bland, D. J. (4 de agosto de 2020). How assumptions mapping can focus your teams on running experiments that matter? [¿Cómo el mapeo de supuestos puede enfocar a sus equipos en ejecutar experimentos importantes?]. En *Strategyzer*. Recuperado de <https://www.strategyzer.com/blog/how-assumptions-mapping-can-focus-your-teams-on-running-experiments-that-matter>
- Bravo, F. (2021). Ecosistema digital: ¿Qué es y cómo sacar el máximo provecho? En *Ecommerce News*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/ecosistema-digital.html>
- Cánepa, P. & Merino, P. (2020). *El futuro del trabajo: Guía ágil para tu reinención profesional*. Lima, Perú: Conecta.
- Centro de Investigación Económica y Social de Colombia-Fedesarrollo. (2019). *El objetivo de desarrollo sostenible 8 y el plan nacional de desarrollo 2018-2022* (Informe mensual del mercado laboral: Noviembre). Bogotá, Colombia: Autor.

Chávez, L. (11 de agosto de 2020). Freelancers en el Perú crecen a triple dígito en pandemia:

¿Qué categorías son las más contratadas? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/freelancers-en-el-peru-crecen-a-triple-digito-en-pandemia-que-categorias-son-las-mas-contratadas-freelance-diseno-tecnologia-programacion-worlana-noticia/>

Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. (2012). *Estimación del valor social del tiempo*. Lima, Perú: Autor.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Protección social universal en América Latina y el Caribe: Textos seleccionados 2006-2019*. Santiago de Chile, Chile: Autor.

Congreso de la República. (s.f.). *Participación ciudadana: Proyectos presentados - Relación general*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <http://www.congreso.gob.pe/participacion/foros/proyectosdeley/>

Cuáles son las expectativas económicas para este 2021. (8 de enero de 2021). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/cuales-son-las-expectativas-economicas-para-este-2021-noticia-1314017?ref=rpp>

Decreto de Urgencia N°127-2020. Decreto de Urgencia que establece el otorgamiento de subsidios para la recuperación del empleo formal en el sector privado y establece otras disposiciones.

Deloitte. (2019). *El impacto de la digitalización en España: Contribución de las empresas de DigitalES a la economía española*. Madrid, España: Autor.

El 89% de empresas peruanas planea continuar con el teletrabajo, pese a fin de la cuarentena. (8 de julio de 2020). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/el-89-de-empresas-peruanas-planea-continuar-con-el-teletrabajo-pese-a-fin-de-la-cuarentena-nndc-noticia/>

- Fiverr. (s.f.). *Investor overview* [Resumen del inversor]. Recuperado de <https://investors.fiverr.com/investor-overview/default.aspx>
- Fiverr. (2021a, febrero). *Company presentation* [Presentación de la compañía]. Recuperado de https://s23.q4cdn.com/749308338/files/doc_presentations/2021/02/FVRR-Company-Presentation-February-2021.pdf
- Fiverr. (2021b, mayo). *Company presentation* [Presentación de la compañía]. Recuperado de https://s23.q4cdn.com/749308338/files/doc_financials/2021/FVRR-Company-Presentation-May-2021.pdf
- Fuente, O. (25 de noviembre de 2020). *Qué es inbound marketing: Definición, ejemplos y estrategia en 8 pasos* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-inbound-marketing/>
- Gobierno evalúa extender trabajo remoto hasta por lo menos fin de año debido al COVID-19. (24 de julio de 2020). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/coronavirus-peru-mtpe-martin-ruggiero-gobierno-evalua-extender-trabajo-remoto-hasta-por-lo-menos-fin-de-ano-debido-al-covid-19-nndc-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *Lima Metropolitana: Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (Informe técnico N°10-Octubre 2020). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (Informe técnico N°01: Anual: Enero-Diciembre 2020). Lima, Perú: Autor.
- Instituto San Ignacio de Loyola. (2020). *Trabajo remoto: Desafío en un contexto de crisis* (Primer estudio sobre trabajo remoto ISIL 2020). Lima, Perú: Autor.

- Jaramillo, M. & Ñopo, H. (2020). *COVID-19 y shock externo: Impactos económicos y opciones de política en el Perú* (Documentos de investigación 107). Lima, Perú: GRADE.
- Krug, S. (2015). *No me hagas pensar: Actualización: Una aproximación a la usabilidad en la web y los móviles*. Madrid, España: Anaya.
- McKinsey & Company. (2015). *A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age (Executive summary)* [Un mercado laboral que funciona: Conectando talento con oportunidad en la era digital]. Nueva York, NY: Autor.
- Ministerio de Energía y Minas. (2017). *Reporte anual de gases de efecto invernadero del sector energía del año 2014: Categorías: Combustión estacionaria y emisiones fugitivas*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021, febrero). *Perú, ¿y cómo vamos? (Informe mensual del empleo privado No30)*. Lima, Perú: Autor.
- Mulcahy, D. (2018). *La economía Gig: La guía completa para obtener un mejor trabajo, tener más tiempo libre y ¡financiar la vida que quieres!* Madrid, España: Harper Collins.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2015). *La importancia del empleo y los medios de vida en la agenda para el desarrollo con posterioridad a 2015* (Nota conceptual de la OIT sobre la agenda de desarrollo post 2015). Ginebra, Suiza: Autor.
- Oficina Internacional del Trabajo. (30 de setiembre de 2020a). *OIT: 34 millones de empleos se perdieron por la crisis en América Latina y el Caribe* [Nota de prensa]. Recuperado de https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_756717/lang--es/index.htm#:~:text=la%20COVID%2D19-,OIT%3A%2034%20millones%20de%20empleos%20se%20perdieron%20por%20la%20crisis,los%20ingresos%20en%20la%20regi%C3%B3n.

- Oficina Internacional del Trabajo. (2020b). *Hora de actuar para conseguir el ODS 8: Integrar el trabajo decente, el crecimiento sostenido y la integridad ambiental*. Ginebra, Suiza: Autor.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Piera, M. (2015). Talento flexible, el futuro de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*, 2015(245), 54-60.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy [Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia]. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (M. E. Rosas, trad.; ed. rev.). México D. F., México: Patria. (Trabajo original publicado en 1982)
- Shopperly. (24 de enero de 2019). *4 pasos para crear una marca de marketplace con éxito*. Recuperado de <https://insights.shopperly.com/es/cuatro-pasos-para-crear-una-marca-de-marketplace-con-%C3%A9xito>
- Upward, A. & Jones, P. H. (2015). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science [Una ontología para modelos de negocio fuertemente sostenibles: Definición de un marco empresarial compatible con las ciencias naturales y sociales]. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123. doi: 10.1177/1086026615592933
- Upwork. (s.f.). *Company overview* [Resumen de la empresa]. Recuperado de <https://investors.upwork.com/>
- Upwork. (2021). *Creating a world of work without limits* [Creando un mundo laboral sin límites]. Recuperado de <https://upwork.gcs-web.com/static-files/d4ef2d59-4aaa-45f9-909e-8638164f88da>

Van den Broeck, F. (2017). *The flourishing business canvas; the new tool for business modelling? – A multiple case study in the fashion industry* [El floreciente lienzo empresarial; ¿la nueva herramienta para el modelado de negocios? - Un caso de estudio múltiple en la industria de la moda] (Tesis de master, Swedish School of Textiles, University of Borås, Borås, Suecia).

Workana. (s.f.). *Portal de Workana*. Recuperado de https://www.workana.com/enterprise?ref=home_top_bar

Younger, J. (1 de setiembre de 2020). A new Payoneer report shows Covid 19 is accelerating freelance growth [Un nuevo informe de Payoneer muestra que Covid 19 está acelerando el crecimiento de los autónomos]. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jonyounger/2020/09/01/a-new-payoneer-report-shows-covid-19-is-accelerating-freelance-growth/?sh=3101750c5c02>

Zuccherino, S. (2016). *Social Media Marketing: La revolución de los negocios y la comunicación digital*. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Apéndice A: Categorías de Información-Metacódigo

Entrevistado	Códigos	Categorías
E1 / E2 / E6	Usuario no hace/hacía lo que verdaderamente le apasionaba	Situación laboral / Financiera
E1 / E2	Usuario sabe para lo que es bueno y esto coincide con su trabajo ideal, es coherente	Proyección a futuro
E1 / E2	Usuario abierto a trabajo part-time	Adaptabilidad
E1 / E2 / E6	Usuario siente que las plataformas/herramientas actuales tienen puntos de mejora que muchas veces frustran y desaniman.	Tecnológico
E2	Usuario siente que no hay plataforma en el mercado que satisfaga la necesidad de trascender haciendo el trabajo de freelance, las existentes son buenas fuentes de ingresos más no te hacen verdaderamente feliz/útil/sentir que aporta.	Proyección a futuro
E2	Usuario ve el freelance como una fuente alternativa de generar y diversificar sus ingresos	Situación laboral / Financiera
E3	Usuario sin experiencia ni ambición de trabajar en empresa / iniciando carrera independiente	Situación laboral / Financiera
E3 / E6	Usuario en etapa de iniciar carrera/ inexperta/ busca experiencia relacionada a su profesión.	Adaptabilidad
E3 / E5	Usuario para el que diversificar ingresos es la única manera de llevar una buena calidad de vida	Situación laboral / Financiera
E3	Usuario no está dispuesto a generar ingresos de una manera que no sea su profesión	Proyección a futuro
E4 / E6	Usuario sensible al entorno: Pandemia, riesgo, COVID-19	Proyección a futuro
E4	Usuario realiza actividades que no la hacen sentir realizada completamente: Actividades domésticas, de casa, de mamá	Situación laboral / Financiera
E4 / E6	Usuario abierto a probar nuevas formas de Trabajo: on-line independiente/flexible, pero temporalmente	Situación laboral / Financiera
E4	Usuario es conformista y reacio al cambio: Trabajo presencial	Adaptabilidad
E4	Usuario con Privaciones económicas	Situación laboral / Financiera
E4 / E5 / E6	Usuario con Disponibilidad de tiempo libre	Situación laboral / Financiera
E4	Usuario abierto al manejo de redes sociales	Tecnológico
E5 / E6	Usuario maneja un plan de networking y se apoya en ello para la búsqueda de empleo	Situación laboral / Financiera
E6	Usuario es consciente de las habilidades que necesita para ser más empleable.	Adaptabilidad
E5	Usuario decidido a empezar emprendimiento a la par con la búsqueda de trabajo en alguna empresa	Adaptabilidad

Apéndice B: Lienzo 6X6

1. Objetivo: Desempleo en Lima debido al efecto COVID.19		2. Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario?. Utilizar el siguiente esquema: A. El usuario necesita encontrar alternativas de generación de ingreso en base a sus competencias porque tiene que pagar sus cuentas. B. El usuario necesita sentir autorealización y reconocimiento haciendo lo que le gusta porque generar ingresos no es su única motivación. C. El usuario necesita visibilizar su talento porque no encuentra el trabajo que disfrute. D. El usuario necesita un servicio de transición o temporal que le permita mejorar su proyección laboral y financiera a futuro. E. El usuario necesita una alternativa flexible que le permita poner en valor su talento minimizando los riesgos de impago F. El usuario necesita acceso a un flujo constante de trabajos que le permita elegir los más convenientes para él/ella			
Preguntas Generadoras:		A partir de las necesidades identificadas, escriba, en las celdas azules, 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: "¿Cómo podríamos...?" Evite que las respuestas sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (solución fuera del objetivo)			
¿Cómo podríamos encontrar alternativas de ingreso en base a sus competencias?	¿Cómo podríamos hacer que se sienta autorealizado?	¿Cómo podríamos visibilizar su talento?	¿Cómo podríamos brindarle un servicio de transición que le permita mejorar su proyección laboral y financiera a futuro?	¿Cómo podríamos brindarle una alternativa flexible de generación de ingresos minimizando los riesgos de impago?	¿Cómo podríamos brindarle acceso a un flujo constante de trabajos que le permita elegir los más convenientes?
Video mostrando lo que saben hacer, publicarlo en Youtube y compartirlo en redes sociales	Mejorar habilidades sociales, persuasión, influencia	Crear un blog relacionado al sector en que me desenvuelvo	Reunir publicaciones de trabajos temporales en una página en facebook	Trabajos específicos, temporales con porcentaje de pago adelantado.	Las necesidades pueden ser compartidas por redes sociales, así el usuario desempleado puede ver lo que se necesita y contactarlo
Plataformas especializadas (Tumblr, freepik,unsplash en caso de fotógrafos por ejm.)	Sesiones con un coach especializado en motivación y autoestima.	Empezar mi canal de Youtube	Crear una plataforma "vitrina" para que puedan publicar sus portafolios de trabajos y contactos .	Suscripción con Tarjeta de crédito	Catalogar competencias y necesidades
Emprendimiento haciendo servicios freelance, promocionandose por redes sociales que implique promoción pagada	Generar contenido profesional en LinkedIn	Utilizar redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn) para difundir el contenido de youtube.	Sesiones de Coaching para identificar, con la ayuda de un experto, competencias y habilidades que puedan servirle para generar ingresos temporales	Plataforma de trabajo freelance con pasarela de pagos	Elaborar un perfil de usuario destacando las competencias con algun tipo de puntuación
Creando un perfil en una plataforma única que le permita mostrar sus trabajos pasados y reviews de los clientes.	Desarrollo de una marca digital para conectarla con posibles empleos para los que sea competente.	Crear talleres virtuales en redes sociales	Servicio de asesoría de marca personal digital para desarrollar habilidades específicas que le sean útil a futuro.		mostrar disposición personal y encontrar un ambiente favorable para desarrollar competencias que busca el mercado
					Elaborar base de datos de competencias para poder filtrar posibles trabajos
Crear una plataforma de intercambio de información, donde se visualicen los perfiles de los usuarios (el que necesita un servicio y el que lo ofrece) para generar confianza	Dando acceso a trabajos que le permitan utilizar sus habilidades y competencias para las que esta preparado	Brindar asesoramiento para elaborar los CV y perfiles.	Generar un espacio virtual que le permita visibilizar habilidades específicas que resulten atractivas para trabajos temporales	Generar una plataforma para servicios freelance, en la que brindemos adicionalmente un servicio de intermediación de pago para cubrir el riesgo a las partes involucradas en la transacción.	Plataforma única en donde la persona que necesita un servicio puntual pueda ver a los usuarios (técnico/profesional) que puedan realizar el servicio, ver sus perfiles, trabajos anteriores, reviews, precio, tiempo de entrega; y en base a esta información decida a quien elegir.
Coloque aquí arriba las seis ideas seleccionadas					

Figura B1. Lienzo 6X6.

Apéndice C: Matriz Costo Impacto

Impacto alto	Quick wins	Planificar
	Crear una plataforma de intercambio de información, donde se visualicen los perfiles de los usuarios (el que necesita un servicio y el ofertante) para generar confianza	
	Plataforma única en donde la persona que necesita un servicio puntual pueda ver a los usuarios (técnico/profesional) que puedan realizar el servicio, ver sus perfiles, trabajos anteriores, reviews, precio, tiempo de entrega; y en base a esta información decida a quien elegir.	
	Generar una plataforma para servicios freelance, en la que brindemos adicionalmente un servicio de intermediación de pago para cubrir el riesgo a las partes involucradas en la transacción.	
	Generar un espacio virtual que le permita visibilizar habilidades específicas que resulten atractivas para trabajos temporales.	
Impacto bajo	Delegar	Evitar
	Brindar asesoramiento para elaborar los CV y perfiles.	
	Dar acceso a trabajos que le permitan utilizar sus habilidades y competencias para las que esta preparado.	
	Costo bajo	Costo alto

Figura C1. Matriz costo impacto.

Apéndice D: Prototipado Ágil de Zenit



Zen  it

Empoderamos el talento flexible





Hola Vicente,
Consigue una cotización
para tu proyecto

[Publicar Requerimiento](#)

¿Nuevo en Zenit?

Sigue estos pasos y comienza tu nuevo proyecto



OLÁ!

Hola Vicente,
Consigue una cotización
para tu proyecto

[Publicar Requerimiento](#)

¿Nuevo en Zenit?

Sigue estos pasos y comienza

Notificaciones (1) Inbox (1)

- Tienes una **orden**, lee las instrucciones de **Matiaschoy01**. A comenzar. 5h · Animación
- Matiaschoy01** te dejó una proopina. 10h · Animación
- Jessey187** marcó su **orden**, como **compleada**. 22h · Animación
- Tienes una **orden**, lee las instrucciones de **ArboledaTM**. A comenzar. 2d · Animación
- Tienes una **orden**, lee las instrucciones de **VictorKursch99**. A comenzar. 5h · Animación



All Conversations (1)

- jasonkoh** 5h
- samjonesservice** 1d
- plumarene** 2d
- solutionslatest** 3d
- kobefrankl** 4d
- elymondsheln** 5d
- annettemendoza1** 6d
- alexevansp3** 1 week

solutionslatest

Last seen 3d ago | Local time Oct 05, 11:21 PM

solutionslatest Jul 06, 11:21 AM
Ok, gracias! Estaré a la espera.

Me Jul 06, 11:28 AM
Aquí va!

Cotización personalizada S/250

Tal y como lo requiere, realizaré una animación en 3D de su logo con duración de 4 segundos, incluyen efectos de sonido de sci fi. como un extra se entregará el archivo editable

La oferta incluye

- + Entre en 2 días
- + Efectos de sonido
- + Archivo Editable

Enviar

Órdenes

Órdenes pasadas (2)

Sobre el cliente

S

solutionslatest
Cliente recurrente

Tiempo de respuesta Promedio **1h**

Desde **Colombia**

Español **Fluido**



 Online

LEVEL TWO

vicentedelafuente

Ratio de Respuesta	92%
Tiempo de entrega	98%
Cumplimiento de Órdenes	98%

Órdenes Activas - 2 (S/70)

Filtrar Órdenes ^

- > Todas
- En progreso
- Incompletas
- Completas
- Canceladas

	Matiaschoy01	Precio \$30	Entrega 1d, 2h	Status En progreso	
	ArboledaTM	Precio \$30	Entrega 1d, 2h	Status Esperando Feedback	Ingresar

Apéndice E: Patente Freelance Platform US20180365628A1



US 20180365628A1

(19) **United States**

(12) **Patent Application Publication**
Bhaskaran

(10) **Pub. No.: US 2018/0365628 A1**

(43) **Pub. Date: Dec. 20, 2018**

(54) **AGILE TEAMS FREELANCE-SOURCING: ONLINE SYSTEM AND METHOD FOR ENHANCING SUCCESS POTENTIAL OF FREELANCE PROJECTS**

(52) **U.S. CL.**
 CPC *G06Q 10/063118* (2013.01); *G06Q 10/06314* (2013.01); *G06Q 10/063112* (2013.01); *G06Q 10/06393* (2013.01)

(71) Applicant: **Sujith Kattathara Bhaskaran**, Kochi (IN)

(57) **ABSTRACT**

The present invention relates to an Online Freelancing system **300** having an Online Freelance platform **302**, Project Managers **304**, Freelancers **306**, Customers **308**, Freelance Companies **309**, and jobs, and a method that enhances success potential of Freelance projects. The Online Freelance Platform **302** forms a hub of the proposed system and connects other major elements. The Customer **308** publishes the job in the said system **300**. The Project Manager **304** reviews, analyse, and estimate the job, and determine the tentative number of Freelancers **306** and Freelance Company **309** having appropriate number of Freelancers required, engages a combination of Freelance Company **309** and Freelancers **306** as required by the job published. Freelance Project Management is implemented using Agile or Scrum or Sprints methodology to enable iterative and incremental requirements gathering and work execution approaches into jobs execution, thus making jobs execution structured and modular, and trackable.

(72) Inventor: **Sujith Kattathara Bhaskaran**, Kochi (IN)

(21) Appl. No.: **16/007,436**

(22) Filed: **Jun. 13, 2018**

(30) **Foreign Application Priority Data**

Jun. 16, 2017 (IN) 201741021109

Publication Classification

(51) **Int. Cl.**
G06Q 10/06 (2006.01)

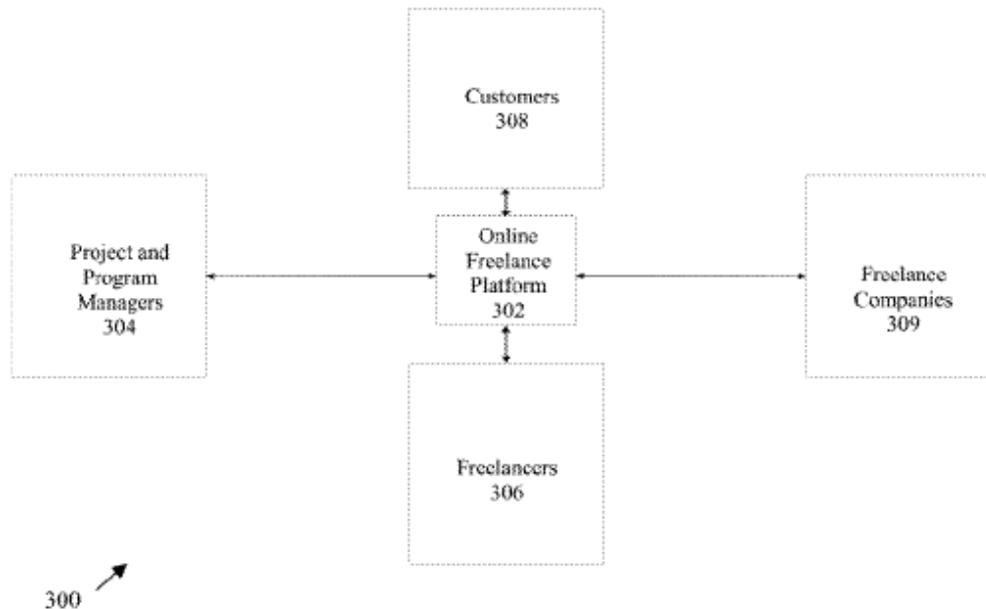


Figura E1. Patente Freelance Platform US20180365628A1.

Apéndice F: Patente Freelance Platform JP2018508877A

JP 2018-508877 A 2018. 3. 29

(19) 日本国特許庁 (JP)

(12) 公表特許公報 (A)

(11) 特許出願公表番号

特表2018-508877

(P2018-508877A)

(43) 公表日 平成30年3月29日 (2018. 3. 29)

(51) Int. Cl. F I テーマコード (参考)
G06Q 10/06 (2012.01) G06Q 10/06 302 5L049

審査請求 未請求 予備審査請求 未請求 (全 35 頁)

(21) 出願番号	特願2017-539365 (P2017-539365)	(71) 出願人	517255625 クラウドプラット、インコーポレイテッド CROWDPLAT, INC. アメリカ合衆国 カリフォルニア州 95 035 ミルピタス、ウォーター ウォー ク 888 888 Water Walk, Milp itas, California 950 35 (US)
(86) (22) 出願日	平成28年1月20日 (2016. 1. 20)	(74) 代理人	100074332 弁理士 藤本 昇
(85) 翻訳文提出日	平成29年9月20日 (2017. 9. 20)	(74) 代理人	100114432 弁理士 中谷 寛昭
(86) 国際出願番号	PCT/US2016/014172	(74) 代理人	100171310 弁理士 日東 伸二
(87) 国際公開番号	W02016/118655		
(87) 国際公開日	平成28年7月28日 (2016. 7. 28)		
(31) 優先権主張番号	62/106, 131		
(32) 優先日	平成27年1月21日 (2015. 1. 21)		
(33) 優先権主張国	米国 (US)		

最終頁に続く

(54) 【発明の名称】 技術プロジェクトをクラウドソーシングするためのシステム及び方法

(57) 【要約】

本開示にて提示される技術は、顧客が、顧客によって投稿された技術プロジェクトを取り合う複数のプロジェクトマネージャを容易に閲覧すること、及び、該複数のプロジェクトマネージャとセキュアに接続することを可能にする。顧客は、最初に、クラウドソーシングプラットフォームを介してプロジェクト仕様書を投稿する。プロジェクトマネージャは、フリーランシングプラットフォームを介してプロジェクトの提案書を提出することにより、互いに取り合う。提案書が顧客によって選択された時に、提案書に対応するプロジェクトマネージャは、プロジェクトマネージャの監督の下で技術プロジェクトを完了する1人又は複数人のフリーランサーを含むチームを構成することができる。マイルストーンが完了すると、プロジェクトマネージャ及び/又はフリーランサーは、管理者が管理するエスクロー口座から支払いを受けることができる。それに加えて又はそれに代えて、チームが完了させた作業についての請求書が生成されて、顧客に配信され得る。

【選択図】 図1 A

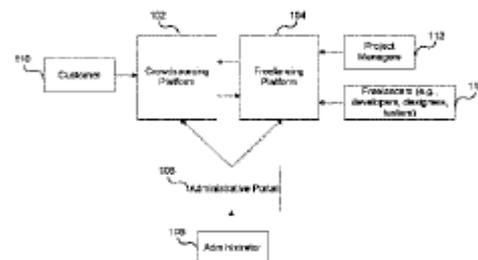
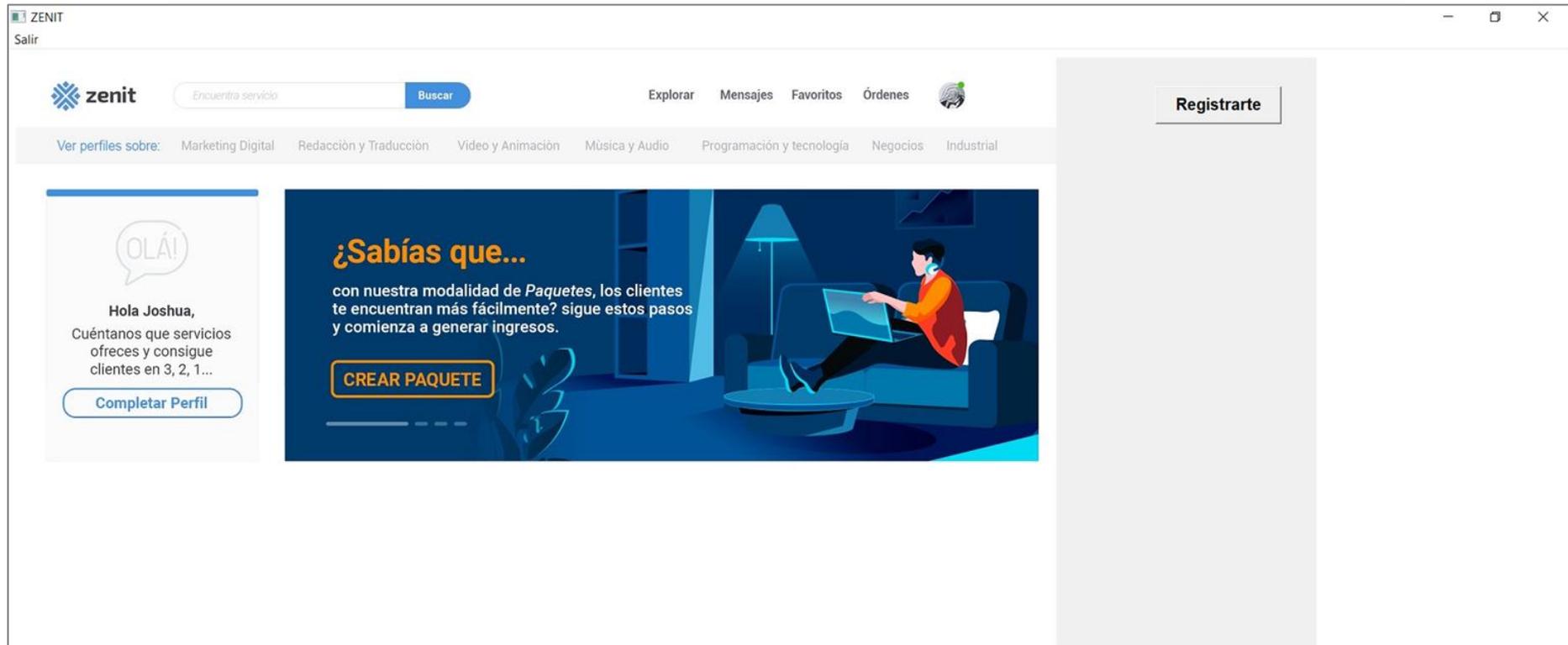


FIG. 1A

Figura F1. Patente Freelance Platform JP2018508877A.

Apéndice G: Prototipo Final de Zenit



ZENIT

Salir

zenit

Encuentra servicio

Buscar

Explorar Mensajes Favoritos Órdenes

Ver perfiles sobre: Marketing Digital Redacción y Traducción Video y Animación Música y Audio Programación y tecnología Negocios Industrial

OLÁ!

Hola Joshua,
Cuéntanos que servicios ofreces y consigue clientes en 3, 2, 1...

Completar Perfil

¿Sabías que...
con nuestra modalidad de Paquete te encuentran más fácilmente? y comienza a generar ingresos.

CREAR PAQUETE

Inicio

Unete a ZENIT

Nombre:

Email:

Cancelar Continuar

Registrarte

ZENIT

Salir

zenit Encuentra servicio Buscar

Explorar Mensajes Favoritos Órdenes

Ver perfiles sobre: Marketing Digital Redacción y Traducción Video y Animación Música y Audio Programación y tecnología Negocios Industrial

OLÁ!

Hola Joshua,
Cuéntanos que servicios ofreces y consigue clientes en 3, 2, 1...

Completar Perfil

¿Sabías que...
con nuestra modalidad de Paquete te encuentran más fácilmente? y comienza a generar ingresos.

CREAR PAQUETE

Inicio

Unete a ZENIT

Nombre:

Email:

Cancelar Continuar

Registrarte

ZENIT

HOLA!!

Gabriela Olivera

Cuentanos que servicios ofreces y obten clientes en 3,2,1



Completar Perfil

ZENIT

¿Qué opción te define mejor?

Soy FREELANCER

Quiero contratar SERVICIOS FREELANCER

¿A qué sector pertenecer tu lugar de trabajo / negocio ?

Economía

Atras Continuar

¿Listo para vender en ZENIT? Sigue estos pasos:



Aprende qué hace que un perfil sea exitoso

Descubre lo que se debe y no se debe hacer para asegurarte de que estás en el camino correcto.



Crea un perfil vendedor

Agrega tu foto, descripción de perfil e información profesional.



Publica tu SERVICIO

Crea el SERVICIO que ofreces y empieza a vender inmediatamente.



Atras

Continuar



¿Qué hace que un perfil ZENIT tenga éxito?

¡Tu primera impresión importa! crea un perfil que se destaque entre la multitud en ZENIT



Tómese su tiempo para crear su perfil para que sea exactamente cómo lo desea



Agregue credibilidad vinculándose a sus redes profesionales relevantes



Describe con precisión tus habilidades profesionales para ayudarte a conseguir más trabajo.



¡Ponle cara a tu nombre! cargue una foto de perfil que muestre claramente su rostro



Para mantener nuestra comunidad segura para todos, podemos pedirle que verifique su identificación

Atras

Continuar



Ahora, hablemos de las cosas que debes evitar

Su éxito en ZENIT es importante para nosotros. Evite lo siguiente para mantenerse en línea con nuestra comunidad.



Proporcionar información engañosa o inexacta sobre su identidad



Abrir cuentas duplicadas. Recuerde, siempre puede crear mas SERVICIOS.



Solicitar a otros miembros de la comunidad para trabajar en ZENIT



Solicitud de comunicación y pago fuera de ZENIT

Atras

Continuar

Información Personal

Información Personal

Cuéntanos un poco sobre ti. Esta información aparecerá en tu perfil público, para que los potenciales compradores te conozcan mejor.

Nombre Completo *

Gabriela Olivera

Escriba el nombre Escriba el apellido

Foto

Agrega una foto de perfil tuyo para que los clientes sepan exactamente con quién trabajarán.



Foto

Atras **Continuar**

Información Personal (Continuación)

Descripción *

Describe su perfil para que los compradores lo conozcan mejor (máx. 600 caracteres)

Hola soy Gabriela, economista especializada en...

Ejemplo: Hola, soy Raúl, financiero con 5 años de experiencia en valorización de empresas. Me gusta el cine y el fútbol. Cuenta conmigo para ayudarte con lo que necesites.

Idioma *

Seleccione en qué idiomas puede comunicarse y su nivel de competencia.

Idioma	Nivel	
Inglés	Avanzado	Adicionar
		Eliminar

Atras **Continuar**

Información Profesional

Información Profesional

¡Llego tu momento!. Deja que los compradores potenciales sepan lo que hace mejor y cómo adquirió sus habilidades, certificaciones y experiencia.

Ocupación * Desde: Hasta:

Escoja dos de cinco de sus mejores habilidades de acuerdo a su ocupación

<input type="checkbox"/> Análisis de Datos	<input type="checkbox"/> Aplicación de EO1 - LCA	<input type="checkbox"/> Elaboración de modelos con STATA y R
<input type="checkbox"/> Análisis Predictivo	<input type="checkbox"/> Capacidad de Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Valoración de Recursos Naturales
<input type="checkbox"/> Manejo de Grupos	<input type="checkbox"/> Habilidades matemáticas	<input type="checkbox"/> Interés en Asuntos de Actualidad
<input type="checkbox"/> Adaptabilidad	<input type="checkbox"/> Habilidades Informáticas	<input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo
<input type="checkbox"/> Resolución de problemas	<input type="checkbox"/> Investigación	<input type="checkbox"/> Oportunidades de Inversió
<input type="checkbox"/> Otros		

Información Profesional (Continuación)

Habilidades *

Enumere las habilidades relacionadas con los servicios que ofrece y agregue su nivel de experiencia.

Habilidad	Nivel

[Adicionar](#) Ejemplo: Excel, Word, PowerPoint, Adobe

Educación *

Agregue cualquier detalle educativo relevante que ayude a los clientes a conocerlo mejor.

Grado	Estudio	Año (Fin)

[Adicionar](#)

[Atras](#) [Continuar](#)

Información Profesional (Continuación)

Certificación *

Incluya cualquier certificado o premio que sea relevante para los servicios que ofrece.

Certificacion	Año
Data Analysis	2018

[Adicionar](#) [Eliminar](#) Ejemplo: PMP, Project Management Credential , ITIL IT Services, DBA Database Administration

[Atras](#) [Continuar](#)

Información de Seguridad de la cuenta

Seguridad de la cuenta

La confianza y la seguridad son un gran problema en nuestra comunidad. Verifique su correo electrónico y número de teléfono para que podamos mantener su cuenta segura

Correo electrónico: gabrielaoliveracandia@gmail.com Verificado

Atras Finalizar

Finalizar

Información de Cuentas Vinculadas

Verificación Completada

Tu correo fue verificado y tu registro fue exitoso.
Gracias!!

OK

Apéndice H: Matriz de Priorización de Hipótesis

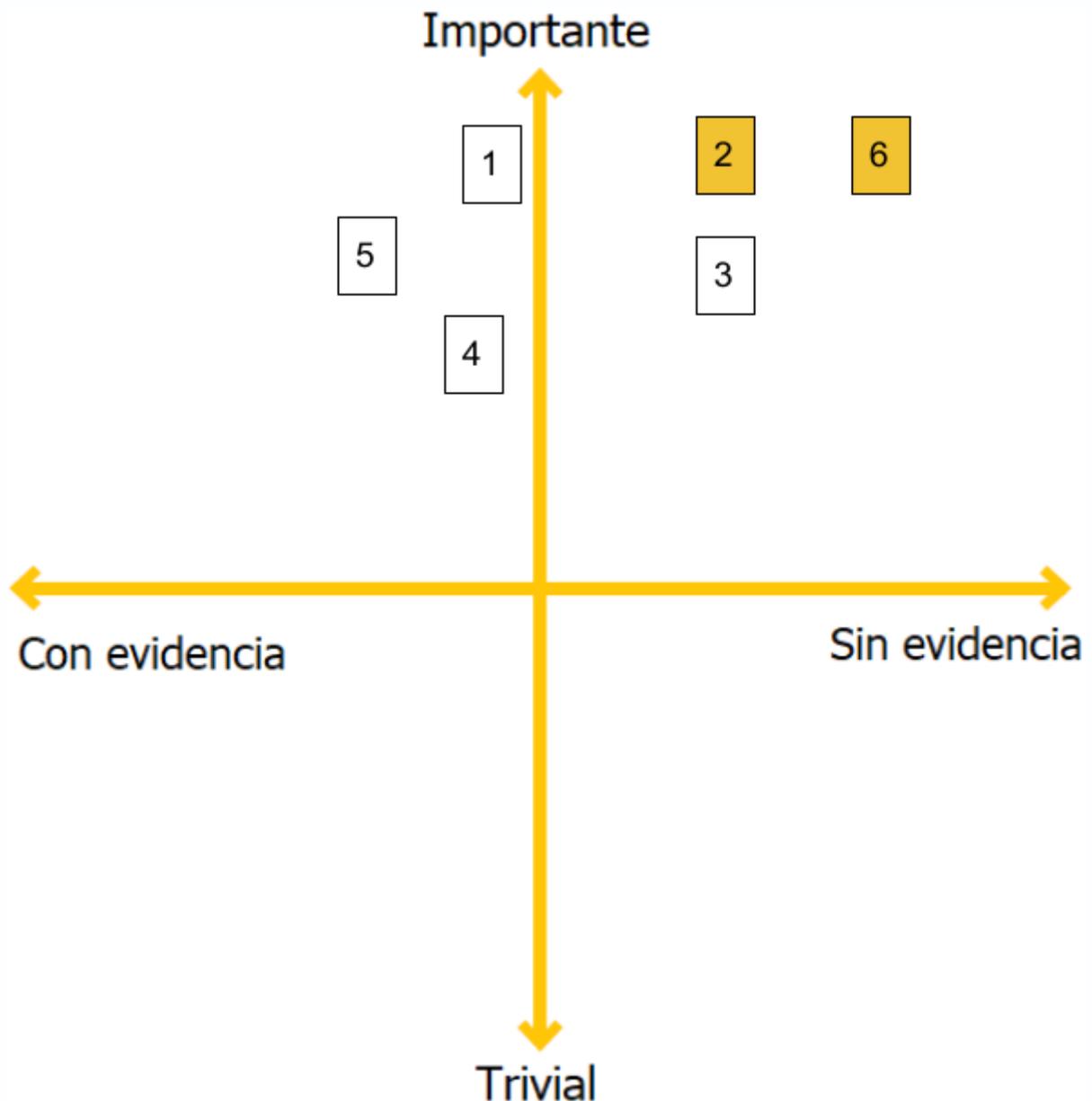


Figura H1. Matriz de priorización de hipótesis. Adaptado de How Assumptions Mapping Can Focus Your Teams on Running Experiments That Matter? [¿Cómo el Mapeo de Supuestos Puede Enfocar a sus Equipos en Ejecutar Experimentos Importantes?]. En Strategyzer. Recuperado de <https://www.strategyzer.com/blog/how-assumptions-mapping-can-focus-your-teams-on-running-experiments-that-matter>

1. Creemos que el freelancer mayor a 25 años prefiere una plataforma web para ser contactado y donde pueda intercambiar material frente a la experiencia convencional de trabajo.
2. Creemos que los trabajadores independientes del sector servicios que residen en Lima Metropolitana Moderna utilizan nuestra plataforma para generar ingresos adicionales.

3. Creemos que los compradores utilizan nuestra plataforma para contratar servicios.
4. Creemos que un marketplace de freelancers hace más eficiente la búsqueda y adquisición de servicios freelance que la forma convencional.
5. Creemos que “al haber un intermediario de pago” el freelancer se sentirá más seguro al ser remunerado.
6. Creemos que los trabajadores independientes del sector servicios que residen en Lima Metropolitana Moderna estarían dispuestos a pagar el 10% del precio de la transacción por el uso de la plataforma.



Apéndice I: Encuesta Zenit

Zenit

Zenit es una plataforma que te ayudará a conseguir proyectos freelancers y podrás ofrecer tus habilidades a las personas que las necesitan.

Por favor, revisa las imágenes del prototipo que hemos creado y danos tu opinión sobre él.

Gracias.



1. Este es el homepage

The screenshot shows the Zenit homepage. At the top left is the Zenit logo. To its right is a search bar with the placeholder text "Encuentra servicios" and a blue "Buscar" button. Further right are navigation links: "Explorar", "Mensajes", "Favoritos", and "Órdenes", followed by a user profile icon. Below the search bar is a horizontal menu with categories: "Ver perfiles sobre", "Marketing Digital", "Redacción y Traducción", "Video y Animación", "Música y Audio", "Programación y tecnología", "Negocios", and "Industrial".

On the left side, there is a white card with a speech bubble icon containing the word "OLÁ!". Below it, the text reads: "Hola Joshua, Cuéntanos que servicios ofreces y consigue clientes en 3, 2, 1...". At the bottom of this card is a blue button labeled "Completar Perfil".

On the right side, there is a large blue banner. The text in the banner says: "¿Sabías que... con nuestra modalidad de Paquetes, los clientes te encuentran más fácilmente? sigue estos pasos y comienza a generar ingresos." Below this text is a blue button labeled "CREAR PAQUETE". The background of the banner shows a person sitting on a sofa in a dimly lit room, working on a laptop.

2. Aquí verás tus notificaciones, las cuales son: mensajes de clientes y status de pedidos



3. Este es el canal de mensajería. Aquí interactuarás con el cliente, detalles de lo que requiere y podrás enviar cotizaciones personalizadas como el ejemplo.

The screenshot displays the Zenit messaging interface. At the top left is the Zenit logo and a search bar with the text "Encuentra servicio" and a "Buscar" button. To the right are navigation links for "Explorar", "Mensajes", "Favoritos", and "Órdenes", along with a user profile icon.

The main area shows a list of conversations on the left and a detailed view of a conversation with "solutionslatest" on the right. The conversation history includes:

- A message from "solutionslatest" dated Jul 01, 10:21 AM: "Ok, gracias! Estaré a la espera."
- A message from "Me" dated Jul 01, 11:20 AM: "Aquí va!"

The current message is a "Cotización personalizada" (5/250) with the following details:

- Description: "Tal y como lo requiere, realizaré una animación en 3D de su logo con duración de 4 segundos, incluyen efectos de sonido de sci fi, como un extra se entregará el archivo editable"
- Offer details: "La oferta incluye + Entre en 2 días + Efectos de sonido + Archivo Editable"
- Action button: "Oferta enviada"

At the bottom of the message area, there is a "Crear un oferta" button and an "Enviar" button.

On the right side of the conversation view, there are sections for "Órdenes" (Órdenes pasadas (2)) and "Sobre el cliente" (solutionslatest, Cliente recurrente). The "Sobre el cliente" section includes:

- Time of request: Promedio 1h
- Origin: Desde Colombia
- Language: Español Fluide

4. Desde el icono de tu Profile podrás tener acceso rápido a tu DAHSBOARD (tablero de pedidos)

The screenshot displays the Zenit user interface. At the top left is the Zenit logo. A search bar contains the text "Encuentra servicios" and a "Buscar" button. Navigation links include "Explorar", "Mensajes", "Favoritos", and "Órdenes". A user profile icon is visible, with a dropdown menu open showing options: "Perfil", "Dashboard", "Modificar requerimientos", "Publicar Requerimiento", "Referidos", "Configuración", "Cambiar idioma", "SUSC", "Ayuda y soporte", and "Logout". Below the navigation bar, there are categories: "Ver perfiles sobre", "Marketing Digital", "Redacción y Traducción", "Video y Animación", "Música y Audio", and "Programación y tecnología". On the left, a "OLÁ!" speech bubble says "Hola Joshua, Cuéntanos que servicios ofreces y consigue clientes en 3, 2, 1..." with a "Completar Perfil" button. The main banner features the text "¿Sabías que... con nuestra modalidad de Paquetes, los clientes te encuentran más fácilmente? sigue estos pasos y comienza a generar ingresos." and a "CREAR PAQUETE" button. The background of the banner shows a person sitting on a sofa reading a tablet.

5. En tu Dashboard se divide en dos: 1) estadísticas como vendedor y 2) Barra de status de pedidos (con detalles como cliente, precio, tiempos y status) donde podrás filtrar tus pedidos.

The screenshot displays the Zenit dashboard interface. At the top left is the Zenit logo. The navigation menu includes Dashboard, Mensajes, Órdenes, Gigs, Analytics, Ganancias, Comunidad, and Más. A user profile card on the left shows a seller named 'vicentedelafuente' who is 'Online' and has a 'LEVEL TWO' badge. Below the profile, performance metrics are listed: Ratio de Respuesta (92%), Tiempo de entrega (98%), and Cumplimiento de Órdenes (98%). The main section is titled 'Órdenes Activas - 2 (6/70)'. A dropdown menu 'Filtrar Órdenes' is open, showing options: > Todas, En progreso, Incompletas, Completas, and Canceladas. The table below lists two active orders:

	Precio	Entrega	Status
Matiaschoy01	\$30	1d, 2h	En progreso
ArboledaTM	\$30	1d, 2h	Esperando Feedback

The second order, 'ArboledaTM', has an 'Ingresar' button next to its status.

6. Aquí un resumen de como conseguir clientes y proceso de pago: a) PANEL DE INFORMACIÓN PERSONAL: Llena tus datos en tu perfil profesional, b) PANEL DE MENSAJERÍA: Recibe mensajes de clientes interesados y ofrece un proceso y presupuesto a su requerimiento, c) PANEL DE ENTREGA FINAL: Una vez terminado el proceso y ambas partes estén de acuerdo con lo entregado, se procesará el pago.

⋮

①

PANEL DE INFORMACIÓN PERSONAL

Información Personal

Cuéntanos sobre tu. Esta información aparecerá en tu perfil público, de tal forma que clientes potenciales te conozcan mejor

Nombre completo*

Foto de Perfil* 

Descripción*

¡Hola! Soy Josh, Licenciado en Diseño Gráfico. Con mi formación previa basada en la estrategia de marca, me especializo en contenido audiovisual y motion graphics.

He elaborado soluciones de motion graphics durante 5 años. Hasta el día de hoy, he creado toneladas de anuncios, contenido audiovisual, videos animados, diseños de logotipos y he formado equipos con socios creativos para desarrollar y ejecutar estrategias de marca. A través

 596 / 600

Idiomas*

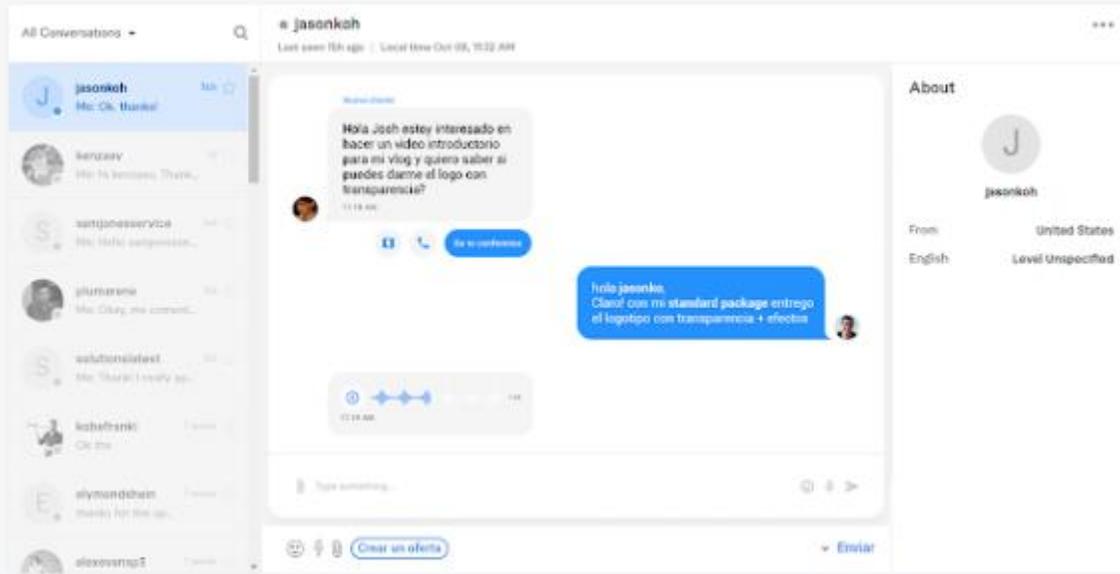
Idioma	Nivel	Acción
English	Conversational	
Spanish (Español)	Native/Bilingual	

[Add New](#)

[Continuar](#)

2

PANEL DE MENSAJERÍA



3

PANEL DE ENTREGA FINAL

📦

¡Listo! Orden entregada

Me
Hi merced@kibb

Thanks again for your order! Here is the proposal as you've requested.

I've made a smooth yet cool activation based on the bold and wild style your logo implies. It has the glitch sound effect to complement the animation so we get a cool and dynamic presentation.

Attached is your tag with a solid bg (MP4) and with transparency (MOV). Both in Full HD 1920x1080.

Please let me know what do you think. I'll get back to you as soon as I can.

Thanks again and have a great day!
Joshua Grey

PREVIEW



RECOVER FILES

- Animadot_..._tag 1084 KB
- Animadot_..._mov 10 MB

¡Perfecto!
El cliente aceptó la orden

💡

El pago se realizará en 3 días
y se verá reflejado automáticamente en
tu balance de ingresos mensual

\$50.00

Orden completada. Da clic [aquí](#) para contactar al cliente.

¿Usarías esta plataforma para generar nuevos ingresos? *

- Sí
- No

¿Cómo la comparas con otras soluciones tradicionales?, ¿Le encuentras alguna ventaja? *

Texto de respuesta largo

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar (como porcentaje del precio del servicio) por utilizarla? *

- 5%
- 10%
- 15%
- 20%
- Otra...

¿Con qué frecuencia lo usarías? *

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

¿Qué otras herramientas quisieras que tenga la plataforma? *

Texto de respuesta largo

¿Recomendarías a otros usuarios esta plataforma? *

- Sí
- No

Apéndice J: Respuestas de Encuesta Zenit

Marca temporal	¿Usarías esta plataforma para generar nuevos ingresos?	¿Cómo la comparas con otras soluciones tradicionales?, ¿Le encuentras alguna ventaja?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar (como porcentaje del precio del servicio) por utilizarla?	¿Con qué frecuencia lo usarías?	¿Qué otras herramientas quisieras que tenga la plataforma?	¿Recomendarías a otros usuarios esta plataforma?
12/01/2021 21:58:04	Sí	Las cotizaciones privadas.	10%	Semanal	Dónde exponer mis trabajos anteriores	Sí
12/01/2021 22:15:52	Sí	Sí encuentro ventajas porque no conozco otra web que tenga todas esas funcionalidades. Por ejemplo: LinkedIn solo te conecta pero no te da una interfaz donde puedas concretar el trabajo.	15%	Diaria	Videollamada	Sí
13/01/2021 10:14:03	Sí	Personalmente como freelancer, me gusta que no se ubique un precio a priori al servicio que se va a brindar, ni que se estandaricen los precios, así se le puede ofrecer un costo más acorde a la labor que se va a realizar, y a las características del producto/servicio que se va a proveer. Me gusta que se pueda interactuar con el cliente mediante la página, esto hace todo el proceso de negociación fiable y bajo supervisión de un tercero (ustedes), quienes entiendo se involucrarían en caso de que no se terminen los trabajos, se terminen en mal estado o que no se reciban los pagos.	15%	Diaria	Añadiría la posibilidad de agregar mis skills o capacidades, así los usuarios que requieran el servicio, puedan elegir fácilmente mediante un buscador (algo que también añadiría) a los perfiles que coincidan con sus necesidades. Entiendo también que falta la pestaña de finanzas, donde agrego mi información bancaria para que los depósitos puedan ser realizados directamente por ahí	Sí
14/01/2021 11:03:14	Sí	Si, es una propuesta tecnológica que ayudaría mucho hoy en día, ya que usar equipos tecnológicos es nuestro día a día	5%	Semanal	Alguna manera de certificar que el cliente pague, ya que según el proceso, el pago es al final entonces correría el riesgo de que si no le gusta mi trabajo no pague, o simplemente deje el servicio a medias. Quizá agregar en el perfil del freelancer la opción de comentarios, recomendaciones de otros clientes	Sí
15/01/2021 22:41:55	Sí	Las cotizaciones privadas.	10%	Semanal	Dónde exponer mis trabajos anteriores	Sí
16/01/2021 22:56:01	Sí	Es una plataforma para ofertar mi trabajo online y sin licitar, sino que los clientes mismos ven mi oferta y me contactan si están interesados o si es que esta se alinea a su requerimiento/presupuesto. La ventaja que le encuentro es que filtra a los clientes, pues para llegar a mí, han tenido que ver una lista de ofertas que descartaron.	15%	Diaria	Capacitaciones para saber vender mejor mis servicios.	Sí
19/01/2021 11:53:33	No	No lo conozco	5%	Quincenal	Desconozco	Sí
19/01/2021 12:10:16	Sí	Sí, es más práctico	5%	Diaria	-	Sí
19/01/2021 12:16:27	Sí	No, sinceramente la veo igual que las tradicionales	5%	Semanal	Networking	Sí
19/01/2021 12:19:23	Sí	Me hace sentir más independiente	5%	Mensual	Una aplicación móvil	Sí
19/01/2021 12:35:22	Sí	es más personalizado	10%	Semanal	esta todo bien	Sí
19/01/2021 12:36:26	Sí	La veo menos cargada que Upwork o Freelancer, destaco la opción de tener una buena comunicación con el cliente.	10%	Semanal	Más que herramientas, que tenga los suficientes trabajos para realizar. Se satura y los freelancers la terminan dejando.	Sí
19/01/2021 12:38:45	Sí	Me parece que es mucho más personalizado y con detalles que son necesarios	15%	Diaria	Quizá también podría tener un formato para iOS o android	Sí
19/01/2021 12:52:28	Sí	Es más amigable la presentación.	5%	Mensual	Calificación de servicio	Sí
19/01/2021 13:04:35	Sí	Si resulta más confiable y sería	5%	Diaria	Anteriores clientes y calificaciones del servicio	Sí

Marca temporal	¿Usarías esta plataforma para generar nuevos ingresos?	¿Cómo la comparas con otras soluciones tradicionales?, ¿Le encuentras alguna ventaja?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar (como porcentaje del precio del servicio) por utilizarla?	¿Con qué frecuencia lo usarías?	¿Qué otras herramientas quisieras que tenga la plataforma?	¿Recomendarías a otros usuarios esta plataforma?
19/01/2021 13:12:05	Sí	Orden y toda la información en una plataforma consolidada.	5%	Diaria	Vista de pedidos en calendario y progreso (algo parecido a un gantt). Alguna conexión para ordenar las prioridades y tareas como en trello o monday.	Sí
19/01/2021 13:12:24	Sí	Panel de mensajes y entrega final	5%	Semanal	-	Sí
19/01/2021 13:14:46	Sí	Sí	10%	Quincenal	Hasta el momento ninguna	Sí
19/01/2021 13:18:10	Sí	Si, es mas rapida	15%	Diaria	Tiendas	Sí
19/01/2021 13:30:25	Sí	Sencillo de usar	10%	Quincenal	Noticias sobre proyectos	Sí
19/01/2021 13:39:34	No	Podría ser	No estoy acostumbrada hacer compras por Internet	Mensual	No sé	No
19/01/2021 14:04:03	Sí	Es más atractivo visualmente y los clientes podrían tener mayor seguridad y confianza para adquirir los servicios	5%	Quincenal	Una calificación o comentarios de otros usuarios	Sí
19/01/2021 14:08:06	Sí	La interacción vía web	15%	Diaria	Me parece buena	Sí
19/01/2021 14:12:25	Sí	Primera vez que veo este tipo de plataformas	5%	Diaria	Vínculos a gitlab	Sí
19/01/2021 14:45:09	Sí	Es mas practica y puntual	10%	Mensual	Un diseño mas llamativo	Sí
19/01/2021 14:47:57	Sí	Es más versatil aunque sería bacan que se pueda implementar la videollamada	10%	Mensual	Videollamada	Sí
19/01/2021 15:15:57	Sí	Entiendo que garantizan la transición para el cliente y para el freelancer, creo que ello sería lo más relevante.	5%	Semanal	Calificación de ambas partes, el cliente califica al freelancer y viceversa.	Sí
19/01/2021 16:01:38	Sí	Que puedes ofrecer cualquier servicio	5%	Diaria	El pago sea contraentrega obligatorio	Sí
19/01/2021 16:43:55	Sí	Simplificar el proceso de contacto, tener todo en un solo lugar	5%	Mensual	Pasarela de pagos y área para poder armar "moodboards"	Sí
19/01/2021 17:22:10	Sí	Tiene un entorno amigable.	5%	Semanal	notificaciones al celular	Sí
19/01/2021 18:11:28	Sí	Es más versatil aunque sería bacan que se pueda implementar la videollamada	10%	Mensual	Videollamada	Sí
19/01/2021 18:15:09	No	Pienso que se asemeja a tener un correo adicional, con la ventaja que me contactarían a un futuro cliente. Pero la herramienta debe ser más amigable y sencilla porque si bien estás en busca de un ingreso extra, tampoco quieres tener un segundo trabajo con gran exigencia.	2.5 %	Semanal	Que sea más dinámico y más sencillo.	Sí
19/01/2021 19:41:56	No	complicada	5%	Mensual	Más ágil en su desarrollo	No
19/01/2021 19:55:36	Sí	Se parece al SAP, LinkedIn. La desventaja del SAP es que es muy lento y solo trabaja en algunos browsers (IE, Firefox).	5%	Semanal	Una app que sea compatible con Android y iOS.	Sí

Marca temporal	¿Usarías esta plataforma para generar nuevos ingresos?	¿Cómo la comparas con otras soluciones tradicionales?, ¿Le encuentras alguna ventaja?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar (como porcentaje del precio del servicio) por utilizarla?	¿Con qué frecuencia lo usarías?	¿Qué otras herramientas quisieras que tenga la plataforma?	¿Recomendarías a otros usuarios esta plataforma?
19/01/2021 20:18:35	Sí	Versatil e interactiva	5%	Quincenal	Puntuacion de servicio y/o comentarios	Sí
19/01/2021 20:21:42	Sí	Muy directa y se ve amigable	5%	Quincenal	Precios referenciales por servicios brindados	Sí
19/01/2021 20:22:14	No	Las redes sociales son más eficientes	5%	Mensual	Que se vincule con redes sociales	No
19/01/2021 20:43:14	Sí	Esquemático	5%	Semanal	Redes sociales en general	Sí
19/01/2021 20:50:19	No	No	Nada	Mensual	XXX	No
19/01/2021 21:02:39	Sí	De fácil acceso y está a la mano. Más que una ventaja creo que hay una desventaja, ya que la gente que contactas quien lo garantiza ????? La app??	Nada	Mensual	Creo que debería haber una garantía, por ejemplo si contrato a alguien y este no me cumple !!	No
19/01/2021 22:18:25	Sí	La facilidad de conectar con personas en cualquier parte del mundo.	5%	Mensual	Review de los freelancers	Sí
19/01/2021 23:22:30	Sí	Que puedes ofrecer cualquier servicio	5%	Diaria	El pago sea contraentrega obligatorio	Sí
20/01/2021 11:30:10	Sí	Muy directa y se ve amigable	5%	Quincenal	Precios referenciales por servicios brindados	Sí
20/01/2021 12:13:30	Sí	Es una propuesta interesante y bastante amigable	5%	Semanal	Para mi es súper clara.	Sí
20/01/2021 12:16:20	Sí	El Dashboard	5%	Semanal	No estoy segura	Sí
20/01/2021 17:02:35	Sí	interesante funcionaria para ecommerce	5%	Diaria	automatizacion de mensajes	Sí
20/01/2021 17:11:20	Sí	Le encuentro ventaja, dado que con la plataforma mi trabajo sería más notable y no solo lo conocerían mi red de contactos.	5%	Semanal	Quizá surja realizar varios requerimientos por un mismo cliente y estos tengan que ser entregados en diferentes fechas, para lo cual propondría que en el dashboard se muestre la lista de requerimientos, con la fecha de entrega y el pago por cada uno de ellos, así como su estado.	Sí
21/01/2021 9:42:27	Sí	Nunca he utilizado este tipo de herramientas.	5%	Mensual	Que el cliente visualice el avance del trabajo que ha contratado	Sí
21/01/2021 21:10:52	No	Es súper útil para los emprendimientos tipo servicios de bodega, pastelerías, restaurantes, artesanías.	5%	Diaria	Que me avise cuando tengo un mensaje	Sí
22/01/2021 9:52:57	Sí	La facilidad de conectar con personas en cualquier parte del mundo.	5%	Mensual	Review de los freelancers	Sí
22/01/2021 14:13:01	Sí	La facilidad de conectar con personas en cualquier parte del mundo.	5%	Mensual	Review de los freelancers	Sí
28/01/2021 20:22:36	Sí	Más ventajas x q estas en una plataforma q te ven más personas	10%	Semanal	Disponibilidad de tiempo	Sí
28/01/2021 20:23:54	Sí	Si	10%	Semanal	Esta completa	Sí
28/01/2021 20:30:19	Sí	Rapidez	5%	Semanal	Rango de precios de servicios	Sí

Marca temporal	¿Usarías esta plataforma para generar nuevos ingresos?	¿Cómo la comparas con otras soluciones tradicionales?, ¿Le encuentras alguna ventaja?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar (como porcentaje del precio del servicio) por utilizarla?	¿Con qué frecuencia lo usarías?	¿Qué otras herramientas quisieras que tenga la plataforma?	¿Recomendarías a otros usuarios esta plataforma?
2/02/2021 17:53:26	No	Es interesante. Creo que primero recurriría a conocidos, pero no descartaría usarla si no tuviese algún referido para algún servicio.	5%	Mensual	Seguro o garantía del trabajo recibido	Sí
3/02/2021 10:33:27	Sí	Hay una interacción más directa entre cliente y profesional.	5%	Mensual	Resolución de disputas	Sí
3/02/2021 16:20:07	No	Si	5%	Mensual	Ninguna	Sí
4/02/2021 15:50:33	Sí	Es una plataforma donde me da la libertad de administrar mi trabajo y mis clientes	5%	Diaria	Pago online	Sí
6/02/2021 18:15:30	Sí	La gestión de información.	5%	Diaria	No sé si hay. Pero quizá filtró de necesidades a través de palabras claves.	Sí
6/02/2021 18:33:31	Sí	Los clientes te pueden encontrar y saber que es lo que le puedes ofrecer apartir se sus necesidades, eso fscilita el trabajo de venta ppr que en si ya sabes por que te esta buscnado el cliente y sabes que e slo que le tienes que ofrecer	5%	Semanal	Comparativa de precios y servicios de otras personas que hagan lo mismo que tu ñara poder agregarle un plis a tu servicio	Sí
6/02/2021 18:34:49	Sí	Soy nuevo	5%	Diaria	Pago con tarjeta de credito	Sí
6/02/2021 22:11:28	Sí	Básico y fácil para interactuar	10%	Semanal	Que esté enlazado a plataforma de correo electrónico para las notificaciones.	Sí
6/02/2021 22:32:30	Sí	No he usado plataformas similares	5%	Semanal	Más interactiva	Sí
7/02/2021 7:50:21	Sí	Claro que sí, es una plataforma que centraliza mis oportunidades de generar ingresos de manera directa. Está muy buena.	5%	Semanal	Una lista con clientes, de que empresas son	Sí
7/02/2021 10:02:12	Sí	Innovador a lo tradicional por supuesto. Es parecida a la plataforma Krowdy.	5%	Semanal	Evaluación de candidatos : cuestionarios, videos, entre otros.	Sí
7/02/2021 15:50:59	Sí	Es la primera que veo con este fin.	5%	Semanal	Calificacion por parte de clientes	Sí
8/02/2021 9:47:16	Sí	Pueden incluir el intercambio de números telefónicos para que la comunicación sea más efectiva.	1%	Diaria	Videollamada	Sí
8/02/2021 20:09:44	Sí	Que sea local, conozco otras plataformas como Workana, Frelancer pero son extranjeras.	5%	Mensual	Testimonios y puntuale de los servicios del Frelancer	Sí
8/02/2021 20:13:04	Sí	Más ágil, interactiva, online. La llevaría en el bolsillo a donde vaya.	Prefiero pagar una tarifa fija.	Semanal	Una sección donde colgar prototipos de mis productos.	Sí
8/02/2021 20:16:25	Sí	Muchas	15%	Diaria	videollamada	Sí
8/02/2021 20:18:27	Sí	Buena interfaz y mercado on-demand	5%	Mensual	Ranking de mejores servicios	Sí
8/02/2021 20:28:13	Sí	Es muy sencilla y tiene un layout intuitivo	5%	Diaria	Sugerencias conerciales (q vender)	Sí
8/02/2021 20:44:49	Sí	No conozco otra herramienta similar, sería muy útil para centralizar diverso servicios que pueda requerir. La ventaja sería que tenga testimonios o puntaje de recomendación de usuarios anteriores para cada servicio para saber que es un servicio de calidad y seguro.	10%	Mensual	Sería de utilidad servicios generales o del hogar, asesoría y trámites en general. Usualmente requiero estos servicios y no tanto los servicios profesionales.	Sí
8/02/2021 20:46:02	Sí	Depende de la publicidad que tenga el canal	5%	Semanal	Conexión con WhatsApp y generación de cotizaciones automáticamente	Sí

Marca temporal	¿Usarías esta plataforma para generar nuevos ingresos?	¿Cómo la comparas con otras soluciones tradicionales?, ¿Le encuentras alguna ventaja?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar (como porcentaje del precio del servicio) por utilizarla?	¿Con qué frecuencia lo usarías?	¿Qué otras herramientas quisieras que tenga la plataforma?	¿Recomendarías a otros usuarios esta plataforma?
8/02/2021 22:03:14	Sí	Nueva alternativa	5%	Semanal	Herramientas para compartir info ,	Sí
8/02/2021 22:24:23	Sí	Accesibilidad, canal alternativo, fácil visualización	15%	Semanal	La información del perfil q sea cercana a la persona, que permita visualizar sus habilidades blandas y su diferencial como persona y que no se vea solo el perfil profesional	Sí
8/02/2021 22:38:04	Sí	Parece sencilla	5%	Semanal	Linkeo con LinkedIn y referencias de las personas	Sí
8/02/2021 23:26:18	Sí	Usaría la plataforma pero me genera la duda de que luego de que la orden sea entregada el cliente no acepte la orden sin embargo ya cuenta con el servicio o producto entregado por mi. Versus la comunicación tradicional de coordinación por correo o redes sociales, me parece un punto de contacto centralizado para este tipo de trabajos.	15%	Mensual	No lo precisa pero una validación por parte de cliente que me asegure su identidad, compromiso sobre el producto o servicio entregado.	Sí
8/02/2021 23:52:48	Sí	Existe ya el modelo pero más enfocado a interpretación y traducción. Deben enfocar cual será su core iniciales para luego diversificar, es muy amplio y puede generar confusión	5%	Mensual	Necesitaría usarla para saberlo	No
9/02/2021 0:54:46	Sí	La ventaja más clara que se ve es la inmediatez con la que se pueden contactar con los clientes que no podría contactar bajo ninguna circunstancia, ya que, no los podría conocer.	10%	Semanal	Para comenzar, está bien.	Sí
9/02/2021 7:37:54	Sí	Nueva alternativa	5%	Semanal	Herramientas para compartir info ,	Sí
9/02/2021 14:30:06	Sí	Si, a diferencia con LinkedIn que es más una red profesional en la que se pueden ofrecer servicios , esta plataforma estará enfocada en ese servicio	Depende del tipo de servicio	Mensual	.	Sí
9/02/2021 20:27:06	Sí	https://frilea.pe/	10%	Quincenal	agruparnos por tags (habilidades)	Sí
10/02/2021 8:36:26	Sí	Más dinámica.	2%	Semanal	Geologización	Sí
10/02/2021 9:28:11	Sí	Te da más visibilidad con tu mercado objetivo	15%	Diaria	Opiniones o recomendaciones de los clientes (estrellas)	Sí
10/02/2021 13:46:50	Sí	La facilidad de sus resultados	5%	Semanal	No lo se	Sí
10/02/2021 13:55:42	Sí	Nunca he buscado un portal de freelance pero me parece una idea interesante y fácil de usar.	10%	Mensual	Podría ser un portal laboral para trabajos en planilla o medio tiempo y a la vez freelance	Sí
10/02/2021 14:10:30	Sí	Me gusta la opción de cotizaciones rápidas	5%	Semanal	Información adicional del vendedor. Casos de éxito, fotos, entre otros. Como un portafolio. Sistema de calificación de clientes (que el vendedor también pueda calificar al cliente)	Sí
10/02/2021 14:56:49	Sí	Si	20%	Diaria	llamadas por audio	Sí
10/02/2021 15:19:50	Sí	Es similar a uber o rappi, conecta la oferta con la demanda, muy buena idea	15%	Diaria	Cursos	Sí
10/02/2021 15:20:59	Sí	Muchas ventajas: ahorra tiempo al freelancer y el que requiere el servicio, da muchas alternativas, etc	15%	Semanal	-	Sí
10/02/2021 15:26:53	Sí	.	15%	Diaria	llamada por audio y voz	Sí
10/02/2021 15:27:44	Sí	Más completa que Linkedi o bolsas de trabajo	20%	Diaria	Capacitaciones y cursos	Sí

Marca temporal	¿Usarías esta plataforma para generar nuevos ingresos?	¿Cómo la comparas con otras soluciones tradicionales?, ¿Le encuentras alguna ventaja?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar (como porcentaje del precio del servicio) por utilizarla?	¿Con qué frecuencia lo usarías?	¿Qué otras herramientas quisieras que tenga la plataforma?	¿Recomendarías a otros usuarios esta plataforma?
10/02/2021 17:43:33	No	Que te puedan dar feedback de tu trabajo	5%	Semanal	ratings	Sí
10/02/2021 19:07:38	Sí	Más completa que páginas de búsqueda de empleo	20%	Semanal	Pagar para que sea mas visible mi perfil	Sí
10/02/2021 19:08:09	Sí	No	5%	Mensual	-	Sí
10/02/2021 19:40:47	Sí	Fácil de usar, práctica	5%	Diaria	Agenda/calendario para mapear reuniones con clientes	Sí
10/02/2021 21:30:33	Sí	No recuerdo haber visto alguna plataforma similar Conozco las plataformas para ofertas laborales, pero no como esta. La siento más personalizada y con mayor interacción y esas son sus ventajas.	10%	Semanal	No estoy segura si lo tienen mapeado dentro de su propuesta, pero me gustaría que se tenga una sección de tips o consejos como estrategias de marketing para que los usuarios.	Sí
10/02/2021 22:05:20	Sí	Me gusta que todo el journey se pueda cerrar dentro de la plataforma (desde oferta hasta pago), poder ver avances y trackear tu trabajo	5%	Diaria	Me gustaría que haya una manera de proteger el trabajo del independiente, es decir, el pago se da una vez entregado el trabajo pero qué pasa si la persona utiliza el entregable y marca como no conforme, algún medio para fiscalizar este tema. Otro herramienta podría ser visualizar trabajos previos para tener referencia del trabajador e incluir un mensaje de feedback del solicitante.	Sí
11/02/2021 9:15:01	Sí	Fácil de usar, práctica	5%	Diaria	Agenda/calendario para mapear reuniones con clientes	Sí
11/02/2021 9:55:22	Sí	Si, toda la información en un click	5%	Mensual	OFERTAS	Sí
11/02/2021 16:56:57	Sí	Ubicar a los clientes de forma remota desde la comodidad de mi casa.	5%	Mensual	Eventos de capacitación para los usuarios en temas de actualidad.	Sí
12/02/2021 19:52:28	Sí		5%	Diaria		Sí
13/02/2021 8:18:32	Sí	No he utilizado mucho otras , creo esta fiverr y es una plataforma mas cercana por el diseño en si, sin embargo, esta tiene muy claro los pasos.	5%	Diaria	Que sea especifico con que cuentas bancarias trabaja.	Sí
17/02/2021 20:20:03	Sí	No existe una plataforma así en PERÚ. Hay q ser especifico en q tipo de freelancers te vas a enfocar.	10%	Quincenal	calificación y comentarios de otros clientes.	Sí
21/02/2021 23:52:06	No	No he utilizado plataformas similares para poder realizar una comparación	.	Mensual	.	No
3/03/2021 13:03:17	No	Parace bastante flexible	5%	Semanal	Clasificar por tipos de servicios	Sí
3/03/2021 15:03:36	Sí	El entorno parece sencillo de utilizar y con información puntual y útil	20%	Quincenal	Que sea abatable a formato de celular o tablet y que la descripción de la información personal pueda tener ideas o capacidades que uno quiera resaltar.	Sí

Apéndice K: Definición de Métrica y Criterio de Éxito para la Tarea de Registro de Usuarios

Dimensión	Métrica	Criterio de éxito
Efectividad	% de registros exitosos	Mayor a 80%
Eficiencia	Tiempo que tarda	Menor a 10 minutos
Satisfacción	NPS	Positivo (>0)



Apéndice L: Tarjeta de Prueba de Hipótesis de Usabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Prueba de usabilidad 1

Responsable

Grupo 7

Paso 1: Hipótesis (Riesgo)   

Creemos que los trabajadores independientes del sector servicios que residen en Lima Metropolitana Moderna utilizan nuestra plataforma para generar ingresos adicionales.

Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos)   

Para verificarlo, nosotros solicitaremos a potenciales usuarios la creación de su perfil en el prototipo de la plataforma como parte del proceso de registro.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)   

Además, mediremos el porcentaje de registros exitosos, el tiempo que tarda en crear el usuario y su nivel de satisfacción por medio de una encuesta Net Promoter Score (NPS).

Paso 4: Criterio

Estamos bien si el porcentaje de registros realizados con éxito es mayor al 80%, si el tiempo que tarda en registrarse es menor a diez minutos y si el indicador de satisfacción es mayor al 60%.

Figura L1. Tarjeta de prueba de hipótesis de usabilidad 1.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Prueba de usabilidad 2

Responsable Grupo 7

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫 🦋 🦠)

Creemos que Creemos que los trabajadores independientes del sector servicios que residen en Lima Metropolitana Moderna estarían dispuestos a pagar hasta el 10% del precio de la transacción por el uso de la plataforma.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros Someteremos a los usuarios a una encuesta, en la que luego de ver el prototipo se les formulará la pregunta con alternativas variadas para que elijan el porcentaje que estarían dispuestos a pagar como comisión.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos el porcentaje de usuarios que seleccionen alternativa de pago igual o mayor al 10 %

Paso 4: Criterio

Estamos bien si si el porcentaje de usuarios que seleccionen alternativa de pago igual o mayor al 10 % supera el 50 % entonces la hipótesis quedará validada

Figura L2. Tarjeta de prueba de hipótesis de usabilidad 2.

Apéndice M: Simulación Montecarlo de CAC

Tabla M1

Datos para la Simulación Montecarlo Pesimista Usando Análisis de Hipótesis

Concepto	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	2.42	58.49	141.75
Desviación estándar	0.48	11.70	28.35
Desviación estándar (%)	20.00	20.00	20.00
Primera simulación	2.15	71.80	125.98

Tabla M2

Resultados de la Simulación Montecarlo Pesimista Usando Análisis de Hipótesis

Concepto	Valor
Promedio	2.421
Desviación estándar	0.492
Mínimo	0.605
Máximo	4.278
Alta eficiencia (%)	11.740

Tabla M3

Datos para la Simulación Montecarlo Optimista Usando Análisis de Hipótesis

Concepto	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	4.50	58.49	263.25
Desviación estándar	0.90	11.70	52.65
Desviación estándar (%)	20.00	20.00	20.00
Primera simulación	5.32	52.24	200.05

Tabla M4

Resultados de la Simulación Montecarlo Optimista Usando Análisis de Hipótesis

Concepto	Valor
Promedio	4.501
Desviación estándar	0.924
Mínimo	1.140
Máximo	7.645
Alta eficiencia (%)	94.700

Tabla M5

Datos para la Simulación Montecarlo Esperada Usando Análisis de Hipótesis

Concepto	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	3.46	58.49	202.5
Desviación estándar	0.69	11.70	40.50
Desviación estándar (%)	20.0	20.0	20.0
Primera simulación	3.02	38.26	173.04

Tabla M6

Resultados de la Simulación Montecarlo Esperada Usando Análisis de Hipótesis

Concepto	Valor
Promedio	3.465
Desviación estándar	0.696
Mínimo	1.142
Máximo	6.127
Alta eficiencia (%)	74.740

Apéndice N: Presupuesto Website: Desarrollo de Website, Marca y Consideraciones

Responsive Design

- Adaptable a diferentes resoluciones (PC, Móviles, Tables);
- Optimización del website para acelerar la carga; y
- Desarrollo de funcionalidades de comportamiento para dispositivos móviles.

Administración de Contenidos

- Ambiente de administración para edición y/o actualización de contenidos;
- Desarrollado bajo el CORE funcional de wordpress o a medida; y
- Optimización para el uso de procesos de cara al servidor y mejor manejo de los recursos.

Experiencia de Usuario

- El diseño del website está orientado a las mejores prácticas de experiencia de usuario;
- La experiencia de usuario toma como base el análisis inicial de la marca frente a sus consumidores; y
- *Design Thinking*, el diseño del website estará orientado a conseguir “llamadas a la acción” propuesto por la marca.

Programación

- Lenguaje de programación del lado del servidor PHP;
- Lenguaje de programación del lado del usuario Javascript, JQuery, JSON, AJAX;
- Animaciones híbridas con javascript para optimizar el funcionamiento del website sin consumir recursos extras;
- SCSS, SASS, CSS - Para modelar el diseño del website;
- HTML5 - A favor del SEO;
- *WordPress - Uso del CORE para reducir la curva de tiempo en desarrollo - Como alternativa;
- Desarrollo de website a medida (No Plantillas);
- Arquitectura del website desarrollado bajo prácticas SEO (Base);

- Motor de Base de Datos: MySQL;
- Desarrollo de tipos de contenidos a favor de un manejo más eficaz de la información y administración;
- Manejo de usuarios: Roles / Permisos / Jerarquías;
- Funcionalidades propias de la marca en función de su uso: Chat, filtro de resultados, perfiles, ambientes de información;
- Integración para pagos: *Es necesario consultar un gateway adecuado;
- Mensajería: Relacionado a las funcionalidades de notificación a usuarios; y
- Mesa de transacciones: En relación a los tipos de usuario.

Google Analytics

- Integración del website a cuenta propia creada para la marca;
- Lectura de datos: Comportamientos, Leads, Eventos; y
- Configuración de lectura de comportamientos del usuario en el website.

Search Console

- Integración del website a cuenta propia creada para la marca; y
- Lectura de datos estructurados para futuras actualizaciones de cara al SEO.

SEO

- Desarrollo completo del website bajo estándares iniciales SEO;
- Desarrollo completo del website bajo buenas prácticas SEO;
- Creación de piezas SEO iniciales: Robots.txt, Simap.xml;
- Reglas de lectura de datos: Robots.txt;
- Reglas de lectura de XML estructurado: Sitemap.xml;
- Configuración de escrituras automáticas si no se definen etiquetas SEO;
- Configuración de escrituras automáticas para todos los tipos de contenidos; y
- Subida de XML a Google.

Optimización

- El website será optimizado para un mejor rendimiento de cara al usuario, mediante Page Speed Insight (Google) - Parte del SEO;
- Optimización de la estructura HTML;
- Optimización de las librerías Javascript;
- Optimización de las librerías CSS;
- Aceleración en segundos de la lectura del website;
- Puntuación superior a 80 de cara a Google: Page Speed Insight; y
- Aceleración del website para usuarios recurrentes con funcionalidades de CACHE del lado del usuario.

Escalabilidad

- El website está construido para poder escalar en el tiempo frente a futuras estrategias de eMarketing;
- Website desarrollado para poder ser integrado a nuevas funcionalidades y/o otras aplicaciones a favor de enriquecer su propuesta de valor; y
- Implementado para soportar cualquier estrategia de eMarketing.

Inducción

- Inducción a encargados del website para el manejo del mismo en una fecha acordada;
- Inducción vía conferencia virtual. Google Meet; y
- Documento de edición de contenidos en PDF.

Garantía

- Un mes de garantía posterior a tener el website en vivo para actualizaciones y/o arreglos; y
- La garantía no incluye desarrollo de nuevas funcionalidades, secciones, configuraciones o similares que impliquen un nuevo (o agregado) desarrollo.

Soporte

- Soporte a los requerimientos 24 x7 x 365;
- Es posible desarrollar cualquier nuevo requerimiento sobre el website; y
- Todo nuevo requerimiento será evaluado y presentado en tiempos (horas) para su aprobación.

Marketing Digital

- Recomendación de estrategias de eMarketing a aplicar posterior al website de ser requerido.

A continuación, en la Tabla N1 se muestran los datos del proyecto.

Tabla N1

Datos del Proyecto

Concepto	Unidad	Valor
Tiempo	Días hábiles	60
Inversión en el proyecto	US\$	10,000
Hosting a medida	US\$ anuales	400
Dominio “.COM”	US\$ anuales	20
Dominio “.PE”	US\$ anuales	100

Nota. Facturado + impuestos; De ser necesario es posible brindar hosting y dominio; Forma de pago: 50%, 30% y 20%; Soporte a requerimientos, costo por hora de WebMaster: US\$30; y Recomendación de estrategias de eMarketing posterior al website de ser requerido.

Apéndice O: Activos Fijos

Tabla O1

Activos Fijos de Zenit

Ítem	Cantidad	Precio (S/)	Depreciación (%)	Depreciación anual (S/)
Laptops	1	1,500	25	375
Escritorios	1	250	10	25
Sillas	1	150	10	15
		1,900		415

Tabla O2

Cronograma de Depreciación de Activos Fijos de Zenit

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Compras 2021	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500
Compras 2022		1,900	1,900	1,900	1,900
Compras 2023			9,500	9,500	9,500
Compras 2024				1,900	1,900
Compras 2025					1,900
Activos	9,500	11,400	20,900	22,800	24,700
Incremento en AAFF	9,500	1,900	9,500	1,900	1,900
Depreciación 2021	-2,075	-2,075	-2,075	-2,075	-2,075
Depreciación 2022		-415	-415	-415	-415
Depreciación 2023			-2,075	-2,075	-2,075
Depreciación 2024				-415	-415
Depreciación 2025					-415
Depreciación acumulada	-2,075	-2,490	-4,565	-4,980	-5,395
Activos depreciados	7,425	8,910	16,335	17,820	19,305

Apéndice P: CAPM y WACC

En la Tabla P1 se muestran los parámetros con los cuales se obtuvieron tanto el CAPM como el WACC.

Tabla P1

CAPM y WACC

Concepto	Valor	Comentario
Costo de deuda		
C_d (%)	12.00	*Por confirmar
Costo de capital (CAPM)		
R_f (%)	1.92	2019 10 Year US Treasury Bond Yield
Prima libre de riesgo (%)	6.43	Media aritmética de Damodaran
Beta desapalancado	1.15	Beta para software de Damodaran (System & Application)
Relación D/E	0,60	EEFF 2021 (ver Fórmula 2)
Impuesto a la renta (%)	29.50	
Beta apalancado	1,64	
Re sin riesgo país (%)	12.44	
Riesgo país (%)	1.28	EMBIG Perú 2019, promedio
Re con riesgo país (%)	13.72	
WACC		
C_d (Costo de deuda) (%)	12.00	
C_e (Costo de capital) (%)	13.72	
Impuesto Perú (%)	29.50	
Deuda / Patrimonio	0.60	
$D / (D+C)$	0.38	
$C / (D+C)$	0.63	
WACC (%)	11.75	

Apéndice Q: Metas del ODS 8 Movilizadas por Zenit

El ODS 8-Trabajo decente y crecimiento económico consiste en promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Las metas del ODS 8 se muestran en la Tabla Q1.

Tabla Q1

Metas del ODS 8 Movilizadas por Zenit

	Meta	Contribución de Zenit
8.1.	Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados	Sí
8.2.	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra	Sí
8.3.	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros	Sí
8.4.	Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	Sí
8.5.	De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	Sí
8.6.	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	Sí
8.7.	Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas	No
8.8.	Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios	Sí
8.9.	De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	No
8.10.	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos	No