

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Alki, Propuesta de Negocio que Promueve la Economía
Circular Colaborativa**

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

PRESENTADA POR

Brenda Melissa, Vásquez Hilario, DNI:45804360

Javier Armando, Odiaga Arispe, DNI:43464886

Miguel Alfredo, Martino Cruz, DNI: 46046018

Silvio Rafael, Membreño Ortiz, CE:000982531

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Lisa Annita Bunclark

Sergio Andrés López Orchard

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Surco, octubre 2022

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, colegas del programa y nuestros profesores quienes nos estuvieron acompañando en este viaje retador.



Dedicatorias

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de seguir creciendo como persona y profesional. A mis padres y hermana por enseñarme las lecciones más valiosas de mi vida y a Jonathan por ser mi compañero de vida y soporte incondicional.

Brenda Vásquez

A mis padres, Ego y Pilar quienes me inspiran a seguir creciendo. A mi esposa Pamela y a nuestra Leia por ser mi fortaleza y felicidad.

Miguel Martino

Agradezco a Dios por iluminar mi camino y darme la oportunidad de aprender cada día. Gracias a Rosario y Silvio André por acompañarme con amor y paciencia durante todos mis proyectos, retos y logros.

Silvio Membreño

A mis padres y hermano, por sus grandes consejos y apoyo siempre incondicional en cada nueva aventura. A mis amigos por ayudarme a trazar metas que alcanzar y a Lorena, por ser mi soporte y empuje para continuar adelante por encima de todos los problemas.

Javier Odiaga

Resumen Ejecutivo

El presente documento presenta una solución innovadora, para un mercado donde existe un consumismo desmedido, tomando como ventaja la reciente adopción de los consumidores hacia iniciativas de colaboración social y el crecimiento del comercio electrónico que se originó por la pandemia causada por el virus SARS-COV-2 (Covid-19). Gracias a la aplicación de metodologías ágiles, se pudo identificar usuarios que deseaban realizar alguna actividad específica, sin embargo, no cuentan con el producto que necesitan para dicha actividad y no están dispuestos a comprarlos debido a que es una necesidad puntual; mientras que, por otro lado, identificamos usuarios que tienen productos en desuso con riesgo a deteriorarse sin obtener ningún beneficio. La solución que se plantea es Alki, una plataforma digital que permitirán conectar a estos dos usuarios. Después de definir el mercado objetivo como personas de Lima metropolitana de nivel socioeconómico A/B y C en un rango de edad de 25 a 55 años se logró identificar las principales oportunidades para llegar a la solución propuesta.

Dicha propuesta está respaldada por una investigación de mercado, diseño de prototipos y un plan operativo que sustentan la deseabilidad y la factibilidad de la solución. Respecto a la viabilidad económica, se proyecta un crecimiento anual del 5% y el valor presente neto (VAN) del proyecto a cinco años es de S/ 2,048,781, lo cual sustenta la viabilidad financiera de la solución. En cuanto al aspecto social, la solución planteada impacta directamente en tres objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y cuenta con un VAN Social de S/3,354,765, logrando mitigar la contaminación de los suelos reduciendo un aproximado de 5,700 toneladas de desperdicios anuales que llega a los vertederos. Finalmente, se recomienda la implementación del proyecto en el mercado local y se sugiere una innovación continua para que sea escalable a nivel nacional e internacional.

Abstract

This document presents an innovative solution for a market with hyper-consumerism, taking advantage of the recent adoption of consumers for social collaboration initiatives and the growth of e-commerce originated by the pandemic caused by the SARS-COV-2 virus (Covid-19). Thanks to the application of agile methodologies, it was possible to identify users who wanted to carry out a specific activity; however, they do not have the required articles to perform it and they are not willing to buy them because they are for a specific need. On the other hand, there are users who have idle items at risk of deterioration without obtaining any benefit from them. The proposed solution is Alki, a digital platform that will allow these two users to connect. The main opportunities to achieve the proposed solution were identified by defining the target market as people from the metropolitan city of Lima with socioeconomic level A/B and C, within an age range of 25 to 55 years.

This proposal is supported by market research, prototypes design and an operational plan that supports the desirability and feasibility of the project. Regarding the economic viability, an annual growth of 5% is expected and the net present value (NPV) of the project in five years is S/ 2,048,781, which provides financial support to the solution. In terms of the social aspect, the proposed solution has a direct impact on three Sustainable Development Goals (SDGs) and has a social net present value (NPV) of S/3,354,765, mitigating soil contamination by reducing approximately 5,700 tons of waste per year from landfills. Finally, project implementation in the local market is recommended and continuous innovation is suggested to scale in a national and international level.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver.....	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	2
Capítulo II: Análisis del Mercado	5
2.1. Descripción del Mercado	5
2.2. Análisis de la Competencia.....	6
Capítulo III: Investigación del Usuario	8
3.1. Perfil del Usuarios.....	8
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	23
3.3. Identificación de las Necesidades	23
Capítulo IV: Diseño del Servicio	27
4.1. Concepción del Servicio	27
4.2. Desarrollo de la Narrativa	30
4.3. Carácter Innovador del Servicio.....	32
4.3. Carácter Innovador del Servicio.....	¡Error! Marcador no definido.
4.4. Propuesta de Valor	36
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)	37
Capítulo V: Modelo de Negocio	49
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	49
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	51
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	53

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	65
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	68
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	68
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	68
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	69
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	70
6.2.1. Plan de Mercadeo	73
6.2.2. Plan de Operaciones	79
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	97
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	97
6.3.2. Análisis Financiero	105
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis de Viabilidad.....	106
Capítulo VII: Solución Sostenible	108
7.1. Relevancia Social de la Solución	108
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	108
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	114
8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	114
8.2 Conclusiones	114
8.3 Recomendaciones.....	116
Referencias.....	118
Apéndice A: Guía de Entrevista	120
Apéndice B: Resultados de las Entrevistas.....	125
Apéndice C: Cociente Exponencial de Alki.....	138
Apéndice D: Fichas de Información (Experimentación).....	146
Apéndice E: Flujo de Proceso de la Plataforma (1/6).....	147

Apéndice F: Mapa de Viaje de los Usuarios..... 153
Apéndice G: Costos Impacto Social 156



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Soluciones al Hiperconsumismo Latinoamericano</i>	7
Tabla 2 <i>Guía de Entrevistas</i>	10
Tabla 3 <i>Resultados del Grupo A. Datos Personales</i>	11
Tabla 4 <i>Resultados del Grupo B. Información de Contexto</i>	11
Tabla 5 <i>Resultados del Grupo C. Hábitos de Consumo</i>	13
Tabla 6 <i>Resultados del Grupo D. Prácticas Alternativas Contra el Hiperconsumismo - Reparar & Intercambiar</i>	15
Tabla 7 <i>Resultados del Grupo E. Prácticas Alternativas Contra el Hiperconsumismo - Crear y Compra/ Venta de Artículos Usados</i>	17
Tabla 8 <i>Resultados del Grupo F. Prácticas Alternativas Contra el Hiperconsumismo - Alquiler</i>	20
Tabla 9 <i>Necesidades Identificadas</i>	26
Tabla 10 <i>Matriz 6x6</i>	28
Tabla 11 <i>Ficha de Tamaño de Mercado</i>	53
Tabla 12 <i>Cifras del E-Commerce 2021 en Perú</i>	55
Tabla 13 <i>Distribución de E-Commerce 2021 en Perú</i>	56
Tabla 14 <i>Principales Atributos de Exponencialidad de Alki</i>	57
Tabla 15 <i>Entrevista Adquirientes</i>	71
Tabla 16 <i>Entrevista Ofertantes</i>	72
Tabla 17 <i>Presupuesto de la Mezcla de Marketing (2022-2026), en Soles</i>	79
Tabla 18 <i>Expectativas de los Usuarios de Alki</i>	80
Tabla 19 <i>Inversión Inicial</i>	99
Tabla 20 <i>Gastos Administrativos</i>	99
Tabla 21 <i>Estructura de Planilla de Personal</i>	100

Tabla 22 <i>Costos de Ventas</i>	101
Tabla 23 <i>Otros Gastos</i>	101
Tabla 24 <i>Gastos de Publicidad</i>	102
Tabla 25 <i>Determinación de Costo Anual</i>	102
Tabla 26 <i>Determinación de la Tasa de Descuento para los Accionistas</i>	103
Tabla 27 <i>Público Objetivo</i>	103
Tabla 28 <i>Proyección de Ingresos</i>	104
Tabla 29 <i>Proyección de P & L</i>	105
Tabla 30 <i>Proyección de Flujo de Caja</i>	106
Tabla 31 <i>Escenarios para hallar el VAN Promedio y su Desviación Estándar</i>	106
Tabla 32 <i>Simulación Montecarlo VAN</i>	107
Tabla 33 <i>Evaluación de Impacto del ODS N° 8</i>	110
Tabla 34 <i>Evaluación de Impacto del ODS N° 9</i>	111
Tabla 35 <i>Evaluación de Impacto del ODS N° 11</i>	111
Tabla 36 <i>Detalle de los Beneficios Sociales del Año 1 al Año 5</i>	112
Tabla 37 <i>Resumen del Cálculo del VAN Social del Año 1 al Año 5</i>	113
Tabla 38 <i>Plan de Trabajo para Implementación</i>	115

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Primer Lienzo Meta Usuario</i>	21
Figura 2 <i>Segundo Lienzo Meta Usuario</i>	22
Figura 3 <i>Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto</i>	24
Figura 4 <i>Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto</i>	25
Figura 5 <i>Lienzo Matriz Costo e Impacto</i>	29
Figura 6 <i>Prototipo Inicial</i>	31
Figura 7 <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	33
Figura 8 <i>Aspectos Diferenciadores e Innovadores de Alki</i>	35
Figura 9 <i>Lienzo de la Propuesta de Valor del Negocio</i>	40
Figura 10 <i>PMV de la Plataforma Alki</i>	41
Figura 11 <i>Pantalla Principal e Inicio de Sesión</i>	42
Figura 12 <i>Búsquedas de Artículos</i>	43
Figura 13 <i>Selección del Producto</i>	43
Figura 14 <i>Medio de Pago</i>	44
Figura 15 <i>Proceso de Recepción y Devolución</i>	44
Figura 16 <i>Proceso de Calificación</i>	45
Figura 17 <i>Publicación</i>	46
Figura 18 <i>Proceso de Aprobación, Recepción y Aprobación de Propuestas</i>	47
Figura 19 <i>Proceso de Calificación, Recepción de Pago y Devolución</i>	48
Figura 20 <i>Lienzo Modelo de Negocio</i>	52
Figura 21 <i>Lienzo ExO Canvas</i>	66
Figura 22 <i>Definición de Estrategia de Operación</i>	80
Figura 23 <i>Diseño y Desarrollo de Plataforma Digital Alki</i>	82
Figura 24 <i>Ciclo Operativo de Alki</i>	84

Figura 25 <i>Actividades del Negocio de Alki</i>	85
Figura 26 <i>Ciclo del Servicio de Alki</i>	88
Figura 27 <i>Procesos Operativos para Plataforma Digital Alki</i>	89
Figura 28 <i>Procesos Operativos y Actividades Primarias de Alki</i>	89
Figura 29 <i>Organigrama</i>	98



Capítulo I: Definición del Problema

En el presente capítulo se describe el problema identificado y cómo este impacta en diversos ámbitos de la sociedad en la coyuntura actual. También se aborda el contexto en el que el problema se ubica y la complejidad e importancia de ofrecer a la sociedad una solución a dicha cuestión.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

En el mercado actual existe una forma de consumismo que motiva a las personas a comprar artículos que luego no se terminan usando. Según el psicólogo Arboccó de los Heros (2019), ya no se vive en tiempos del capitalismo de las élites, sino del consumo masivo: el consumo se ha generalizado en todos los grupos sociales, al punto que hoy se habla del hiperconsumo. Por ejemplo, hoy en día hay muchos equipos electrónicos en un mismo hogar (varios televisores, teléfonos, y hasta varios autos). En este sentido hablar de consumo responsable es plantear el problema del hiperconsumo de las sociedades “desarrolladas” y de los grupos poderosos de cualquier sociedad, que sigue creciendo como si las capacidades de la tierra fueran infinitas (Daly, 1997; Brown & Mitchell, 1998; Folch, 1998; García, 1999).

Asimismo, es importante destacar el impacto de este hiperconsumo para el medio ambiente. Según un nuevo informe de Naciones Unidas (ONU) el mundo ha generado 48.5 millones de toneladas de basura electrónica en el 2018 una cifra que equivale al peso de todos los aviones jamás construidos o de 4,500 torres Eiffel, que llenarían totalmente la superficie del barrio neoyorkino de Manhattan. Este mismo ejemplo se puede ampliar para varios artículos del hogar o categorías de productos, como deportes, música, utensilios médicos, herramientas de construcción, equipos pequeños varios, entre otros.

En algunas ocasiones las personas requieren adquirir artículos que cubran una necesidad temporal, pero no invierten en ellos ya que no tienen el monto suficiente para comprar el bien o porque el gasto no justifica el tiempo de uso que se le brindará. En ciertas

circunstancias estas personas también son conscientes del daño al medio ambiente y evalúan el adquirir un artículo que no utilizarán de manera frecuente, y que contribuye al hiperconsumo mundial.

1.2. Presentación del Problema a Resolver

En este contexto, el problema identificado radica en que las personas no pueden realizar una actividad puntual por falta de acceso a un artículo que sólo se requiere de manera temporal y por lo cual no amerita la compra del mismo. Por lo tanto, se compran artículos con baja frecuencia de uso que posteriormente son almacenados o desechados sin aprovecharlos, convirtiéndose en gastos innecesarios, incrementando el consumismo desmedido y generando un impacto negativo al medio ambiente.

Asimismo, hay personas que tienen artículos en muy buen estado que no utilizan y que están guardados ocupando espacio, depreciándose y con riesgo de deterioro. Estas personas no desean donar, vender o desechar estos artículos, con lo cual no tienen oportunidad de obtener provecho alguno de sus posesiones.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

La complejidad del problema radica en identificar y buscar soluciones para lograr conectar y generar confianza entre las personas que tienen artículos en buen estado y en desuso con aquellas que necesitan de dichos artículos de manera temporal, para que no se vean obligados a comprarlos para disfrutar de una actividad específica. Se parte del supuesto de que las personas no se sienten seguras para compartir sus pertenencias fuera de su círculo social, y que las personas que necesitan artículos sólo tienen opciones de compra, ya sea de nuevo o usado.

En esta sociedad las dinámicas de consumo alimentadas por el marketing relacionan el mayor consumo de bienes con el bienestar, pero este comportamiento tiene consecuencias que impactan negativamente al medio ambiente.

Cada producto o servicio que se consume produce una huella ecológica. Desde la extracción de materias primas, al transporte, junto a procesos productivos en gran medida tóxicos, que a su vez generan emisiones de gases invernadero, explicó Charo Morán, coordinadora del área de consumo de Ecologistas en Acción. Su homóloga en Greenpeace, Celia Ojeda, apuntó que es más difícil ser consciente de que comprar un par de zapatos contamina, que de los efectos nocivos para el aire que causan los viajes en avión (Burés, 2019).

Se necesita hacer cambios necesarios en los estilos de vida para combatir el cambio climático, buscando soluciones colectivas e individuales. En este sentido, los consumidores necesitan estar de manera central en la hoja de ruta hacia los cambios de patrones de consumo, dijo Juan Trímboli, Coordinador de Consumers International para América Latina y el Caribe (Yáñez & Rodríguez, 2010).

Según lo expuesto es importante detener el hiperconsumismo de la sociedad y aportar de esta manera un impacto positivo al medio ambiente mediante la reducción de producción innecesaria de bienes, extensión de vida útil de los productos y reutilización de artículos que aportan valor a otros usuarios.

De igual forma, el brindar acceso a bienes que pueden reusarse aportará al bienestar económico de la sociedad, ya que habrá consumidores que adquieran estos artículos, y no se genere un gasto innecesario. Habrá otros que tendrán un ingreso adicional, aportando de esta manera al crecimiento económico del país mediante el incremento de una actividad que hoy no es usada ampliamente. El fomentar una economía más circular creará importantes beneficios, tales como reducir el impacto sobre el medio ambiente. Se mejora la seguridad de los suministros, ya que se reduce el consumo de materias primas, aumenta la competitividad y el crecimiento del empleo. Además, los consumidores pueden acceder a productos más duraderos con el consiguiente ahorro económico.

El hecho de que las personas cooperen y colaboren para conseguir beneficios mutuos impacta positivamente a la sociedad ya que no sólo se ahorra dinero, sino que también los consumidores pueden obtener una oferta más amplia de productos y servicios de una forma sencilla y fácil. Adicionalmente, se conectan grupos de personas con estilos de vida similares mejorando el bienestar de la comunidad.



Capítulo II: Análisis del Mercado

Existen diversas alternativas para fomentar una economía colaborativa las cuales se desarrollarán en el presente capítulo. Se presentará el mercado actual que existe en Lima Metropolitana y las alternativas que existen para frente al hiperconsumismo, los principales participantes, así como sus respectivas fortalezas y debilidades.

2.1. Descripción del Mercado

El hiperconsumo es descrito por varios sociólogos y filósofos como consumismo desmedido (Pérez & Gardey, 2020). Lo que implica que los seres humanos consuman más de lo que necesitan, satisfaciendo no sólo sus necesidades elementales, sino también otros deseos vinculados al ocio y el placer. Se tienen diversas necesidades que se pueden cubrir sin la necesidad de comprar. Existen alternativas colectivas sostenibles como por ejemplo reparar en lugar de desechar, intercambiar y compartir.

En Perú la economía tuvo un crecimiento de 13.3% durante el 2021, un comportamiento positivo en casi todos los sectores económicos (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022). Esto se aceleró, entre otras razones, gracias al comercio electrónico en el cual cada vez más industrias venden sus productos a través de plataformas de comercio electrónico, lo cual genera que el hiperconsumismo siga creciendo. Se ha registrado que las ventas de la actividad de tiendas por departamento crecieron 62.3%. Este resultado respondió a las mayores ventas de prendas de vestir (+78.7%), artículos de uso doméstico (+44.7%), muebles (+27.2%) y productos diversos (+18.6%) (Cámara de comercio de Lima, 2021).

Actualmente sólo basta con deslizar, hacer clic y desplazarse para poder realizar cualquier compra, se eliminaron las barreras, las marcas ahora tienen narrativas más cautivadoras para captar la atención de los potenciales compradores. Según Lipovetsky, filósofo y sociólogo francés, el hiperconsumo busca equipar individuos, ya no a las familias, esto exagera el individualismo, pues cada uno emplea su equipo en su espacio y en su tiempo, independientemente de la familia y de la compañía, esto se ve reflejado en hogares

que tienen muchos equipos electrónicos (Arboccó de los Heros, 2019). La economía colaborativa busca que los usuarios aprovechen las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, compartir o alquilar bienes y servicios. La misma se ha convertido en una fuerza transformadora a nivel mundial y América Latina no es la excepción.

2.2. Análisis de la Competencia

A nivel mundial, se viene dando el fenómeno de consumismo colosal por causas políticas, sociales, culturales, económicas o por efecto de la publicidad que realizan los medios. El consumismo es un fenómeno que surge en el siglo XX, el cual se caracteriza por la adquisición masiva de bienes que no resultan indispensables para el desarrollo del ser humano. Por razones eco amigables o simplemente económicas existen muchas iniciativas en las que existe la oportunidad de rentar artículos en desuso, muchos de estos casos en países del primer mundo o con influencia de ellos que manejan costumbres y tendencias de consumo similares. La economía colaborativa opera entre diversos sectores como transporte, finanzas, intercambio de bienes, la alimentación entre otros. Siendo el intercambio de bienes unos de los de mayor potencial específicamente en el alquiler de productos conectando arrendadores con arrendatarios satisfaciendo así necesidades puntuales que se tengan.

En la Tabla 1 se ha realizado una recopilación de algunas soluciones frente al hiperconsumismo. De acuerdo con el análisis de la información realizada existe opciones muy interesantes de economías colaborativas que buscan preservar el cuidado del medio ambiente. Las plataformas de alquiler son un gran ejemplo de economías colaborativas que con ayuda de tecnologías de información reducen costos y tiempos.

Sin embargo, para el alquiler de artículos existe una resistencia por parte del ofertante y demandante, principalmente por temas de seguridad y así como una preferencia por comprar artículos nuevos en lugar de alquilarlos de parte de un adquiriente. Se piensa en una mayor durabilidad, seguridad y disponibilidad de los artículos, y es por esto que muchas iniciativas aún no se han podido masificar, pero, en un contexto cambiante, como en el que

se vive actualmente, donde la disponibilidad de algunos artículos es reducida y el alza en los precios en el mercado sigue en aumento, cada vez más, se da lugar a una solución colaborativa.

Tabla 1

Soluciones al Hiperconsumismo Latinoamericano

Propósito / función	Definición	Ejemplos
De alquiler	Entidades con ánimo de lucro que realizan actividades de alquiler/préstamo con ayuda de tecnologías de información que reducen de manera considerable los costos de transacción y facilitan los intercambios entre personas desconocidas.	Airbnb: Es un mercado comunitario que sirve para publicar, dar publicidad y reservar alojamiento de forma económica en más de 190 países a través de internet. Car2go: Es un servicio de alquiler de coches descentralizado en ciudades de Europa, Norteamérica y China que funciona mediante una aplicación en un smartphone. Wework: Es una empresa que pone en alquiler espacios de trabajo para empresas emergentes de manera flexible.
De reciclaje	Entidades cuya motivación es avanzar en su propósito contribuyendo a la sociedad buscando dar uso <i>ecofriendly</i> a los residuos.	Reciclando Perú: Empresa que se dedica a la compra de papeles, plástico, metales, equipos electrónicos buscando dar un reusó eco amigable. Economía verde: La economía verde es un enfoque promovido por organizaciones como el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), con el fin de conducir a mejorar el bienestar humano y la equidad social, reducir significativamente los riesgos ambientales y la escasez ecológica, ser baja en carbono, eficiente en el uso de recursos y socialmente inclusiva (UNCTAD 2011).
ONG 's	Entidades sin fines de lucro.	Nolotiro.org: Es un sitio web donde se publican artículos de segunda mano para regalar sin ninguna condición. Yonodesperdicio.org: Es una iniciativa que pretende crear una red ciudadana comprometida con la reducción del desperdicio alimentario.
De comercio	Entidades con ánimos de lucros que realizan actividades de compra/venta de diversos productos.	OLX: Es una plataforma C2C y B2B donde se puede comprar y vender artículos de segunda mano. Marketplace (Facebook): Red social donde se puede comprar y vender artículos de segunda mano a nivel mundial.

Nota. Adaptado de Local Governments and the Sharing Economy, por Cooper y Timmer, 2015, p. 27.

Capítulo III: Investigación del Usuario

Este capítulo tiene por objetivo conocer al usuario. Para la investigación del perfil del usuario se realizaron 67 entrevistas a personas de edades entre 25 y 55 años que viven en Lima Metropolitana y que pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C con el objetivo de identificar sus principales necesidades. Se obtuvo información relevante y patrones de comportamiento, que fueron analizadas en los Lienzos de Meta Usuario y en el Mapa de Experiencia, con ello, se identificaron las principales necesidades, además de identificar oportunidades para crear productos que satisfagan sus necesidades.

3.1. Perfil del Usuarios

Con la finalidad de descubrir el perfil del usuario se aplicó la metodología del *Design Thinking* la cual emplea procesos de empatizar y definir, a través de los cuales se busca conocer características de los usuarios, sus actividades laborales, aspectos personales, experiencias pasadas y otras características críticas que permitan definir el perfil de usuario. El mecanismo de ejecución de las entrevistas fue por medio de videoconferencia a través del aplicativo Zoom. Un total de 67 entrevistas fueron ejecutadas entre los días 1 y 12 de agosto de 2022.

La guía de entrevista inicia con preguntas orientadas a empatizar y así conseguir una conversación fluida, objetiva y ordenada. Su finalidad principal es la recopilación de información que permita entender cuáles son las necesidades. Esta tiene una apertura amena y sencilla, tal como se muestra en el siguiente texto: “Hola, muchas gracias por tomarte el tiempo de conversar con nosotros. Como parte del trabajo de investigación se está buscando conocer los hábitos de consumo y experiencias de compra. El hablar contigo podrá permitir entender mejor las necesidades e inconvenientes que tengan cuando surge alguna necesidad de compra. Yo me llamo ... y seré quien te entreviste; por favor, antes de iniciar con las preguntas nos das tu conocimiento para que tus respuestas sean usadas para fines

académicos”. En el Apéndice A se muestran las preguntas realizadas en las entrevistas junto con su respectivo sustento y en el Apéndice B se muestran las gráficas de las respuestas de los entrevistados. Estas preguntas se han agrupado por afinidad de ideas en seis grupos.

Como se observa en la Tabla 3, en el grupo A de preguntas relacionadas a los datos personales de los entrevistados, las respuestas indican que el 79% de los entrevistados viven en la zona central de Lima. El 40% de los entrevistados son jóvenes entre 35 a 45 años y un 37% entre los 25 y 35 años. En cuanto al género, 52% de los entrevistados fueron mujeres y 48% hombres. El 60% de los entrevistados son profesionales y 16% empresarios independientes, el 15% son dependientes no profesionales y el 4% son estudiantes. El 4% restantes corresponde a entrevistados que en ese momento no trabajan.

En la Tabla 4 se muestran las preguntas del grupo B referidas a la información de contexto de la temática del hiperconsumismo, los resultados señalan que el 88% de los entrevistados conoce sobre el tema y el 84% concordó en que es algo negativo para la sociedad; además, sólo el 27% se considera hiperconsumidor. Sobre los productos que se consideran que aportan más al hiperconsumo, encabeza la lista los artefactos del hogar con un 33% seguido por un 21% de los artículos de ocio. El 46% restante se divide en alimentación, textiles y objetos electrónicos. El 63% de los entrevistados afirma nunca haber escuchado de campañas de concientización contra el hiperconsumo, sin embargo, la mayoría (72% de los entrevistados) concuerda en que comprar artículos usados, repararlos o alquilarlos serían los principales mecanismos o prácticas para detener el hiperconsumo siendo la fabricación, intercambio y el reuso los menos efectivos. A pesar de ello, sólo el 39% de los entrevistados asegura utilizar alguno de estos mecanismos ya que el 61% restante no los encuentran disponibles (26%), no generan confianza (21%), no saben cómo utilizarlos (16%), no son formas prácticas o fácil de usar (13%), prefiere comprar cosas nuevas (11%) o no los conocía anteriormente (10%).

Tabla 2

Guía de Entrevistas

Grupo	Preguntas	Sustento
A. Datos Personales	<p>¿Me brinda su nombre y apellido?</p> <p>¿Cuál es su distrito de residencia?</p> <p>¿Qué edad tiene?</p> <p>¿Cuál es tu sexo?</p> <p>¿A qué te dedicas o cuál es tu profesión?</p>	Conocer las características de los entrevistados para definir el perfil de los potenciales usuarios
B. Información de contexto	<p>¿Has escuchado del hiperconsumismo?</p> <p>¿Crees que el hiperconsumismo es positivo o negativo para la sociedad?</p> <p>¿Te consideras hiperconsumidor?</p> <p>¿Cuáles crees que son los productos que más aportan al hiperconsumismo?</p> <p>¿Has escuchado de campañas de concientización contra el hiperconsumismo?</p> <p>¿Qué mecanismos/prácticas conoces para detener el hiperconsumismo?</p> <p>¿Utilizas alguno de estos mecanismos/prácticas?</p> <p>¿Cuál es el mecanismo que más utilizas?</p> <p>¿Cuál es el mecanismo que menos utilizas?</p> <p>Explícanos porque lo usas menos</p> <p>¿Por qué no utilizas alguno de estos mecanismos para detener el hiperconsumismo?</p>	Generar confianza con el usuario, introducir el tópico a discutir relacionado con el hiperconsumismo e identificar el conocimiento y sentimientos de los entrevistados sobre la problemática
C. Hábitos de consumo	<p>¿Cuáles son los tipos de productos (artículos) que más compras?</p> <p>¿Con qué frecuencia compras estos artículos?</p> <p>¿Realmente compras lo que necesitas o sientes que compras por impulso?</p> <p>¿Cuál es el tipo de comercio que más utilizas para comprar?</p> <p>¿En qué tipo de servicio o producto utilizas comercio electrónico?</p> <p>¿Has utilizado una plataforma de Marketplace?</p> <p>¿Por qué no utilizas Marketplace?</p> <p>¿Cuál de las siguientes plataformas electrónicas para Marketplace has usado?</p> <p>¿Cuál crees que es el principal beneficio del comercio electrónico?</p> <p>¿Cuál o cuáles crees que son las principales desventajas del comercio electrónico?</p> <p>¿Has ofrecido o vendido algo por comercio electrónico?</p> <p>¿Tienes artículos en desuso o que no utilices con frecuencia?</p>	Conocer los hábitos de consumo de los entrevistados para que puedan ser relacionados con el problema abordado del hiperconsumismo y saber los canales que usan para entender sus preferencias, los beneficios y retos durante el uso. Entender qué hace y qué necesitan hacer los entrevistados para la obtención de productos
D. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo - Reparar & Intercambiar	<p>¿Te has planteado REPARAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos?</p> <p>¿Por qué sí?</p> <p>¿Qué tipo de productos reparas o repararías? Se puede marcar más de una respuesta</p> <p>¿Por qué no?</p> <p>¿Te has planteado INTERCAMBIAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos? Nota: el intercambio hace referencia a préstamo con un familiar o amigo sin pago de por medio</p> <p>¿Por qué sí?</p> <p>¿Qué tipo de productos intercambiarías?</p> <p>¿Por qué canales intercambiarías?</p> <p>¿Por qué no?</p>	Entender qué dice, qué piensa y qué siente el entrevistado sobre las prácticas alternas al hiperconsumismo (Reparar e Intercambiar productos). Saber cuáles son sus inquietudes, potenciales necesidades y cómo mejoraría el sistema actual
E. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo - Crear & Compra/Venta de artículos usados	<p>¿Te has planteado CREAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos?</p> <p>¿Por qué sí?</p> <p>¿Qué tipo de productos crearías?</p> <p>¿Por qué no?</p> <p>¿Te has planteado en COMPRAR ARTICULOS DE SEGUNDA MANO en lugar de comprarlos nuevos?</p> <p>¿Por qué sí?</p> <p>¿Qué tipo de productos comprarías en segunda mano?</p> <p>¿Por qué canales comprarías?</p> <p>¿Por qué no?</p> <p>¿Estarías dispuesto VENDER un producto que no usas con tanta frecuencia?</p> <p>¿Por qué sí?</p> <p>¿Qué tipo de productos venderías en segunda mano?</p> <p>¿Por qué canales venderías?</p> <p>¿Por qué no?</p>	Entender qué dice, qué piensa y qué siente el entrevistado sobre las prácticas alternas al hiperconsumismo (Crear y Compra/ Venta de productos usados). Saber cuáles son sus inquietudes, potenciales necesidades y cómo mejoraría el sistema actual
F. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo - Alquiler	<p>¿Te has planteado en ALQUILAR en lugar de comprarlos nuevos?</p> <p>¿Por qué sí?</p> <p>¿Qué tipo de productos estarías dispuesto a alquilar?</p> <p>¿Has alquilado alguna vez este tipo de productos?</p> <p>¿Por qué no has alquilado?</p> <p>¿Estarías dispuesto en alquilar artículos mediante una plataforma de comercio electrónico?</p> <p>¿Por qué no estarías dispuesto en alquilar artículos mediante una plataforma de comercio electrónico?</p> <p>¿Por qué no estarías dispuesto a alquilar?</p> <p>¿Tienes artículos en desuso o que no usas con frecuencia?</p> <p>¿Estarías dispuesto a OFRECER EN ALQUILER un producto que no usas con tanta frecuencia?</p> <p>¿Por qué sí?</p> <p>¿Qué tipo de artículos?</p> <p>¿Estarías dispuesto a ofrecer algún producto propio en alquiler mediante una plataforma de comercio electrónico?</p> <p>¿Por qué no estarías dispuesto?</p> <p>¿Si tienes una solución para evitar dichas desventajas, estarías dispuestos a ofrecer en alquiler?</p>	Entender qué dice, qué piensa y qué siente el entrevistado sobre las prácticas alternas al hiperconsumismo (Alquiler). Saber cuáles son sus inquietudes, potenciales necesidades y cómo mejoraría el sistema actual

Tabla 3*Resultados del Grupo A. Datos Personales*

Pregunta	Resultados
¿Cuál es su distrito de residencia?	79% Lima Centro
¿Qué edad tiene?	77% entre 25-45 años, 15% entre 45-55 años
¿Cuál es tu sexo?	52% mujeres y 48% hombres
¿A qué te dedicas o cuál es tu profesión?	60% profesionales, 16% independientes y 15% dependientes no profesionales. Por lo tanto, tienen ingresos regulares

De los entrevistados que sí usan algún mecanismo contra el hiperconsumismo se destaca que la mayoría compra artículos usados (54%), reparan sus pertenencias (27%) y una pequeña parte alquila productos (12%). A la vez, los métodos menos usados son la fabricación propia, intercambio y préstamos.

Tabla 4*Resultados del Grupo B. Información de Contexto*

Pregunta	Resultados	Frases relevantes
¿Has escuchado del hiperconsumismo?	Sí: 88%; No:12%	
¿Crees que el hiperconsumismo es positivo o negativo para la sociedad?	Sí: 84%; No:16%	
¿Te consideras hiperconsumidor?	No: 73%; Sí: 27%	
¿Cuáles crees que son los productos que más aportan al hiperconsumismo?	Artefactos del hogar: 33%; Ocio: 21%; Otros: 46%	
¿Has escuchado de campañas de concientización contra el hiperconsumismo?	No: 63%; Sí: 37%	“No me considero hiperconsumidor pero hay actividades que no puedo efectuar o disfrutar ya que no tengo los artículos necesarios y prefiero no gastar en comprar uno nuevo ya que no tiene sentido porque lo usaré por poco tiempo”
¿Qué mecanismos/prácticas conoces para detener el hiperconsumismo?	Compra de artículos usados: 76%; Reparación: 70%; Alquiler: 48%; Préstamos: 36%; Otros: 38%	"Si necesito un artículo del hogar o una herramienta para un uso único tengo que comprarlo ya que no hay forma de alquilarlos y no siempre puedo prestarlos a mis amigos"
¿Utilizas alguno de estos mecanismos/prácticas?	No: 61%; Sí: 39%	
¿Cuál es el mecanismo que más utilizas?	Compra de artículos usados: 54%; Reparación: 27%; Alquiler: 12%; Préstamos: 8%	
¿Cuál es el mecanismo que menos utilizas?	Fabricación propia: 65%; Intercambios: 15%; Otros: 20%	"No conozco quien pueda ofrecerte esos servicios. Creo que no me daría seguridad sobre todo si es para reparar o alquilar algo"
¿Por qué no utilizas alguno de estos mecanismos para detener el hiperconsumismo?	No están disponibles: 26%; Falta de confianza: 21%; No sé cómo usarlos: 16%; No son fáciles de usar: 13%; Prefiero comprar cosas nuevas: 11%; Otros: 14%	

La Tabla 5 es correspondiente al Grupo C, sobre preguntas referidas a los hábitos de consumo, a las preguntas ¿Cuáles son los tipos de productos o artículos que más compras?, el 21% del total de los entrevistados respondió que la ropa/moda es uno de los artículos que mayor compra durante el año, seguido por un 20% que indica artículos de ocio y/o entretenimiento, 19% en artículos del hogar o electro domésticos, 12% en artículos electrónicos como tecnología y 11% son artículos deportivos; siendo los juguetes para niños, artículos para bebés, libros y otros los menos frecuentes entre los entrevistados. Frente a la pregunta que buscaba conocer la frecuencia de compra de estos artículos; 45% de los entrevistados aseguró que lo hacen de manera mensual, 22% quincenal, 16% trimestral, sólo el 12% semanal y 4% más de dos veces por semana.

El 63% de los entrevistados aseguró que lo hacen por impulso siendo el comercio presencial el que utilizan más para comprar con un 64% frente a un 36% que prefiere la opción virtual. De este porcentaje que utiliza el comercio electrónico, el 28% se centra en la compra a restaurantes, 23%, a tiendas de departamento, 17% a *marketplace*, 14% al comercio de electrónicos y tecnología, un 13% a la compra de supermercados y 5 % a otro tipo de compras. El 31% de los entrevistados asegura nunca haber utilizado alguna plataforma de *marketplace* principalmente por desconfianza (43%), falta de conocimiento de estas (29%) o porque no utiliza redes sociales que lo facilite (19%). El otro 69% que sí ha utilizado plataformas electrónicas de *marketplace* precisa tener una preferencia del 23% por Mercado Libre, Linio 21%, Facebook 17%, OLX 16%, Amazon 12% y Aliexpress 11% indicando que los principales beneficios del comercio electrónico son la practicidad (46%) como una de las mayores virtudes para realizar sus compras, seguido por la flexibilidad con un 27%, la rapidez con 12%, la seguridad 7%, entre otros. Sin embargo, desde otro ángulo, también se consideran desventajas del comercio electrónico tales como la desconfianza (29%), que el producto no cumpla con las expectativas (23%), retrasos en entrega (19%), baja calidad

(12%), falta de seguridad (10%) y otros (7%). Frente a la pregunta de si los entrevistados han ofrecido o vendido algo por comercio electrónico; 64% aseguró nunca haber ofrecido o vendido algún artículo sin embargo 88% asegura tener artículos en desuso o que no utilizan con frecuencia.

Tabla 5

Resultados del Grupo C. Hábitos de Consumo

Pregunta	Resultados	Frases relevantes
¿Cuáles son los tipos de productos (artículos) que más compras?	Ropa/moda: 21%; Ocio/Entretenimiento: 20%; Hogar: 19%; Tecnología: 12%; Artículos deportivos: 11%, Otros: 16%	
¿Con que frecuencia compras estos artículos?	Mensual: 45%; Quincenal: 22%; Trimestral: 16%; Semanal: 12%	
¿Realmente compras lo que necesitas o sientes que compras por impulso?	Impulso: 63%; Necesidad: 37%	
¿Cuál es el tipo de comercio que más utilizas para comprar?	Presencial: 64%; Virtual: 36%	
¿En qué tipo de servicio o producto utilizas comercio electrónico?	Restaurantes: 28%; Tiendas de departamento: 23%; Marketplace: 17%; Tecnología: 14%; Supermercados: 13%	"No tengo tiempo de ir a una tienda a comprar. Me gusta adquirir artículos desde mi celular de una forma rápida"
¿Has utilizado una plataforma de Marketplace?	Sí: 69%; No; 31%	"Nunca he ofrecido un artículo por comercio electrónico ya que no me da confianza"
¿Por qué no utilizas Marketplace?	Desconfianza: 43%; No las conoce: 29%; No tengo redes sociales: 19%	
¿Cuál de las siguientes plataformas electrónicas para Marketplace has usado?	Mercado libre: 23%; Linio: 21%; Facebook: 17%; OLX: 16%; Otros: 23%	"La mayoría de las cosas que compro son por impulso y luego ya no sé qué hacer con ellas"
¿Cuál crees que es el principal beneficio del comercio electrónico?	Practicidad: 46%; Flexibilidad: 27%; Rapidez: 12%; Otros: 14%	
¿Cuál o cuáles crees que son las principales desventajas del comercio electrónico?	Desconfianza: 29%; Producto no cumple las expectativas: 23%; Retrasos en la entrega: 19%; Baja calidad: 12%; Otros: 17%	
¿Has ofrecido o vendido algo por comercio electrónico?	No: 64%, Sí; 36%	
¿Tienes artículos en desuso o que no utilices con frecuencia?	Sí: 88%; No: 12%	

En la Tabla 6 se muestran los resultados de las preguntas del Grupo D referidas a las prácticas alternativas contra el hiperconsumo, tales como reparar e intercambiar productos o artículos, destacando que sólo el 57% de los entrevistados se han planteado reparar los productos que necesitan en lugar de comprarlos nuevos. De ellos, el 71% lo harían por ahorro, 16% porque indican que es más fácil que comprar y sólo un 11% por no generar mayores desechos. Los artículos electrónicos y tecnología son los productos que más están dispuestos a reparar con un 30%, artículos del hogar y electrodomésticos con 21%, artículos de ocio y/o entretenimiento con 15%, ropa con 12% y artículos deportivos con 11%. Los entrevistados que no repararían sus artículos indican que no lo harían por que estos no se pueden reparar (29%), el producto no queda bien (24%), no encuentran donde hacerlo (21%), toma mucho tiempo (9%), es más caro que el producto nuevo (9%), entre otros.

Frente a la opción de intercambiar los productos que necesitan en lugar de comprar nuevos existe sólo un 16% de aceptación por parte de los entrevistados (11 personas), los cuales indican que el mayor motivo para plantearse esta opción es la contribución al medio ambiente con 55% seguido con un 18% que lo harían por ahorro. Los productos que este reducido grupo estaría dispuesto a intercambiar son los siguientes: Artículos deportivos (21%), Libros (21%), artículos de ocio y entretenimiento (17%), Electrónicos y tecnología (15%), Juguetes para niños y bebés (15%) y otros (12%). De darse el intercambio, 82% indica que preferiría hacerlo presencial en lugar de realizarlo virtualmente.

En la Tabla 7 se muestran los resultados de las preguntas del Grupo E referidas a las prácticas alternativas contra el hiperconsumo, tales como crear y compra/ venta de productos o artículos, destacando que el 96% de los entrevistados no se han planteado la opción de crear los productos que necesitan en lugar de comprarlos. El resto de entrevistados que sí lo consideran, aseguran que lo harían porque pueden hacerlo 67% o son suficientemente creativos 33%. Con una preferencia por desarrollar juguetes, ropa y algunos artículos de ocio

Tabla 6

Resultados del Grupo D. Prácticas Alternativas Contra el Hiperconsumismo - Reparar e Intercambiar

Pregunta	Resultados	Frases relevantes
¿Te has planteado REPARAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos?	Sí: 57%; No: 43%	
¿Por qué sí?	Ahorrar: 71%; Más fácil que comprar: 16%; No generar desechos: 11%	
¿Qué tipo de productos reparas o repararías?	Electrónicos: 30%; Hogar: 21%; Artículos de ocio y entretenimiento: 15%; Ropa: 12%; Artículos deportivos: 11%, Otros: 11%	
¿Por qué no?	No todo se repara: 29%; El producto no queda bien: 24%; No encuentro donde hacerlo: 21%; Toma mucho tiempo: 9%; Más caro que el nuevo: 9%; Otros: 9%	"No todo se logra reparar o los productos no quedan bien"
¿Te has planteado INTERCAMBIAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos?	No: 84%; Sí: 16%	"Nunca he visto personas que intercambien productos"
¿Por qué sí?	Contribución con el ambiente: 55%; Ahorrar: 18%; Otros: 27%	
¿Qué tipo de productos intercambiarías?	Artículos deportivos: 21%; Libros: 21%; Artículos de ocio/ entretenimiento: 17%; Electrónicos/ Tecnología: 15%; Otros: 27%	
¿Por qué canales intercambiarías?	Presencial: 82%; Virtual: 18%	
¿Por qué no?	No sé con quién hacerlo: 43%; Seguridad/ Confianza: 33%; Higiene: 10%; Otros: 14%	

y entretenimiento. Dentro del 96% que no lo harían, el 48% son de la idea que no todo se puede crear, a 20% les resulta más práctico comprar y 14% creen no tener la capacidad creativa necesaria, siendo la falta de recursos, percepción de calidad necesaria y el tiempo

para hacerlo lo que más los limita.

Frente a la opción de comprar artículos de segunda mano, 79% están de acuerdo en adquirirlos de esta manera en lugar de nuevos. El 81% de los entrevistados lo harían por ahorro, 11% por la diversidad de productos que puedan encontrar, 4% por el fácil acceso y 4% por el cuidado al medio ambiente. Los productos que comprarían de segunda mano serían: 19% electrónicos, 16% electrodomésticos, 16% libros, 14% artículos de ocio y entretenimiento, 12% juguetes, 11% artículos deportivos, 9 % ropa y 2% otros. El canal presencial es el preferido para comprar artículos de usados con un 57% frente a un 43% virtual. Dentro del grupo que preferiría no comprar artículos de segunda mano, el 39% atribuye su decisión a un tema de desconfianza e inseguridad con respecto al vendedor, un 29% a un tema de calidad de los productos, el 11% a no conocer los canales para realizar este tipo de compra y un 7% ve un tema de inseguridad con respecto al local donde habitualmente se realizan este tipo de compras.

El 81% de los entrevistados están dispuestos a vender sus productos que no usan con tanta frecuencia, considerando que podría ser un ingreso adicional (65%), porque desean deshacerse de ellos (26%) o simplemente lo harían por considerarlos como artículos ya desperdiciados (9%). Los entrevistados están dispuestos a vender los siguientes productos: 22% artículos electrónicos, 19% artículos de ocio y entretenimiento, 17% artículos de hogar o electrodomésticos, 11% artículos deportivos, 11% libros, entre otros. El canal virtual es el preferido para ofrecerlos con un valor del 89% frente al canal por vía presencial con un 11%. Dentro del 19% de entrevistados que no preferiría vender sus artículos, el 42% no lo harían por falta de conocimiento para poder ofrecer sus artículos, 35% por desconfianza e inseguridad sobre el lugar en el que podrían ofrecer sus artículos, 12% no tiene productos o artículos para vender, 8% no desean deshacerse realmente de sus artículos y el 4% no lo harían por un tema de higiene.

Tabla 7

Resultados del Grupo E. Prácticas Alternativas Contra el Hiperconsumismo - Crear y Compra/ Venta de Artículos Usados

Pregunta	Resultados	Frases relevantes
¿Te has planteado CREAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos?	No: 96%; Sí: 4%	
¿Por qué sí?	Yo puedo hacerlo: 67%; Soy creativo: 33%	
¿Qué tipo de productos crearías?	Juguetes, niños y bebés: 40%; Ropa: 40%; Artículos de ocio/ entretenimiento: 20%	
¿Por qué no?	No todo se puede crear: 48%; Me resulta más práctico comprar: 20%; No tengo la capacidad para crear: 14%; Otros: 18%	
¿Te has planteado en COMPRAR ARTICULOS DE SEGUNDA MANO en lugar de comprarlos nuevos?	Sí: 79%; No: 21%	"Las cosas de uso cotidiano no son fáciles o no se pueden crear, es ineficiente"
¿Por qué sí?	Ahorrar: 81%; Diversidad de productos: 11%; Fácil acceso: 4%; Cuidado al ambiente: 4%	"Usualmente compro artículos usados para ahorrar, pero luego no los utilizo y ahora pienso que podría estar aportando al hiperconsumismo"
¿Qué tipo de productos comprarías en segunda mano?	Electrónicos/ Tecnología: 91%; Hogar/ Electrohogar: 79%; Libros: 77%; Artículos de ocio/ entretenimiento: 68%; Juguetes, niños y bebés: 58%; Artículos Deportivos: 55%; Ropa: 45%; Otros: 9%	
¿Por qué canales comprarías?	Presencial: 57%; Virtual: 43%	"Tengo presupuesto limitado y tengo artículos en los que invertí dinero y actualmente están en desuso, podría obtener ganancia de ellos"
¿Por qué no?	Desconfianza sobre el vendedor: 39%; Calidad de los productos: 29%; No conozco canales para comprar: 11%; Desconfianza sobre el lugar: 7%; Higiene: 7%; Prefiero comprar cosas nuevas 7%	
¿Estarías dispuesto VENDER un producto que no usas con tanta frecuencia?	Sí: 81%; No: 19%	
¿Por qué sí?	Ingreso adicional: 65%; Quiero deshacerme de ellos: 26%; Están desperdiciados: 9%	
¿Qué tipo de productos venderías en segunda mano?	Electrónicos/ Tecnología: 89%; Artículos de ocio/ entretenimiento: 76%; Hogar/ Electrohogar: 70%; Artículos Deportivos: 44%; Libros: 43%; Juguetes, niños y bebés: 39%; Ropa: 33%; Otros: 9%	
¿Por qué canales venderías?	Virtual: 89%; Presencial: 11%	
¿Por qué no?	No conozco canales para vender: 42%; Desconfianza sobre el lugar: 35%; No tengo productos para vender: 12%; No quiero deshacerme de ellos: 8%; Higiene: 4%	

En la Tabla 8 se muestran los resultados de las preguntas del Grupo F referidas a la práctica alternativas contra el hiperconsumo del alquiler de productos o artículos, destacando que el 73% de los entrevistados manifiesta haberse planteado el alquilar artículos en lugar de comprarlos nuevos siendo la poca frecuencia de uso, uno de los factores más importantes (29%), mientras que un 27% lo harían por un tema de ahorro, 16% lo haría para no quedarse con cosas innecesariamente, 10% lo haría para vivir nuevas experiencias, 9% lo haría por la facilidad de acceder a diversidad de productos, 7% por una razón alineada con el medio ambiente y 3% por otras razones.

Dentro de las opciones por las que los entrevistados estarían dispuesto a alquilar, el 16% se inclinan por artículos de ocio o entretenimiento, 15 % productos especializados, electrónicos, 14% referente a electrónicos y tecnología, 13% artículos deportivos, 11% artículos del hogar, entre otros. El 76% de los entrevistados manifiesta no haber alquilado este tipo de productos. Las principales razones son por falta de disponibilidad (39%), por inseguridad en la transacción (36%), por la falta de calidad (15%) y por higiene (8%). Sin embargo, el 88% si estuviese dispuesto a alquilar productos mediante plataforma de comercio electrónico, el resto lo no harían por una desconfianza en las transacciones (50%), prefieren hacerlo presencial (25%) y no lo harían por una falta de variedad u oferta.

Frente a la pregunta ¿Por qué no estarías dispuesto a alquilar? El 42% de los entrevistados no lo haría por desconfianza, 28% por temas logísticos, 14% por falta de calidad, 11% simplemente prefieren comprarlo nuevos y 6% relativo a temas de higiene.

El 88% de los entrevistados tiene artículos en desuso, de los cuales el 43% estaría dispuesto a ofrecer en alquiler ya que no los usa con tanta frecuencia siendo los ingresos adicionales una de las principales razones (93%). Los artículos que estarían dispuestos a ofrecer en alquiler son principalmente artículos de ocio/ entretenimiento (18%), electrónicos y tecnología (18%), artículos deportivos (16%), instrumentos musicales (13%), entre otros. El

10% de los entrevistados manifestó no estar dispuesto a ofrecer algún producto propio en alquiler a través de una plataforma de comercio electrónico indicando que se podrían dañar o se los podrían robar (100%). Ante una solución donde se cubran sus dudas y preocupaciones, brindando una solución para evitar dichas desventajas, el 84% de los entrevistados estarían dispuestos a ofrecer sus productos en alquiler.

Definición del Perfil. A través del lienzo meta usuario se logra identificar a los potenciales usuarios en todas sus dimensiones. Tomando como base los hallazgos de las entrevistas se definieron las necesidades, prioridades, motivaciones en el aspecto personal, social y laboral y con ello se han identificado dos meta usuarios.

En el primer lienzo meta usuario se describe a Abraham (ver Figura 1), él es una persona que le gusta las actividades al aire libre con su familia y amigos, él necesita diferentes artículos deportivos, *outdoor*, diversión y siendo un padre de familia cuida su presupuesto y está dispuesto a alquilar lo que necesite sin verse obligado a comprar un artículo nuevo.

Abraham es un profesional joven, es parte de la generación *millenials*, y es práctico. A través de las plataformas electrónicas compra y vende, es parte de su vida cotidiana, además le interesa consumir productos de una manera colaborativa, que no deberá almacenar y dejará de utilizar.

Por otro lado, en el segundo lienzo meta usuario se presenta a Esther (ver Figura 2), una consumidora asidua de artículos de hogar, diversión o variados que no necesariamente utiliza con frecuencia, ya sea para ella misma o para su hijo que está en edad de crecimiento. La mayoría de estas compras las realiza por impulso y luego de algún tiempo las almacena en casa, porque no sabe qué hacer con ellas. Por otro lado, ella es muy práctica y orientada para los negocios por lo que le resultaría fácil aprovechar estos artículos y alquilarlos como una oportunidad de rentabilizar su inversión sin deshacerse de ellos.

Tabla 8*Resultados del Grupo F. Prácticas Alternativas Contra el Hiperconsumismo - Alquiler*

Pregunta	Resultados	Frases relevantes
¿Te has planteado en ALQUILAR en lugar de comprarlos nuevos?	Sí: 73%; No: 27%	
¿Por qué sí?	No los usaré por mucho tiempo: 96%; Ahorrar: 88%; No quiero quedarme con cosas innecesarias: 53%; Vivir nuevas experiencias: 33%; Diversidad de productos: 29%; Medio ambiente: 22%, Otros: 10%	
¿Qué tipo de productos estarías dispuesto a alquilar?	Artículos de ocio/ entretenimiento: 90%; Equipos especializados: 84%; Electrónicos/ Tecnología: 80%; Artículos deportivos: 73%; Hogar/Electrohogar: 59%; Instrumentos musicales: 47%; Materiales de estudio: 45%; Zonas para eventos: 37%; Ropa: 27%; Otros: 20%	
¿Has alquilado alguna vez este tipo de productos?	No: 76%; Sí: 24%	
¿Por qué no has alquilado?	Falta de disponibilidad: 39%; Desconfianza en la transacción: 36%; Falta de Calidad: 15%; Higiene: 8%; Otros: 1%	"Yo alquilaría, pero las tiendas de alquiler son limitadas, no encuentro los artículos que requiero para mis actividades personales"
¿Estarías dispuesto en alquilar artículos mediante una plataforma de comercio electrónico?	Sí: 88%; No: 12%	
¿Por qué no estarías dispuesto en alquilar artículos mediante una plataforma de comercio electrónico?	Desconfianza en la transacción: 50%; Prefiero presencial: 25%; No hay variedad: 25%	"Alquilar cosas no me da confianza menos si es de manera virtual"
¿Por qué no estarías dispuesto a alquilar?	Desconfianza/ Inseguridad: 42%; Logística: 28%; Falta de Calidad: 14%; Prefiero nuevo: 11%; Higiene: 6%	"Vivo en un ambiente reducido y mis cosas tienden a estar desordenadas. Quiero tener espacio para guardar mis artículos"
¿Tienes artículos en desuso o que no usas con frecuencia?	Sí: 88%; No: 12%	
¿Estarías dispuesto a OFRECER EN ALQUILER un producto que no usas con tanta frecuencia?	No: 57%; Sí 43%	"Me gusta la idea de tener ingresos adicionales alquilando los artículos que no utilizo"
¿Por qué sí?	Obtener ganancias: 93%; No perdería mis pertenencias: 79%; Liberar espacio: 45%; Promover el reúso: 31%; Compartir con los demás: 17%; Otros: 14%	
¿Qué tipo de artículos?	Artículos de ocio/ entretenimiento: 90%; Electrónicos/ Tecnología: 86%; Artículos deportivos: 79%; Instrumentos musicales: 66%; Hogar/Electrohogar: 62%; Equipos especializados: 38%; Materiales de estudio: 24%; Otros: 17%; Ropa: 14%; Zonas para eventos: 10%	"No conozco una forma segura de ofertar mis artículos y asegurar que me los regresen sin robo o daño"
¿Estarías dispuesto a ofrecer algún producto propio en alquiler mediante una plataforma de comercio electrónico?	Sí: 90%; No:10%	
¿Por qué no estarías dispuesto?	Daños: 100%; Robos: 100%; Falta de garantía: 100%; Falta de tiempo para la logística: 71%; Pierdo disponibilidad de mis artículos: 45%; Higiene: 29%; No tengo medio de cobranza: 13%; Otros: 13%	
¿Si tienes una solución para evitar dichas desventajas, estarías dispuestos a ofrecer en alquiler?	Sí: 84%; No: 16%	

Figura 1

Primer Lienzo Meta Usuario

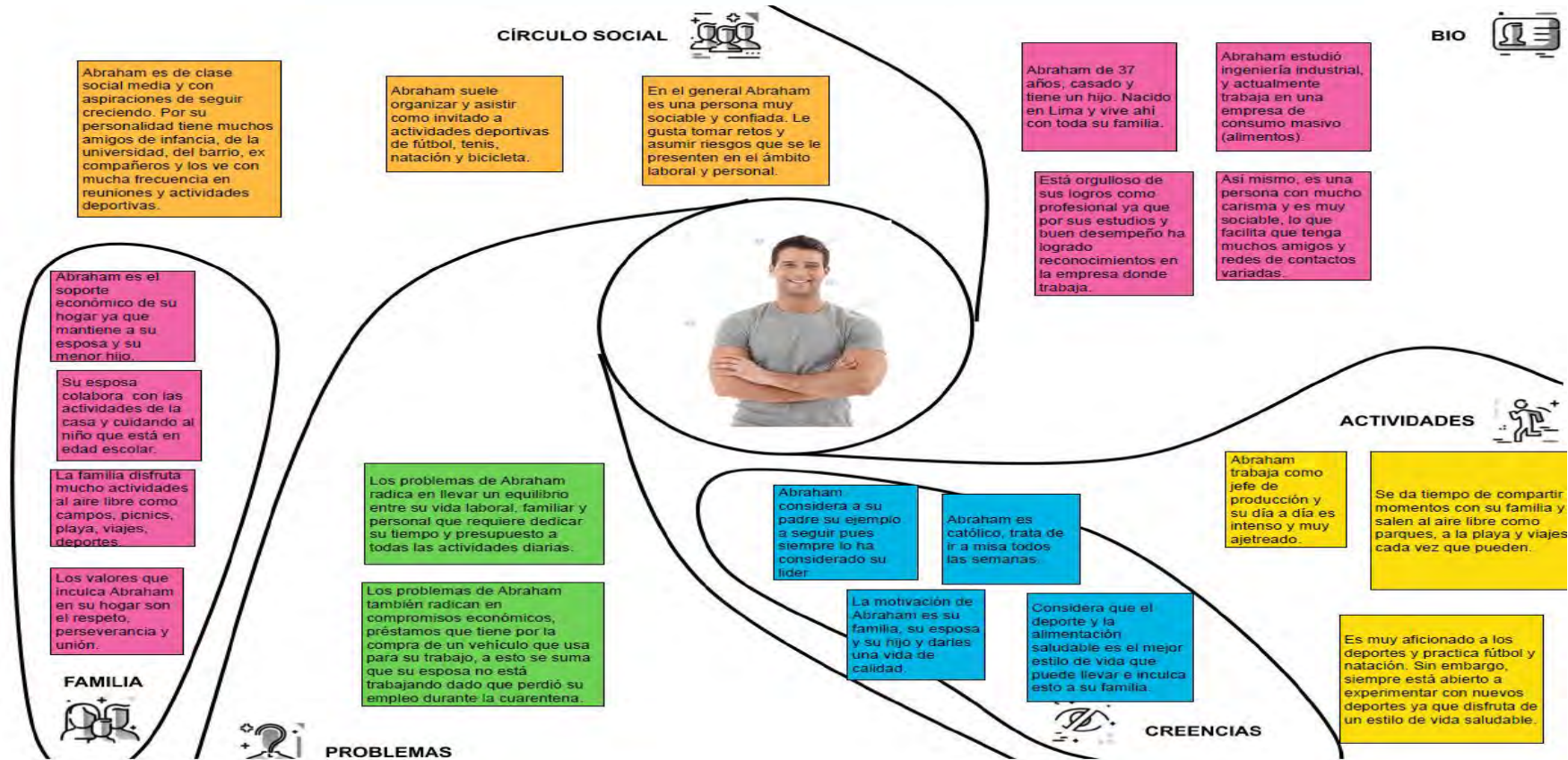
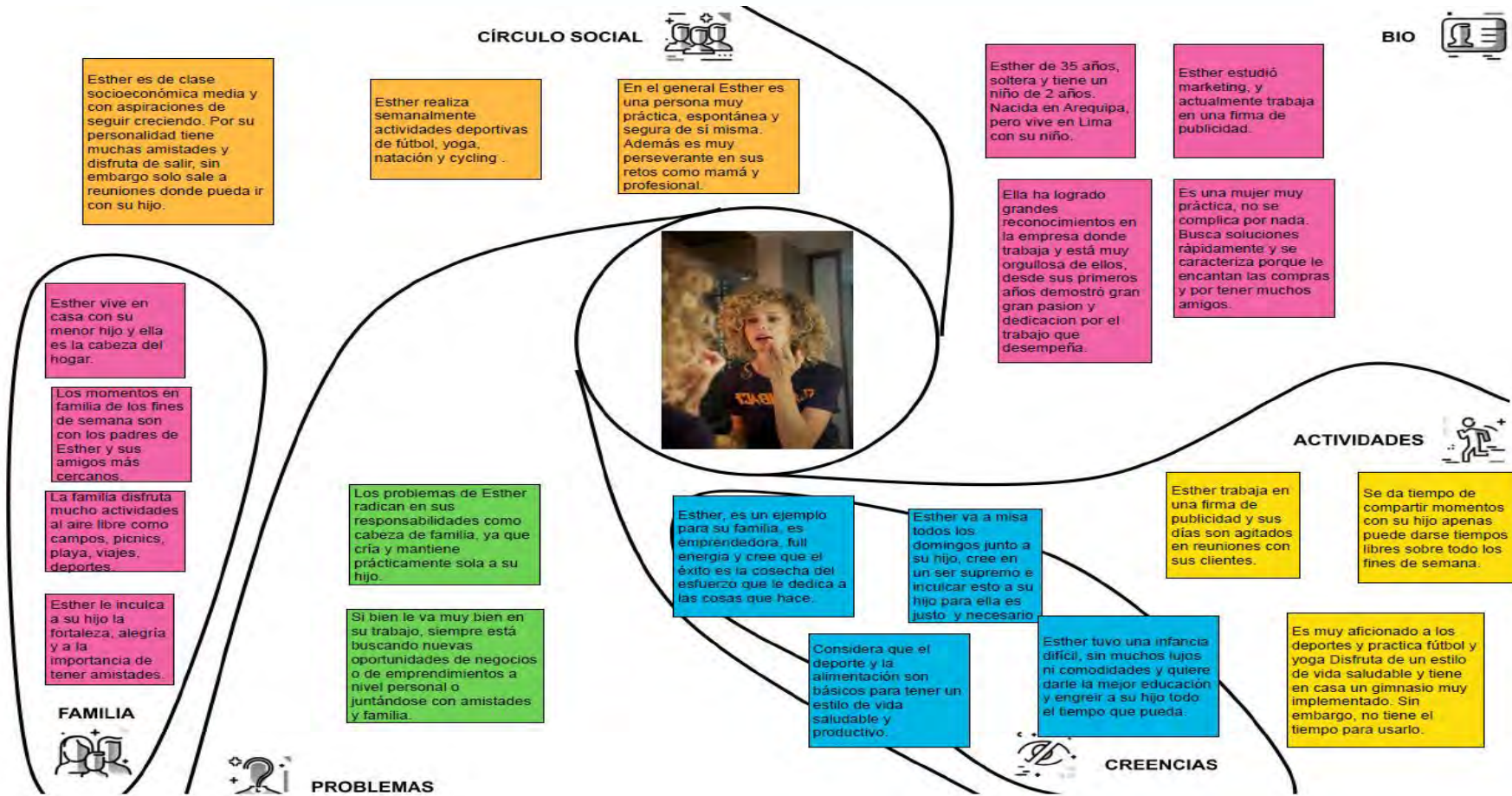


Figura 2

Segundo Lienzo Meta Usuario



3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

Para definir la experiencia de usuario se utilizó la información cualitativa recolectada en las entrevistas. Para el usuario Abraham se identificaron dos momentos positivos (ver Figura 3): el primero es toda la energía que tiene al levantarse y las ganas de poder hacerlo todo. Abraham es una persona muy activa que siempre está en busca de cosas nuevas por experimentar. El segundo momento ocurre cuando un amigo cercano lo llama para invitarlo a realizar una actividad nueva lo que le genera alegría. Sin embargo, en este mapa también se ha ubicado el siguiente momento negativo: al no contar con los artículos necesarios para realizar una actividad, opta por la opción de comprarlos la cual se desvanece porque excede su presupuesto, al no encontrar solución en su necesidad puntual se desanima al saber que no podrá disfrutar esta experiencia. Mientras que por el lado del usuario Esther los momentos positivos se dan cuando se reúne con su círculo social y deciden realizar una nueva actividad (ver Figura 4). Al ser una persona impulsiva, no duda en comprarse los artículos necesarios para realizar nuevas actividades. Los momentos negativos son posteriores a la actividad, en algunas ocasiones compró cosas que sólo usó una o dos veces. El momento más negativo para Esther es no saber cómo aprovechar los artículos en desuso los cuales probablemente terminarán deteriorándose en el tiempo puesto que no está dispuesta a venderlos.

3.3. Identificación de las Necesidades

Considerando al mapa de experiencia de los dos usuarios, se identificaron los momentos negativos generados por necesidades no satisfechas. En el caso de Abraham quiere realizar actividades nuevas y para ello necesita artículos nuevos que no está dispuesto a comprar por el elevado precio y es una necesidad puntual. Por otro lado, Esther tiene artículos en desuso que no está dispuesta a venderlos y se encuentran almacenados. La información recabada se encuentra ordenada y detallada en la Tabla 9, que recopila las principales necesidades encontradas en la entrevista a profundidad.

Figura 3

Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto

Mapa de EXPERIENCIA de USUARIO

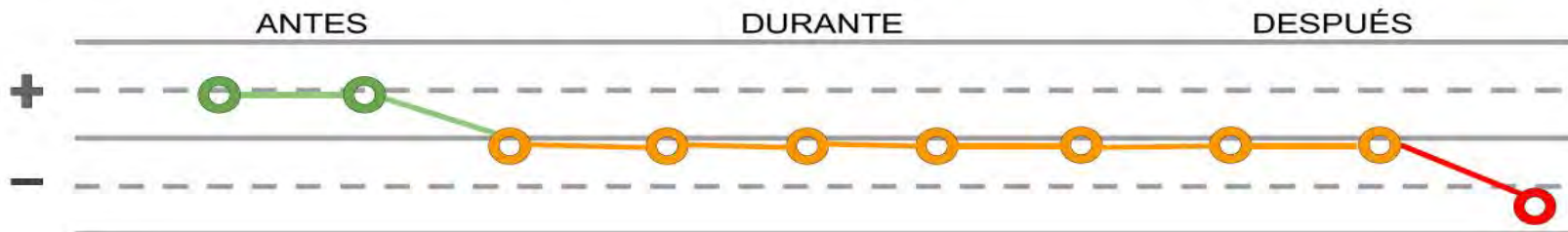
Storyboard / Momentos y Acciones



Pensamientos



Emociones



Nota. Adaptado de C. Abanto, 2020.

Figura 4

Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto

Mapa de EXPERIENCIA de USUARIO

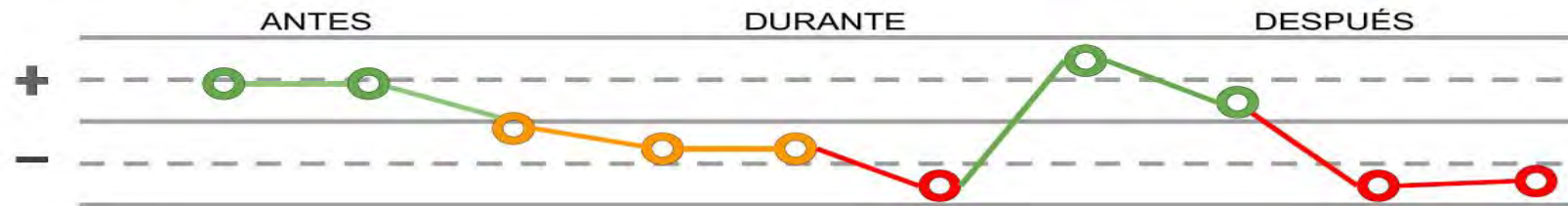
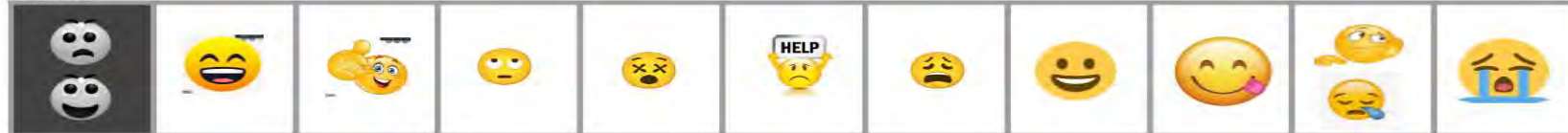
Storyboard / Momentos y Acciones



Pensamientos



Emociones



Nota. Adaptado de C. Abanto, 2020.

Tabla 9*Necesidades Identificadas*

Comentarios de los Usuarios	Necesidades Relacionadas
(Abraham)	
Si necesito un artículo del hogar o una herramienta para un uso único tengo que comprarlo ya que no hay forma de alquilarlos y no siempre puedo prestarlos a mis amigos	Disponibilidad de artículos de manera temporal para usos específicos
Hay actividades que no puedo efectuar o disfrutar ya que no tengo los artículos necesarios y prefiero no gastar en comprar uno nuevo ya que no tiene sentido porque lo usaré por poco tiempo	Requiere artículos a bajo costo ya que no tiene el dinero suficiente para adquirir un producto nuevo No desea invertir dinero en un artículo que usará por poco tiempo
Hay tiendas de alquiler limitadas, pero no encuentro los artículos que requiero para mis actividades personales	Disponibilidad de artículos variados
No tengo tiempo de ir a una tienda a comprar. Quisiera adquirir artículos desde mi celular de una forma rápida	Disponibilidad inmediata, entrega rápida y a domicilio
(Esther)	
Tengo presupuesto limitado y tengo artículos en los que invertí dinero y actualmente están en desuso	Generar ingresos adicionales de sus artículos en desuso
No quiero desprenderme de todos mis artículos, aunque me gustaría obtener beneficios de ellos. No quisiera vender mis pertenencias	Mantener sus artículos en caso de que requiera usarlos en el futuro
Vivo en un ambiente reducido y mis cosas tienden a estar desordenadas. Quiero tener espacio para guardar mis artículos	Liberar espacio en su casa
No conozco una forma segura de ofertar mis artículos y asegurar que me los regresen sin robo o daño	Disponibilidad de un método de transacción segura y con respaldo

Capítulo IV: Diseño del Servicio

En este capítulo se detalla el proceso creativo para establecer la mejor solución del usuario y el diseño del servicio. A partir de las metodologías ágiles, se determinó la siguiente solución: una herramienta que ponga artículos de segundo uso de forma rápida, segura y confiable podría aliviar varias de las necesidades de uso y ahorro que estos usuarios poseen. También se presenta como una oportunidad atractiva a personas que deseen obtener ingresos extras, poniendo en alquiler artículos que no utilizan. Se recogieron experiencias en soluciones digitales existentes, sugerencias y comentarios de los usuarios útiles para generar valor agregado en la solución que se plantea. Por último, se explica en qué consiste la innovación de esta solución, así como también la propuesta de valor a los usuarios.

4.1. Concepción del Servicio

Habiendo identificado las necesidades de los usuarios, se procedió a elaborar la Matriz 6x6 (Tabla 10). De esta forma se crearon seis caminos para discernir lo que realmente el usuario necesita, se agruparon en soluciones propuestas por cada necesidad y finalmente se desarrollaron las más potentes:

- Idea 1: Plataforma que conecte ofertantes y adquirientes, de modo que estos últimos tengan artículos de diversas categorías y características.
- Idea 2: Plataforma de venta de artículos de segunda mano, similar a Mercado Libre.
- Idea 3: Plataforma virtual que integre arrendadores y arrendatarios, que sea fácil de uso para concretar alquiler y que asegure tiempos cortos de entrega.
- Idea 4: Plataforma con estándares que permita transacciones comerciales seguras y que proteja la información personal de los usuarios.
- Idea 5: Plataforma que muestre especificaciones detalladas de los artículos que se ofrecen en alquiler.

Tabla 10

Matriz 6x6

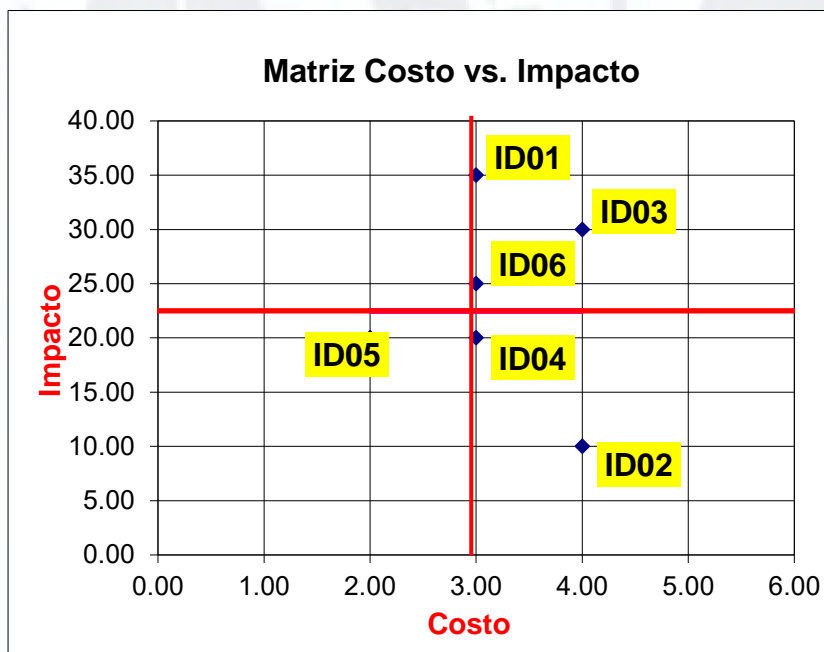
Objetivo: Ofrecer a Abraham artículos de manera rápida y económica para que pueda satisfacer necesidades temporales.		Necesidades: Abraham necesita artículos para uso temporal, es decir, por situaciones específicas o puntuales. Abraham necesita artículos con precio accesible ya que adquirirlos nuevos puede resultar muy caro. Abraham necesita adquirir artículos de manera rápida y que la entrega sea fácil y sin complicaciones Abraham necesita adquirir artículo con seguridad y confianza. Abraham necesita adquirir artículos que cumplan con las condiciones y características que él requiere para su utilización Abraham necesita obtener los artículos durante un periodo determinado.			
Preguntas generadoras					
¿Cómo podríamos hacer que Abraham adquiriera artículos de manera temporal para situaciones específicas	¿Cómo podríamos hacer que Abraham adquiriera artículos a un precio accesible?	¿Cómo podríamos hacer que Abraham adquiriera artículos de manera rápida, fácil y sin complicaciones?	¿Cómo podríamos hacer que Abraham adquiriera los artículos con seguridad y confianza?	¿Cómo podríamos hacer que Abraham pueda adquirir artículos que cumplan con las características y condiciones requeridas?	¿Cómo podríamos hacer que Abraham pueda obtener artículos durante un periodo determinado?
Buscar en Marketplace de Facebook usando especificaciones del artículo	Un aplicativo donde se centralizan las mejores ofertas de diversos productos.	Plataformas de compra y venta de bienes nuevos o usados, en la que se pueda filtrar búsqueda por zona geográfica.	Plataforma con estándares que permita transacciones comerciales seguras y que proteja la información personal de los usuarios	Plataforma que muestre especificaciones detalladas de los artículos que se ofrecen en alquiler	Plataforma enfocada en alquileres temporales
Poner aviso de búsqueda del artículo requerido en red social especificando las características requeridas, de esa manera puede compartirlo a sus contactos	Los ofertantes son múltiples por tanto hay una competencia en los precios ofertados	Plataforma de compras con diferentes tipos de entrega (<i>express</i> , regular, etc.)	Que Abraham solo alquiler a personas referidas. La referencia debe ser dada por personas que sean confiables para él.	Ofrecer consultas en línea para que se puedan resolver rápidamente las dudas sobre las especificaciones del artículo.	Artículos que se puedan adquirir u ofrecer deben estar normalmente disponibles por el arrendador y se condiciones a que sea por cortos periodos (días y semanas).
Plataforma que conecte ofertantes y adquirientes, de modo que estos últimos tengan artículos de diversas categorías y características.	Un aplicativo permita comparar diferentes opciones del mismo artículo a fin de ayudar a que tome decisión	Plataforma virtual que integre arrendadores y arrendatarios, que sea fácil de uso para concretar alquiler y que asegure tiempos cortos de entrega.	Aplicar pólizas de seguros para las transacciones de alquiler	Compartir variadas imágenes de los artículos ofrecidos, junto con descripción detallada	Pedir prestado dicho artículo a alguna persona conocida, de forma directa
Contactar directamente a alguien del mercado de alquiler	Herramienta con la que se pueda hacer ofertas en línea para los artículos que necesita, estilo subasta	Que ambas partes (arrendatario y arrendado) acuerden el envío a través de aplicativo de <i>delivery</i> como Rappi o Pedidos Ya.	Asegurar que las publicaciones de los productos ofrecidos en venta o alquiler sean fidedignas y fehacientes.	Crear lista de preguntas en línea para que Abraham puedan hacer consultas técnicas, precio, formas de entrega y estas sean respondidas directamente por el ofertante	Pedir en alquiler dicho producto a una persona conocida, amigo o familiar.
Buscar en grupo de Facebook creado para fin de alquiler que sea de su área geográfica.	Plataforma de venta de artículos de segunda mano, similar a Mercado Libre	Comprar las plataformas como Rappi, Mercado Libre, OLX	Plataforma que ofrezca opción de reembolso si el artículo no es entregado en punto acordado o si se retrasa el despacho	Plataforma que ofrezca opción de reembolso si el artículo no cumple con las características ofrecidas	Comprar el nuevo, y luego del uso ponerlo en venta
Ideas Seleccionadas					
Plataforma que conecte ofertantes y adquirientes, de modo que estos últimos tengan artículos de diversas categorías y características.	Plataforma de venta de artículos de segunda mano, similar a Mercado Libre	Plataforma virtual que integre arrendadores y arrendatarios, que sea fácil de uso para concretar alquiler y que asegure tiempos cortos de entrega.	Plataforma con estándares que permita transacciones comerciales seguras y que proteja la información personal de los usuarios	Plataforma que muestre especificaciones detalladas de los artículos que se ofrecen en alquiler	Artículos que se puedan adquirir u ofrecer deben estar normalmente disponibles por el arrendador y se condiciones a que sea por cortos periodos (días y semanas), sin llegar a mes

- Idea 6: Artículos que se puedan adquirir u ofrecer deben estar normalmente disponibles por el arrendador y se condiciones a que sea por cortos periodos (días y semanas), sin llegar a mes

A continuación, a partir del análisis costo-impacto se puede determinar que las ideas uno y seis tienen un costo mediano con un alto impacto (ver Figura 5), mientras que la idea tres tiene impacto alto, pero al costo más alto de todas las alternativas. Por otro lado, la idea cuatro se concibió como una idea de impacto bajo a costo promedio, mientras que la idea cinco tiene un nivel de impacto medio y menor costo. Además, la idea dos resulta la menos atractiva ya que tiene un impacto medio al costo más alto entre todas las ideas.

Figura 5

Lienzo Matriz Costo e Impacto



A partir de ello, se considera que la solución a presentar es la configuración de una plataforma virtual que integre arrendadores y arrendatarios, de modo que estos últimos ofrezcan en alquiler artículos de diversas categorías y características por cortos periodos (días y semanas), y que a su vez tenga una interface de fácil de uso para que ambas partes concreten el alquiler con cortos tiempos de entrega y seguridad.

Si bien esta solución no tiene el menor costo analizado en el análisis costo - impacto, se considera que es la que tiene mayor potencial por ser nueva en el mercado peruano, por el tamaño del segmento al cual apunta y por los beneficios que puede generar el modelo de negocio que conecta a dos meta usuarios con necesidades específicas.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

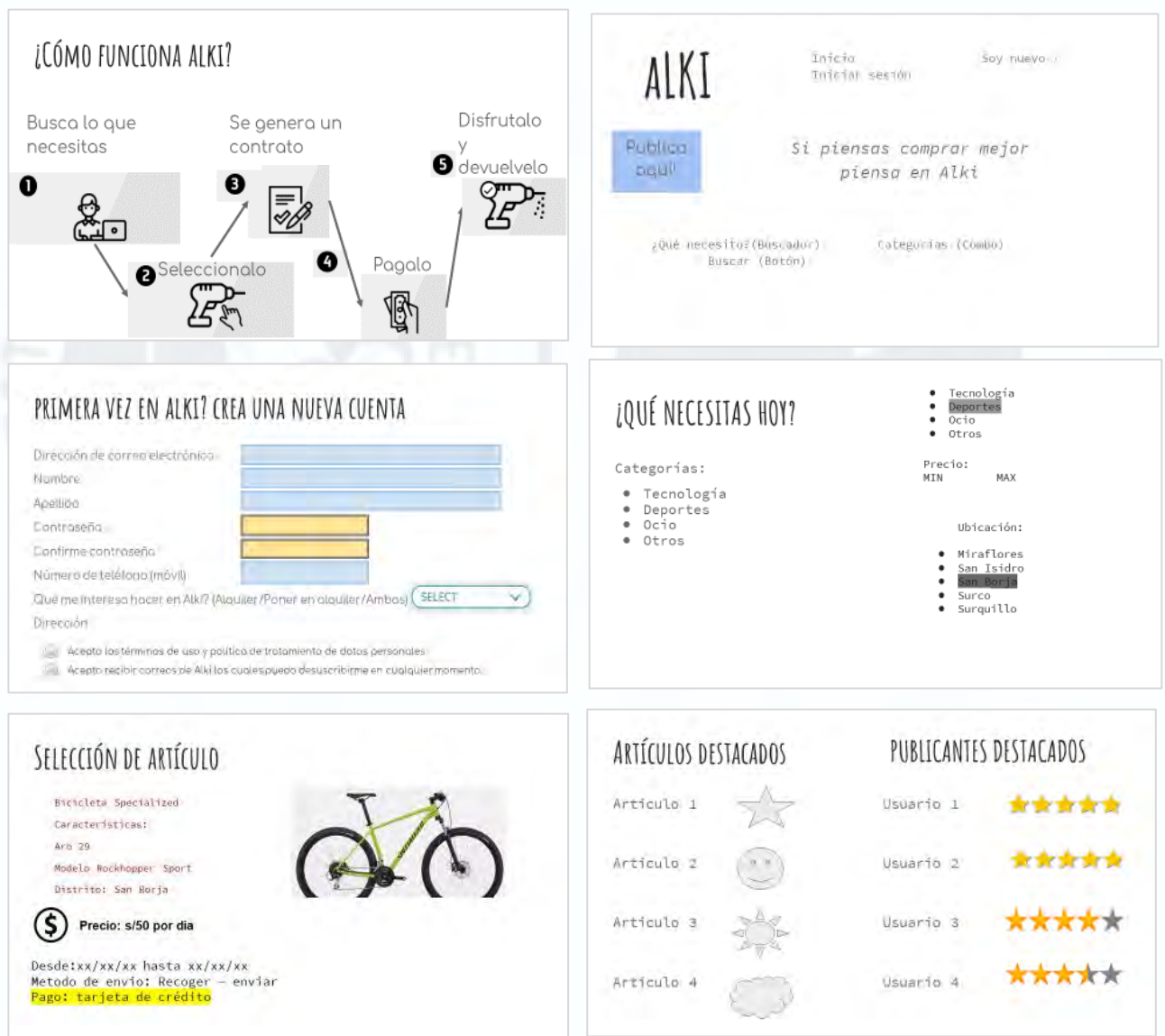
Para el desarrollo de la solución se continua con la aplicación de la metodología *Design Thinking*. Con el fin de conocer a los potenciales usuarios se realizaron entrevistas virtuales, se utilizó la guía de entrevista descrita en acápite 3.1. Dicho levantamiento de datos y análisis de información permitió llegar a la definición del perfil de cada uno de los meta usuarios. Por un lado, Abraham es una persona con necesidad de adquirir artículos con la preocupación de no utilizarlos nuevamente, está sin el espacio suficiente para conservarlos con precios que no lo justifican; y, por otro lado, Esther es una persona enérgica y no escatima en gastos al momento de realizar sus compras por lo que tiene muchos artículos con poco uso y que le podrían traer un ingreso extra sin deshacerse de ellos. Ambos conocen la tecnología, y no tienen problemas en realizar transacciones electrónicas, pero siempre existe un dolor latente en cuanto a la seguridad, tanto para Abraham como para Esther, por el uso de los artículos, por si son lo que uno espera y si serán tratados de una manera adecuada conservando su integridad.

Con los perfiles de los usuarios plenamente identificados, se realizó el planteamiento de ideas sobre posibles aliviadores de dolor, y a la identificación de la potencial solución a partir de la aplicación de las metodologías de la Matriz 6x6 y el Lienzo de la Matriz Costo/Impacto. Tras haber seleccionado la idea se procedió al desarrollo del prototipo ágil a través de cuatro iteraciones para los cuales se obtuvo *feedback* en cuatro sesiones virtuales, a las que se convocaron a 20 hombres y mujeres, dentro del rango de edad de 25 a 55 años, personas de varios perfiles en cuanto a profesión y distrito en el que residen; a fin de que sus

comentarios sean los más objetivos y tengan diferentes perspectivas y necesidades. El desarrollo del prototipo inicial tuvo como base fundamental el prototipar con empatía activa hacia los entrevistados (ver Figura 6), mostrándoles alternativas y recogiendo sus opiniones y retroalimentación correspondiente, con el fin de obtener el producto mínimo viable.

Figura 6

Prototipo Inicial



Con la retroalimentación recibida de parte de los usuarios se obtuvo en el Lienzo Blanco de Relevancia (ver Figura 7). Las ideas brindadas por los usuarios se concentraron principalmente en críticas constructivas y nuevas ideas. Los usuarios comprendieron

correctamente la mecánica del servicio que ofrece Alki y se enfocaron más en los riesgos a los que podría estar expuesta la persona que ofrece su bien en alquiler.

Asimismo, los entrevistados indicaron que los pasos del proceso principal son amigables y simples, sin embargo, surgieron interrogantes de casuísticas que se pueden presentar en el proceso de un alquiler, como por ejemplo cancelaciones de pedido, peticiones de reembolsos, apertura de reclamos, entre otros. Estas observaciones fueron analizadas e implementadas en el desarrollo de la segunda y tercera iteración.

4.3. Carácter Innovador del Servicio

El componente innovador de Alki radica en que conecta a los propietarios de artículos diversos que están dispuestos a alquilar con potenciales usuarios de alquiler. Ambos usuarios al día de hoy no cuentan con una plataforma que les brinde este servicio puesto que, a diferencia de las plataformas existentes en el mercado que sólo se dedican a la compra y venta en línea, esta solución tiene un enfoque distinto, ya que tiene su base en un mercado colaborativo que busca promover el cuidado del medioambiente a través del impacto positivo que genera la reutilización de los bienes entre miembros de la sociedad.

Asimismo, existen en el mercado de plataformas digitales, algunas empresas dedicadas a alquiler, sin embargo, en la práctica sólo ofrecen los artículos como avisos publicitarios, es decir, no generan el enlace entre el propietario y potencial adquiriente ni logran comunicación entre ellos haciendo uso del medio digital. Por otro lado, Alki no sólo realiza la captación de los usuarios, sino que los contacta de inicio a fin del servicio. De esa forma genera confianza durante las transacciones de pago, entrega, contratación de seguro o garantía y devolución. La comunicación a través de medios como notificaciones, chat en línea, soporte con asesores de servicio, opiniones o *reviews* mantiene informado a propietarios y adquirientes en cada paso del proceso.

Figura 7

Lienzo Blanco de Relevancia



Alki se presenta como una solución integral que brinda soporte a todo el ciclo de servicio desde la publicación, selección de artículo, pago, garantía, logística de entrega y devolución. Uno de los principales objetivos de la solución es la seguridad ya que se considera que es un factor crítico para los usuarios que ofrecen sus productos para lo cual se han diseñado dentro de la plataforma la aplicación de condiciones de respaldo mínimas para cubrir riesgo de pérdida o robo.

En la Figura 8 se detallan los aspectos que definen a Alki como una solución diferenciada e innovadora.



Figura 8

Aspectos Diferenciadores e Innovadores de Alki



4.4. Propuesta de Valor

En esta sección se evidencia como la propuesta generará valor para los usuarios identificando sus frustraciones y los aliviadores, a través de una plataforma que traerá beneficios y alegrías para los meta usuarios (ver Figura 9). El encaje radica en elaborar una plataforma que integre arrendadores y arrendatarios de productos especializados que brinde seguridad y confianza en cuanto a la calidad del artículo a un precio aceptable por un periodo corto de tiempo, en un corto tiempo de respuesta.

El público objetivo está compuesto por personas que desean adquirir productos por un corto periodo de tiempo de una manera ágil y veloz, así como los proveedores que buscan ofrecer sus artículos, con la seguridad de que no van a ser maltratados y van a ser devueltos en buen estado, logrando un ingreso adicional por artículos que no utilizan regularmente. Para ambos casos lo que se necesita es crear el medio en donde los arrendadores y arrendatarios podrán encontrarse para el intercambio de artículos y dinero. Es así como un intermediario que brinde el espacio para la integración, resolver disputas y desarrollar la confianza entre los usuarios es necesario. Siendo la propuesta, una plataforma virtual que promueve una economía colaborativa, el lugar idóneo donde se pueda realizar este tipo de transacciones optimizando recursos como tiempo y dinero. Los principales puntos de encaje se describen a continuación:

- **Alegrías:** Abraham puede acceder a los artículos que necesita, con una imperiosa necesidad, en poco tiempo a un precio accesible. Por otro lado, Esther puede recibir un ingreso adicional por alquiler de sus artículos, con la confianza en que no se van a dañar.
- **Frustraciones:** Abraham como arrendatario, no tiene la posibilidad de adquirir los artículos, por el precio o simplemente por no estar disponibles en el mercado, lo cual lo lleva a buscar productos similares de dudosa procedencia, incluso solicitar

estos artículos y no le llegue exactamente lo que ordenó, una estafa. Esther como arrendadora, compra cosas que luego no usa y conserva en buen estado, pero tiene pagos que realizar, puede ofrecer sus artículos en alquiler, pero no encuentra un lugar seguro que le permita hacer esto sin afectar su rutina diaria.

- Generadores de alegría: Abraham puede recibir los artículos que desea de una manera rápida y confiable desde la comodidad de su casa a una fracción del precio que le costaría un artículo nuevo. Esther puede ofrecer en alquiler los artículos que tiene en desuso por una comisión pequeña que le permite tener un ingreso adicional.
- Aliviadores: Aliviar la frustración de la compra presencial, la inseguridad de la calidad de los artículos que brindo y recibo en alquiler. Aliviar la falta de tiempo disponible para realizar adquisiciones de artículos y el poder adquirir artículos especializados por poco tiempo sin tener que endeudarse y pagar intereses.

4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Tomando en consideración las sugerencias y comentarios de los usuarios que surgieron durante las distintas iteraciones de prototipos, se desarrolló un producto mínimo viable que incluye los principales elementos de mejora que hacen atractiva la aplicación (ver Figura 10).

La plataforma estará disponible de manera gratuita en la web o en aplicaciones móviles para todos los sistemas operativos. Se pretende que la interfaz sea amigable y fácil de usar para todos los usuarios. Las principales funciones de la plataforma están relacionadas a las actividades de búsqueda, para el caso de los adquirientes, y publicaciones de anuncios para los propietarios ofertantes. El proceso de ingreso y navegación en la plataforma será sencillo. La pantalla principal muestra fácilmente y de manera intuitiva los campos para realizar una búsqueda de un artículo y los botones, si se desea publicar un artículo para

ofertar. Se observan promociones, medios para contactar al servicio al cliente, la forma de iniciar sesión, registrarse como nuevo usuario y notificaciones existentes (ver Figura 11).

Los usuarios deben registrarse e iniciar sesión para realizar transacciones en la plataforma. Esta información será confidencial y se utilizará para la seguridad de los usuarios en caso de cualquier reclamo. Se tiene conexión con las redes sociales para fomentar la escalabilidad mediante estos canales y las comunidades. Las búsquedas de artículos son fáciles y se podrán realizar filtros en base a los requerimientos del usuario. Se visualizarán promociones, descuentos e incentivos para motivar las transacciones. Las ofertas que tengan servicio premium serán mostradas con prioridad en la lista de resultados de las búsquedas (ver Figura 12).

Para seleccionar el producto se confirmarán los datos de entrega, tiempo de alquiler, precios, si se desea hacer una contra oferta del precio y qué método de seguridad para la protección del artículo será elegida. La garantía es un cobro temporal que será cargado en la tarjeta de crédito y que será retornado cuando el artículo sea devuelto. Seguro es un costo adicional en la transacción mediante una póliza que asegura el artículo ante cualquier daño o pérdida (ver Figura 13).

El medio de pago será digital mediante tarjeta de crédito. Se incluirá el costo del alquiler, la comisión que ya está incluida en el precio, los gastos de envío y el seguro o garantía. Cuando se realice el pago, se emitirá una orden de alquiler que llegará al propietario y al adquirente a su buzón y correo electrónico. El propietario confirmará la recepción y enviará el artículo. Los usuarios se pueden comunicar mediante el chat interno de la plataforma para no compartir información privada y proteger a ambos usuarios (ver Figura 14).

Para confirmar los siguientes procesos se realizará una serie de comunicaciones mediante buzón interno y correo electrónico. Se efectuarán confirmaciones entre los usuarios

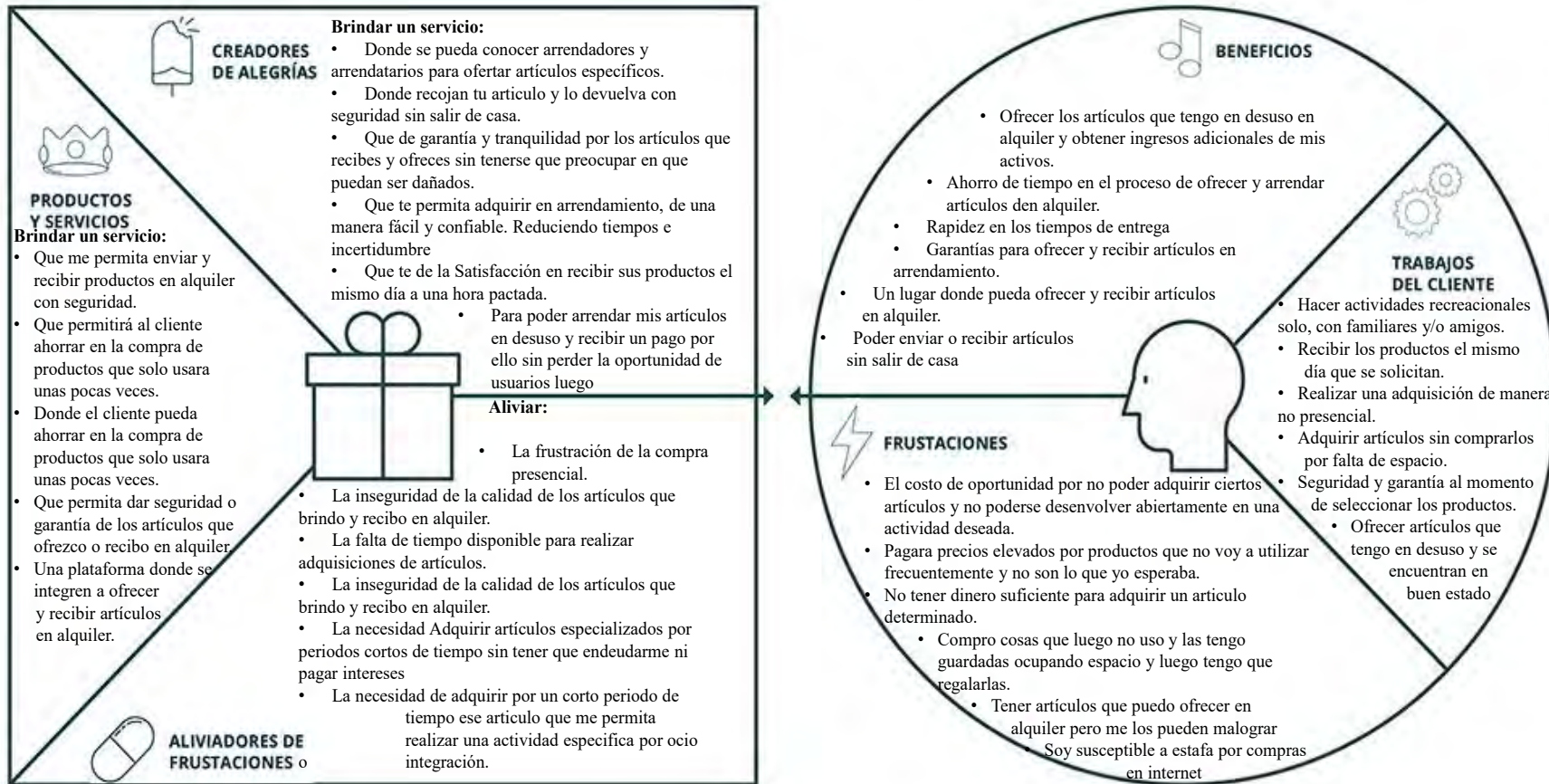
a través de la plataforma para garantizar la ejecución del servicio, conformidades y protección de los artículos. Las fechas de transporte se confirmará por los usuarios y ya será cancelado desde el pago del alquiler (ver Figura 15).

Los usuarios calificarán la experiencia del servicio y otorgarán una calificación entre ellos para validar su status y reputación (ver Figura 16). Para el caso de publicaciones se tendrá acceso de manera directa en la pantalla principal una vez que se haya iniciado la sesión y todos los datos del usuario estén registrados. Al momento de publicar un artículo se agregará la información requerida según las necesidades y nivel de seguridad del propietario y a las características para optimizar las opciones de búsqueda (ver Figura 17).

Una vez publicado el artículo se someterá a un proceso de aprobación acorde a las políticas de calidad e integridad de la compañía. Cuando se reciba una propuesta para el alquiler de un artículo que se ha publicado llegará una notificación al buzón interno y correo electrónico para que el propietario decida si acepta la transacción según los datos consignados por el potencial adquiriente (ver Figura 18). Una vez confirmado el pago llegaran notificaciones para que se realicen las actividades de entrega, reserva de transporte y confirmación de recepción del artículo devuelto con el objetivo de asegurar la ejecución y calidad del servicio. El propietario también realiza una calificación de la experiencia y del usuario con el fin de mejorar continuamente el servicio (ver Figura 19).

Figura 9

Lienzo de la Propuesta de Valor del Negocio



Nota. Tomado de Abanto Rubio, C. (2020).

Figura 10

PMV de la Plataforma Alki



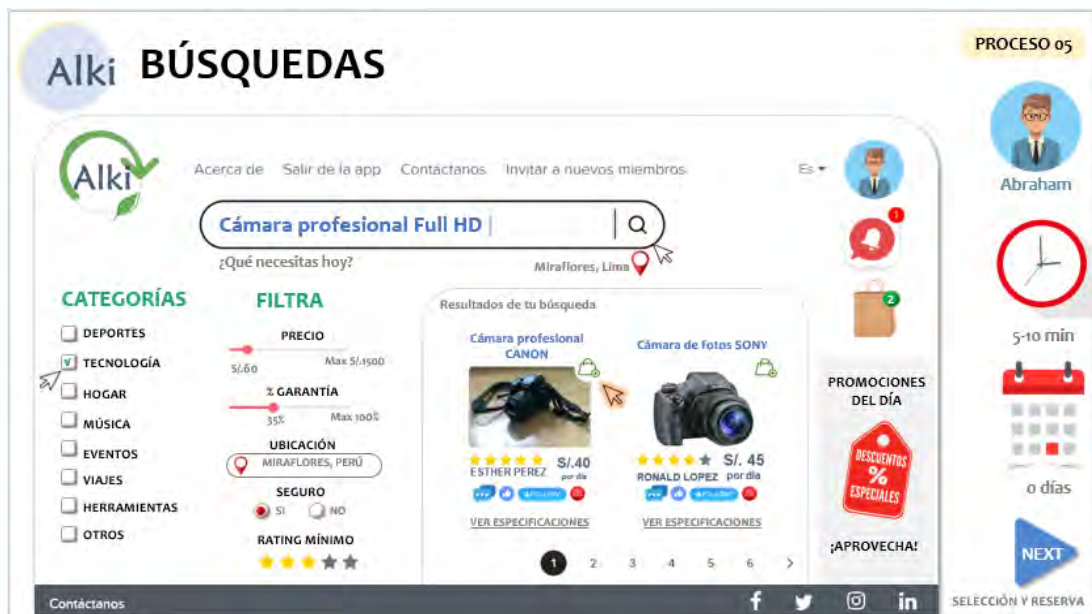
Figura 11

Pantalla Principal e Inicio de Sesión



Figura 12

Búsquedas de Artículos



Fi Selección del Producto

Figura 13

Selección del Producto



Figura 14

Medio de Pago



Figura 15

Proceso de Recepción y Devolución



Figura 16

Proceso de Calificación



Figura 17

Publicación

Alki PUBLICACIÓN

INGRESA A ALKI, INICIA SESIÓN Y HAZ CLICK EN EL BOTÓN DE PUBLICAR ANUNCIO

PROCESO 19

Esther

15 min

0 días

NEXT APROBACIÓN

Alki PUBLICACIÓN

ANUNCIO 000667

TODOS LOS ANUNCIOS SON REVISADOS PREVIO A SU PUBLICACIÓN. SI EL ANUNCIO ES APROBADO LLEGARÁ UNA NOTIFICACIÓN Y ESTE SEÑAL PUBLICADO EN LA PLATAFORMA

PROCESO 19

Esther

15 min

0 días

NEXT APROBACIÓN

1. SELECCIONAR CATEGORÍA

- DEPORTES
- TECNOLOGÍA
- HOGAR
- MÚSICA
- EVENTOS
- VIAJES
- HERRAMIENTAS
- OTROS

2. TÍTULO DEL ANUNCIO

Cámara profesional CANON

3. DETALLAR ESPECIFICACIONES

- Especificación 1
- Especificación 2
- Especificación 3
- Especificación 4
- Links de YouTube

4. DIRECCIÓN DE ENVÍO Y RETORNO

Calle, Depa, Miraflores, Lima

5. DEFINIR PRECIO

S/ 40 por día

6. CARGAR IMAGEN

7. PREFERENCIAS

¿QUIERE ESTAR EN LA LISTA DE PRODUCTOS DESTACADOS?

8. ENVIAR A APROBACIÓN

Figura 18

Proceso de Aprobación, Recepción y Aprobación de Propuestas



Figura 19

Proceso de Calificación, Recepción de Pago y Devolución



Capítulo V: Modelo de Negocio

En este capítulo se presenta el modelo de negocio propuesto, en su aspecto operativo y económico, con la finalidad de satisfacer las necesidades del meta usuario ofertante y adquiriente, el cual generará productividad en el negocio, con un impacto positivo y sostenible en la comunidad.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Como parte de una cultura consumista arraigada en la sociedad, hay personas que adquieren diferentes tipos de productos que creen necesitar, pero los usa o lo hace muy pocas veces. La propuesta radica principalmente en reducir el consumo desmedido, como parte de un enfoque ambiental y también económico. Se integran actores que en un principio buscaron autosatisfacer sus necesidades haciendo compras de productos que ya no utilizan, pero los pueden ofrecer en alquileres, y participan en una plataforma con la finalidad de brindar una solución medioambiental. Este modelo de negocio se puede aplicar también al arrendamiento de productos de su propia localidad, por ejemplo, de tipo energético, como brindar recarga a vehículos eléctricos a partir de paneles solares o turbinas eólicas en los techos de las casas. La plataforma en sí es una red social de integración para el uso responsable de productos, lo cual brinda un panorama amplio y duradero en el tiempo, escalable y exponencial.

Segmento de Mercado. Está compuesto por el ofertante y el adquiriente. El ofertante desea obtener ingresos adicionales ofreciendo sus productos. El adquiriente desea adquirir productos de manera económica ya que no los utilizará por mucho tiempo. Ambos se encuentran en una edad entre 18-55 años y son usuarios frecuentes de redes sociales y servicios de compraventa por internet.

Propuesta de Valor. Es la plataforma en línea, que ofrece un espacio para ofertar y adquirir productos en alquiler de una manera rápida y segura para ambas partes, a precios accesibles, con facilidad de entrega-devolución, con opción de contra oferta de precios,

creando una red de contactos y novedosa en todo Perú.

Canales. La plataforma estará disponible en equipos electrónicos a través de páginas web y Marketplace a través de una aplicación.

Relación con los Clientes. La comunicación con los clientes se ofrecerá mediante la plataforma, a través del servicio para el consumidor y abordar cualquier consulta, reclamo, seguro, garantía, promociones, etc. No hay comunicación directa o personal con ellos. A su vez, la plataforma se contactará con las redes sociales de los clientes para mandar mensajes claves, promociones y recordatorios que faciliten el uso y expandan la cobertura de la plataforma.

Fuentes de Ingreso. Los ingresos se obtienen por las comisiones que pagan los arrendadores que ya están incluidas en el costo presentado a la persona que desea adquirir cada producto. Habrá un ingreso adicional para aquellos usuarios que deseen colocar sus productos en oferta, de manera especial, priorizando su búsqueda o promocionando sus productos en la página principal o de inicio. Posteriormente, mediante canales como Facebook, YouTube, Instagram y la misma plataforma se podrá colocar publicidad para obtener ingresos adicionales, pero no sería la fuente principal de ingreso del negocio.

Actividades Claves. Las actividades claves del negocio radican en lograr entrelazar una red de arrendadores y arrendatarios que se interconecten para lograr el arrendamiento. Para ello se debe trabajar en difusión, publicidad, entender los segmentos adecuados para posicionarse. Además, como actividad, se debe garantizar soporte y servicio al cliente, así como la gestión de la página, indicadores, garantizar la publicación de ofertas reales, legítimas y adecuadas, acorde con las políticas. Se necesita un aparato administrativo para las diferentes actividades del negocio.

Recursos Claves. Para llevar a cabo las actividades claves se necesita del desarrollo tecnológico de soporte (app, página web) y su respectiva actualización. También se requerirá

de empleados calificados, oficinas, sistemas de pagos y cobranzas electrónicos y conexión con proveedores de distribución confiables y efectivos que puedan realizar las diferentes entregas y devoluciones.

Alianzas Claves. Las alianzas principales están relacionadas a los mismos usuarios, siendo el arrendador y arrendatarias los proveedores y clientes claves al mismo tiempo. Además, los socios inversores y capitalistas de riesgo, compañías de seguros y socios comerciales.

Estructura de Costos. La estructura de costos se mostrará en la siguiente sección, pero entre los principales costos sobresalen:

- Inversión en publicidad y marketing
- Sueldo de los trabajadores
- Comisiones por pagos online
- Costes derivados de cuestiones administrativas y legales
- Seguro

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Según la Cámara de Comercio Electrónico (CAPECE) existen 13'900,000 personas que compran vía online y representan el 42% de la población total en Perú. Para el modelo de negocio propuesto se ha considerado a personas ubicadas entre los segmentos A, B y C, residentes en Lima Metropolitana, con un rango de edad entre los 25 a 55 años. Se estima que son 3'530,600 de personas, pero de acuerdo con CAPECE sólo el 42% usan el *e-commerce*, es decir, 1'482, 852 personas es el público objetivo del cual se espera tener una penetración del 2%, en total un promedio de 29,657 personas. Con este registro se espera un ingreso de ventas por S/1'783,130 teniendo una utilidad neta negativa para el primer año que asciende a -S/567,373 la cual será cubierta y positiva para el segundo año. Estos resultados y mayores detalles de la viabilidad financiera serán explicados en el numeral 6.3.2.

Figura 20

Lienzo Modelo de Negocio

The Business Model Canvas

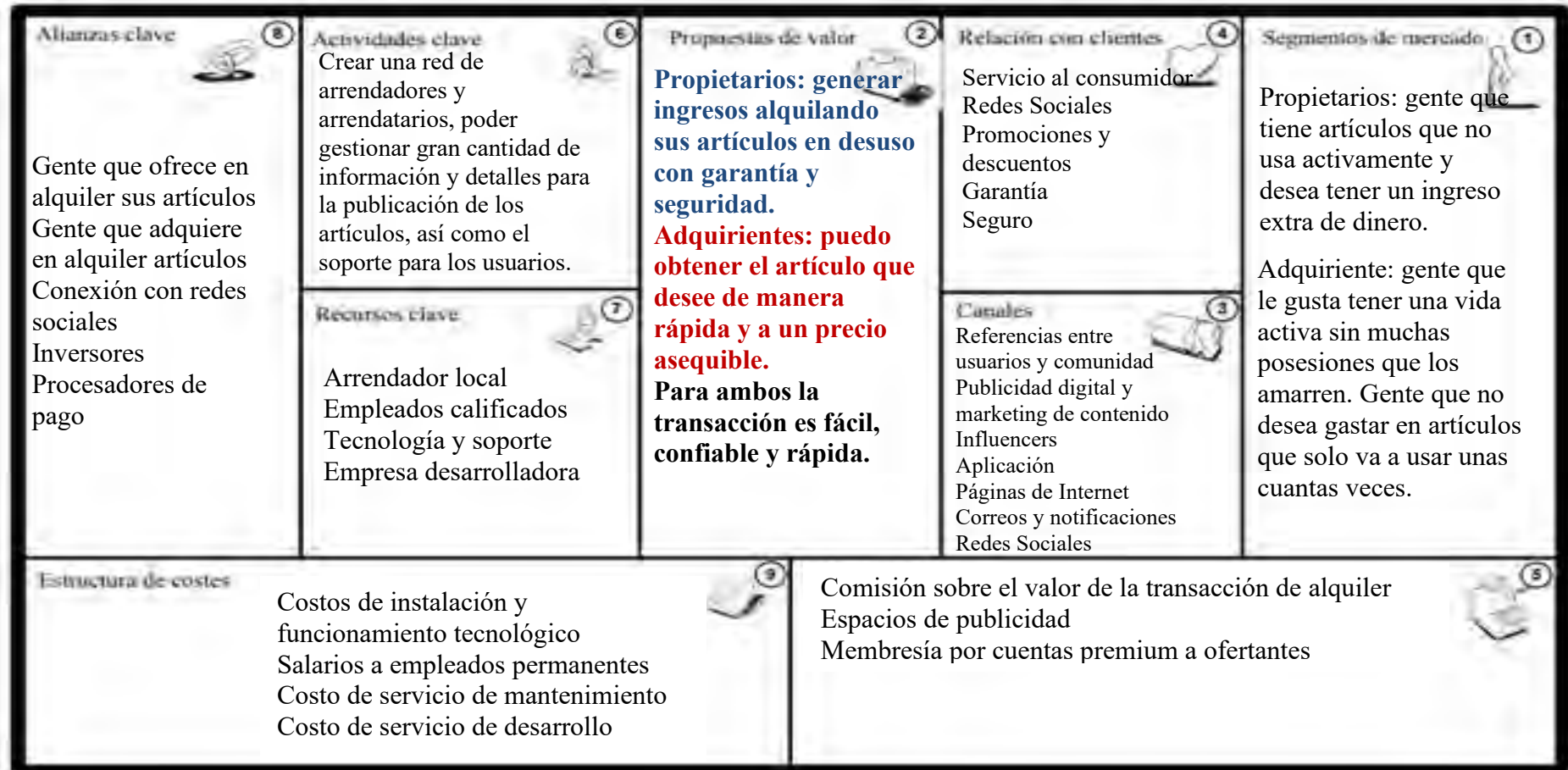


Tabla 11*Ficha de Tamaño de Mercado*

Dato	Al cierre del 2021 hay 13.9 millones de compradores online
Universo	13'900,000
Lima	Representa el 42% de la población de Lima Metropolitana
Población	Hombre y mujeres del sector económico A/B y C entre 25 a 55 años 3'530,600
Porcentaje que utiliza e-commerce	42%
Público objetivo	1'482,852
2%	29,657

Nota. Adaptado de Reporte oficial de la industria *E-commerce* en Perú, por CAPECE,

Niubiz, INEI, OPSITEL, CPI., 2022.

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Para sustentar la escalabilidad de la solución y del proyecto de negocio, primero se define lo que es escalabilidad. Se trata de un término que se ha extendido en los últimos años en el ámbito de los negocios ya que está referida a la capacidad que tienen las organizaciones para crecer y multiplicar los ingresos de forma exponencial con un incremento lineal en sus costos o con inversiones significativamente menores (Westreicher, 2022).

La búsqueda de la escalabilidad es una meta de los emprendedores ya que definirá la capacidad de crecimiento de un nuevo negocio y su valor en el mercado. De igual forma; la escalabilidad está ligada a la rentabilidad, aunque no es su único rasgo.

Basados en el modelo de Salim et al., (2016) una organización exponencial (ExO) es aquella cuyo impacto (o resultado) es desproporcionadamente grande, al menos 10 veces mayor, en comparación con sus pares debido al uso de nuevas técnicas organizacionales que aprovechan las tecnologías de aceleración... En lugar de utilizar ejércitos de personas o grandes plantas físicas, las Organizaciones Exponenciales se basan en tecnologías de la información que toman lo que alguna vez fue de naturaleza física y lo desmaterializan en el mundo digital bajo demanda.

Ciertamente en un mundo cada vez más globalizado e interconectado por la tecnología; la digitalización de las organizaciones permite un mayor acercamiento con los clientes y consumidores potenciando los canales que impulsan la escalabilidad.

En los últimos 30 años, los avances tecnológicos en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), al apoyar el desarrollo de mercados y plataformas digitales, han tenido un impacto significativo en la forma en que se compran, venden e intercambian bienes, servicios e información. Más comercio transfronterizo ahora es de naturaleza digital, una tendencia que probablemente continúe en el futuro (Organización Mundial de Comercio, 2021).

Se espera que las tecnologías digitales reduzcan los costos comerciales al mejorar los procedimientos aduaneros, aumentar la eficiencia de la logística y reducir los costos de comunicación y cumplimiento de contratos. Además, varios estudios han demostrado que los costos comerciales para el comercio en línea, es decir, el comercio electrónico, son más bajos que para el comercio fuera de línea (Lendle et al., 2016).

A partir de la definición de escalabilidad y la tendencia del desarrollo de mercados digitales, la propuesta de negocio de una plataforma digital para la oferta y adquisición de bienes en alquiler (Alki) se presenta como una solución escalable que está al alcance de un significativo número de usuarios potenciales en Perú. El negocio es un modelo *peer-to-peer* (P2P); mientras más nodos estén conectados a la red, mejor será su desempeño. Estos nodos de la red, representados por los usuarios, llegan y comparten sus propios recursos y por tanto los recursos totales del sistema aumentan exponencialmente.

La plataforma puede aumentar su número de usuarios, clientes y pedidos mediante la utilización de la app, la cual es fácil de acceder generando una gran escala y sencilla de usar ya que cuenta con interfaces amigables. Esto generará un negocio con mayores ingresos sin tener un incremento significativo o proporcional en los costos incluso derivando algunos

gastos a las empresas que están asociadas como, por ejemplo, el servicio de entrega de los productos alquilados.

Más adelante en este capítulo se incluyen más detalles de la escalabilidad de la solución; pero primeramente se confirma la capacidad de crecimiento del negocio en el país a través de una plataforma digital. Considerando los datos del reporte oficial de la industria *e-commerce* en Perú (CAPECE, 2022) son muchos los peruanos que empezaron a realizar sus primeras compras online. Al cierre del 2021, el 41.8% de peruanos (13.9 millones) ya compran por este canal.

Si bien, los datos muestran que el *e-commerce* ha tenido un crecimiento preponderante a raíz de la pandemia, esta industria recién está despegando, y prueba de ello es que las ventas online sólo representan el 4.5% del comercio en general, mientras que en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) supera el 9%. Las principales cifras del *e-commerce* en Perú se muestran en la Tabla 12 y 13.

Tabla 12

Cifras del E-Commerce 2021 en Perú

Cifras del <i>e-commerce</i> en el 2021	
Tamaño del <i>e-commerce</i>	US\$ 9 300M
Crecimiento del <i>e-commerce</i> (YTY)	55%
Compradores online	13.9M
Compradores online	41.8%
Acceso de la población a Internet	76%
Penetración de bancarización (mayores a 18 años)	52.6%
Posesión de dispositivos	
Celular	91.4%
PC	37.7%
Laptop	27.4%
Tablet	12.5%
Ticket promedio de compra	S/ 250
Penetración <i>retail</i>	7%
Comercios que venden online	300k

Nota: Adaptado del Reporte oficial de la industria *e-commerce* en Perú, por CAPECE, 2022.

Tabla 13*Distribución de E-Commerce 2021 en Perú*

Distribución del <i>e-commerce</i> en el 2021				
		Tamaño	Lima	Provincias
Oferta	Comercios que realizan <i>e-commerce</i>	300k	50%	50%
Demanda	Compradores online	13.9M	70%	30%
Volumen	Transacciones online	US\$ 9,300M	80%	20%

Nota. Adaptado del Reporte oficial de la industria *e-commerce* en Perú, por CAPECE, 2022.

Con los datos expuestos se confirma la amplitud del mercado potencial para la plataforma y que no existen restricciones en el país para la escalabilidad del negocio debido al crecimiento y a las tasas de oferta y demanda de *e-commerce* en el país. Inicialmente el mercado objetivo es Lima Metropolitana, pero hay oportunidad de crecimiento a nivel nacional e internacional debido a la escalabilidad de la plataforma.

Para validar que la propuesta de negocio tiene potencial de ser una organización exponencial, se utiliza el modelo del libro *Exponential Organizations* de Salim Ismail et al. (2016). En este se caracteriza a estas empresas por el uso de tecnologías exponenciales, como palanca elemental, pero además disponen de un Propósito de Transformación Masiva (PTM/ MTP), y al menos cuatro de los atributos que reflejan mecanismos internos y/o externalidades que les permiten alcanzar un crecimiento exponencial.

El modelo de negocio propuesto, Alki, es una plataforma digital que posee propiedades en todos los atributos de escalabilidad, pero las principales características que logran definirla como una solución exponencial se presentan en la Tabla 14.

Tabla 14*Principales Atributos de Exponencialidad de Alki*

ALKI										
MTP	S	C	A	L	E	I	D	E	A	S
X	X	X		X	X	X	X			X

El Propósito Transformador Masivo (MTP) es una gran aspiración que va más allá de la misión y la visión, es radical y logra llamar la atención de la comunidad. Ayuda a crear una cultura alrededor de la empresa y atraer talento y clientes que compartan la misma visión. La propuesta de negocio tiene el siguiente Propósito Transformador Masivo con el que se pretende atraer a los clientes y que se identifiquen para fortalecer una comunidad, crear fidelidad y hacer un cambio positivo en el planeta: MTP de *Alki*: Acceso sin límites & Reduce el hiperconsumismo.

Para el adquiriente significa que el modelo de negocio brinda a los usuarios el acceso a cualquier producto para que disfruten experiencias sin limitaciones, de manera rápida y asequible. Para el ofertante implica que el modelo de negocio ayuda a disminuir el hiperconsumismo para mejorar la sostenibilidad ambiental generando valor a productos infrutilizados por sus dueños.

Para resumir, los atributos del modelo IDEAS/ SCALE para la plataforma Alki se presenta el ExO Canvas, en la Figura 21. Esta herramienta se utilizó para identificar los atributos de escalabilidad de la propuesta de negocio, cerrar las brechas que limitaban el potencial exponencial del proyecto y para finalmente terminar de convertir la plataforma de negocio propuesta en una ExO flexible y ágil, aprovechando las nuevas técnicas organizativas y tecnológicas. A continuación, se detallan los atributos de la propuesta resaltando las fortalezas anteriormente descritas para potenciar la escalabilidad de Alki.

Atributos SCALE – Alki. Estas características externas están muy ligadas al MTP y

es un rasgo distintivo para entender el crecimiento acelerado.

Staff-on-Demand (Empleados a Demanda). El concepto de alquiler a través de la plataforma propuesta permite tener personal a demanda para la operación, así como personal, tercerizado para el desarrollo y la innovación de la aplicación. El personal para la programación y marketing digital serán *freelancers* con lo cual se amplía la diversidad de ideas e intercambio cultural.

Los empleados para la operación son acotados y los procesos le permiten trabajar de manera independiente a distancia ya que las oficinas serán descentralizadas. El siguiente personal requerido para la operación será tercerizado:

- El personal para el alta de usuarios y de catálogos. También habrá la opción que sea de manera cruzada con los miembros de la comunidad y posteriormente mientras crezca la plataforma se explorará algoritmos para el alta de los catálogos.
- El personal para servicio al cliente será a través de un *call center* que responderán la demanda.
- Los medios de pago, compañía de seguro y garantías serán electrónicos y contratados, por lo cual no se requiere personal propio de la empresa.
- El personal de soporte técnico (IT) para el Centro de Operación de la Red (NOC) y el *hosting* no será parte de la planilla ya que está ligado al servicio de la nube.
- Los personales para los servicios de entrega serán subcontratados en cada transacción mediante otras plataformas de entregas a domicilio.

El personal subcontratado trabajaría por objetivos y no por horario lo cual ayuda a la escalabilidad de la solución. Esta modalidad de empleados a demanda brindará rapidez, practicidad y funcionalidad a la plataforma, si es requerido un crecimiento acelerado, ya que no se tiene una gran fuerza de trabajo que retrase la operación y no conlleva a incrementos significativos de costos para la organización.

Comunidad y Entorno. Un factor diferenciador para *Alki* será la capacidad de crear comunidad entre sus usuarios y con el público en general. La plataforma misma estará automatizada para favorecer la colaboración de los miembros. Mientras más nodos estén conectados e interactuando en la red, mejor será el funcionamiento y la rentabilidad de la plataforma. Las recomendaciones entre usuarios será clave para la promoción de este modelo de negocio. Se aprovechará el MTP para conectar a personas con intereses, creencias y estilos de vida comunes, como aquellos que se preocupan por el medio ambiente y propician el consumo colaborativo para detener el hiperconsumismo. Adicionalmente, se crearán grupos o comunidades de usuarios con preferencias similares (productos deportivos, musicales, tecnología, herramientas de trabajo, etc.). La plataforma tendrá la facilidad de generar una red social con las conexiones generadas entre usuarios.

La comunidad será la principal promotora y embajadora de la marca *Alki*, por lo cual se mantendrá nutrida a la comunidad con el fin de generar conexión constante. Las calificaciones entre la comunidad mejorarán la oferta de productos y fortalecerá la confianza en la seguridad de las transacciones. Los usuarios pueden compartir entre ellos su experiencia y ratings del servicio, producto y procesos. Este tipo de contacto con la comunidad aportará creatividad e innovación para la plataforma. La comunidad incrementará la capacidad exponencial y lealtad de este modelo de negocio como una reacción en cadena.

Algoritmos. Se usarán algoritmos para el manejo de la información de la plataforma y para brindar la mejor experiencia a los usuarios de manera rápida y automatizada. La plataforma permitirá obtener datos acerca del comportamiento de adquisición y oferta de los usuarios y mediante análisis de datos se podrá tomar decisiones sobre futuras ofertas y promociones para los usuarios de manera personalizada, tanto para adquirientes como a los propietarios de los productos. Los algoritmos brindarán capacidad de identificar, personalizar y gestionar los intereses de los clientes.

Los propietarios de los productos recibirán reportes automatizados de la búsqueda de sus productos y los adquirientes recibirán ofertas en base a sus preferencias. La plataforma también contará con algoritmos para la protección de medios de pago digitales para la protección antifraude y asegurar una transacción segura con los usuarios. Se contará con *machine learning* para brindar sugerencias de productos por tipo de producto, zona, temporada, precio, entre otros. Inicialmente se adquirirá licencias de algoritmos mediante los desarrolladores de la plataforma, pero luego con el crecimiento del negocio se podrán desarrollar algoritmos propios mejorados y adaptados para las necesidades de los usuarios. La innovación en algoritmos será clave para lograr la escalabilidad, diferenciación y protección de la solución propuesta.

Leveraged Assets (Activos externos). Este es uno de los principales atributos que hace que la propuesta de negocio sea exponencial y con alto potencial de escalamiento, ya que la organización no cuenta con productos propios para alquilar y, por tanto, no se invierte en la cadena de abastecimiento para comprar, transformar y entregar los productos. El negocio se apalanca de los activos del ecosistema y utiliza los recursos suministrados los usuarios propietarios para poder satisfacer las necesidades de los otros usuarios adquirientes; lo cual genera agilidad y elimina o reduce significativamente el costo para la operación y para la venta de la propuesta de negocio. No ser dueños de los activos otorga agilidad para crecer de manera exponencial.

De igual forma, algunos elementos de la operación serán alquilados o subcontratados con el objetivo de tener flexibilidad, mejorar la rentabilidad e incrementar el rendimiento de la inversión, por ejemplo: los servidores estarán en una nube y podrán expandirse o contraerse rápidamente y con poca inversión o pérdida según la demanda. Además, las oficinas son descentralizadas y se alquilará espacios de oficina estilo *co-work*. Otro aspecto importante es que no se cuenta con activos para la cadena de distribución ya que el servicio

de entrega es subcontratado o efectuado por los mismos usuarios con lo cual se ahorra en la inversión, operación y mantenimiento de servidores y de la cadena logística. Gracias a la red de usuarios es posible acceder a los productos en cualquier momento y en cualquier lugar, lo cual es esencial para la escalabilidad y expansión del negocio.

Engagement (Compromiso). Este punto está relacionado con el de generar comunidad y se logra cuando se crea sentido de pertenencia y colaboración colectiva. Por lo tanto, en la plataforma se facilitará la interacción entre los usuarios para que puedan ser auténticos y con retroalimentación instantánea. Para ello se realizará lo siguiente:

- *Peer review:* Valoración entre usuarios para generar credibilidad y otorgar poder a los usuarios frente a la organización.
- Concursos incentivados: Uso de descuentos, incentivos y promociones para los usuarios con mayor uso de la plataforma y aquellos con mejores ratings. Programas de fidelización para usuarios frecuentes.
- Gamificación: Consiste en motivar a los usuarios a convertir actividades en juegos atractivos. Para la plataforma *Alki* se crearán niveles jerárquicos y avatares de los usuarios según la frecuencia de uso y por la calificación que le brinden los otros usuarios.

Atributos IDEAS – Alki. Se refiere al uso de avances tecnológicos que, sin duda, contribuyen al crecimiento exponencial y exitoso de una empresa. Estos atributos distinguen de forma interna cómo opera la organización, cómo se organiza y cómo interactúan sus empleados.

Interfaces. La interfaz es una de las fortalezas de escalabilidad para la propuesta de negocio ya que representa el puente con las externalidades mencionadas anteriormente. La interfaz consistirá en una plataforma digital (*Alki*) mediante página en línea y/o aplicación que pueda usarse en dispositivos móviles. El uso de plataforma digital potencia el negocio de

manera exponencial, ya que es gratis, con ambiente amigable y fácil de acceder.

La plataforma tendrá procesos capaces de autoabastecerse y flujos de transacción auto dirigidos, fáciles de usar, automatizados y ejecutados de inicio a fin por los usuarios sin necesidad de intervención de empleados de la compañía, y a la vez, permitirá la vinculación entre los usuarios y la comunidad de manera autónoma. Este enfoque de autoservicio propicia la escalabilidad y tendrá opciones para inscripción de usuarios, búsqueda y publicación de productos, calificación de miembros, proceso de pedido y aprobación de servicios, acceso directo a redes sociales, entre otras. La interfaz facilitará la gestión eficiente de la información a través del sistema de algoritmos.

Dashboards (Tableros de Control). Para administrar toda la información que se generará en la plataforma de *Alki* se tendrán tableros de control que permitan gestionar de manera eficiente la organización, tomar de decisiones oportunas y generar estrategias de crecimiento e innovación. La plataforma propuesta tendrá recolección y cruce de datos en tiempo real que serán mostrados como tableros de indicadores a los miembros de la organización. Algunas métricas en tiempo real serán: El tráfico de la plataforma, número total de usuarios, nuevos usuarios del día anterior, tasa de pedidos versus visitas, frecuencias de uso, recurrencia de usuarios, ranking de productos solicitados y de usuarios, monetización, transacciones en proceso, transacciones pagadas y cobradas, total de ingresos por períodos, nivel de satisfacción de la plataforma (NPS), entre otras.

El negocio tendrá OKR en todas las áreas de la organización. Esta característica es esencial para *Alki* ya que soportará la escalabilidad porque a medida que crezca la compañía será necesario seguir el ritmo del gran volumen de datos generados por la demanda exponencial que pueda presentarse.

Experimentación. La experimentación proactiva será un proceso clave en la propuesta de negocio de *Alki* para seguir mejorando y satisfaciendo las necesidades de los

usuarios. Los comentarios y el nivel de satisfacción realizado por los usuarios, tanto adquirientes como propietarios, brindará información que permita innovar los servicios y procesos. Debido a la naturaleza del negocio mediante una plataforma digital, se puede experimentar a un costo relativamente bajo, mediante ajustes en el programa y, posteriormente, seguimiento de resultados.

Este tipo de experimentación permitirá tomar riesgos controlados mediante la estrategia de *Test & Learn* (Prueba y Aprendizaje) para aprender y fallar (si fuese el caso) de manera ágil, rápida y barata. Para el desarrollo de nuevos productos e innovaciones se usarán metodologías ágiles como *Design thinking* o *Lean Start-up* que brindarán un marco para la definición de nuevos productos y procesos en la plataforma. En la plataforma también se pretende tener promociones por temporadas que permitirán ensayar si algunos productos u ofertas son rentables y pueden extenderse permanentemente. El aprendizaje y la experimentación son claves para el desarrollo y evolución de una organización exponencial.

Autonomía. El modelo de negocio propuesto, que es descentralizado, tendrá una jerarquía operativa plana y se gestionará a través de equipos de trabajo multidisciplinarios pequeños y auto dirigidos que tomarán decisiones en base a los OKR de la organización. El modelo permite que los empleados estén en cualquier parte ya que están comprometidos con el MTP de *Alki* y son disciplinados. Los desarrolladores son *freelancers* subcontratados, lo cual les brinda autonomía y autogestión. La plataforma también brinda autonomía a los usuarios quienes realizan los pedidos y toman las decisiones de aceptar las transacciones en cada alquiler. Si bien existirá líneas de autoridad para la dirección de la empresa, la operación será descentralizada lo cual permite agilidad y es fundamental para cualquier crecimiento exponencial que pueda generarse.

Social Technologies (Tecnologías sociales). Las redes sociales gestionadas mediante la tecnología son esenciales para la escalabilidad de la propuesta de negocio. Se fomentará la

“cultura de red” en la organización apalancados en el modelo de negocio colaborativo *peer-to-peer* (P2P). En la plataforma propuesta se tendrá conexión con las redes social más populares y también se generará una red interna entre la comunidad en la cual los miembros podrán colaborar y vincularse, sin necesidad de intervención de empleados de la compañía, a través de comunicaciones entre ellos, felicitaciones, comentarios e incluso generar reclamos si fuese necesario.

Esta socialización facilitará una amplia difusión y la toma de decisiones entre los usuarios. Se podrá cerrar una transacción de alquiler a través de la comunicación entre los usuarios lo que robustecerá la confianza entre ellos. Se generará una comunidad de fans y seguidores entre los usuarios, propietarios y adquirientes, así como redes permanentes entre usuarios con preferencias similares fortaleciendo la comunidad.

Para comercialización se utilizarán herramientas sociales como principal contacto con la comunidad y el público en general. Cuando existan productos que coincidan con las preferencias de los usuarios, se usarán las redes para invitarlos a utilizar la propuesta de negocio. Para la promoción del negocio se tomarán los servicios de *influencers*, según sea el mercado objetivo, y se realizará publicidad en las principales redes sociales. El uso de la tecnología para administrar las redes creadas (propietarios-adquirientes, adquirientes-adquirientes y propietarios-propietarios) es vital para ganar eficiencia y fluidez en la organización ya que genera puentes de comunicación rápida entre los miembros internos y externos con lo cual se podría sostener un crecimiento acelerado y la innovación en *Alki*.

Según lo indicado en el modelo de Salim et al. (2016), se puede concluir que la propuesta de negocio de *Alki* tiene la potencial posibilidad de ser una organización exponencial debido a las siguientes características:

1. Posee un Propósito Transformador Masivo (MTP) que conecta con la comunidad y tiene al menos cuatro de los atributos internos y externos del modelo *IDEAS/*

SCALE como fortaleza (se identificaron 7 de 10).

2. La plataforma muestra los dos motivos en los que radica que una organización escale rápidamente. En primer lugar, la plataforma usa las ventajas de la tecnología y el acceso a la información, generando y manejando datos para mejorar el servicio y entrega del producto y; en segundo lugar, las funciones y operación central del negocio se puede realizar a demanda y fuera de la organización. El modelo de negocio no tiene recursos propios y se apalanca de los recursos materiales de la comunidad.
3. El cociente exponencial (Exponential Quotient – ExQ) que toma en cuenta los atributos *IDEAS/SCALE* que se obtuvo para el modelo de negocio alcanzó un valor de 66 puntos siendo el mínimo requerido un valor de 55 puntos (de 84 posibles). El análisis se presenta en el Apéndice C.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El impacto medioambiental y social que Alki presenta como parte de su propuesta de valor configura una ventaja competitiva que busca contribuir a una sociedad sostenible a través de la reutilización de productos. Los aspectos positivos en el ambiente y sociedad que se generan en el proyecto son la disminución de residuos sólidos no reciclables, como por ejemplo, los componentes electrónicos, la reducción de contaminación del aire y agua que genera la producción de nuevos materiales, la reducción de uso de combustible, agua y materiales empleados en la fabricación de productos nuevos; y finalmente la creación de una alternativa de aporte a la economía doméstica ya que disminuye los gastos para comprar productos nuevos para uso mínimo.

Respecto de la contribución al logro de Objetivos de Desarrollo Sostenible, este proyecto tiene impacto en el ODS 8 que promueve el trabajo decente y crecimiento económico. ya que resolviendo la necesidad de adquirir productos bajo alquiler a un menor

Figura 21

Lienzo ExO Canvas

ExO Canvas

Organization	ALKI	Date	JULIO 2022	Done by	Vasquez, Membreño, Odiaga & Martínez
--------------	-------------	------	-------------------	---------	--------------------------------------

Massive Transformative Purpose

1. Brindar a nuestros usuarios el acceso a cualquier artículo para que disfruten experiencias sin limitaciones, de manera rápida y asequible
2. Disminuir el hiperconsumismo para mejorar la sostenibilidad ambiental generando valor a artículos infrutilizados por sus dueños

 <h3>Information</h3> <ul style="list-style-type: none"> * Información de los perfiles de los usuarios a través de las inscripciones en la página adquirientes y ofertantes) * Demanda de artículos por el histórico de servicios realizados * Artículos más buscados en la plataforma. Tipo de artículo, Tiempo de uso, Distancia de entrega, Lugar, Personas, Precios, Tendencias * Frecuencia de alquileres por persona y cantidad de artículos por propietario * Medios de contacto para los usuarios y preferencias, así como medios de pago y preferencias de garantía/seguros * Fortalezas y oportunidades del programa con las evaluaciones de los usuarios. * Ratings y confiabilidad de los usuarios 	 <h3>Staff on Demand</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Personal tercerizado para el desarrollo y innovación de la plataforma - Personal a demanda para la operación: logística, ingreso, atención al cliente, medio de pago, IT 	 <h3>Interfaces</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos autodirigidos, auto-suministrados y ejecutados fuera de la organización a través de la plataforma - Plataforma digital accesible y escalable vía app/web - Interfaces fáciles de usar y con ambientes amigables 	 <h3>Implementation</h3> <ul style="list-style-type: none"> * Aprobación del financiamiento y Desarrollo de la aplicación y plataforma en línea "ALKI" * Selección del equipo, contratistas y cierre de alianzas claves * Promover la Cultura Organizacional basada en el MTP, valores, misión y visión * Comunicar el enfoque centrado en el usuario, alto nivel de servicio, innovación a través de metodologías ágiles y eficiencia en costo * Desarrollar capability para analizar la información y selección de algoritmos claves con enfoque en mejora continua * Definir OKR y KPIs financieros, comerciales, operativos, ambientales y sociales * Definir estrategia de marketing para captación de ofertantes y adquirientes
	 <h3>Community & Crowd</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Apalancamiento de comunidades de colaboración y enfoque ambiental contra el hiperconsumismo - Los usuarios son los principales promotores y embajadores de la plataforma - Los ratings y comentarios de los usuarios mejora la oferta de los productos 	 <h3>Dashboards</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de tableros de indicadores para la presentación de la información analizada - Métricas en tiempo real de las transacciones de la plataforma - Uso de OKRs en toda la organización 	
	 <h3>Algorithms</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Machine learning para sugerencia de artículos por usuario en base a su comportamiento - Envío de promociones especializadas por usuario - Protección para los medios de pago digitales 	 <h3>Experimentation</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Método Lean Start up para innovación rápida en la plataforma - Experimentación a bajo costo permite tomar riesgos. Test & Learn - Comentarios de los usuarios permiten innovar en servicio y procesos - Estrategias de mercadeo por temporadas, in & out, promociones 	
	 <h3>Leveraged Assets</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Los artículos son suministrados por los usuarios - Servidores en la nube - Oficinas descentralizadas - La distribución es subcontratada por los mismos usuarios 	 <h3>Autonomy</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Equipos de trabajo pequeños y multidisciplinarios. Toman decisiones en base a OKR - Los usuarios toman las decisiones de aceptar las transacciones - La organización permite que los empleados estén en cualquier parte. Son disciplinados y enfocados en el MTP de la compañía - Los desarrolladores son freelancers 	
	 <h3>Engagement</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de incentivos, descuentos y promociones con el uso de la plataforma - Programas de fidelización por usuario frecuente - Gamificación mediante premios creando niveles jerárquicos por cantidad de uso y calificaciones entre usuarios 	 <h3>Social Technologies</h3> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboración y vinculación entre usuarios a través de red interna y redes sociales externas (Cultura de red) - Publicidad en redes sociales y uso de influencers - La socialización facilita la toma de decisiones entre los usuarios - Se crean redes permanentes y se fortalece la comunidad - Comunidades de fans y seguidores entre los usuarios 	

costo que adquirirlo como nuevo se genera el ahorro de los usuarios, y con ello se impacta directamente en el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible de sus familias. Asimismo, para aquellos usuarios que oferten sus productos en alquiler se les brinda una forma de obtener ingresos de una manera productiva y decente. Cabe indicar que durante la pandemia más de 1,600 millones de personas con trabajo informal perdieron sus fuentes de ingresos. Asimismo, se contribuye al ODS 11 de ciudades y comunidades sostenibles y al ODS 12 de producción y consumo responsable a través del cuidado del medio ambiente y el uso de los recursos naturales de manera consciente y sustentable. Lograr que la ciudad de Lima Metropolitana sea más sostenible y disminuir su huella ambiental mediante la reutilización de productos y reducción del hiper consumismo. La propuesta de valor se muestra como una alternativa que genera conciencia de sostenibilidad, motivando el colaborar unos con otros y fortalecer la confianza entre los miembros de la comunidad.

Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se realizará la validación de la propuesta de solución considerando las hipótesis a ser evaluadas, a través de entrevistas, lo que permitirá medir la deseabilidad del servicio ofrecido. Se trabaja en la factibilidad, en base a un plan de mercadeo que segmente el mercado objetivo y de un plan de operaciones, para luego culminar con la viabilidad del proyecto a través del análisis financiero.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para poder validar la deseabilidad de la solución propuesta, se comienza con el planteamiento de hipótesis. La hipótesis es un enunciado presumible de la relación entre dos o más variables que muestran lo que se está buscando o tratando de probar, y se definen como explicaciones tentativas de un determinado fenómeno o situación y que se intenta comprobar o rechazar mediante la experimentación u otros métodos.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Las hipótesis propuestas a ser validadas, tanto para adquirentes como para ofertantes, son las siguientes.

Adquirientes:

- Hipótesis 1: El usuario busca artículos del hogar, ocio y entretenimiento a precios razonables en lugar de adquirir productos nuevos.
- Hipótesis 2: El usuario considerará adquirir artículos del hogar, ocio y entretenimiento en alquiler porque tendrán que usarlos pocas veces.
- Hipótesis 3: El usuario preferirá alquilar artículos del hogar, ocio y entretenimiento ya que es una transacción rápida.
- Hipótesis 4: El usuario podrá encontrar una mayor variedad de artículos del hogar, ocio y entretenimiento en alquiler que no encuentran con facilidad en el mercado.

- Hipótesis 5: El usuario preferirá alquilar ya que podrá adquirir el artículo sin la necesidad de recogerlos.

Ofertantes:

- Hipótesis 1: El usuario ofrecerá sus artículos del hogar, ocio y entretenimiento en alquiler porque generaría ingresos adicionales.
- Hipótesis 2: El usuario ofrecerá sus artículos del hogar, ocio y entretenimiento en alquiler si se les da una garantía por su producto en caso sea dañado.
- Hipótesis 3: El usuario que no cuenta con espacio suficiente en su domicilio para sus artículos del hogar, ocio y entretenimiento en desuso preferirá arrendarlos.
- Hipótesis 4: El usuario preferiría dar sus artículos del hogar, ocio y entretenimiento en alquiler, en lugar de venderlos, con la intención de disponer ellos en el futuro.
- Hipótesis 5: El usuario se decidiría por ofrecer sus artículos del hogar, ocio y entretenimiento en alquiler si no tuviera complicaciones en entregar los productos arrendados.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Con el fin de validar la deseabilidad de la solución propuesta se creó una simulación a partir de un escenario en el que se usa la plataforma de alquiler, Alki, y el usuario puede interactuar con la plataforma y entender el proceso, tanto como adquiriente o como ofertante. De esta manera se lograría validar y dar respuesta a las hipótesis planteadas a través de entrevistas realizadas al final de la prueba para las cuales se diseñaron las fichas de información que se muestran en el Apéndice D.

Este experimento fue realizado con 20 personas que cumplen con el perfil de potencial usuario descrito en el Capítulo III, a quienes se les indicó que el experimento contaría con dos fases: una con rol de adquiriente y la siguiente con rol de ofertante. Las pruebas se dieron lugar de forma remota por video llamada durante las semanas del 6 y 13 de

junio del 2022. La mecánica de la prueba consistió en que en ambos roles se solicitó a los entrevistados asignar una puntuación entre 1 y 4, donde 4 es la máxima y 1 la mínima puntuación. De igual forma, como un factor de decisión, pudieron clasificar los atributos según un nivel de importancia considerando 1 al más importante y 7 el menos importante. Los resultados de estas pruebas se resumen en las Tabla 15 para los adquirientes y en la Tabla 16 para los ofertantes.

En base a los resultados presentados se concluye que la deseabilidad del usuario está condicionada principalmente a la comodidad de ser atendido desde la comodidad del hogar, tanto para los adquirientes, cuando reciben los artículos que alquilan, así como para los ofertantes cuando deben entregar el producto al inicio y luego recogerlo una vez culminado el tiempo de alquiler.

Asimismo, la seguridad es un factor importante para el ofertante, motivo por el cual contar con un seguro contra riesgo de pérdida o robo y garantía es un factor crítico para que los propietarios sientan el respaldo y confianza necesaria para ofertar sus productos. Este factor es tan relevante que deja al ingreso adicional que podrían los propietarios podrían ganar en un segundo plano.

Finalmente, se concluye que para el adquiriente la necesidad de adquirir productos en alquiler va alineado principalmente con la necesidad de contar con estos productos por un periodo corto de tiempo, lo cual reafirma nuestra propuesta que les permitirá cubrir esta necesidad temporal sin tener que gastar mayor tiempo y dinero comprando un producto nuevo.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

Para poder validar la factibilidad de la solución propuesta será necesario examinar a profundidad el plan de mercadeo, el diseño de la plataforma y el plan de operaciones, entre otros aspectos que se detallan a continuación.

Tabla 15

Entrevista Adquirientes

Resultados entrevista adquiriente		Sí		Tal vez		Orden de Prioridad
Nro.	Pregunta Considera que 4 es la máxima puntuación y 1 la mínima.	1	2	3	4	
1	¿Adquirirías algún producto en esta plataforma?	81.25%		18.75%		
2	¿Consideras que esta plataforma te ofrece la posibilidad de obtener un artículo por una fracción de su valor real en el mercado?	0%	13%	63%	25%	7
3	¿Consideras que esta plataforma te ofrece la posibilidad de obtener un artículo a un precio razonable?	0%	6%	56%	38%	6
4	¿Consideras que esta plataforma cubrirá tu necesidad de adquirir productos de manera temporal o por una necesidad específica?	0%	0%	31%	69%	1
5	¿Consideras un factor de decisión para el uso de esta plataforma, que esta pueda lograr que los productos puedan ser entregados de una manera rápida?	0%	0%	56%	44%	4
6	¿Consideras un factor de decisión para el uso de esta plataforma, que esta te pueda brindar una gran variedad de productos y poder disponer de ellos?	0%	19%	44%	38%	5
7	¿Consideras un factor de decisión para el uso de esta plataforma, que esta pueda facilitar la adquisición de cualquiera de los productos desde el lugar en que te encuentres?	6%	6%	50%	38%	2
8	¿Consideras un factor de decisión para el uso de esta plataforma, que esta pueda facilitar la recepción y devolución de los productos en alquiler?	0%	13%	44%	44%	3

Tabla 16

Entrevista Ofertantes

Resultados entrevista ofertante		Sí		Tal vez		Orden de Prioridad
1	¿Ofreecerías algún producto en esta plataforma?	92.86%		7.14%		
Nro.	Pregunta Considera que 4 es la máxima puntuación y 1 la mínima.	1	2	3	4	
2	¿Consideras que esta plataforma, te ayudaría a generar ingresos adicionales?	0%	14%	50%	36%	5
3	¿Consideras que el valor por la comisión de Alki de 15% es razonable por el servicio que brinda la plataforma?	0%	21%	64%	14%	7
4	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta pueda ofrecer una garantía o seguro por el alquiler de tus productos?	7%	14%	64%	14%	1
5	¿Crees que la garantía ayuda a mitigar el riesgo de pérdida o daño del producto siendo un factor de decisión para el uso esta plataforma?	0%	14%	64%	21%	2
6	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta te pueda ayudar a libérate de productos que tienes en desuso, en casa?	7%	0%	29%	64%	6
7	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta te pueda ayudar a ofrecer productos en alquiler en lugar de venderlos o regalarlos?	7%	0%	36%	57%	4
8	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta te pueda ayudar con la entrega de los productos que ofrecerías en alquiler?	0%	21%	43%	36%	3

6.2.1. Plan de Mercadeo

La plataforma Alki busca captar dos tipos de usuarios denominados los propietarios y los adquirientes, y ofrecerles un servicio que vaya más allá de la conexión para lograr alquilar un producto. Lo que busca la plataforma es ofrecer una experiencia satisfactoria para ambos tipos de usuario durante todo el *customer journey* de cada alquiler, desde la búsqueda y selección hasta la devolución del producto. Alki es parte del modelo *peer to peer* dentro de las empresas de economía colaborativa, es decir, participa en un mercado comunitario basado en la confianza del ofertante-adquiriente de un bien o producto para que el disfrute del mismo resulte más económico y práctico que comprar el bien nuevo. Alki tiene como negocio ser un facilitador, mas no vende para consumo a un cliente o empresa

Para lograr que la experiencia sea satisfactoria, debemos asegurar a los usuarios que la transacción de alquiler contará con altos estándares de seguridad y confiabilidad, incluso un nivel superior al de las plataformas de compra y venta, ya que el alquiler es una transacción comercial que los potenciales clientes consideran como más riesgosa, más aun considerando que nos encontramos en una coyuntura en la cual la inseguridad en operaciones *e-commerce* se incrementa cada día lo cual obliga a la empresas de tecnología a tomar las medidas necesarias para garantizar la seguridad patrimonial y de información personal de cada cliente.

En medio de este contexto se ha desarrollado este plan de marketing para el cual se han definido los siguientes objetivos estratégicos como primer paso en su diseño:

- Lograr un crecimiento de al menos 5% en sus resultados de margen operativo a partir del segundo año de operación hasta el año 5.
- Alcanzar como mínimo un 20 % de utilidad antes de impuestos a partir del segundo año.
- Conseguir un *market share* de 2 p.p al finalizar el primer año de operación y que este valor crezca al menos en el orden de 5% anual a partir del segundo año.

Segmentación de mercado. Los segmentos de mercado son amplios y se clasifican en los siguientes:

- **Propietarios:** personas que ofrecen sus productos en alquiler por un tiempo determinado.
- **Adquirientes:** personas que buscan usar productos pagando una fracción de su precio y una gran experiencia al disfrutar de las actividades para que los necesitan.

Ambos segmentos se caracterizan por las siguientes variables:

Geográfico: personas entre 25 y 55 años.

Demográfico: Hombre y mujeres del sector económico A/B y C entre 25 a 55 años.

Psicográfica / Conductual: personas tecnológicas y adaptadas a la digitalización que usan el comercio electrónico como parte de su vida cotidiana. Además, es 100% bancarizado.

Posicionamiento. El posicionamiento de nuestro servicio se define también en las dos dimensiones del negocio. Para el servicio que se presta a los propietarios dispuestos a ofertar sus productos, nos posicionamos como la plataforma más segura de intercambio de productos en alquiler en condiciones seguras y confiables con un respaldo que garantiza el valor total del bien.

Por otro lado, para el servicio que se ofrece a los adquirientes, Alki es la mejor alternativa para obtener productos que se requieran usar por poco tiempo o por necesidad puntual, todo ello a un precio razonable que equivale a una fracción del precio que se pagaría como nuevo.

Análisis de precio. El componente más importante del precio que paga el usuario adquiriente en Alki, es establecido por cada ofertante y es el monto a pagar por el alquiler diario o semanal. La decisión de ofertar precio por día o semana depende totalmente del ofertante.

Adicionalmente a ello, debido a que el proyecto se basa en una plataforma digital, el beneficio para Alki sería directo, a través del pago de la comisión que realiza cada vez que un adquiriente realiza un alquiler. Este valor es un valor porcentual del total del alquiler del producto. No considera el costo de *delivery*, dado que este costo será asumido por el adquiriente en caso opte por dicha forma de entrega.

El valor de esta comisión no puede ser comparable con la de un competidor directo en el mercado peruano ya que no existe ninguna plataforma similar, sin embargo, se comparó con el porcentaje de comisión de plataformas de alta transaccionalidad como Rappi, Pedidos Ya, y Mercado Libre con el fin ubicarlo en un rango de referencia y que el valor de la comisión de Alki sea competitivo. De esta forma se busca masificar el uso de la plataforma a través de estrategias de publicidad y promoción que promuevan el tráfico en la plataforma y lograr expandir a más usuarios a través del uso efectivo de redes sociales, posicionamiento Web, *banners* y *displays*, entre otras estrategias para atraer visitas de nuevos usuarios.

Marketing Mix. En las siguientes líneas se desarrolla las 4 P de marketing que soportan este plan de marketing que tiene como objetivo principal el incentivar a que los usuarios puedan ingresar, registrarse en la aplicación y así elevar el número de estos constantemente.

1. Producto

- Plataforma que facilita la conexión rápida, sencilla y segura entre propietario y adquiriente mediante un app y página Web.
- Alki es una marca que está basada en la seguridad, el ahorro y la accesibilidad para nuestros clientes (arrendatarios y arrendadores) y logren con ello tener una experiencia satisfactoria. La marca está asociada al disfrute, bienestar, alivio y tranquilidad que ofrece:

A sus los adquirientes ya que es un facilitador de brinda acceso a bienes que

necesitan y que no están dispuestos a comprar, los desean para compartir momentos de ocio con amigos y familia, actividades deportivas, actividades musicales, quehaceres del hogar, tratamientos de salud, entre otras ocasiones de uso.

Por otro lado, a sus clientes-arrendadores, al poder obtener ingresos adicionales de manera rápida, simple, segura y con cero inversiones, con riesgo mitigado de pérdidas económicas, dando un valor de alquiler razonable a bienes que poseen y que están siendo poco o nada utilizados.

- Tipos de servicios ofrecidos:

Para el ofertante existen 2 tipos de servicios: el simple consiste en el servicio y publicación y conexión con los adquirientes cada vez que soliciten un alquiler. Y por otro lado el *premium* en el cual se ofrece la aparición en los primeros resultados de búsqueda y publicidad en la página de inicio.

Para el adquiriente, se ofrece un catálogo de diversas categorías en alquiler y contacto directo con el propietario una vez que se selecciona el producto deseado.

- Calidad: Se han establecido parámetros para la publicación de fotos y videos cargados por los ofertantes. En caso no cumplan con los términos y condiciones de Alki especificados al momento de la solicitud de publicación, se rechazará inmediatamente la publicación y el ofertante deberá ingresar una nueva solicitud de publicación. Asimismo, durante el flujo de aprobación de perfiles de adquirientes, se realizarán filtros a los usuarios que ingresan a nuestra plataforma, como perfil de riesgo en la Base de Historial Crediticio (Infocorp) y cruce de identidad con la Reniec.
- Garantía: se busca dar confianza y tranquilidad a los ofertantes, por tanto, se le brindarán las siguientes alternativas para mitigar el riesgo de pérdida o robo de sus

productos: la contratación de una póliza de seguro con Entidad Aseguradora acreditada por la Superintendencia de Banca y Seguros; o la solicitud de una garantía a través del pago con tarjeta de crédito o efectivo de manera anticipada. El monto de esta garantía será establecido por el mismo ofertante en moneda nacional.

- Soporte y asesoría en línea: La plataforma cuenta con uso del aplicativo de manera que aprenda a usarlo rápidamente (tutoriales). En cada estado de la transacción puede consultar al personal de soporte en línea quienes estarán capacitados para responder consultas y podrán dar consejos para una experiencia satisfactoria.

2. Precio

Como se indicó en el punto de análisis de precios, al usar Alki se realizará el cobro de una comisión sobre los precios de alquiler de productos, considerando un valor porcentual homogénea del 15% sobre el valor total del alquiler cotizado por el adquiriente. Por otro lado, para los ofertantes que opten por el servicio de oferta premium que les brindará beneficios de priorización y publicidad de oferta, se les cobrará un porcentaje adicional del 15% sobre el precio total de alquiler.

3. Plaza

Se ha determinado cubrir el mercado de Lima Metropolitana durante los cinco primeros años y posteriormente expandirse hacia las principales ciudades del país. El canal de distribución utilizado será a través de Play Store y Apple Store para plataformas Android y IOS, para dispositivos móviles y computadoras. La descarga de la aplicación Alki será gratuita para todos los usuarios. La participación en redes sociales como Instagram, Facebook y Tik Tok se usará como canal de captación de los usuarios ya que estarán vinculados con las tiendas de aplicativos de Apple y Android.

4. Promoción

La promoción es decisiva para dar a conocer a esta plataforma online de tipo

mercado comunitario. Esto se debe a que no se tendrá tienda física ya que al ser intermediarios entre ofertantes y adquirientes de productos en alquiler, es esencial definir el enfoque en cómo la marca Alki dará a conocer los beneficios de utilizar su servicio. La promoción busca aumentar tanto la cantidad de arrendadores como arrendatarios que constituyen nuestro segmento de mercado para que se registren en la plataforma, e incrementar la cantidad y variedad de bienes ofrecidos y a su vez aumentar el flujo de usuarios que alquilen los bienes. Para ello llevaremos a cabo las siguientes acciones:

- Publicidad en redes sociales: El uso de redes sociales ayudará a contar con una mayor exposición digital y ganar notoriedad en corto tiempo dado al alto nivel de interacción que hay con los usuarios. Se optarán por anuncios informativos, con botones de llamadas a la acción para generar tráfico y conversión de potenciales usuarios.
- Marketing digital pagado para acelerar la exposición de la marca en las principales páginas o portales tales como *Google* y diarios locales. Adicionalmente se buscarán alianzas con *influencers* que recomienden el servicio de Alki mediante sus propios testimonios o a través de emplazamientos publicitarios en las principales redes sociales tales como *Instagram* y *Tik Tok*.
- Se optarán descuentos a través de cupones en primeras compras para incentivar a los usuarios a que prueben el servicio. Sabemos que esta estrategia ayuda principalmente a la captación, sin embargo, el nivel de servicio, efectividad y confiabilidad percibida a lo largo de todo el *customer journey* determinará una segunda visita o una recomendación positiva.
- La efectividad de estas estrategias radica en no dejarse guiar por suposiciones e intuiciones y tener certeza de lo que realmente funciona y cómo responde el público en el corto plazo. Es por ello que se usarán KPI que midan la conversión de

las interacciones en visitas a la página de Alki, posteriores descargas del aplicativo y finalmente, en ventas concretadas.

En la Tabla 17 se visualiza que el monto total presupuestado para las actividades de producto y promoción asciende a 237,760 Soles para el primer año, monto que disminuye en 10% para el segundo año y en la misma proporción para el tercer año. A partir de este año se prevé estabilizar los costos de marketing, una vez que la marca y el servicio hayan logrado un alcance considerable en los dos primeros años de operación en los que se optó por una estrategia más agresiva de introducción al mercado.

Tabla 17

Presupuesto de la Mezcla de Marketing (2022-2026), en Soles

	2022	2023	2024	2025	2026
Producto					
Diseño App	20,000	-	-	-	-
Diseño de branding	3,000	-	-	-	-
Promoción					
Google Adwords	27,360	24,624	19,699	19,699	19,699
Tik Tok	32,400	29,160	23,328	23,328	23,328
Instagram	36,000	32,400	25,920	25,920	25,920
Influencers	114,000	102,600	82,080	82,080	82,080
Total	232,760	188,784	151,027	151,027	151,027

6.2.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones de la propuesta de negocio tiene como propósito entender las actividades, procesos, recursos, capacidades cuali-cuantitativas y estructuras organizacionales que son requeridos para el funcionamiento del servicio de la plataforma digital con el fin de entregar y retornar satisfactoriamente los productos en alquiler entre adquirentes y propietarios creando valor para ambos usuarios y, a la vez, generando beneficios económicos para el negocio. Además, en esta sección se incluyen las actividades para el diseño, administración y mejora de la plataforma para que el servicio entregado esté totalmente conectado con la estrategia del negocio, objetivos (crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad), misión, visión y propósito de la organización. Primeramente, para conocer las prioridades

competitivas de la estrategia operacional se conecta con la estrategia del negocio de Alki, la cual está enfocada en diferenciarse por la calidad del servicio y está centrada en las necesidades de los clientes (Adquiriente y Propietario) (ver Figura 22). Para entender las expectativas de los clientes en cada uno de los procesos principales durante la prestación del servicio, se realizó un mapa de viaje para ambos usuarios, como se ilustra en el Apéndice F. Los resultados se resumen en la Tabla 18.

Figura 22

Definición de Estrategia de Operación

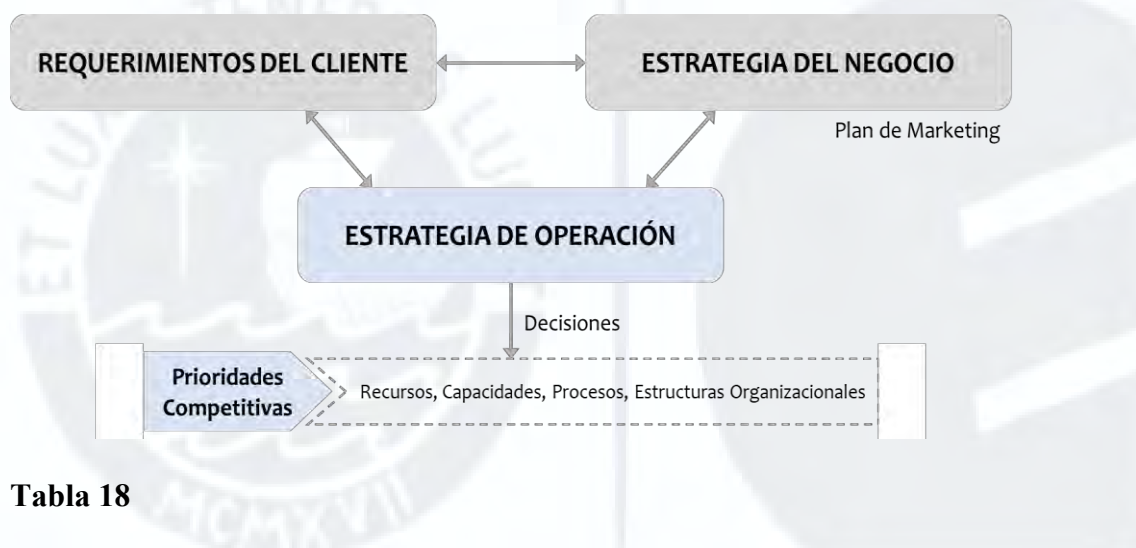


Tabla 18

Expectativas de los Usuarios de Alki

Adquiriente	Propietario
Plataforma fácil de usar	Plataforma fácil de usar
Seguridad de la transacción	Seguridad de la transacción
Precio razonable	Pago a tiempo
Rapidez en entrega	Cumplimiento de plazos
Disponibilidad/ Variedad	

Considerando la estrategia de diferenciación de la compañía y las expectativas de los clientes durante la prestación del servicio, se confirma que las prioridades operacionales con las que la plataforma de negocio Alki se diferenciará competitivamente serán la disponibilidad, rapidez en la entrega y seguridad. Estos criterios son críticos para la calidad del servicio, y el plan de operaciones está destinado para lograr el cumplimiento de estas características.

Diseño y Desarrollo de la Plataforma. Previo a detallar las actividades operacionales es necesario definir la actividad del diseño y desarrollo de la plataforma del negocio, la cual seguirá las especificaciones y funcionalidades del producto mínimo viable presentado en el capítulo 4.5. Esta plataforma estará disponible por página web y por aplicación en móviles, siendo de fácil uso y gran accesibilidad, como se indica en la sección de escalabilidad del capítulo 5.3. Se seguirán los pasos mostrados en la Figura 23 para el diseño y desarrollo de la plataforma.

1. Búsqueda y selección de diseñador y desarrollador calificado: Para el diseño de la plataforma se requerirá de un desarrollador de aplicaciones que sea capaz de lograr las funcionalidades y conexiones requeridas para cumplir las necesidades de los usuarios según el modelo mínimo viable. A la vez se garantizará que la plataforma pueda mantenerse en un servidor externo que pueda operarse a distancia. En Perú hay una oferta significativa de diseñadores y desarrolladores de plataformas digitales. Se debe evaluar y aceptar la propuesta técnica económica más viable para el proyecto de negocio de *Alki*.
2. Definición de alcance del proyecto: Una vez seleccionado el proveedor, se procederá a cerrar detalles del alcance para iniciar el proyecto y se tendrá una planificación de los recursos y tiempos requeridos por el desarrollador.
3. Especificar las funciones de la plataforma de negocio. Se debe confirmar la lista de características funcionales de la propuesta de negocio a los diseñadores para que creen una base para empezar el desarrollo. Para la plataforma *Alki* se resaltan las siguientes propiedades:
 - Interfaz con diseño amigable con funciones acorde a PMV.
 - Capaz de cumplir con los procesos administrativos y funcionales del negocio:
Gestión de usuarios, control de precios, publicaciones, cancelaciones,

Figura 23

Diseño y Desarrollo de Plataforma Digital Alki

devoluciones, gestión de quejas y reclamos, etc.

- Debe contar con los algoritmos requeridos: motores de búsqueda, análisis de datos, monitoreos en línea, etc.
 - Capacidad para conexión con sistemas y aplicaciones digitales de los proveedores y las alianzas estratégicas que se definan para la operación tales como: Medios de pago digitales, compañías de seguro, servicios de atención al cliente, proveedor de servicio de entrega a domicilio, entre otros.
 - La plataforma también debe ser capaz de gestionar los datos para que puedan analizarse y presentarse en tableros de información en toda la organización.
 - El lenguaje de programación debe ser abierto para innovaciones futuras y que pueda trabajar en todos los sistemas operativos (Android/iOS).
 - Conexión con base de datos de almacenamiento de preferencia del negocio.
 - Compatibilidad de trabajo con nubes y hosting externos.
 - Capacidad de administración remota.
 - Conexión con redes sociales para fortalecer las comunidades del negocio.
 - Facilidad de actualizaciones del sistema para la innovación, para proyectos *tests & learn* e implementación de estrategias de marketing digital.
 - Plataforma con protecciones de seguridad para garantizar que no haya riesgo de plagios y/o ataques piratas.
 - Fácil mantenimiento.
4. Construcción de la aplicación: Durante la etapa de desarrollo, iteraciones y pruebas, un equipo de trabajo de *Alki* estará en contacto con el proveedor para entender toda la infraestructura de la plataforma y los requerimientos técnicos necesarios para el buen funcionamiento de esta.

5. Entrega, lanzamiento y operación: Una vez terminada el período de pruebas y entrenamiento del personal de la compañía se procederá a la recepción de la plataforma para su lanzamiento e inicio de operaciones según el modelo de negocio propuesto.

Ciclo Operativo. El ciclo operativo de la propuesta de negocio está comprendido por los procesos y actividades administrativas y operativas que se requieren para el funcionamiento de la compañía. En la Figura 24 se aprecia el ciclo operativo de Alki donde se resalta la conexión entre las actividades de mercadeo, recursos humanos y finanzas con la operación de la plataforma.

Figura 24

Ciclo Operativo de Alki



El rol de estas áreas es esencial para la definición del plan operativo ya que se alimentan con recursos e información, y reciben el servicio por parte de la sección operativa. Para la propuesta de negocio de Alki no se cuenta con inventarios ya que la solución sólo es una plataforma digital que conecta a los usuarios que desean alquilar un producto (adquirientes y propietarios) y no almacena activos. Las entradas para la actividad de operación contemplan los recursos financieros, humanos y compras directas e indirectas que se necesitan para que la plataforma funcione. Mientras que la salida de la operación culmina

con la entrega del servicio de alquiler para que se pueda marginar y generar valor a los usuarios.

En este esquema se puede notar que para que el ciclo operativo de Alki se cumpla se requiere de las siguientes entradas, las cuales no ingresan directamente en la operación:

1. Captación y mantenimiento de los clientes usuarios de la plataforma (propietarios y adquirentes) a través del plan de marketing que se abordó en el capítulo 6.2.1. Este proceso se realiza a través de un correcto diseño de la plataforma que satisfaga las necesidades de los usuarios y, por tanto, origina ingresos por la prestación del servicio.
2. Financiamiento externo para realizar las actividades operativas y mejorar la rentabilidad del negocio. Estos recursos financieros servirán para conseguir el capital de trabajo que se necesita para operar, financiamiento para inversiones y adquisición de recursos necesarios para las actividades de la operación.

A continuación, en la Figura 25, se muestran las actividades primarias y de soporte de la organización.

Figura 25

Actividades del Negocio de Alki

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA				
	RECURSOS HUMANOS				
	DESAROLLO DE TECNOLOGÍA				
	FINANZAS				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	COMPRAS	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS

Las actividades de soporte requieren de los siguientes recursos y capacidades:

1. *La infraestructura de la compañía*: Esta referida a los recursos tangibles e intangibles que son necesario para que el negocio opere satisfactoriamente. Para el negocio propuesto se identificaron requerimientos de oficinas que serán tercerizados tipo *coworking* ya que al tratarse de una plataforma digital no es necesario centralizar las operaciones. Además, se requieren sistemas operativos para finanzas, contabilidad, marketing y ventas. La asesoría legal es necesaria, pero será tercerizada a través de un *buffet* de abogados. Se necesita una infraestructura de políticas corporativas tales como: Políticas de recursos humanos, políticas de calidad y servicio al cliente, políticas de manejo de información del cliente y políticas de mercadeo y ventas; entre otras.
2. *Recursos Humanos*: Requiere capacidad para búsqueda, contratación y motivación del personal. Para el caso de la propuesta de negocio consistirá en una gerencia que se encargará de estas funciones. Las actividades de manejo de la planilla, selección de personal y capacitaciones especializadas serán tercerizadas para optimizar el costo y favorecer la escalabilidad.
3. *Finanzas*: Se encargará de la administración de los recursos financieros de la organización como los ingresos por venta, flujos de caja, financiamiento, evaluación de proyectos, promoción de la eficiencia de costos, amortización y manejo de la deuda. Esta área estará encargada de la contabilidad de la compañía. El equipo estará conformado por un gerente, un analista de finanzas y un analista de contabilidad.
4. *Desarrollo de Tecnología*: En este modelo de negocio la tecnología es esencial para competir y entregar las prioridades operativas de seguridad y rapidez en la entrega del servicio que se requieren para la propuesta de negocio. El desarrollo de

tecnología estará ligado con la estrategia de innovación de marketing para generar valor. El desarrollo de nuevos productos y/o funcionalidades estará liderado por marketing, pero ejecutado por el área de operaciones a través de compañías de desarrollo tecnológico o *freelancers*.

Las actividades primarias son detalladas en la siguiente sección relacionada a *Diseño de Procesos*.

Diseño de procesos. Las actividades primarias y sus procesos relacionados están diseñados para cumplir con el ciclo del servicio que se muestra en el Figura 26.

Los factores de éxito operacionales para la prestación del servicio de la plataforma son disponibilidad de productos, rapidez en la entrega y seguridad en todas las transacciones. La mayoría de los procesos del ciclo de servicio sólo requieren de la interacción de la plataforma digital con los usuarios y no hay intervención con empleados o representantes de la compañía. Los procesos que involucran un servicio de entrega y atención al cliente son los que tienen alguna interacción humana.

En la plataforma hay otros procesos funcionales que se detallan en los Apéndice D (Flujo de Procesos de Plataforma Alki) y en la Figura 27 (Tabla de Procesos de Plataforma Alki) pero que son secundarios para la prestación del servicio.

Para definir las actividades y procesos operacionales necesarios para cumplir con el servicio cumpliendo los criterios de éxito se utilizó el modelo de procesos SCOR (Supply Chain Operations Reference) de la Asociación para la Gestión de la Cadena de Suministro originalmente conocida como APICS por sus siglas en inglés (American Production and Inventory Control Society). Este modelo ofrece un marco de referencia útil para el manejo de los procesos operativos en la cadena de suministro.

En la Figura 27 se muestran los procesos requeridos para la operación de la plataforma Alki, según el modelo SCOR.

Figura 26

Ciclo del Servicio de Alki

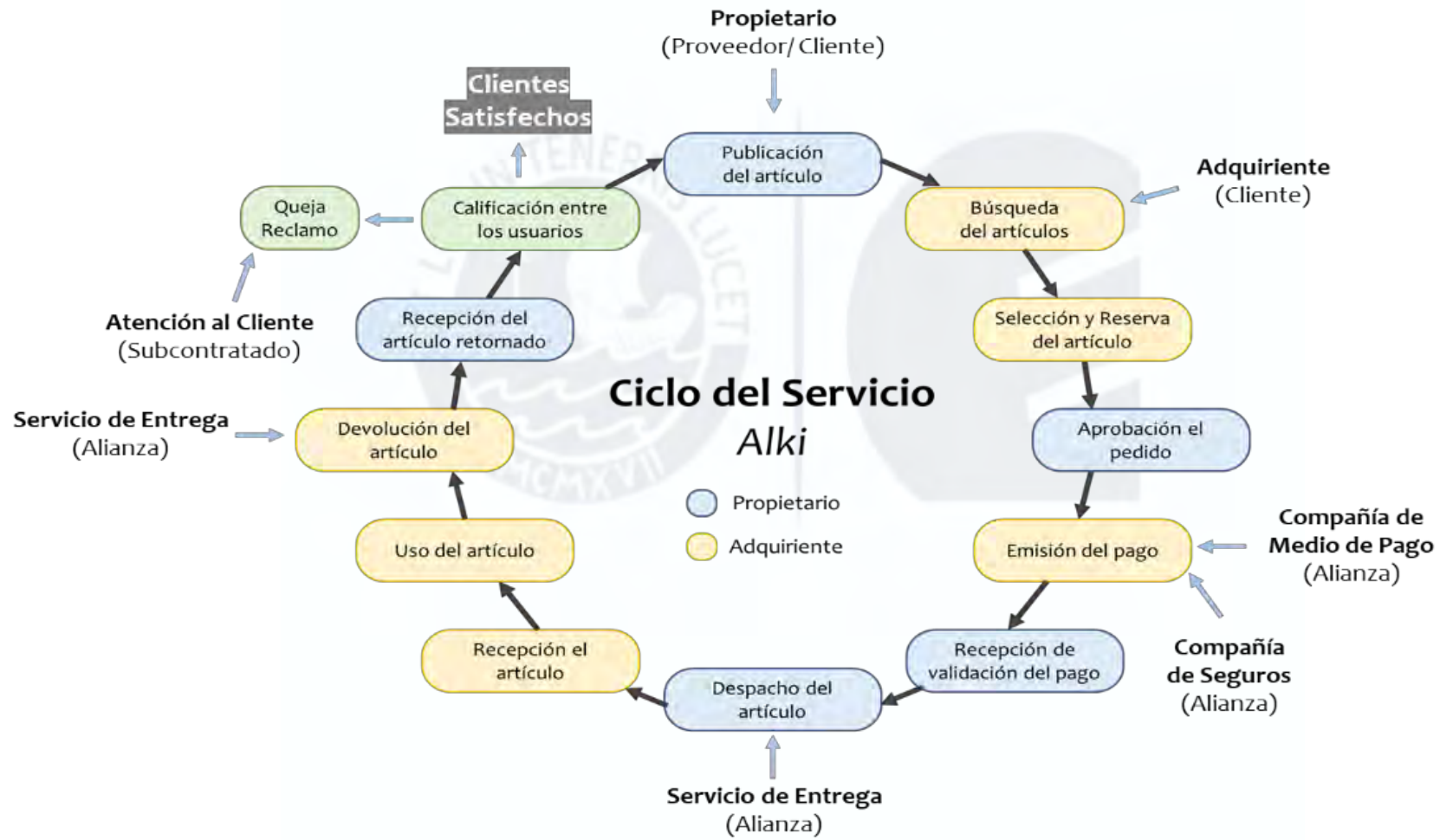


Figura 27

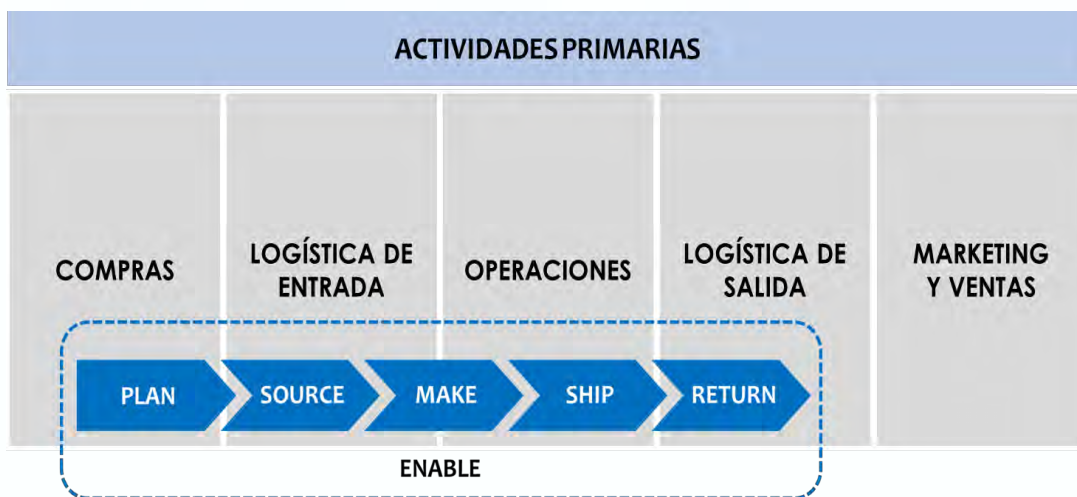
Procesos Operativos para Plataforma Digital Alki



Con el cumplimiento de estos procesos operativos se logra el funcionamiento del servicio de la plataforma digital con el fin de entregar y retornar satisfactoriamente los productos en alquiler entre adquirentes y propietarios creando valor para ambos usuarios y, a la vez, generando beneficios económicos para el negocio. La relación de los procesos operativos con las actividades primarias se muestra en la Figura 28.

Figura 28

Procesos Operativos y Actividades Primarias de Alki



Las actividades primarias definidas, junto con el modelo SCOR, requieren de los siguientes recursos, capacidades y estructuras organizacionales:

1. **Planificación y Control de la Operación:** Se refiere a las actividades de administración y control de los recursos de la plataforma. Se identifican los cuellos de botellas de las capacidades de la operación, por ejemplo, la capacidad de servidores, cantidad de llamadas de *call center*, tiempos de actualización del sistema, capacidad y cronograma de entregas y devoluciones de productos alquilados, gestión de proyectos y se encarga de liberar recursos para que el servicio siga fluyendo. Esta actividad está liderada por el gerente de operaciones y desarrollo tecnológico. Su enfoque principal es lograr dos grandes criterios de éxito como son la disponibilidad de productos y la rapidez en la entrega.

2-3. *Administración de usuarios y Gestión del catálogo de productos:* Estos procesos son básicos para el funcionamiento de la plataforma ya que son las entradas más importantes para la operación del negocio: los usuarios (propietarios y adquirientes) y los productos que estarán disponibles para alquilar. Hay un proceso de manejo de los usuarios para categorizarlos por su frecuencia de actividad, *rating* y si es necesario, entrar en contacto con ellos en caso de alguna denuncia o reporte en la plataforma. En el caso del catálogo, la carga de los productos es automática y auto dirigida por los usuarios (propietarios), sin embargo, hay un proceso de validación del producto para verificar que se cumpla con las políticas de integridad de la compañía. Se empezará con una revisión realizada por personal tercerizado de atención al cliente, el cual debe responder en el mismo día por el sistema, luego con el avance del negocio se revisará si se puede automatizar con algún algoritmo para no perder escalabilidad. Ambos procedimientos son tercerizados. El costo se presenta en la sección 6.3 durante la validación de la viabilidad de la solución

4-5. *Gestión de Compras y Proveedores & Administración de Alianzas*: A pesar de que no hay productos propios o materiales directos para ofrecer como productos en la plataforma, para la operación del negocio se requieren de proveedores, compras indirectas y de alianzas estratégicas que deben gestionarse con el fin de mantener una buena calidad de servicio y eficiencia en costos.

El principal aporte de este proceso a los criterios de éxito es lograr la disponibilidad de productos para los usuarios ya que con su gestión asegura el funcionamiento de toda la cadena operativa del servicio. Además, a través de la negociación, esta actividad es esencial para mantener un costo competitivo y alta rentabilidad en la organización.

El responsable de este proceso será el jefe de desarrollo de negocios y adquisiciones a cargo de la gerencia de operaciones y, soportando a la vez, a la gerencia de mercadeo en caso de que se necesiten nuevas alianzas o procesos para el crecimiento del negocio usando metodologías ágiles como *Design Thinking* o *Lean Start-up* junto con el equipo de Marketing y Comercial. Los principales proveedores son los siguientes:

- Proveedor de hosting de la plataforma: Se encarga del alojamiento de la plataforma y del almacenamiento de la información. Es responsable del funcionamiento y mantenimiento correcto de la plataforma digital. Brinda el servicio de NOC (Network Operation Center) que es el centro de control de la red para garantizar la operatividad de la plataforma en todo momento.
- Servicio de atención al cliente y control de catálogo: Se encarga de la atención de los usuarios, quejas, reclamos y administración del catálogo.
- Desarrolladores tecnológicos: Compañías o *freelancers* encargados del desarrollo de nuevos productos, procesos o características de la plataforma.
- Proveedores para cumplir la estrategia de marketing: Proveedores de herramientas

de mercadeo, *influencers*, otras plataformas digitales encargadas de publicidad y promoción, SEO y SEM, entre otras

- Proveedores varios que proporcionan los siguientes servicios: Compras de misceláneos, *coworking* para oficinas, gestión de planilla, procesos de selección de personal, asesoría legal, equipos de oficina y papelería.

Las principales alianzas estratégicas son las siguientes:

- Medios de pago digitales: proveedores que hacen la conexión con las pasarelas de medios de pago digital a través de tarjetas de crédito brindando facilidad y Seguridad en la transacción para ambos usuarios.
- Compañía de seguro: Se integra en la plataforma para asegurar los productos de los propietarios en caso de que sea requerido generando pólizas de manera fácil y rápida. Brinda Seguridad a los usuarios, principalmente a los propietarios, lo cual es una prioridad operacional del negocio.
- Servicio de entrega: Este servicio está disponible en la plataforma para que pueda programarse la entrega y recepción del pedido de manera automática.

6. *Funcionamiento y mantenimiento de la plataforma*: Esta actividad está a cargo del proveedor de hosting de la plataforma para no invertir en infraestructura tecnológica (servidores, redes, paneles) ni en conocimientos técnicos muy especializados.

A través del NOC garantizan la operación 24x7x365. El costo de este servicio se presenta en el capítulo 6.3. Es el corazón de la operación, ya que al ser una plataforma que está automatizada; los procesos de prestación del servicio y la colaboración de las alianzas dependen de que siempre esté operando en línea.

Entrega las cualidades de *Disponibilidad* y *Rapidez* que son prioridades operacionales del negocio. El punto de contacto y supervisión del proveedor está a

cargo de la gerencia de operaciones a través de la jefatura de tecnología de la información que consta de un jefe y dos especialistas que también se encargan de las actualizaciones del sistema, carga de publicidad, desarrollos tecnológicos básicos de la plataforma y participan en proyectos de innovación y capacidad tecnológica.

7-8. *Gestión de anomalías de la plataforma & Actualización del sistema:* Estos procesos, junto al anterior, soporta el funcionamiento correcto de la plataforma, así como la mejora continua e innovación. Está liderado por la jefatura de tecnología de la información quienes corrigen los errores, actualizan el sistema y se contactan con el proveedor de servicio de hosting en caso sea necesario. Es importante para garantizar la disponibilidad y la rapidez del servicio.

9. *Gestión de calidad del servicio:* Este proceso tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los criterios de calidad requeridos por los usuarios. En esta actividad se pretende entender las brechas y encontrar soluciones para mejorar continuamente los procesos y la entrega del servicio tanto en disponibilidad, rapidez y seguridad. El proceso está a cargo de la gerencia de operaciones mediante la jefatura de calidad y *customer service*. Es el contacto con el equipo comercial y marketing para mejorar la operación y mantener altos estándares.

10-14. *Atención al cliente & manejo de quejas y reclamos.* Ya que la plataforma es la intermediaria entre los usuarios que realizan una transacción de alquiler es importante mantener un proceso de comunicación con el que cualquier cliente pueda mantener contacto, ante cualquier duda, queja, sugerencia o reclamo del servicio. Este proceso brinda seguridad a los usuarios lo cual es una prioridad operacional del negocio. El proceso de atención al cliente será mediante un canal post venta y se realizará directamente por la plataforma en tres niveles. El primer nivel será asesoría línea en la

plataforma vía chat box.

El segundo nivel será una llamada telefónica con un personal de atención al cliente y el tercer nivel será elevado a la organización como administración de reclamos. Se motivará a que la mayoría de los eventos sean atendidos en el primer nivel. Este proceso es tercerizado con un proveedor de atención al cliente que cobra por contactos lo cual favorece el manejo y la escalabilidad. Los eventos de tercer nivel serán escalados y manejados por la jefatura de calidad.

11. *Gestión de cobranza y pago.* Estos procesos están relacionados a cómo el negocio recauda y controla los ingresos de los alquileres y cómo emite el pago hacia el propietario de los productos luego de retener el dinero de la transacción. Este es un proceso automatizado que se encuentra diseñado con los desarrolladores y está enlazado con el sistema de las pasarelas de pago para que fluya de manera independiente. Esta actividad impacta en la seguridad de los usuarios y en la rapidez del servicio, que son prioridades operacionales del negocio. La información de este proceso está gestionada por la jefatura de tecnología la información, pero la responsabilidad del control y funcionamiento está a cargo de la gerencia de finanzas quienes se encargan de los movimientos contables de las operaciones.
12. *Entrega de productos alquilados* (Entrega al adquiriente y retorno al propietario). Este proceso es una de las ventajas competitivas de la plataforma ya que brinda la facilidad de ordenar el servicio de entrega de los productos de manera rápida y sencilla. La entrega puede efectuarse de manera personal entre usuarios y también mediante un pedido de entrega a domicilio.

El servicio de entrega está tercerizado por una empresa especializada en entregas rápidas en la ciudad. El costo del envío es pagado por el adquiriente al momento de cerrar la transacción. El costo incluye el envío de entrega y retorno y se puede

programar acorde a las fechas requeridas por los usuarios. Este proceso brinda seguridad a los usuarios, que no quieren tener contacto con desconocidos, y también rapidez, ya que se puede recibir el producto en poco tiempo sin necesidad de moverse de su ubicación. La gestión de este proceso está a cargo de la jefatura de calidad y *customer service*.

13. *Gestión de cancelaciones y devoluciones*. Este proceso se activa cuando alguno de los usuarios (propietario o adquiriente) cancela una orden de pedido ya efectuada y pagada o cuando hay una insatisfacción sobre un producto y se desea devolver. Se aplica una penalización para el usuario responsable. Este proceso es automático en la plataforma, pero se puede contactar a atención al cliente si es requerido por los usuarios. Este proceso fortalece la seguridad en la plataforma. El proceso es ejecutado por el *customer center* y gestionado por la jefatura de calidad.

14. *Innovación y Desarrollo de la plataforma*. Este es un proceso primordial para el tipo de negocio de *Alki* que evoluciona rápidamente. Se pretende innovar en todas las áreas de la operación y en la plataforma. Este proceso está liderado por la gerencia de marketing y soportado por la jefatura de desarrollo de negocios y de tecnología de la información que conectará con desarrolladores si es necesario. Este proceso debe estar ligado a mejorar todas las prioridades operacionales del negocio: disponibilidad, seguridad y rapidez del servicio, e incluso a detectar nuevas tendencias, preferencias y necesidades del consumidor. El costo de la innovación y el desarrollo se presenta en la sección 6.3

15. *Mejora continua*. Es un proceso transversal en toda la organización que tiene como objetivo mejorar los procesos operacionales y no operacionales para mejorar los indicadores del negocio. Es administrado por la gerencia de operaciones a través de la jefatura de calidad. Soporta a todas las prioridades operacionales.

16. *Gestión de datos*. Esta actividad es clave para el éxito de una organización digital y con ansias de escalabilidad. Se tendrán algoritmos para la gestión de datos y generar mejores propuestas para los usuarios. El proceso es liderado por la gerencia de marketing y comercial mediante el especialista de inteligencia comercial. Para la gestión de datos se efectúa una conexión con el equipo de TI y el proveedor del servicio de hosting. Su enfoque está orientado a mejorar todas las prioridades operacionales, financieras y comerciales del negocio.
17. *Gestión de operaciones*. Esta actividad es llevada a cabo por el gerente de operaciones y desarrollo tecnológico a través de indicadores (KPIs) de gestión que controlan el desempeño de todas las áreas de la operación para garantizar el mejor servicio y costo para el negocio. Los indicadores se pueden ver en línea debido a los algoritmos y tableros de control de la plataforma.
18. *Gestión de activos e instalaciones*. Este es un proceso habilitador para toda la organización con el cual se garantiza el suministro de los activos necesarios para la operación de la compañía. Es administrado por el equipo de finanzas junto con el jefe de adquisiciones.
19. *Evaluación y Control de riesgos operacionales*. Este es un proceso requerido para la toma de decisiones durante proyectos y durante la administración de la operación. Es una actividad transversal que brinda agilidad a la organización para que se puedan cumplir las prioridades del negocio. Es liderado por el gerente de operaciones, pero practicado transversalmente en toda la compañía.
20. *Marketing y Ventas*. Los procesos de marketing y ventas están orientados a la captación y mantenimiento de clientes mediante estrategias enfocadas en los usuarios. En el capítulo 6.2.1 se detalló el plan de marketing. A nivel operacional, el equipo consta con un gerente y dos especialistas, uno para marketing y el otro de inteligencia

comercial, ellos se encargan del dinamismo de la plataforma, análisis de tendencias, generación de promociones, descuentos, publicidad, mantenimiento de las comunidades y redes sociales requeridas para mantener la operación comercial de la plataforma. Su objetivo principal es mejorar los indicadores financieros mientras logran el propósito de Alki.

Organigrama. En la Figura 29 se presenta el organigrama de la compañía basado en los procesos operativos primarios y de soporte que se requieren para que la plataforma logre sus objetivos operacionales y de negocio.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1. Presupuesto de Inversión

Para poder sustentar la viabilidad económica del proyecto es necesario presentar el capital de trabajo, proyección de ingresos y gastos. Debido a esto, se debe cuantificar el mercado objetivo y definir el alcance deseado. Para empezar, se determinó la inversión inicial siendo el desarrollo de la aplicación el gasto más representativo. Por su lado, los gastos administrativos están compuestos por servicios, pago de planillas, útiles entre otros. Los gastos de ventas tienen por concepto las campañas realizadas en redes sociales. Para la inversión inicial se consideraron estos gastos por un periodo de seis meses mientras se empieza a captar clientes obteniendo una inversión total de S/780,200. Ver Tabla 19.

Para la composición de la planilla se componen por 15 personas siendo las áreas de finanzas, operaciones y desarrollo tecnológico, marketing y comercial, contabilidad y finanzas, recursos humanos y gerencia general las principales. El total de sueldos de la planilla asciende a S/71,000 mensuales. De los cuales nueve personas al tener funciones que impactan directamente a la operatividad de Alki se consideran dentro del costo de ventas y seis personas dentro de los gastos administrativos. Ver Tabla 20.

Figura 29

Organigrama

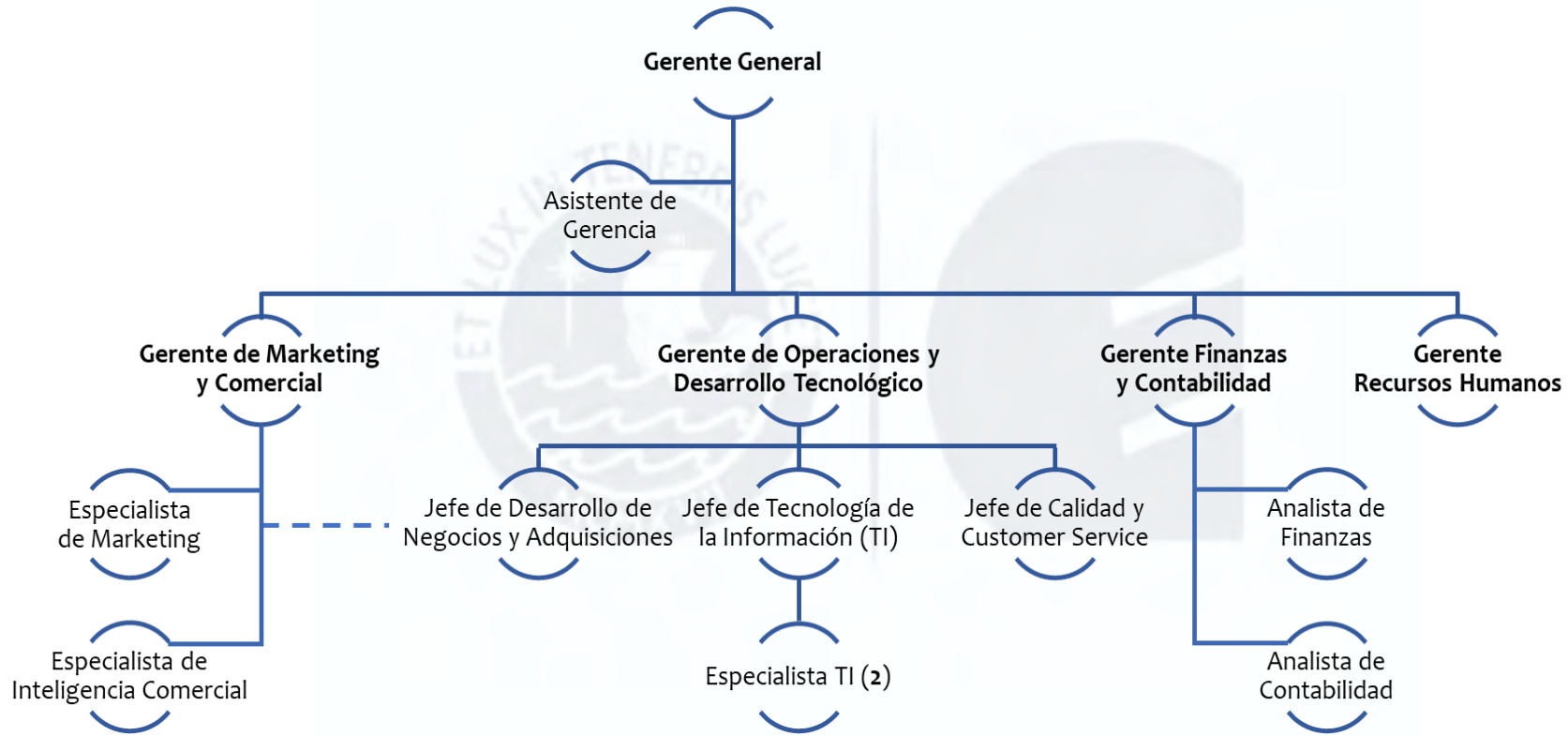


Tabla 19*Inversión Inicial*

Inversión Inicial	TC	4.1	Moneda	
Concepto	Frecuencia	Cantidad	Dólares	Soles
Desarrollo de la aplicación	Única	1	20,000	82,000
Propuesta de diseño del prototipo	Única	1	800	3,280
Ethical Hacking	Única	1	1,500	6,150
Trámites diversos por permisos y patentes	Única	1	3,000	12,300
Gastos legales y constitución de la empresa	Única	1	800	3,280
Muebles y enseres	Única	1	10,000	41,000
Equipos propios	Única	1	10,000	41,000
Póliza de Seguro	Anual	1	24,390	100,000
	Subtotal 1			289,010

Tabla 20*Gastos Administrativos*

Concepto	Frecuencia	Cantidad	TC	4.1
Espacios de Coworking	Mensual	6	1000	24,600
Servicio de Callcenter	Mensual	6	1500	36,900
Gastos de personal	Mensual	6	71000	426,000
Gastos administrativos- útiles	Mensual	6	150	3,690
Subtotal 2				491,190
			Soles	780,200
	Inversión total		Dólares	190,293

El costo de ventas está conformado por el ethical hacking requerido de manera anual, así como el mantenimiento a los servidores y hosting, los pagos a los proveedores por concepto de plataforma de pagos, garantías y *delivery*; la adquisición de una póliza de seguros y el sueldo del personal que impacta directamente en la operatividad del negocio.

Todos los costos son asociados directamente a la aplicación.

Los gastos administrativos estarán compuestos por los servicios de Coworking, productos de oficina, sueldo de personal administrativos, tercerización de servicio de Callcenter, asesoría legal, planillas y procesos de selección, capacitaciones y asesoría legal. Mientras que los gastos de ventas estarán compuestos por las campañas en redes sociales.

Tabla 21

Estructura de Planilla de Personal

Área	Nombre de puesto	Cantidad	Sueldo unitario	Sueldo total
Gerencia	Gerente General	1	10,000	10,000
Gerencia	Asistente de Gerencia	1	2,000	2,000
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	1	6,000	6,000
Contabilidad y Finanzas	Gerente de Finanzas y Contabilidad	1	6,000	6,000
Operaciones y Desarrollo Tecnológico	Gerente de Operaciones y Desarrollo Tecnológico	1	6,000	6,000
Marketing y Comercial	Gerente de Marketing y Comercial	1	6,000	6,000
Contabilidad y Finanzas	Analista de Finanzas	1	3,000	3,000
Operaciones y Desarrollo Tecnológico	Especialista de TI	2	3,500	7,000
Operaciones y Desarrollo Tecnológico	Jefe de TI	1	5,000	5,000
Marketing y Comercial	Especialista de Inteligencia Comercial	1	3,500	3,500
Marketing y Comercial	Especialista de Marketing	1	3,500	3,500
Contabilidad	Analista de Contabilidad	1	3,000	3,000
Operaciones y Desarrollo Tecnológico	Jefe de Calidad y <i>Customer Service</i>	1	5,000	5,000
Operaciones y Desarrollo Tecnológico	Jefe de Desarrollo de Negocios y Adquisiciones	1	5,000	5,000
Total Planilla				71,000

Tabla 22*Costos de Ventas*

Concepto	1	2	3	4	5
Innovación y desarrollo	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Póliza de Seguro	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Sueldos de soporte	574,000	574,000	574,000	574,000	574,000
Ethical hacking	6,150	6,458	6,780	7,119	7,475
Mantenimiento de servidores y hosting	20,000	21,000	22,050	23,153	24,310
Servicio de <i>delivery</i>	88,971	93,420	98,091	102,995	108,145
Pago de comisiones Niubiz y Seguro	593,882	1'273,135	1'403,631	2'122,291	3'119,767
Costo de ventas	1'398,003	2'083,012	2'219,552	2'944,558	3'948,698

Tabla 23*Otros Gastos*

Concepto	1	2	3	4	5
Coworking y útiles	56,580	59,409	62,379	65,498	68,773
Planilla de personal	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000
Servicio de Callcenter	73,800	73,800	73,800	73,800	73,800
Servicio de Asesoría legal	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Servicio de Coworking	49,200	49,200	49,200	49,200	49,200
Servicio de Planilla y procesos de selección	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Capacitaciones	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000

Gastos Administrativos	671,580	674,409	677,379	680,498	683,773
------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Tabla 24*Gastos de Publicidad*

Concepto	1	2	3	4	5
Google Adwords y SEO	27,360	24,624	19,699	19,699	19,699
Tik Tok	32,400	29,160	23,328	23,328	23,328
Instagram	36,000	32,400	25,920	25,920	25,920
Influencers	114,000	102,600	82,080	82,080	82,080
Gastos de publicidad	209,760	188,784	151,027	151,027	151,027

Para la inversión inicial se compondrá de aporte de los accionistas y por un préstamo bancario siendo la tasa promedio de mercado de 15% a plazo de 60 meses por lo cual se pagaría anualmente S/162,212. El aporte de los accionistas asciende a S/200,000.

Tabla 25*Determinación de Costo Anual*

Monto	580,200.00	Soles
Plazo	60	Meses
Tasa	15%	Anual
Tasa mensual	1.2%	Mensual
Cuota mensual	13,518	Soles

Cuota anual	87,380	Soles
Interés anual 1er año	76,159	Soles

Tabla 26

Determinación de la Tasa de Descuento para los Accionistas

Concepto	2021	2020	2019	2018	2017	Promedio últimos 5 años
CRED CAP VISION III	8.36%	10.12%	18.16%	-10.68%	15.31%	8.25%
FDF CRED CAP VISION II	5.21%	9.02%	15.31%	-8.16%	11.10%	6.50%
CRED CAP VISION I	0.27%	6.07%	10.20%	-4.83%	6.49%	3.64%
	Promedio Total					6.13%
	Promedio Solarizado					24.5%

Para la proyección de ventas se consideró que al cierre del 2021 existen 13.9 millones de usuarios que compran mediante plataformas de *e-commerce* que representan el 42% de la población total (ver Tabla 26). Una vez obtenido el dato de público objetivo, se realizó la proyección de ingresos, para lo cual se obtuvo el precio promedio de los principales productos que los usuarios están dispuestos a poner en alquiler y alquilar por día asciende a S/45, sobre ese precio existe un fee que es la comisión y gastos administrativo de Alki que asciende a un 15%, dicha comisión considerara los pagos a la plataforma de pago y la garantía del producto alquilado. Cabe indicar que se estima una ratio de crecimiento del 5% anual (ver Tabla 27).

Tabla 27

Público Objetivo

Rangos de edad	Segmento A/B	Segmento C
25-39	591,200	1,322,700
40-55	521,000	1,095,700

Total por segmento	1,112,200	2,418,400
Total Población		3,530,600
Personas que usan <i>e-commerce</i>		1,482,852
2%		29,657

Tabla 28*Proyección de Ingresos*

Ratio de crecimiento	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Año	1	2	3	4	5
Cantidad de personas	29,657	31,140	32,697	34,332	36,048
Cantidad promedio de días de alquiler	3	3.5	3.5	4	4
Precio de alquilar el artículo por día	45	47	49	52	54
Periodicidad de alquiler al año	3.0	5	5	6	8
Precio de alquiler total	401	818	859	1,236	1,731
Comisión y gastos administrativos Alki (15%)	60	123	129	185	260
Comisión Niubiz (3.5%)	14.02	28.62	30.05	43.27	60.58
Seguro y Garantía (1.5%)	6.01	12.27	12.88	18.55	25.96
Ingresos por Alki Premium	1,483	1,557	1,635	1,717	1,802
Ingresos	1,781,647	3,819,405	4,210,894	6,366,872	9,359,302
Ingresos Totales	1,783,130	3,820,962	4,212,529	6,368,588	9,361,104

6.3.2. Análisis Financiero

El valor del proyecto se ha estimado mediante una proyección del flujo de caja libre descontado con una tasa WACC del 14.14% calculado de acuerdo con la estructura y el costo de capital. El VAN ha dado como resultado S/2'048,781, un TIR de 48% para una inversión de S/780,200 y un *payback* en el segundo año. Para determinar el flujo de caja se realizó la proyección del P & L considerando las ventas, costos y gastos para los próximos cinco años. Las ventas tienen un crecimiento del 5% anual.

Tabla 29

Proyección de P & L

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,783,130	3,820,962	4,212,529	6,368,588	9,361,104
Costo de ventas	1,398,003	2,083,012	2,219,552	2,944,558	3,948,698
Utilidad Bruta	385,126	1,737,950	1,992,977	3,424,031	5,412,406
Gastos administrativos	671,580	674,409	677,379	680,498	683,773
Gastos de ventas	209,760	188,784	151,027	151,027	151,027
Otros Ingresos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Utilidad Operativa	-491,214	879,757	1,169,570	2,597,505	4,582,606
Gastos Financieros	76,159	63,251	48,407	31,337	11,705
Utilidad antes de impuestos	-567,373	816,506	1,121,163	2,566,169	4,570,901
IR (29.5%)		240,869	330,743	757,020	1,348,416
Utilidad Neta	-567,373	575,636	790,420	1,809,149	3,222,485

Tabla 30*Proyección de Flujo de Caja*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		-567,373	575,636	790,420	1,809,149	3,222,485
Amortizaciones		-86,053	-98,961	-113,805	-130,875	-150,507
CAPEX	-780,200					
FC Libre	-780,200	-653,426	476,676	676,615	1,678,273	3,071,978
<hr/>						
WACC	14.14%					
VAN	S/ 2,048,781					
TIR	48%					

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis de Viabilidad

Con el propósito de validar la hipótesis de viabilidad, se realizó una simulación de Montecarlo del VAN del flujo de caja libre. Para ello, primero se realizaron cinco simulaciones de cinco escenarios considerando como variable principal las ventas, costo de ventas e inversión inicial. En función a ello, se hallaron el VAN y TIR para cada uno de los escenarios.

Tabla 31*Escenarios para hallar el VAN Promedio y su Desviación Estándar*

Datos	Ventas	Costo de ventas	Inversión inicial	VAN	TIR
Muy Pesimista	1,248,191	978,602	546,140	592,129	27%
Pesimista	1,604,817	1,258,203	702,180	1,558,859	42%
Normal	1,783,130	1,398,003	780,200	2,048,781	48%
Optimista	1,961,442	1,537,804	858,220	2,525,583	53%
Muy Optimista	2,318,068	1,817,404	1,014,260	3,492,317	61%
Promedio	1,783,130	1,398,003	780,200	2,042,222	46%
Desviación estándar	356,626	279,601	156,040	966,729	11%

Una vez identificado el VAN Promedio y la desviación estándar se procedió a realizar la simulación Montecarlo de 50000 valores aleatorios para identificar que la probabilidad de que el VAN aleatoriamente sea mayor al esperado. En la siguiente tabla se visualiza que la probabilidad es del 50.18%.

Tabla 32*Simulación Montecarlo VAN*

VAN Promedio	2,043,534
Desviación estándar	966,729
Primera simulación	2,027,589
Promedio	2,043,417
Desviación estándar	967,442
Mínimo	- 2,392,000
Máximo	6,103,001
Probabilidad >VAN Esperado	50.18%



Capítulo VII: Solución Sostenible

En el presente capítulo se muestra los modelos de negocio próspero. Asimismo, se determina cuánto influye la solución en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) definidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2020), y se establece la rentabilidad social de la solución a partir del cálculo de los beneficios y costos sociales.

7.1. Relevancia Social de la Solución

Desde la solución propuesta se identifica impacto en tres ODS (N° 8, 9 y 11; ver Tablas 33, 34 y 35). Entre los ODS analizados, se impacta el objetivo N° 8 (ver Tabla 33) principalmente por impulsar el crecimiento económico sostenible a través de la economía circular y aporte a la reducción del hiperconsumismo brindando a los usuarios la posibilidad de utilizar productos sin necesidad de adquirirlos como nuevos, y dar a los propietarios la posibilidad de dar un segundo uso a sus bienes. Asimismo, la propuesta de valor a los ofertantes les ayudará a generar ingresos económicos lo cual contribuye también a la economía de las familias peruanas. En adición, la ODS N° 9 (ver Tabla 34) y la ODS N° 11 (ver Tabla 35) movilizan dos metas en cada uno.

Tomando como base el análisis del impacto en estas tres ODS, se ha determinado el índice de relevancia social (IRS) como sigue:

$$IRS = \frac{8}{ODS8\ 12} \times Peso(ODS8) + \frac{2}{ODS9\ 8} \times Peso(ODS9) + \frac{2}{ODS11\ 10} \times Peso(ODS11)$$

Así, vemos que el modelo de Alki tiene un IRS de 40%.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Alki nace con la idea de que compartir bienes o artículos sea más fácil, divertido y seguro. Permitirá que las personas tengan acceso a bienes sin necesidad de comprarlos, pero también de brindar un aporte social al entorno.

Se identifica como beneficio principal la reducción de la contaminación por la compra de productos diversos, así como también el hiper consumismo. En Perú se genera un

promedio de 21 mil toneladas de residuo sólido al día lo que equivale a 0.8 kilogramos por habitante. Cabe recordar que, según el público objetivo de 29,657 personas, dichos residuos ascienden a 15 toneladas diarias lo que equivale a 5385 toneladas de manera anual.



Tabla 33*Evaluación de Impacto del ODS N° 8*

N°	Descripción de la meta impactada	Impacto de la solución propuesta
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.	A través de la creación de Alki, una empresa con capital local, se contribuye al crecimiento económico del país. Al corte del año 2021, las PYMES conforman el 21% del PBI nacional según estadísticas de la CONFIEP.
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.	La inversión de la solución propuesta tiene por objetivo crear valor a partir del uso de tecnología mediante el uso de una plataforma digital, y ello contribuye al crecimiento económico que indica la meta 8.1.
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.	Desde la solución propuesta, los proveedores asociados, específicamente de rubro tecnológico, tendrán oportunidad de crecimiento creando fuentes de trabajo decentes. Asimismo, la propuesta de valor a los ofertantes les ayudará a generar ingresos económicos lo cual contribuye también a la economía de las familias peruanas.
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.	Desde la solución propuesta, se promueve la economía circular y se busca aportar a la disminución del hiperconsumismo brindando a nuestros usuarios la posibilidad de utilizar productos sin necesidad de adquirirlos como nuevos, y dar a los propietarios la posibilidad de dar un segundo uso a sus bienes.
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.	En el proceso de implementación y operación de Alki junto con sus proveedores y socios estratégicos se promoverá la contratación de personal sin importar género, edad, capacidad.
8.6	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Desde la solución propuesta, se promoverá la creación de puestos de trabajo de diversos perfiles ideales para jóvenes con carreras técnicas o que buscan empleos part-time, de modo que puedan generar mayor ingreso para sus familias.
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.	En el proceso de implementación y operación de Alki junto con sus proveedores y socios estratégicos se promoverá el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud en el trabajo, así como de las leyes laborales.
8.1 0	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	Desde la solución propuesta, se contribuye al sector financiero a través de la bancarización y formalización de las operaciones comerciales, fomentando el hecho de que es un medio de pago seguro y de fácil acceso. A raíz de la pandemia, el crecimiento del comercio electrónico

Nota. Mediante la evaluación de las metas impactadas se calcula el índice de relevancia social (IRS); se identificaron ocho metas promovidas de un total de doce metas del ODS N° 8. Se tiene como resultado un IRS del 58%.

Tabla 34*Evaluación de Impacto del ODS N° 9*

Nro.	Descripción de la meta impactada	Impacto de la solución propuesta
9.3	Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.	A través de esta solución, se promueve el uso de servicios financieros como uso de tarjetas para pagos vía pasarela de pago. Este canal de recaudación se integrará directamente al flujo de proceso de la plataforma propuesta.
9.7	Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.	Desde la solución propuesta, se promueve el uso de la tecnología a través de la creación un <i>E-commerce</i> tipo mercado colaborativo, el cual genera beneficios a sus usuarios ya que les permite optimizar tiempos, agilizar procesos, generar ingresos y ahorrar dinero en compras innecesarias.

Nota. Mediante la evaluación de las metas impactadas se calcula el índice de relevancia social (IRS); se identificaron dos metas promovidas de un total de ocho metas del ODS N° 9. Se tiene como resultado un IRS del 25%.

Tabla 35*Evaluación de Impacto del ODS N° 11*

Nro.	Descripción de la meta impactada	Impacto de la solución propuesta
11.6	De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.	La solución está basada en el uso de economía circular la cual genera ahorros en el consumo de productos innecesarios que a su vez reduce la huella ecológica de cada familia que prefiere alquilar en lugar de comprar un producto nuevo que acabará en desuso y posteriormente será un desperdicio. La reducción de estos residuos significa reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, que provocan el cambio climático.
11.9	De aquí a 2020, aumentará considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes. integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.	La solución busca combatir el pensamiento de usar y tirar que genera una sociedad de hiperconsumo el cual genera un impacto dañino desde la extracción de materias primas, el transporte y otros procesos productivos tóxicos, que a su vez generan emisiones de gases invernadero.

Nota. Mediante la evaluación de las metas impactadas se calcula el índice de relevancia social (IRS); se identificaron dos metas promovidas de un total de diez metas del ODS N° 11. Se tiene como resultado un IRS del 20%.

En ese sentido, Alki es un buen ejemplo de economía circular y eso empieza con el identificar tus necesidades antes de decidir por la compra de cualquier producto. Cada tonelada de residuo le cuesta a la municipalidad de Lima Metropolitana, en promedio S/156, por lo cual usando Alki se obtiene un beneficio anual de S/757,761. Asimismo, el proyecto también genera costos sociales como la emisión de CO₂ de los motorizados para el *delivery* y la emisión de CO₂ por el consumo de energía de las laptops usadas y el servidor en la nube.

Siendo el costo de *delivery* calculado en base a los kilómetros de viaje por el servicio de *delivery* recorridos anualmente por el costo del gramo de emisión de CO₂ que asciende a S/0.00003, por el lado del consumo energético una laptop consume 50 watts de energía al día considerando 20 días útiles al mes por 15 laptops son 180,000 watts de energía que se consume al año a un precio de S/0.64 por watt; asimismo para se utilizara un servidor que consume 1800 watts al día lo que asciende a 657,000 watts de consumo energético de manera anual.

Tabla 36

Detalle de los Beneficios Sociales del Año 1 al Año 5

Año de operación	1	2	3	4	5
Número de clientes	29,657	31,140	32,697	34,332	36,048
Toneladas ahorradas	5,694	5,979	6,278	6,592	6,921
Costo por tonelada	156	156	156	156	156
Beneficios totales	888,288	932,702	979,337	1,028,304	1,079,719

Tabla 37*Resumen del Cálculo del VAN Social del Año 1 al Año 5*

Año de operación	1	2	3	4	5
Número de clientes	29,657	31,140	32,697	34,332	36,048
Toneladas ahorradas	5,694	5,979	6,278	6,592	6,921
Costo por tonelada	156	156	156	156	156
Beneficios totales	888,288	932,702	979,337	1,028,304	1,079,719
Costos emisión CO2 por delivery	3,766	6,591	6,921	8,720	12,208
Costo por emisión CO2 consumo energético	114,786	114,786	114,786	114,786	114,786
Costo por emisión CO2 de servidores	11,975	11,975	11,975	11,975	11,975
Beneficio social incremental	757,761	799,350	845,656	892,824	940,751
Tasa de descuento social		8%			
VAN		S/ 3'354,765			

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En el presente capítulo se muestra el plan de implementación y equipo de trabajo para la ejecución del proyecto. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones del equipo para una adecuada toma de decisiones.

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación del negocio se realizará en cuatro fases a partir de noviembre del 2022. Cada fase contará con actividades que aseguren el cumplimiento de los respectivos hitos establecidos en cada fase, siendo el hito más importante el lanzamiento de la plataforma web y por aplicación al cierre del primer trimestre del 2023. En ese sentido se ha contemplado un plan de trabajo con actividades y responsables (ver Tabla 38). El equipo a cargo de la implementación estará conformado por los miembros fundadores quienes contratarán un equipo de soporte especializado para el propósito del negocio.

Es válido mencionar que el plan mostrado en la tabla 29 se detallan las principales actividades que a su vez cada una tienen subtareas que para fines prácticos no se especifican a detalle. Asimismo, el tiempo estimado de implementación es referencial pudiendo extenderse si los factores internos o externos lo ameritan.

Para desarrollar el plan de implementación se debe considerar el presupuesto de inversión previamente detallado en el Capítulo VI, que contempla el monto de inversión requerido por S/780, 200 dentro de los cuales se emplean recursos como equipo, desarrollo de la plataforma, contratación de personal y gastos de ventas.

8.2 Conclusiones

La propuesta de negocio presentada tiene como finalidad conectar a los usuarios que puedan necesitarse entre sí. Se presenta un solución dinámica e innovadora donde los usuarios puedan alquilar y poner en alquiler diversos productos de una manera confiable y segura.

El costo inicial del proyecto asciende a S/780,200 de los cuales el 11% se destina al desarrollo de la plataforma. Se estima que el proyecto generará ventas por S/1'783,130 y se tendrá un crecimiento del 5% cada año en número de clientes. Esto debido a la creciente demanda en el rubro de *e-commerce* en los últimos años.

Con respecto al ámbito social, se estima que generará un ahorro de 5,385 toneladas de desperdicios al año. Este número provocará un impacto positivo para la sociedad, puesto que se reducirá la contaminación ambiental y el dinero ahorrado por la municipalidad podrá ser utilizado para obras en favor de la sociedad.

8.3 Recomendaciones

Debido a la gran importancia que tiene la seguridad de la transacción para los usuarios, y que se garantice que los productos puedan ser devueltos a sus propietarios, se recomienda monitorear y evaluar de manera exhaustiva los posibles que casos que puedan atender contra la confianza de los clientes, y la marca, con el fin de que la propuesta de negocio siempre sea atractiva y confiable. Se sugiere hacer un estudio para definir qué nivel de garantía o seguro es el óptimo para brindar seguridad a los propietarios y que sea un monto aceptable por los adquirientes para que puedan solicitar el servicio.

Ya que la solución propuesta es un modelo de negocio novedoso para Perú, se recomienda vigilar continuamente el mercado ante la aparición de cualquier competencia que pueda restar clientes para el negocio. La plataforma debe enfocarse en crear barreras de entrada y alianzas estratégicas sólidas que permitan el mantenimiento y crecimiento de los clientes a través de las ventajas competitivas de la solución presenta. Se sugiere tener una buena relación y una sólida estrategia de negociación con las alianzas estratégicas y, a la vez, buscar proveedores alternos para no depender exclusivamente de empresas que puedan restringir el crecimiento y afectar la continuidad del negocio.

Se recomienda mantener un proceso de innovación y desarrollo continuo

considerando de las perspectivas que puedan brindar los usuarios. Se sugiere hacer *focus group* periódicos con los usuarios más frecuentes y gente no usuaria para seguir profundizando en nuevas características que puedan seguir fortaleciendo la propuesta de negocio. Con el crecimiento esperado de la plataforma digital se podría explorar alternativas de desarrollo de negocio relacionadas a esta propuesta como la inclusión del segmento de empresas en la cual se pueda conectar a empresas que disponen de productos para arrendar con usuarios u otras empresas que requieran dichos productos en calidad de alquiler. De igual forma, se podría analizar si el trueque de bienes es atractivo para la comunidad de la propuesta de negocio y adaptar la plataforma para que pueda desarrollar esta modalidad.

El avance de la tecnología es crítico para el éxito y la escalabilidad de la solución propuesta, por lo cual se recomienda explorar continuamente la aparición de nuevos algoritmos y sistemas en el mercado que puedan fortalecer la plataforma.

Con el desarrollo y crecimiento de la propuesta de negocio en la ciudad de Lima Metropolitana, y considerando la escalabilidad que tiene la solución, se recomienda evaluar la extensión del mercado hacia las principales ciudades de Perú como Arequipa, Huancayo, Piura, Cusco y Trujillo. De tener resultados económicos favorables, se sugiere que avanzar hacia otros países de Latinoamérica.

Referencias

Arboccó de los Heros, M. (2019, 01 de enero). La sociedad del hiperconsumo. *El Peruano*

<https://elperuano.pe/noticia/74346-la-sociedad-del-hiperconsumo>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2022). *Notas informativas*.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-02-19.pdf>

Brown, L. R. & Mitchell, J. (1998). *La construcción de una nueva economía*. Barcelona: Icaria.

Burés, E. (2019). *Hiperconsumismo, el peor enemigo del medioambiente*.

https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/hiperconsumismo-enemigo-ambiente_273924_102.html

Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], Niubiz, Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], Compañía Peruana de Investigación [CPI] (2022). *Reporte oficial de la industria de comercio electrónico en Perú 2021-2022*.

<https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2021-2022.pdf>

Cámara de Comercio de Lima (2022). *Ventas del sector retail alcanzan S/ 47.000 millones y superan nivel pre pandemia*. <https://lacamara.pe/ventas-del-sector-retail-alcanzan-s-47-000-millones-y-superan-nivel-prepandemia/>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. [CPI]. (2022). *Market Report Perú Población 2022*.

<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

Cooper & Timmer. (2015) Adaptado de *Local Governments and the Sharing Economy*. One Earth: Vancouver

- Daly, H., & Schutze, C. (1997). *Crisis ecológica y sociedad*. Valencia: Germania.
- Folch, R. (1998). *Ambiente, emoción y ética*. Barcelona, Ariel.
- García, J. E. (1999). Una hipótesis de progresión sobre los modelos de desarrollo en Educación Ambiental. *Investigación en la Escuela*, 37, pp. 15-32.
- Lendle, A., Olarreaga, M., Schropp, S. y Vézina, P.-L. (2016). There goes gravity: eBay and the death of distance. *Economic Journal* 126(591), pp. 406-441.
- Liberatore M. (2012). *Supply Chain Planning Frameworks for Superior Performance*. UK: Business Expert Press.
- Organización Mundial de Comercio (2021). *Las tecnologías digitales y el comercio*.
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dtt_s/dtt_s.htm
- Pérez J., & Gardey A. (2020). *Definición De Hiperconsumo*.
<https://definicion.de/hiperconsumo/>
- Programa de las Naciones Unidas. (2020). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Salim I., Malone, M., & Geest Y. (2016). *Organizaciones Exponenciales*. España: Bubok Publishing.
- Westreicher G. (2022). *Escalabilidad*.
<https://economipedia.com/definiciones/escalabilidad.html>

Apéndice A: Guía de Entrevista

Grupo A. Datos personales

#	Preguntas	Alternativas de respuesta
1	¿Me brinda su nombre y apellido?	Respuesta abierta
2	¿Cuál es su distrito de residencia?	Respuesta abierta
3	¿Qué edad tiene?	Respuesta abierta
4	¿Cuál es tu sexo?	1) Femenino 2) Masculino
5	¿A qué te dedicas o cuál es tu profesión?	Respuesta abierta

Grupo B. Información de contexto

#	Preguntas	Alternativas de respuesta
6	¿Has escuchado del hiperconsumismo?	1) Sí (pasar a pregunta 7) 2) No (Explicar qué es hiperconsumismo)
7	¿Crees que el hiperconsumismo es positivo o negativo para la sociedad?	1) Positivo 2) Negativo
8	¿Te consideras hiperconsumidor?	1) Si 2) No
9	¿Cuáles crees que son los productos que más aportan al hiperconsumismo? Marcar solo una opción	1) Alimentos 2) Textiles 3) Electrónicos 4) Artefactos 5) Ocio 6) Otros (especificar)
10	¿Has escuchado de campañas de concientización contra el hiperconsumismo?	1) Si 2) No
11	¿Qué mecanismos/prácticas conoces para detener el hiperconsumismo? Puede marcar más de una respuesta	1) Reúso 2) Fabricación propia 3) Intercambio o trueque 4) Reparación 5) Alquiler 6) Compra de artículos usados
12	¿Utilizas alguno de estos mecanismos/prácticas?	1) Si (pasar a pregunta 13) 2) No (pasar a pregunta 16)
13	¿Cuál es el mecanismo que más utilizas?	1) Reúso 2) Fabricación propia 3) Intercambio o trueque 4) Reparación 5) Alquiler 6) Compra de artículos usados
14	¿Cuál es el mecanismo que menos utilizas?	1) Reúso 2) Fabricación propia 3) Intercambio o trueque 4) Reparación 5) Alquiler 6) Compra de artículos usados
15	Explicanos porque lo usas menos	Respuesta abierta (Pasar a #17)
16	¿Por qué no utilizas alguno de estos mecanismos para detener el hiperconsumismo? Máximo 2 respuestas	1) No los conocía 2) No sé cómo utilizarlos 3) No los encuentro disponibles 4) Prefiero comprar cosas nuevas 5) No me interesa el hiperconsumismo 6) No me parecen prácticos/ fáciles de usar 7) Otros (especificar)

Grupo C. Hábitos de Consumo

#	Preguntas	Alternativas de respuesta
17	¿Cuáles son los tipos de productos (artículos) que más compras? Por favor marca 2 opciones	1) Electrónicos/Tecnología 2) Artículos del hogar o electro hogar 3) Artículos de ocio y/o entretenimiento 4) Artículos deportivos 5) Juguetes, niños y bebés 6) Libros 7) Ropa 8) Otros (Especificar)
18	¿Con que frecuencia compras estos artículos?	1) 2 o 3 veces por semana 2) Una vez a la semana 3) Una vez a la quincena 4) Una vez al mes 5) Una vez al trimestre
19	¿Realmente compras lo que necesitas o sientes que compras por impulso?	1) Necesidad 2) Impulso
20	¿Cuál es el tipo de comercio que más utilizas para comprar?	1) Presencial 2) Virtual
21	¿En qué tipo de servicio o producto utilizas comercio electrónico? Máximo 2 respuestas	1) Marketplace 2) Supermercado 3) Restaurantes 4) Tiendas de Departamento 5) Electrónicos/Tecnología 6) Otros (especificar)
22	¿Has utilizado una plataforma de Marketplace?	1) Sí (pasar a pregunta 24) 2) No (pasar a pregunta 23)
23	¿Por qué no utilizas Marketplace? (Pasar a la pregunta 25)	1) No tengo redes sociales 2) Desconfianza 3) No las conozco 4) Otros (especificar)
24	¿Cuál de las siguientes plataformas electrónicas para Marketplace has usado? (Las 2 más usadas)	1) Facebook 2) Mercado Libre 3) OLX 4) Linio 5) Amazon 6) Ali Express 7) Otros (Especificar aplicación o plataforma)
25	¿Cuál crees que es el principal beneficio del comercio electrónico?	1) Practicidad 2) Seguridad 3) Flexibilidad 3) Rapidez 4) Confianza 5) Otro (especificar)
26	¿Cuál o cuáles crees que son las principales desventajas del comercio electrónico? Máximo 2 respuestas	1) Falta de seguridad 2) Desconfianza 3) Baja calidad 4) Producto no cumple expectativa 5) Retrasos en entrega 6) Otro (especificar)
27	¿Has ofrecido o vendido algo por comercio electrónico?	1) Sí 2) No
28	¿Tienes artículos en desuso o que no utilices con frecuencia?	1) Sí 2) No

Grupo D. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo – Reparar & Intercambiar

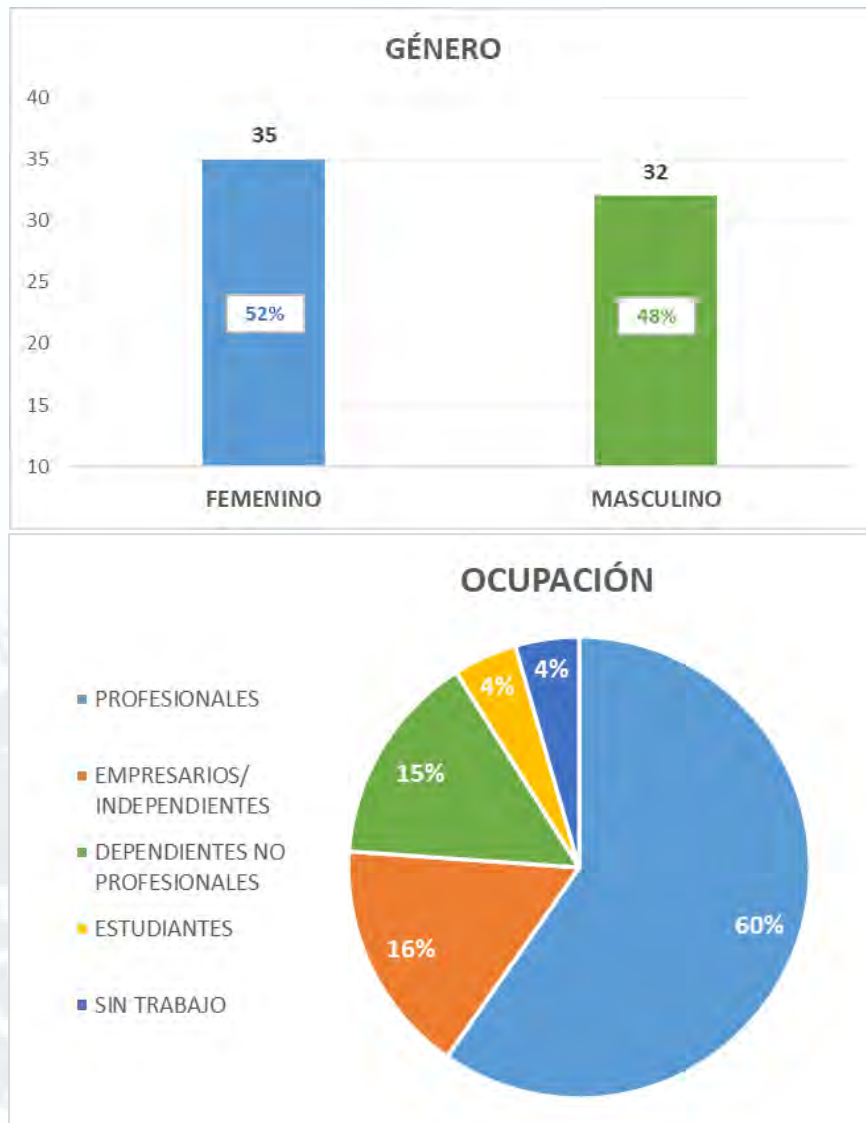
#	Preguntas	Alternativas de respuesta
29	¿Te has planteado REPARAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos?	1) Sí (pasar a pregunta 29) 2) No (pasar a pregunta 31)
30	¿Por qué sí?	1) Ahorrar 2) Me resulta más fácil que comprar 3) Para no generar desechos 4) Otros (especificar)
31	¿Qué tipo de productos reparas o repararías? Se puede marcar más de una respuesta (Pasar a pregunta #33)	1) Electrónicos/Tecnología 2) Artículos del hogar o electro hogar 3) Artículos de ocio y/o entretenimiento 4) Artículos deportivos 5) Juguetes, niños y bebés 6) Libros 7) Ropa 8) Otros (Especificar)
32	¿Por qué no? (Máximo 2 respuestas)	1) No encuentro donde hacerlo 2) Toma mucho tiempo 3) En ocasiones sale más caro que el nuevo producto 4) No todo se puede reparar 5) La reparación es muy cara 6) El producto no queda bien 7) Otros (especificar)
33	¿Te has planteado INTERCAMBIAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos? Nota: el intercambio hace referencia a préstamo con un familiar o amigo sin pago de por medio	1) Sí (pasar a pregunta 34) 2) No (pasar a pregunta 37)
34	¿Por qué sí?	1) Ahorrar 2) Me resulta más fácil que comprar 3) Si tengo opción intercambiar, no necesito comprar 4) Contribuyo con el cuidado del medio ambiente 5) Otros (especificar)
35	¿Qué tipo de productos intercambiarías? Se puede marcar más de una respuesta	1) Electrónicos/Tecnología 2) Artículos del hogar o electro hogar 3) Artículos de ocio y/o entretenimiento 4) Artículos deportivos 5) Juguetes, niños y bebés 6) Libros 7) Ropa 8) Otros (Especificar)
36	¿Por qué canales intercambiarías? (Pasar a pregunta #38)	1) Presencial 2) Virtual
37	¿Por qué no? (Máximo 2 respuestas)	1) No tengo conocidos que estén dispuestos a intercambiar 2) Toma mucho tiempo 3) Prefiero comprar mis propias cosas 4) Por razones de higiene 5) Por seguridad/ confianza 6) Otros (especificar)

Grupo E. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo – Crear & Compra/ Venta de artículos usados

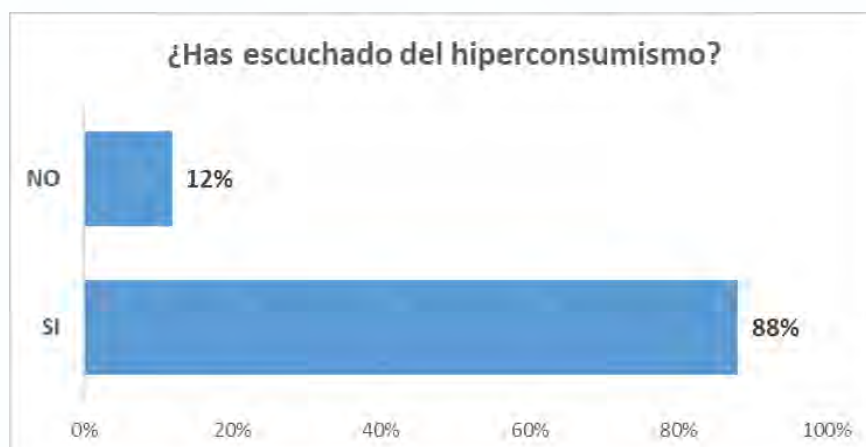
#	Preguntas	Alternativas de respuesta
38	¿Te has planteado CREAR los productos que necesitas en lugar de comprarlos nuevos?	1) Sí (pasar a pregunta 39) 2) No (pasar a pregunta 41)
39	¿Por qué sí?	1) Ahorrar 2) Soy muy creativo 3) Si lo puedo hacer yo mismo, no necesito comprar 4) Contribuyo con el cuidado del medio ambiente 5) Otros (especificar)
40	¿Qué tipo de productos crearías? Se puede marcar más de una respuesta (Pasar a pregunta #42)	1) Electrónicos/Tecnología 2) Artículos del hogar o electro hogar 3) Artículos de ocio y/o entretenimiento 4) Artículos deportivos 5) Juguetes, niños y bebés 6) Libros 7) Ropa 8) Otros (Especificar)
41	¿Por qué no? (Máximo 2 respuestas)	1) No tengo recursos 2) No tengo la capacidad para crear cosas 3) Toma mucho tiempo 4) Me resulta más práctico comprar 5) Lo que necesito no se puede crear 6) Los productos no son de calidad 7) Otros (especificar)
42	¿Te has planteado en COMPRAR ARTICULOS DE SEGUNDA MANO en lugar de comprarlos nuevos?	1) Sí (pasar a pregunta 43) 2) No (pasar a pregunta 46)
43	¿Por qué sí?	1) Ahorrar 2) Hay mucha diversidad de productos 3) Existen canales de fácil acceso 4) Contribuyo con el cuidado del medio ambiente 5) Otros (especificar)
44	¿Qué tipo de productos comprarías en segunda mano? Se puede marcar más de una respuesta	1) Electrónicos/ Tecnología 2) Artículos del hogar o electro hogar 3) Artículos de ocio y/o entretenimiento 4) Artículos deportivos 5) Juguetes, niños y bebés 6) Libros 7) Ropa 8) Otros (Especificar)
45	¿Por qué canales comprarías? (Pasar a pregunta #47)	1) Presencial 2) Virtual
46	¿Por qué no? (Máximo 2 respuestas)	1) No conozco canales de compra de segundo mano 2) Desconfianza e inseguridad sobre el lugar 3) Desconfianza e inseguridad sobre el vendedor 4) Por razones de higiene 5) Prefiero comprar cosas nuevas 6) Otros (especificar)
47	¿Estarías dispuesto VENDER un producto que no usas con tanta frecuencia?	1) Sí 2) No (Pasar a pregunta 51)
48	¿Por qué sí?	1) Generar ingreso adicional 2) Están desperdiciados ya que no los uso 3) Existen canales de fácil acceso 4) Contribuyo con el cuidado del medio ambiente 5) Me quiero deshacer de ellos 6) Otros (especificar)
49	¿Qué tipo de productos venderías en segunda mano? Se puede marcar más de una respuesta	1) Electrónicos/Tecnología 2) Artículos del hogar o electro hogar 3) Artículos de ocio y/o entretenimiento 4) Artículos deportivos 5) Juguetes, niños y bebés 6) Libros 7) Ropa 8) Otros (Especificar)
50	¿Por qué canales venderías? (Pasar a pregunta #52)	1) Presencial 2) Virtual
51	¿Por qué no? (Máximo 2 respuestas)	1) No conozco canales de venta de segundo mano 2) Desconfianza e inseguridad sobre el lugar de la venta 3) Desconfianza e inseguridad sobre el comprador 4) Por razones de higiene 5) No tengo productos para vender 6) Otros (especificar)

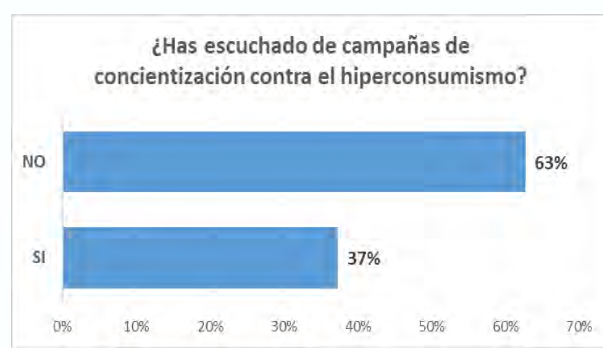
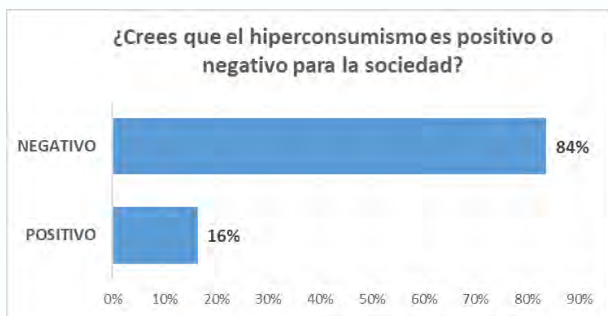
Grupo F. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo – Alquiler

#	Preguntas	Alternativas de respuesta
52	¿Te has planteado en ALQUILAR en lugar de comprarlos nuevos?	1) Sí (pasar a pregunta 53) 2) No (pasar a pregunta 59)
53	¿Por qué sí? Se puede marcar más de una respuesta	1) Ahorrar 2) Porque no los usaré por mucho tiempo 3) No quiero quedarme con cosas innecesarias 4) Hay mucha diversidad de productos 5) Contribuyo con el cuidado del medio ambiente 6) Vivir nuevas experiencias que no me atrevería si tengo que comprar 7) Otros (especificar)
54	¿Qué tipo de productos estarías dispuesto a alquilar? Se puede marcar más de una respuesta	1) Artículos deportivos 2) Artículos del hogar y/o electrodomésticos 3) Instrumentos musicales 4) Materiales de estudio 5) Electrónicos / Tecnología 6) Artículos de entretenimiento y ocio 7) Equipos especializados (silla de ruedas, muletas, herramientas, otros) 8) Zonas para eventos 9) Ropa 10) Otros (especificar)
55	¿Has alquilado alguna vez este tipo de productos?	1) Sí (pasar a pregunta 57) 2) No (pasar a pregunta 56)
56	¿Por qué no has alquilado? (Máximo 2 respuestas)	1) No hay disponibilidad de este tipo de alquiler 2) Desconfianza o inseguridad en la transacción 3) Los productos alquilados carecen de calidad 4) Por razones de higiene 5) Otros (especificar)
57	¿Estarías dispuesto en alquilar artículos mediante una plataforma de comercio electrónico?	1) Sí (pasar a pregunta 60) 2) No (pasar a pregunta 58)
58	¿Por qué no estarías dispuesto en alquilar artículos mediante una plataforma de comercio electrónico? (Máximo 2 respuestas) (Pasar a pregunta #60)	1) Prefiero alquiler presencial 2) No tengo medio de pago electrónico 3) Desconfianza en la transacción 4) Falta de oferta variada de productos 5) Otros (especificar)
59	¿Por qué no estarías dispuesto a alquilar? (Máximo 2 respuestas)	1) Prefiero comprar nuevo 2) Por razones de higiene 3) Los productos alquilados carecen de calidad 4) No lo he necesitado 5) Porque los precios son altos 6) Desconfianza/ Inseguridad 7) Logística de devolución del producto 8) Otros (especificar)
60	¿Tienes artículos en desuso o que no usas con frecuencia?	1) Sí 2) No
61	¿Estarías dispuesto a OFRECER EN ALQUILER un producto que no usas con tanta frecuencia?	1) Sí (pasar a la 62) 2) No (pasar a la 65)
62	¿Por qué sí? Se puede marcar más de una respuesta	1) Obtener ganancias 2) Liberar espacio en mi casa 3) Promover el reúso beneficia al medio ambiente 4) Me gusta la idea de compartir con los demás 5) No perdería mis pertenencias 6) Otros (especificar)
63	¿Qué tipo de artículos? Se puede marcar más de una respuesta	1) Artículos deportivos 2) Artículos del hogar y/o electrodomésticos 3) Instrumentos musicales 4) Materiales de estudio 5) Electrónicos / Tecnología 6) Artículos de entretenimiento y ocio 7) Equipos especializados (silla de ruedas, muletas, herramientas, otros) 8) Zonas para eventos 9) Ropa 10) Otros (especificar)
64	¿Estarías dispuesto a ofrecer algún producto propio en alquiler mediante una plataforma de comercio electrónico?	1) Sí (FIN) 2) No (FIN)
65	¿Por qué no estarías dispuesto? Se puede marcar más de una respuesta	1) Daños 2) Robos 3) Por razones de higiene 4) No tiempo para gestiones de entrega/devolución 5) Falta de garantía 6) No tengo medio de cobranza electrónica 7) Perder disponibilidad para mi propio uso 8) Otros (especificar)
66	¿Si tienes una solución para evitar dichas desventajas, estarías dispuestos a ofrecer en alquiler?	1) Sí (FIN) 2) No (FIN)

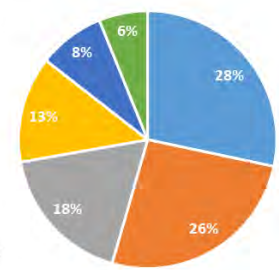


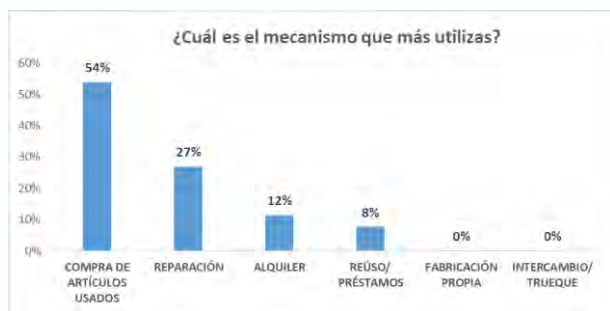
Grupo B. Información de contexto



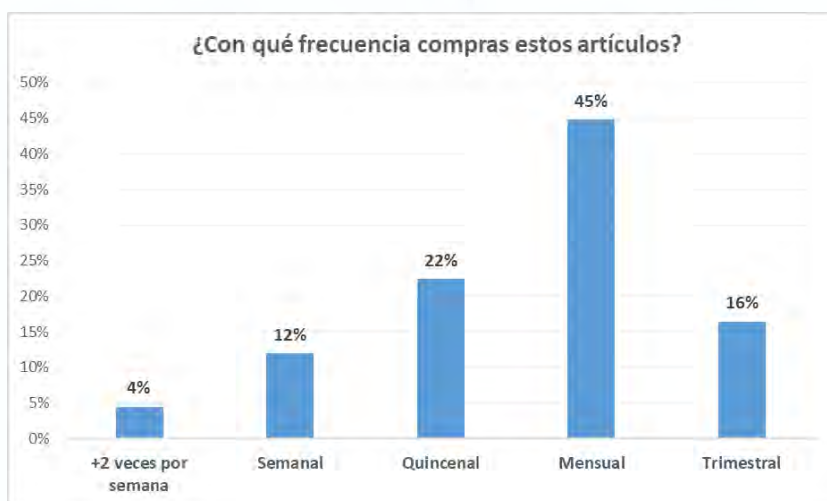
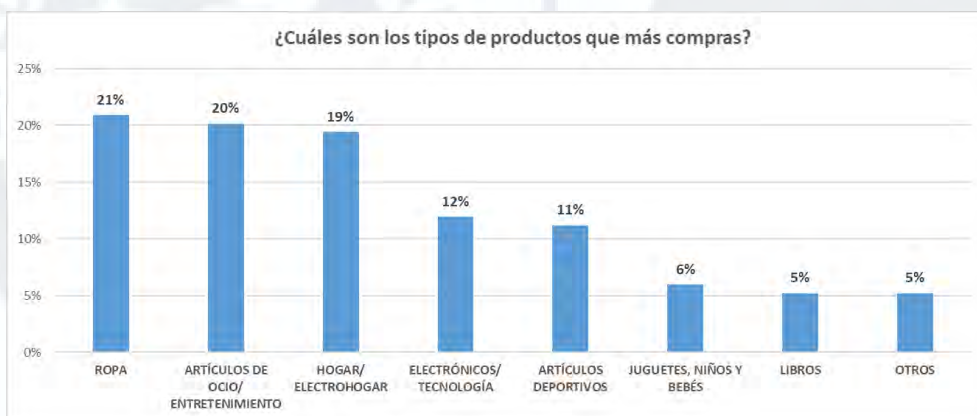


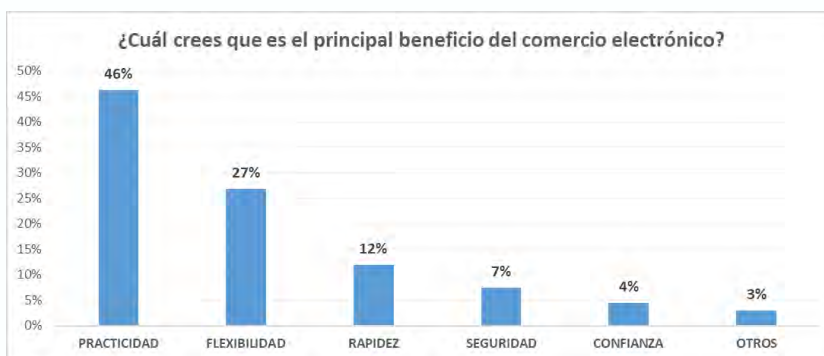
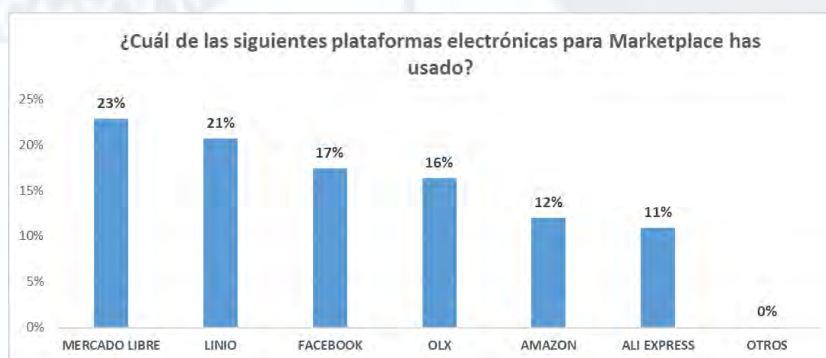
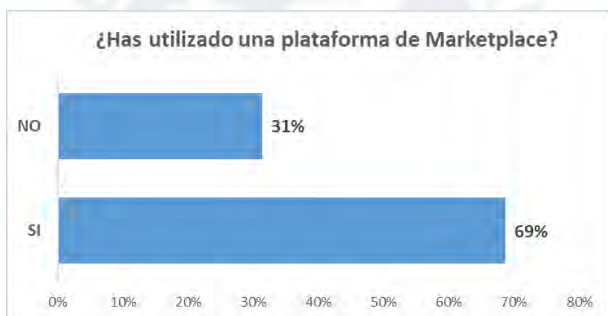
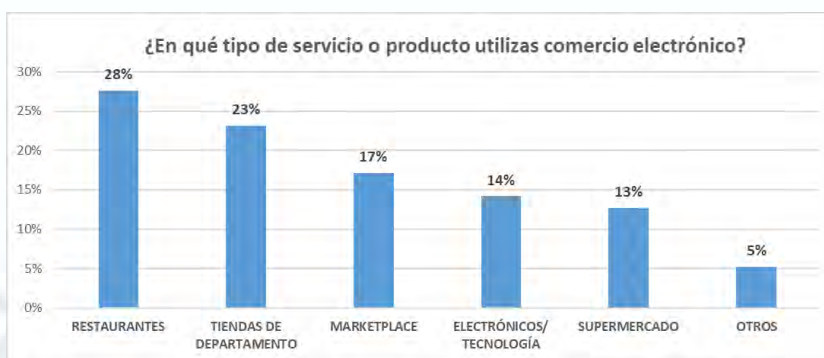
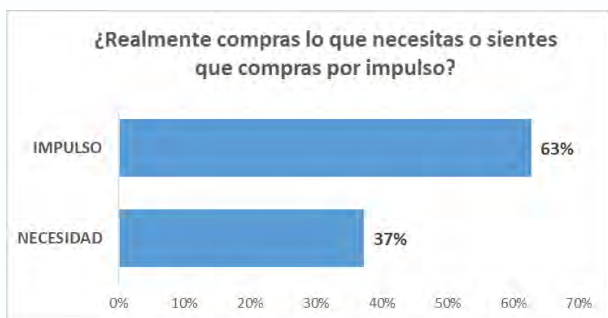
- COMPRA DE ARTÍCULOS USADOS
- REPARACIÓN
- ALQUILER
- REÚSO/ PRÉSTAMOS
- FABRICACIÓN PROPIA
- INTERCAMBIO/ TRUEQUE

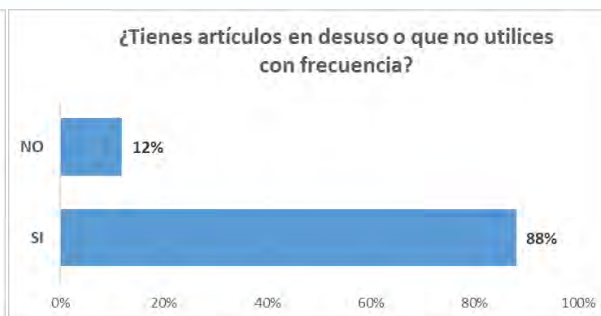
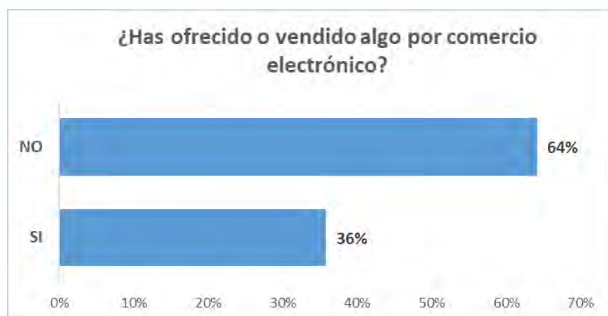
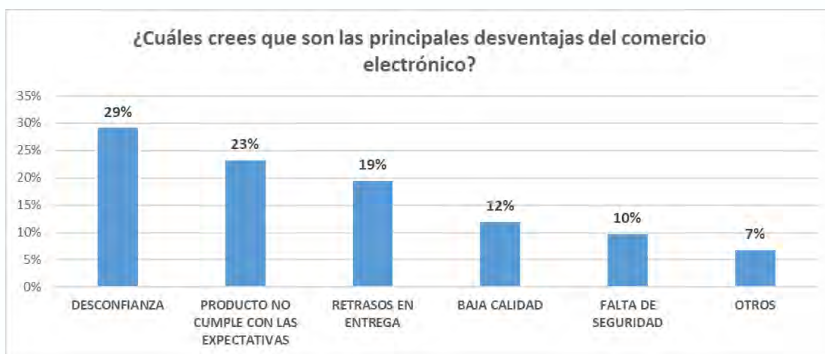




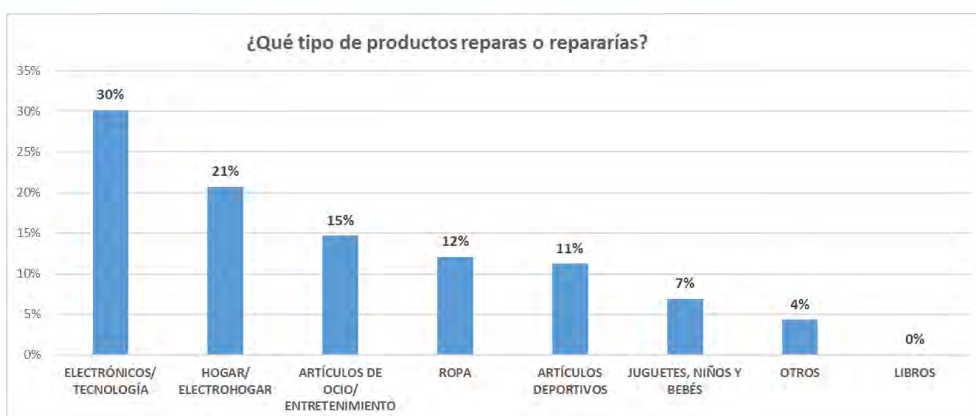
Grupo C. Hábitos de consumo

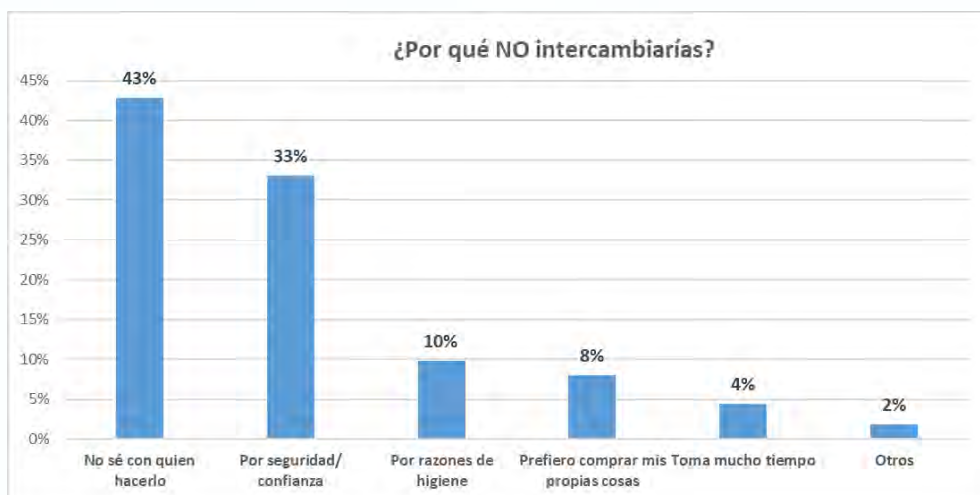
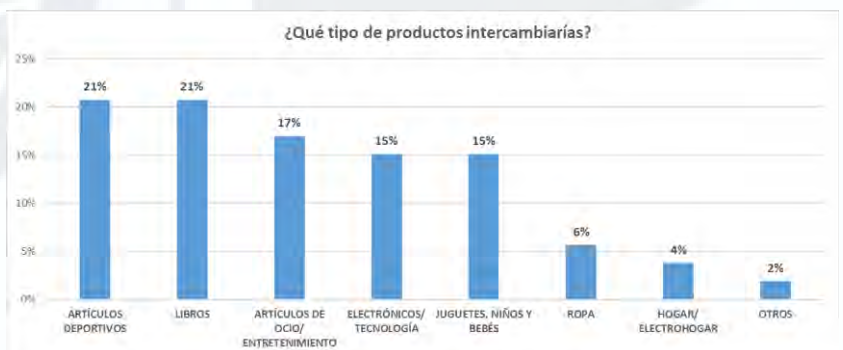
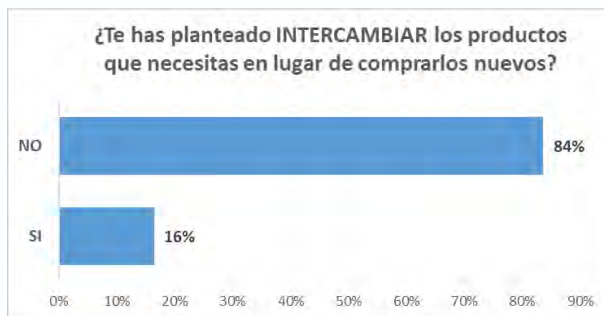
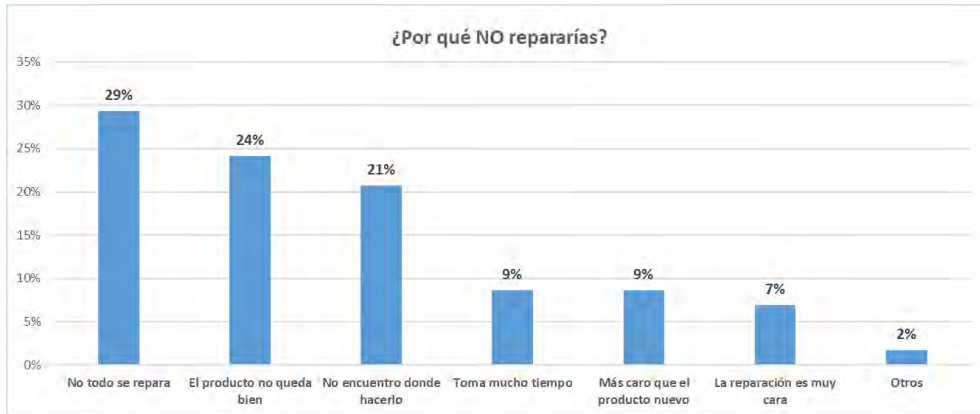




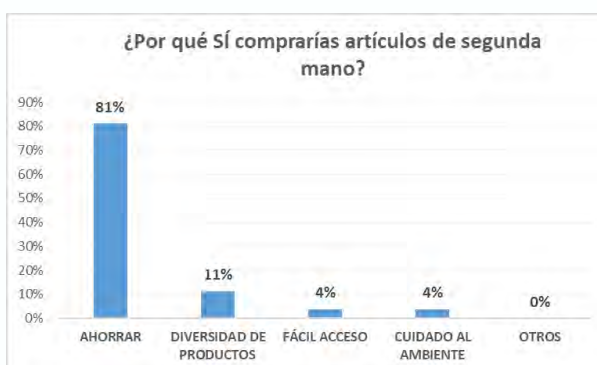
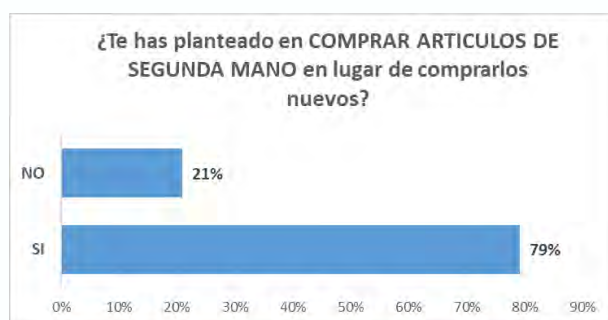
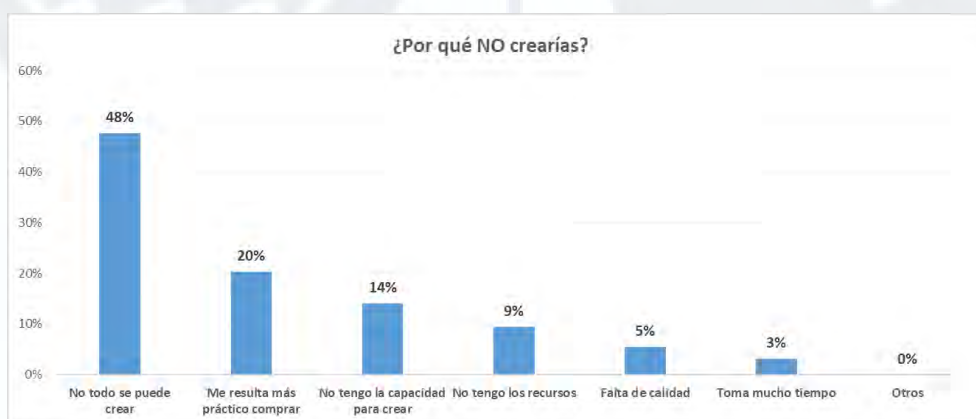
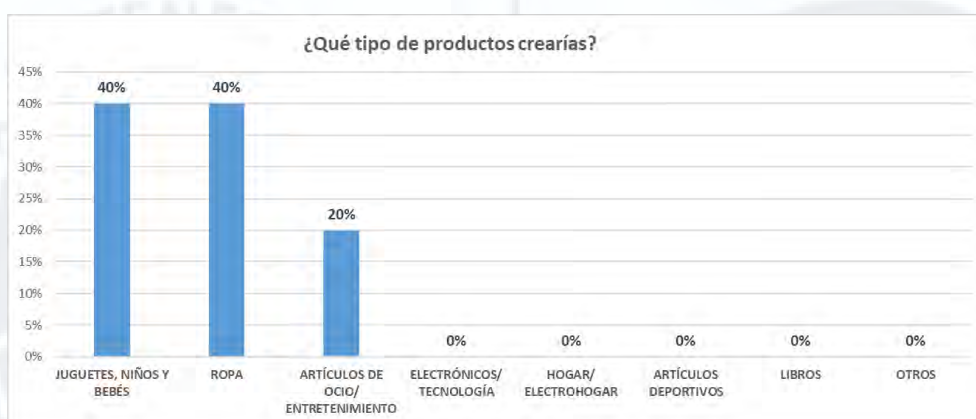
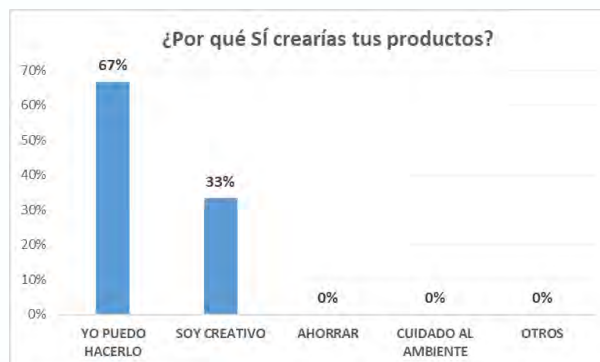


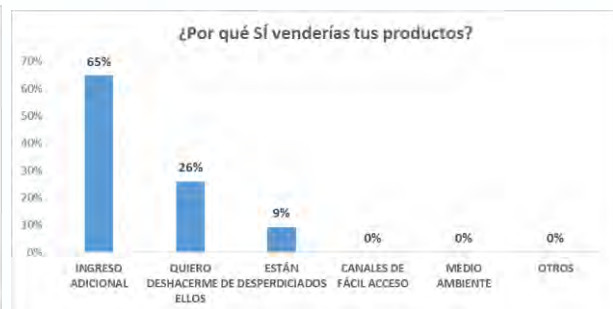
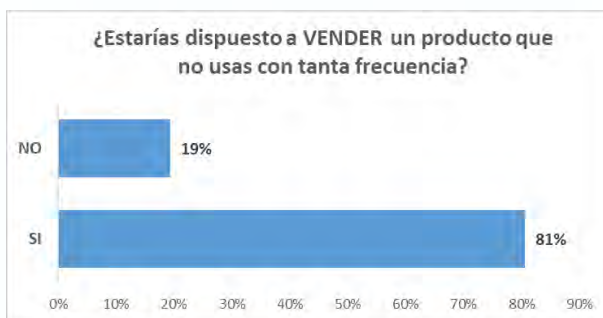
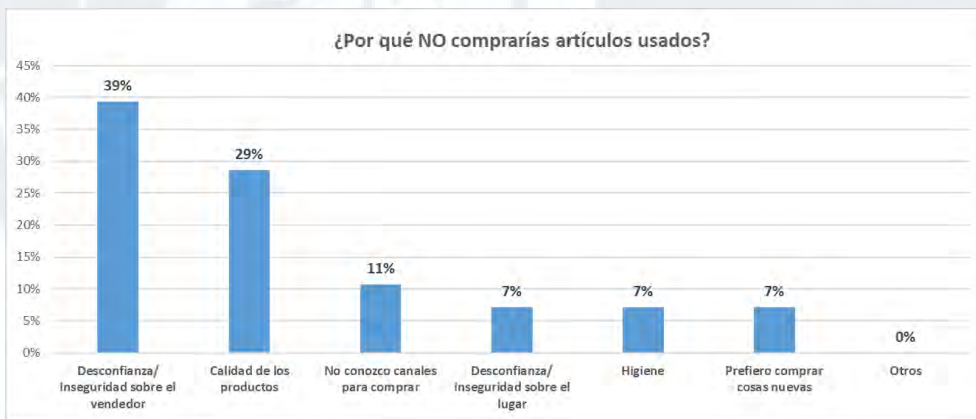
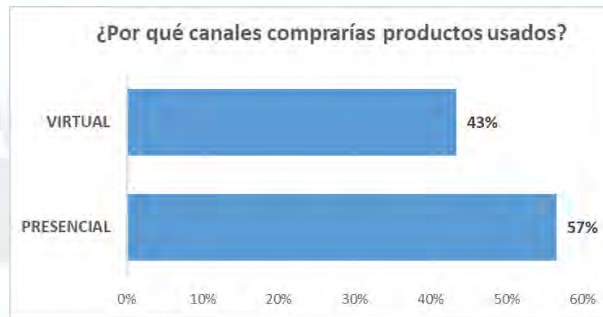
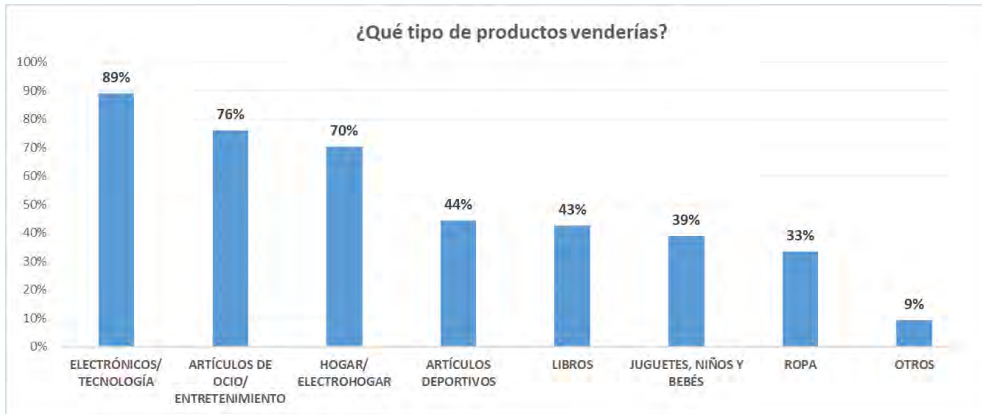
Grupo D. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo - Reparar & Intercambiar

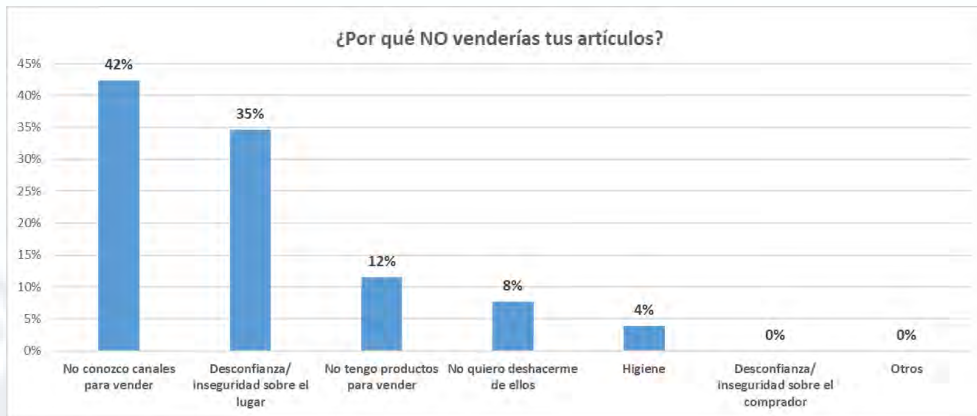
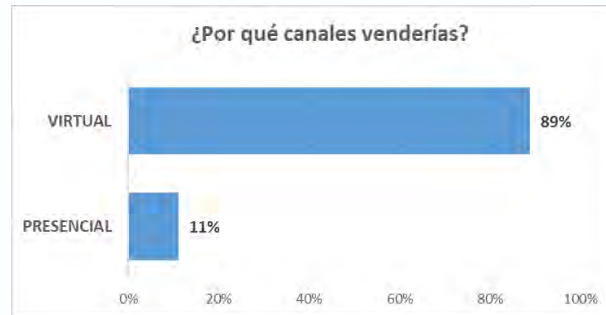




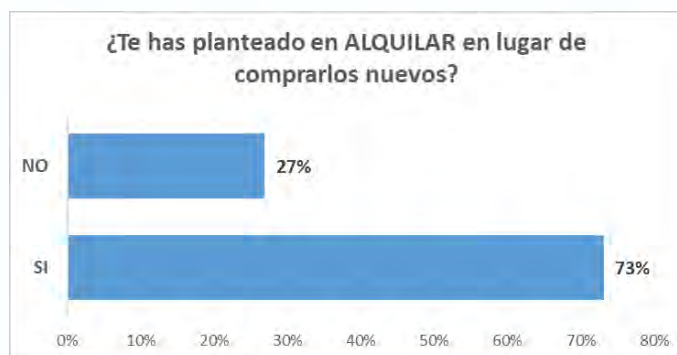
Grupo E. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo - Crear & Compra/Venta de artículos usados

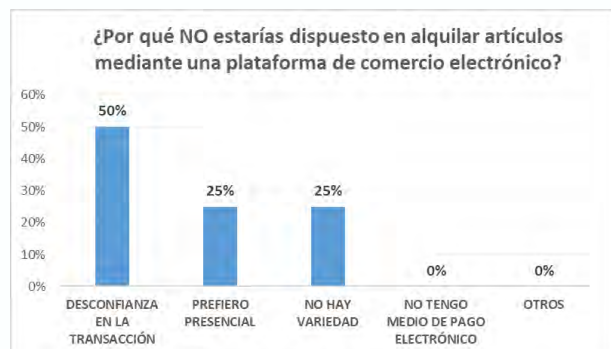
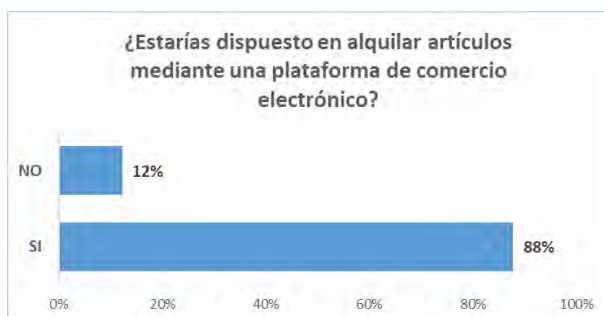
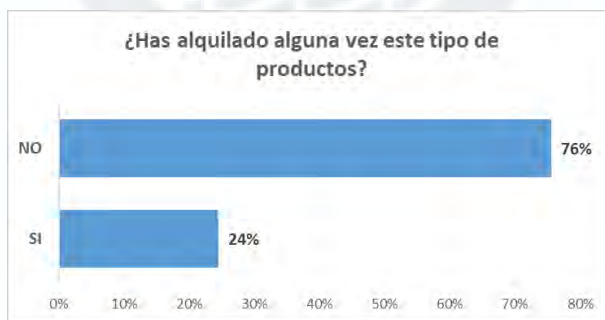
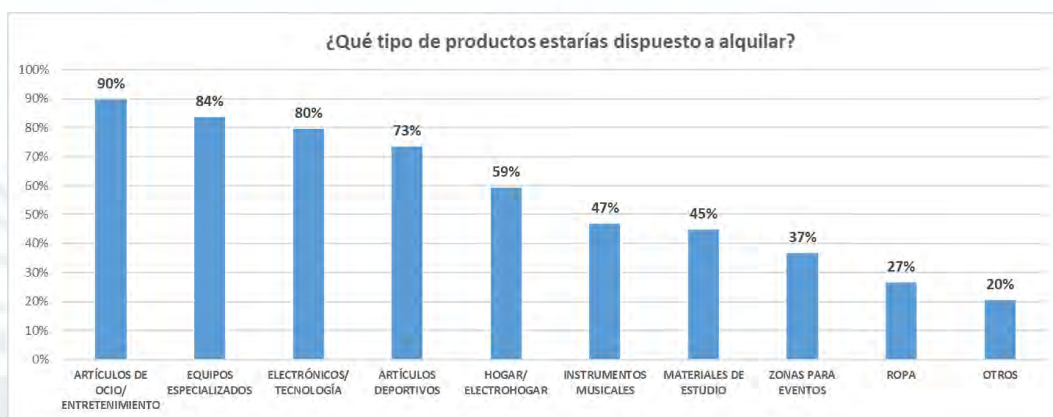


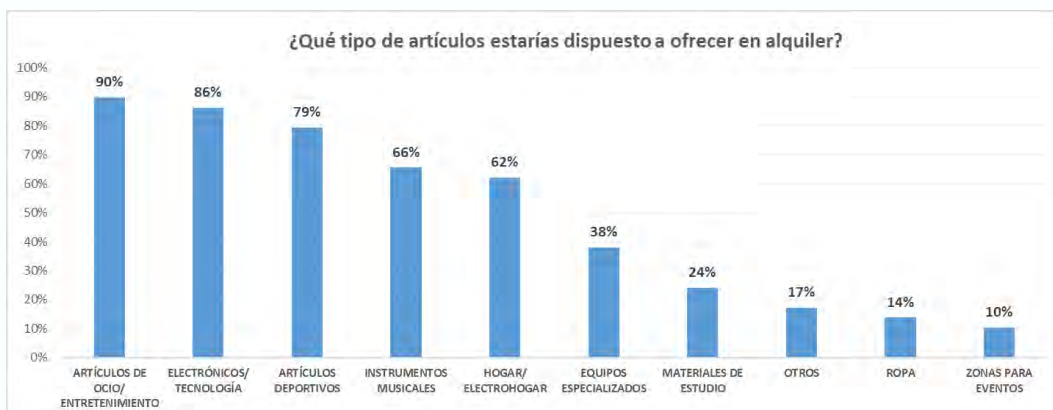
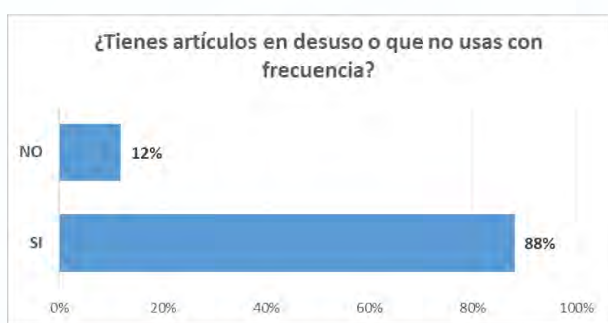


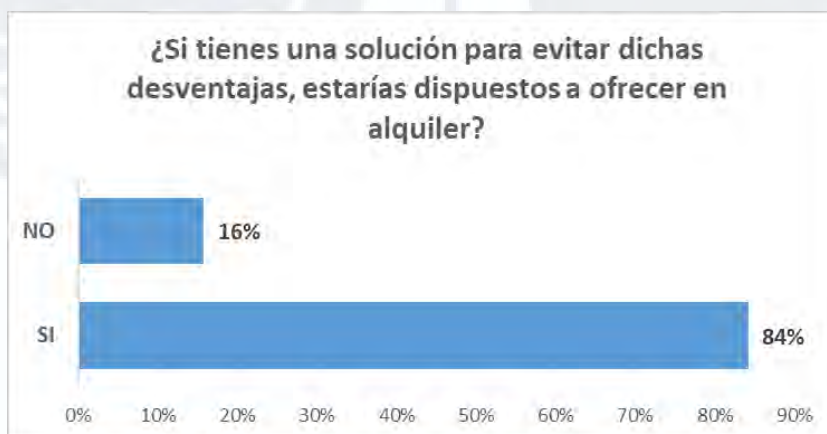
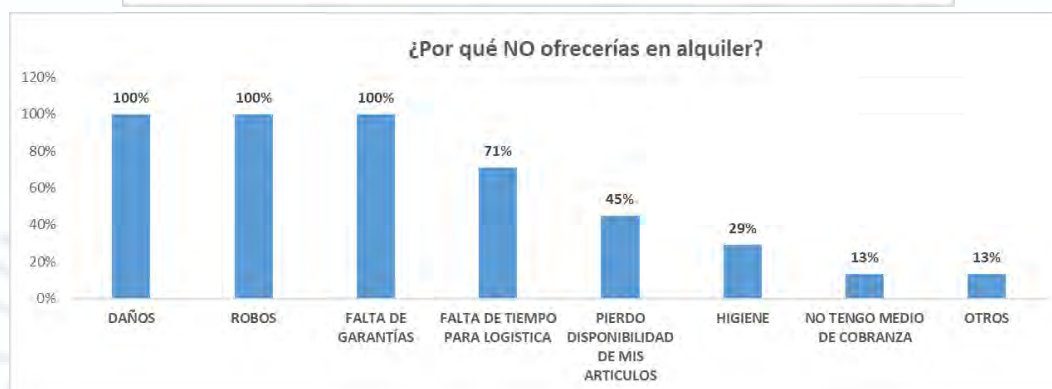
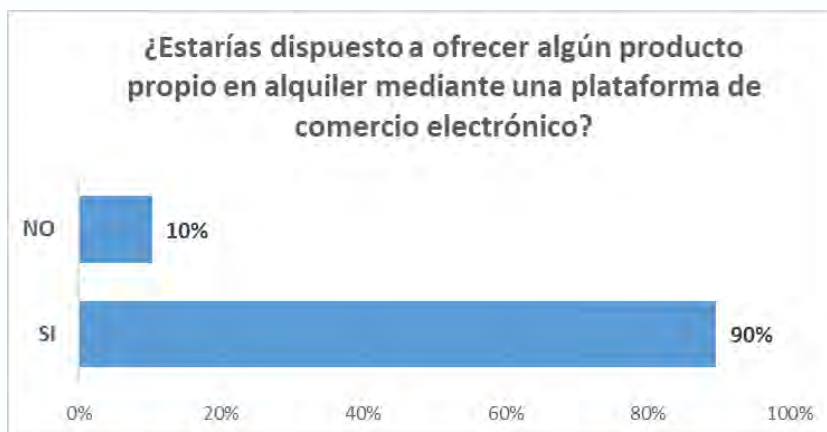


Grupo F. Prácticas alternativas contra el hiperconsumismo - Alquiler









Apéndice C: Cociente Exponencial de Alki

Ismail, Malone & Van Geest, Exponential Organizations, 2014

Cada pregunta es valorada de 1 – 4 (total 84)

Organizaciones Exponenciales (ExOs) alcanzan un puntaje superior a 55/84

Human Resources & Asset Management

1) ¿En qué medida utiliza empleados de tiempo completo versus contratistas a demanda?

Sólo usamos empleados de tiempo completo (1 punto)

Usamos principalmente empleados de tiempo completo con algunos contratistas a pedido en áreas que no son de misión crítica (por ejemplo, TI, producción de eventos, etc.) (2 puntos)

Utilizamos algunos contratistas a pedido para aumentar las áreas de misión crítica (por ejemplo, operaciones, producción, recursos humanos, etc.) (3 puntos)

Utilizamos principalmente contratistas a pedido además de un pequeño equipo central a tiempo completo (4 puntos)

2) ¿En qué medida aprovecha los recursos externos para realizar funciones comerciales?

La mayoría de las funciones comerciales están a cargo de empleados internos.

Subcontratamos algunas funciones administrativas y de soporte (por ejemplo, AP, AR, mesa de ayuda, instalaciones, etc.)

Subcontratamos algunas funciones de misión crítica (por ejemplo, Apple y Foxconn)

Hacemos hincapié en la agilidad: incluso las funciones de misión crítica se subcontratan como costos variables en lugar de costos fijos

3) ¿En qué medida es propietario o alquila los activos en tu organización?

Somos propietarios de todos los activos, excepto los equipos periféricos (por ejemplo, fotocopiadoras)

Accedemos a algunos equipoS/servicios clave bajo demanda (por ejemplo, computación en la nube)

Usamos activos bajo demanda en múltiples funciones comerciales (p. ej., Hackerspaces u oficinas compartidas frente a arrendamiento o compra de espacio de oficina; uso de Netjet frente a compra de un jet)

Usamos activos bajo demanda incluso en áreas de misión crítica (por ejemplo, Apple y Foxconn)

Community & Crowd

4) ¿En qué medida administra e interactúa con su comunidad (usuarios, clientes, socios, fanáticos)?

Tenemos una participación muy pasiva con nuestra comunidad (es decir, usamos algunas redes sociales)

Aprovechamos nuestra comunidad para estudios de mercado y otras actividades de escucha.

X Usamos activamente la comunidad para divulgación, soporte y marketing.

La comunidad influye mucho en nuestra organización (por ejemplo, ideas de productos, desarrollo de productos)

5) ¿Cómo involucras a tu comunidad?

Sin compromiso más allá del servicio al cliente estándar (por ejemplo, CRM tradicional)

Nuestra comunidad está centralizada y la comunicación es "uno a muchos" (por ejemplo, TED.com, Apple)

X Nuestra comunidad está descentralizada y la comunicación es "muchos a muchos", pero pasiva y de un solo propósito (por ejemplo, LinkedIn, Facebook)

Nuestra comunidad está descentralizada, la comunicación es "muchos a muchos" e impulsa la creación de valor entre pares (por ejemplo, DIY Drones, GitHub, Wikipedia)

Engagement of Community & Crowd

6) ¿Convierte activamente a “la Multitud” (público en general) en miembros de la Comunidad?

Usamos técnicas estándar como relaciones públicas para aumentar la conciencia

Aprovechamos las redes sociales con fines de marketing.

X Usamos gamificación y concursos de incentivos para convertir a la multitud en comunidad

Nuestros productos y servicios están inherentemente diseñados para convertir a la multitud en una comunidad (por ejemplo, memes que se pueden compartir como el bigote de Lyft o la firma de Hotmail)

7) ¿En qué medida utilizas la Gamificación o los Concursos Incentivos?

Usamos competencias de gamificación/incentivos solo para motivación interna (por ejemplo, vendedor del mes)

X Usamos gamificación básica externamente (por ejemplo, programas de fidelización, programas de viajero frecuente)

Creamos concursos de gamificación/incentivos en nuestros productos y servicios (p. ej., Foursquare)

Utilizamos concursos de ludificación/incentivos para impulsar la ideación y el desarrollo de productos (p. ej., Quirky, Kaggle)

Information & Social Enablement

8) ¿En qué medida se basa la información de sus productoS/servicios?

Nuestros productoS/servicios son de naturaleza física (por ejemplo, Starbucks, Levi's o la mayoría de los minoristas tradicionales)

X Nuestros productoS/servicios son físicos, pero su entrega y/o producción está basada en información (por ejemplo, Amazon)

Nuestros productoS/servicios son físicos, pero los servicios se basan en información y generan ingresos (por ejemplo, iPhone/tienda de aplicaciones)

Nuestros productoS/servicios están completamente basados en información (por ejemplo, LinkedIn, Facebook, Spotify, Netflix)

9) ¿En qué medida la funcionalidad social y la colaboración son un elemento central de su oferta de productoS/servicios?

Ningún aspecto social/colaborativo está diseñado en nuestros productoS/servicios (por ejemplo, comprar una cortadora de césped)

Hemos incorporado estructuras socialeS/colaborativas a los productoS/servicios existentes (p. ej., los productos tienen una página de Facebook o Twitter)

X La funcionalidad social/colaborativa se usa para mejorar o entregar ofertas de productoS/servicios (por ejemplo, 99Designs, Indiegogo, Taskrabbit)

Los aportes socialeS/colaborativos realmente construyen nuestra oferta de productoS/servicios (por ejemplo, Yelp, Waze, Foursquare)

Data & Algorithms

10) ¿En qué medida utiliza algoritmos y aprendizaje automático para tomar decisiones significativas?

No hacemos ningún análisis de datos significativo.

Recopilamos y analizamos datos principalmente a través de sistemas de informes.

X Usamos algoritmos de aprendizaje automático para analizar datos e impulsar decisiones procesables

Nuestros productos y servicios se basan en algoritmos y aprendizaje automático (por ejemplo, PageRank)

11) ¿Comparte internamente activos de datos estratégicos en toda la empresa o los expone externamente a su comunidad?

No compartimos datos, ni siquiera entre departamentos.

X Tenemos datos compartidos entre departamentos (por ejemplo, usar paneles internos, flujos de actividad y páginas wiki)

Exponemos algunos datos a proveedores clave (por ejemplo, interfaces EDI o mediante API)

Exponemos algunos datos a nuestro ecosistema externo a través de API abiertas (por ejemplo, Flickr, Google, Twitter, Ford)

Interfaces & Scalable Processes

12) ¿Cuenta con procesos especializados para gestionar la salida de externalidades dentro de su organización interna? [por externalidades, nos referimos a personal bajo demanda, comunidad/multitud, algoritmos, activos arrendados y compromiso]

No aprovechamos las externalidades o no tenemos procesos especiales para capturar o gestionar las externalidades

Contamos con personal dedicado a administrar las externalidades (p. ej., X Prize crea premios únicos, las aplicaciones TEDx se manejan manualmente)

Tenemos procesamiento automatizado de una externalidad (por ejemplo, Elance o DonorsChoose)

X Tenemos procesamiento automatizado de varias externalidades (por ejemplo, Indiegogo, Github, Uber, Kaggle, Wikipedia)

13) ¿Cuán replicables y escalables son los procesos clave fuera de su organización central?

Tenemos procesos tradicionales, en su mayoría manuales (generalmente limitados por SOP - Procedimiento de operación estándar)

Algunos de nuestros procesos son escalables y repetibles, pero solo dentro de la organización

Algunos de nuestros procesos operan fuera de la organización (por ejemplo, eventos TEDx, XPRIZE o estructuras de franquicia)

X La mayoría de los procesos centrales se auto aprovisionan y se ejecutan fuera de la organización a través de una plataforma escalable (por ejemplo, AirBnB o Adsense)

Real-time Dashboards and Employee Management

14) ¿Qué métricas rastrea sobre su organización y su cartera de innovación de productos? (por ejemplo: Lean Startup Analytics?)

Solo hacemos un seguimiento de los KPI tradicionales

mensualmente/trimestralmente/anualmente (por ejemplo, ventas, costos, ganancias)

Recopilamos algunas métricas tradicionales en tiempo real de los sistemas transaccionales (por ejemplo, ERP)

Recopilamos todas las métricas tradicionales en tiempo real y usamos algunas métricas de Lean Startup

- X** Recopilamos métricas tradicionales en tiempo real y métricas de Lean Startup (valor y aprendizaje) como uso repetido, monetización, referencia y NPS

15) ¿Utiliza alguna variante de objetivos y resultados clave (OKR) para realizar un seguimiento del rendimiento individual o del equipo?

No, usamos revisiones de rendimiento trimestrales S/ anuales tradicionales o revisiones de 360 o clasificación de pila

Hemos implementado OKRs en áreas de innovación o en los bordes de la organización

- X** Los OKR se utilizan en toda nuestra organización (por ejemplo, LinkedIn)

Los OKR se utilizan en toda nuestra organización con total transparencia (por ejemplo, Google: todos pueden ver el rendimiento de los demás)

Experimentation & Risk

16) ¿Su organización optimiza constantemente los procesos a través de la experimentación, las pruebas A/B y los ciclos cortos de retroalimentación? (por ejemplo, metodología Lean Startup)

No, utilizamos la gestión tradicional de procesos comerciales (BPM)

Utilizamos el enfoque Lean (o similar) para áreas de cara al cliente como marketing

- X** Utilizamos el enfoque Lean para la innovación y el desarrollo de productos.

Usamos el enfoque Lean para todas las funciones principales (innovación, marketing, ventas, servicio, recursos humanos, ¡incluso legal!)

17) ¿En qué medida tolera el fracaso y fomenta la asunción de riesgos?

El fracaso no es una opción (NASA) y es un movimiento que limita la carrera (CLM)

Se fomentan el fracaso y el riesgo, pero solo de nombre y no rastreados ni cuantificados.

El fracaso y la asunción de riesgos están permitidos y medidos, pero están aislados en skunk works o límites muy definidos (por ejemplo, Lockheed Skunk Works)

El fracaso y la asunción de riesgos son esperados, generalizados, medidos e incluso

- X** celebrados en toda la organización (por ejemplo, Amazon, Google, P&G Heroic Failure Award)

Autonomy & Decentralization

18) ¿Su organización opera con grandes estructuras jerárquicas o pequeños equipos multidisciplinarios autoorganizados?

Tenemos una jerarquía corporativa tradicional con grandes grupos especializados que operan en silos

Tenemos algunos equipos pequeños y multidisciplinarios que operan en los bordes, lejos del núcleo.

- X** Tenemos algunos equipos pequeños y multidisciplinarios aceptados y acogidos dentro de la organización central.

Los equipos pequeños, multidisciplinarios, en red y autoorganizados son la estructura operativa principal en toda la organización (por ejemplo, Valve)

19) ¿Hasta qué punto está descentralizada la toma de decisiones/autoridad?

Nuestra organización utiliza comandos y controles tradicionales de arriba hacia abajo

- X** La toma de decisiones descentralizada ocurre en I+D, innovación y desarrollo de productos

La toma de decisiones descentralizada ocurre en todas las áreas de atención al cliente, como marketing, ventas, etc. (por ejemplo, Zappos)

Todas las decisiones clave están descentralizadas (excepto el propósito, la cultura y la visión, por ejemplo, Valve)

Social Technologies & Social Business

20) ¿Utiliza herramientas sociales avanzadas para compartir conocimientos, comunicarse, coordinarse o colaborar (por ejemplo, Google Drive, Asana, RedBooth, Dropbox, Yammer, Chatter, ¿Evernote)?

No, el correo electrónico es nuestro principal vehículo de comunicación.

Algunos equipos usan herramientas sociales, pero no en toda la organización

X La mayoría de las unidades comerciales usan herramientas sociales (y algunos proveedores S/socios externos, aunque a menudo no están autorizados)

El uso de herramientas sociales es obligatorio en toda la organización como política

21) ¿Cuál es la naturaleza y el enfoque de su propósito o misión organizacional?

Nuestra Misión se enfoca en entregar los mejores productos y servicios

Nuestra misión se centra en nuestros valores fundamentales como organización, más allá de la entrega de productos y servicios.

X Nuestra Misión es más amplia que servir a los clientes finales; tiene como objetivo generar un cambio positivo en todo nuestro ecosistema de vendedores, socios, proveedores y empleados

Tenemos un propósito transformador que va más allá de una declaración de misión.

Aspiramos a entregar significado a todo el mundo.

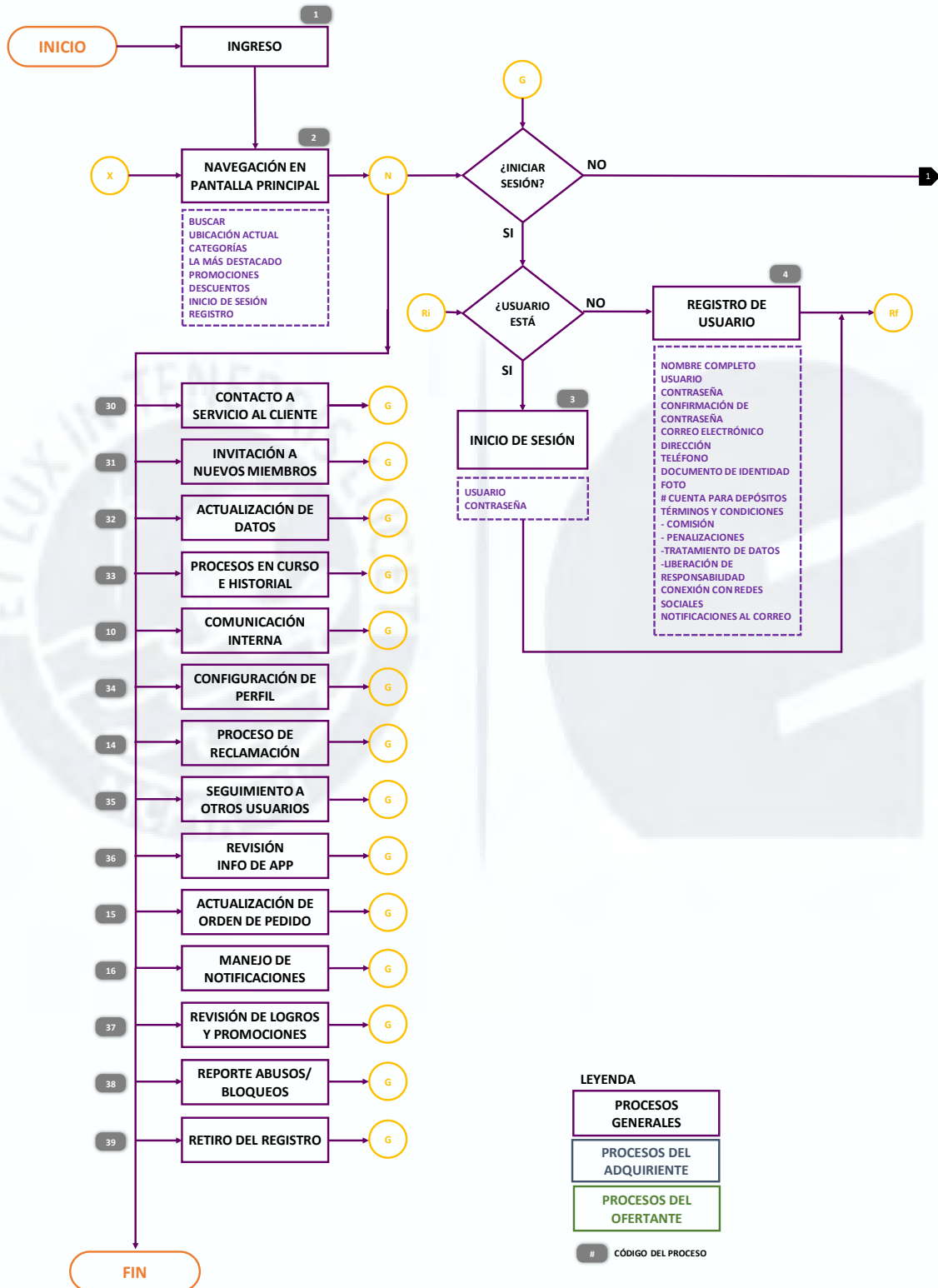
Resumen de Resultados

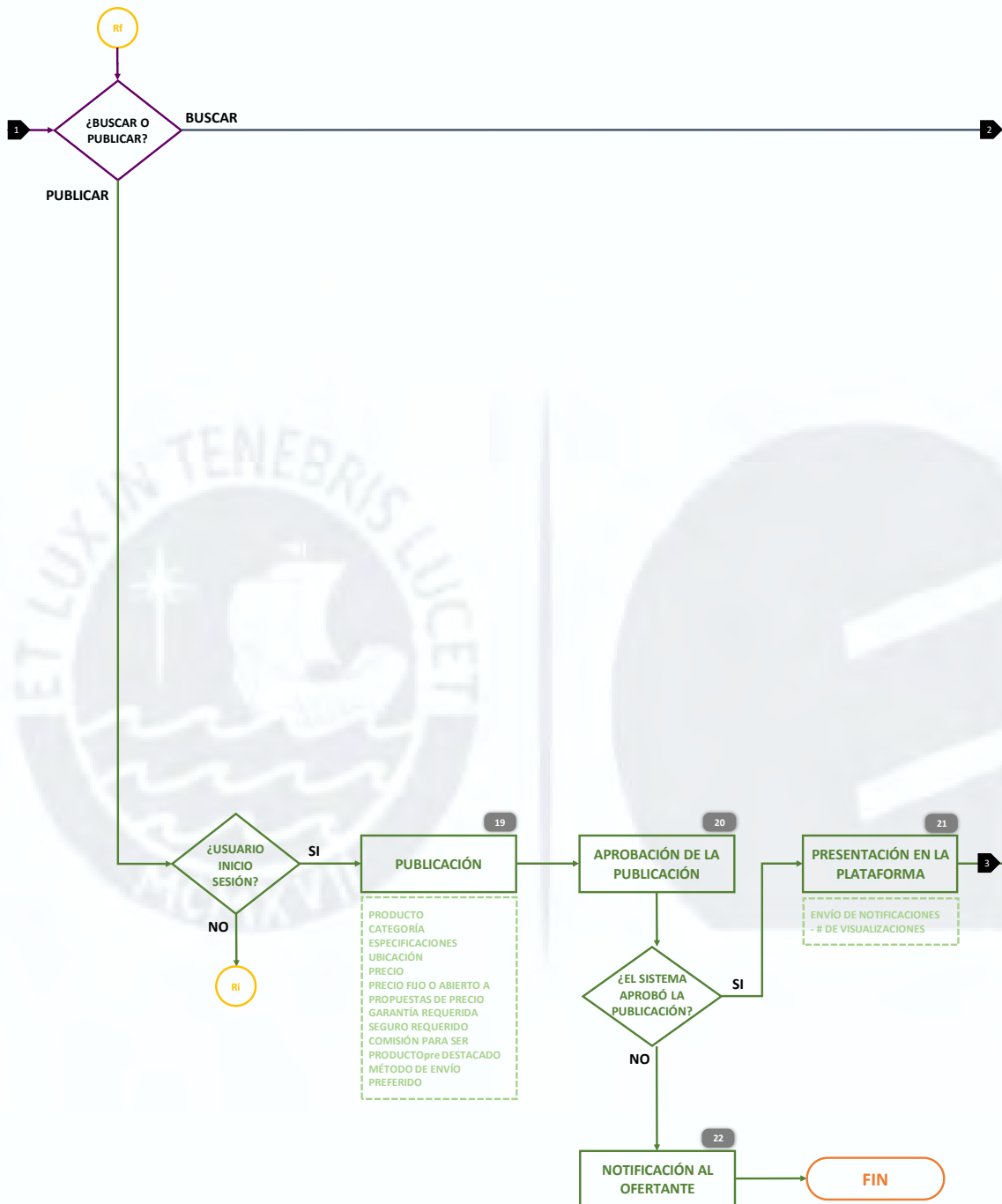
Cociente de Exponencial de Alki	
Resource Management & Asset Management	Puntaje
Pregunta 1	4
Pregunta 2	4
Pregunta 3	4
Community & Crowd	
Pregunta 4	3
Pregunta 5	3
Engagement of Community & Crowd	
Pregunta 6	3
Pregunta 7	2
Information & Social Enablement	
Pregunta 8	2
Pregunta 9	3
Data & Algorithms	
Pregunta 10	3
Pregunta 11	2
Interfaces & Scalable Processes	
Pregunta 12	4
Pregunta 13	4
Real-time Dashboards and Employee Management	
Pregunta 14	4
Pregunta 15	3
Experimentation & Risk	
Pregunta 16	3
Pregunta 17	4
Autonomy & Decentralization	
Pregunta 18	3
Pregunta 19	2
Social Technologies & Social Business	
Pregunta 20	3
Pregunta 21	3
Total	66

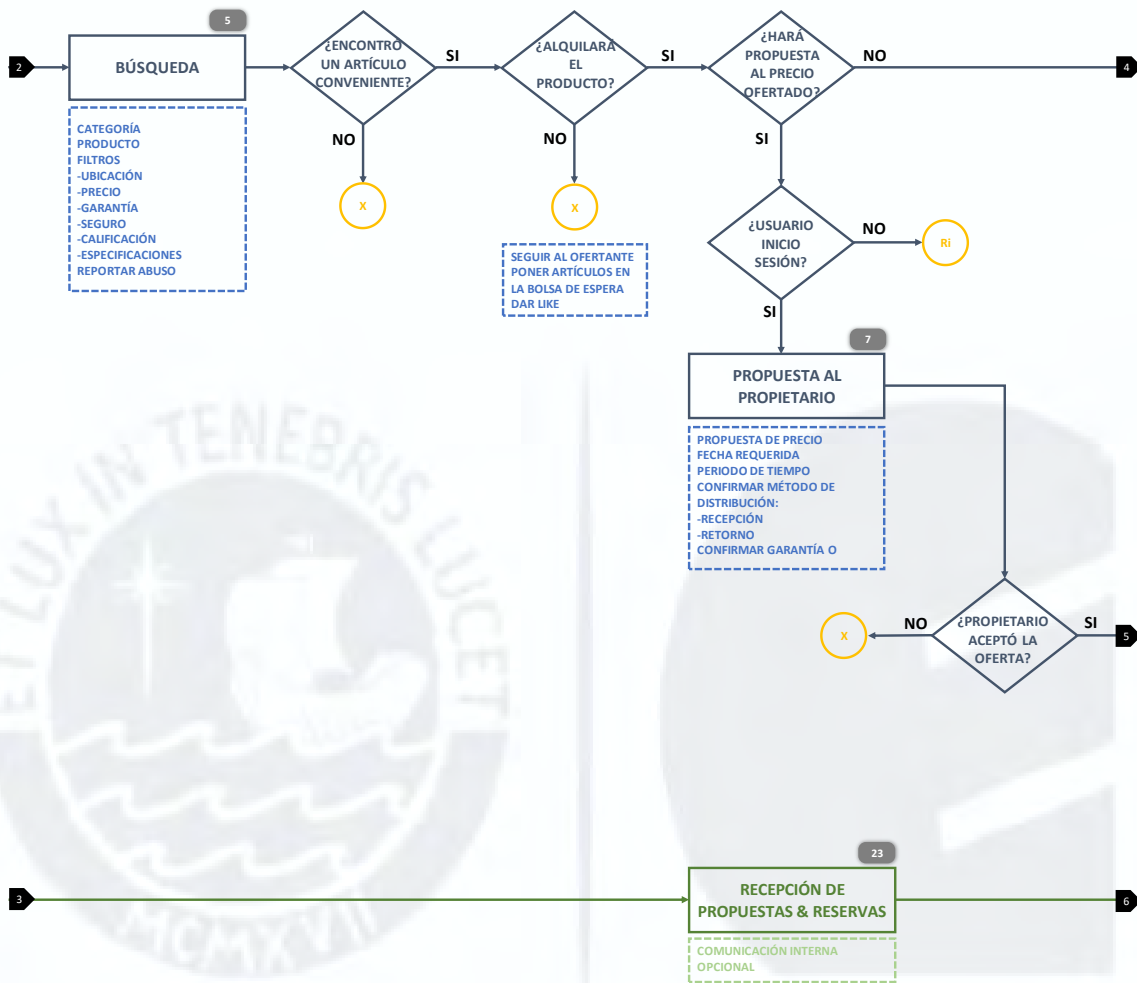
Apéndice D: Fichas de Información (Experimentación)

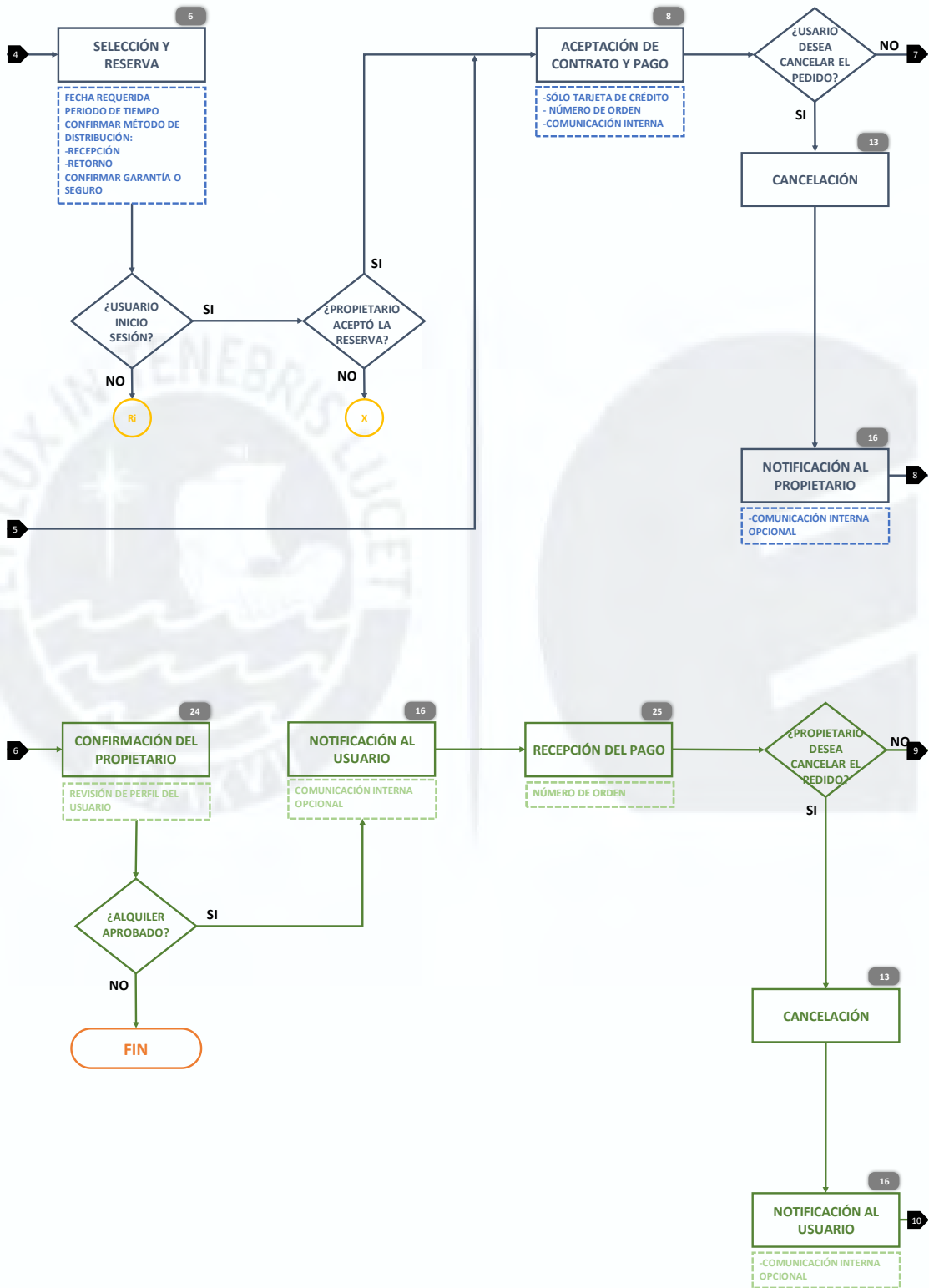
Encuesta - Deseabilidad						
Nombre:						
Edad:						
Genero:						
Indicaciones previas para el entrevistador: Saludar al entrevistado, indicarle que el cuestionario se dividira en dos partes. El cuestionario esta enfocado en la adquisicion y el arrendamiento de articulos del hogar, ocio y entretenimiento. Mostrar el prototipo de Alki, Tener listas las pantallas.						
Cuestionario Adquiriente						
Nro.	Resultados entrevista adquiriente	Sí		Tal vez		Orden de Prioridad (asignar un número 1-7)
1	¿Adquirirías algún producto en esta plataforma? Marcar con una (X)					
Considera que 4 es la maxima puntuacion y 1 la minima marcando con una (X)		1	2	3	4	
2	¿Consideras que esta plataforma te ofrece la posibilidad de obtener una articulo por una fracción de su valor real en el mercado?					
3	¿Consideras que esta plataforma te ofrece la posibilidad de obtener una articulo a un precio razonable?					
4	¿Consideras que esta plataforma cubrirá tu necesidad de adquirir artículos de manera temporal o por una necesidad especifica?					
5	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta pueda lograr que los artículos puedan ser entregados de una manera rápida?					
6	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta te pueda brindar una gran variedad de artículos y poder disponer de ellos?					
7	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta pueda facilitar la adquisición de cualquiera de los artículos desde el lugar en que te ecuestres?					
8	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta pueda facilitar la recepción y devolución de los artículos en alquiler?					
Ordena los siguientes atributos en nivel de importancia si tuvieras la oportunidad de ofrecer un artículo en alquiler. Considerar que 1 es el más importante y 7 es el menos importante.						
Cuestionario Ofertante						
Nro.	Resultados entrevista ofertante	Sí		Tal vez		Orden de Prioridad (asignar un número 1-7)
1	¿Ofreecerías algún artículo en esta plataforma? Marcar con una (X)					
Considera que 4 es la maxima puntuacion y 1 la minima marcando con una (X)		1	2	3	4	
2	¿Consideras que esta plataforma, te ayudaría a generar ingresos adicionales?					
3	¿Consideras que el valor por la comisión de Alki de 15% es razonable por el servicio que brinda la plataforma?					
4	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta pueda ofrecer una garantía o seguro por el alquiler de tus artículos?					
5	¿Crees que la garantía ayuda a mitigar el riesgo de pérdida o daño del artículo siendo un factor de decisión para el uso esta plataforma?					
6	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta te pueda ayudar a libérate de artículos que tienes en desuso, en casa?					
7	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta te pueda ayudar a ofrecer artículos en alquiler en lugar de venderlos o regalarlos?					
8	¿Consideras un factor de decisión para el uso esta plataforma, que esta te pueda ayudar con la entrega de los artículos que ofrecerías en alquiler?					
Ordena los siguientes atributos en nivel de importancia si tuvieras la oportunidad de ofrecer un artículo en alquiler. Considerar que 1 es el más importante y 7 es el menos importante.						

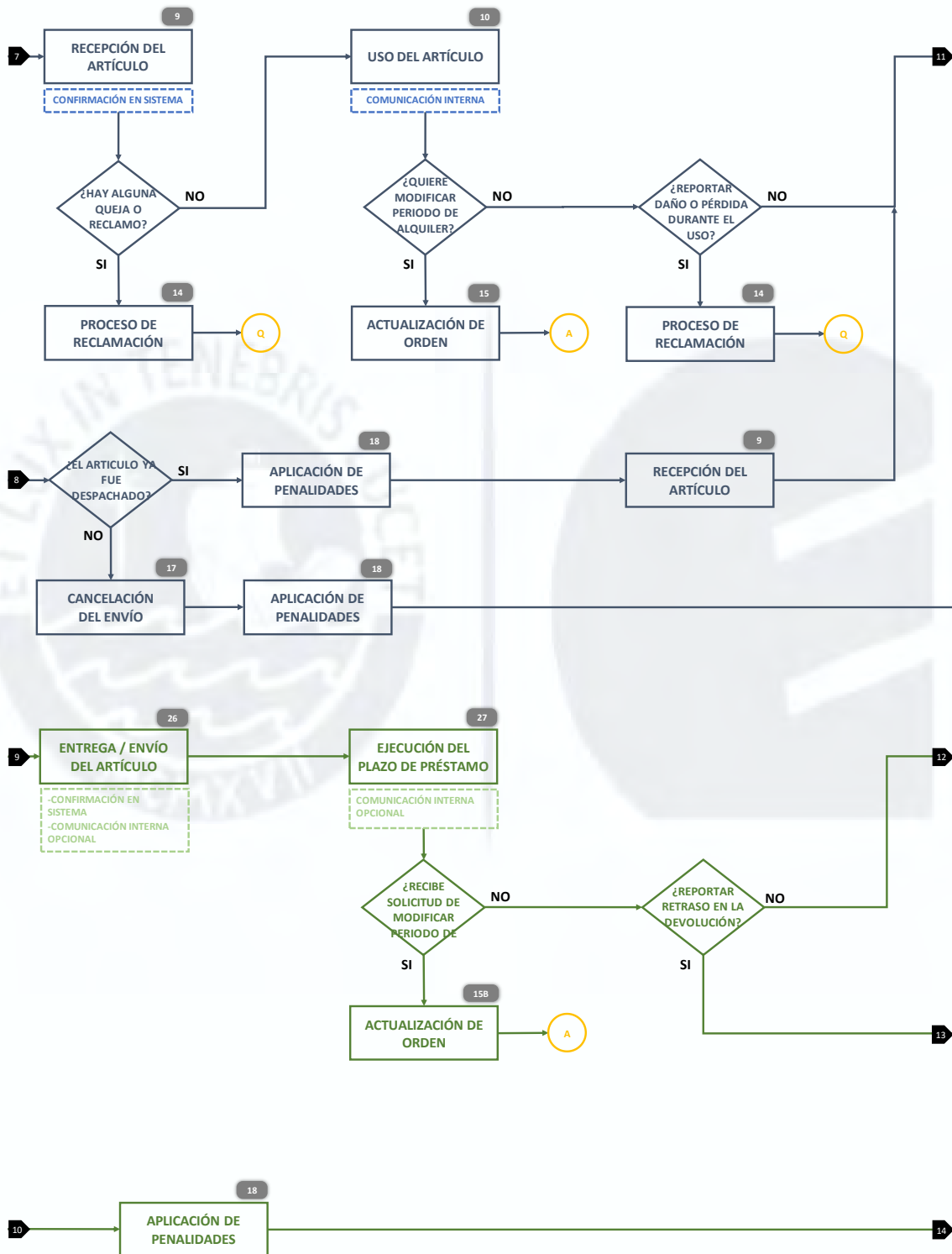
Apéndice E: Flujo de Proceso de la Plataforma (1/6)

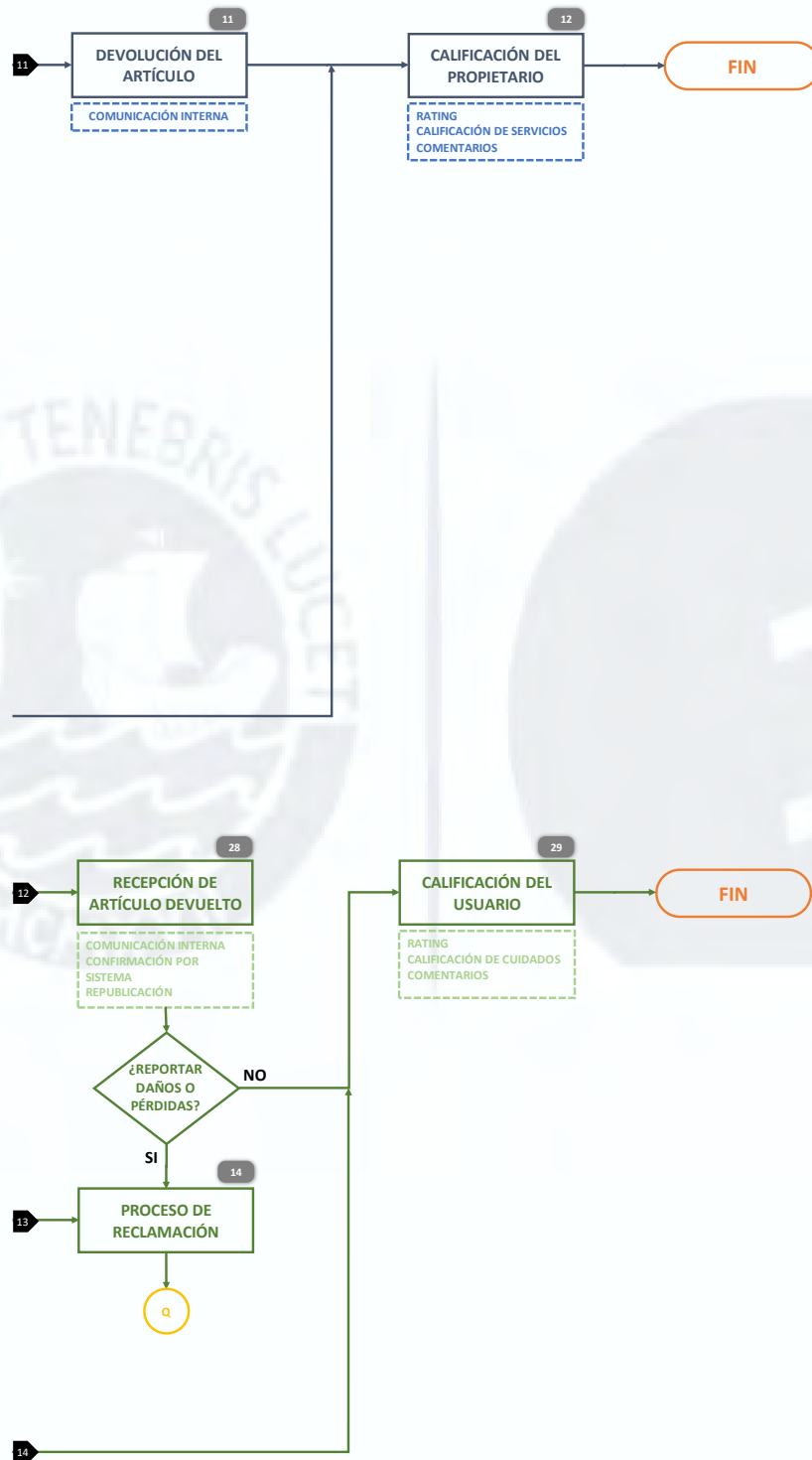












Apéndice F: Mapa de Viaje de los Usuarios

Adquiriente



Momentos y Acciones



Expectativas



Medio de Contacto



Personal Requerido

Búsqueda de artículos	Selección y Reserva de artículos	Aceptación del contrato y Pago	Espera de la Entrega del artículo	Recepción del artículo	Uso del artículo	Devolución del artículo
-Facilidad en la búsqueda (filtros e imágenes) -Claridad de información	-Variedad -Disponibilidad -Facilidad -Precio	-Sencillo -Seguridad de la transacción	-Rapidez en la entrega	-Seguridad en la entrega -Artículo correcto y en buenas condiciones	Cumplimiento de las características del artículo	-Devolución fácil y segura
-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web -Correo electrónico -Redes sociales	Ninguno	-Dispositivo móvil -Página Web -Correo electrónico -Redes sociales	Ninguno	-Dispositivo móvil -Página Web -Correo electrónico -Redes sociales
Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Servicio de entrega	Ninguno	Servicio de entrega

Propietario



Momentos y Acciones

Publicación de artículo	Aprobación de la publicación	Presentación en la plataforma	Recepción de pedidos	Aceptación del pedido	Recepción del pago	Envío o Entrega del artículo	Espera durante el plazo de alquiler	Recepción del artículo devuelto
-------------------------	------------------------------	-------------------------------	----------------------	-----------------------	--------------------	------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------



Expectativas

Fácil y Rápido de publicar	Tiempo de respuesta rápida	-Amplia cobertura	-Frecuentes -Seguros y Confiables	-Fácil -Rápido	-Rapidez -Exacto	-Seguridad -Fácil	-Artículo sea retornado y Cumplimiento correcto del plazo	-Buenas condiciones -Seguridad
----------------------------	----------------------------	-------------------	--------------------------------------	-------------------	---------------------	----------------------	---	-----------------------------------



Medio de Contacto

-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web - Correo electrónico	Ninguno	-Dispositivo móvil -Página Web - Correo electrónico	-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web - Correo electrónico	-Dispositivo móvil -Página Web -Correo electrónico -Redes sociales	Ninguno	-Dispositivo móvil -Página Web -Correo electrónico -Redes sociales
-----------------------------------	---	---------	---	-----------------------------------	---	---	---------	---



Personal Requerido

Ninguno	Personal de Control de catálogo	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Servicio de entrega	Ninguno	Servicio de entrega
---------	---------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------------------	---------	---------------------

Adquiriente y Propietario – Acciones Comunes



Momentos y Acciones

Descargar aplicación	Ingreso vía web o por app	Navegación en la plataforma	Registro del usuario	Cancelación de pedido	Modificar plazos del alquiler	Calificación del usuario y plataforma	Reclamos y Quejas
----------------------	---------------------------	-----------------------------	----------------------	-----------------------	-------------------------------	---------------------------------------	-------------------



Expectativas

-Accesible en todos los sistemas operativos -Aplicación ligera	-Rapidez -Sencillez	-Fácil -Intuitivo -Plataforma amigable	-Fácil -Rápido -Seguro -Redes sociales	Adquiriente: -Fácil, sin costo Propietario: -Penalidad	-Fácil -Solicitud y Respuesta rápida	-Rápida -Fácil	-Amabilidad -Rapidez de respuesta
---	------------------------	--	---	---	---	-------------------	--------------------------------------



Medio de Contacto

-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web - Correo electrónico	-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web - Correo electrónico	-Dispositivo móvil -Página Web	-Dispositivo móvil -Página Web -Correo electrónico - Llamada telefónica
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	--



Personal Requerido

Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	-Ninguno -Atención al cliente
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---

Apéndice G: Costos Impacto Social

Cálculo del Costo Anual por Emisión de CO2 por Delivery de Motorizado

Años	1	2	3	4	5
Total de pedidos	177,942	311,399	326,969	411,981	576,773
Valor de gramo de emisión de CO2	0.00003	0.00003	0.00003	0.00003	0.00003
Emisiones de CO2 por moto por pedido	72	72	72	72	72
Promedio de viajes en kilómetros	10	10	10	10	10
Kilómetros recorridos	1,779,422	3,113,989	3,269,689	4,119,808	5,767,731
Emisiones de CO2 en gramos	128,118,413	224,207,222	235,417,584	296,626,155	415,276,617
Valor anual de emisiones CO2	3,766	6,591	6,921	8,720	12,208

Cálculo del Costo Anual por Uso de Servidores en la Nube

Años	1	2	3	4	5
Numero de servidores	1	1	1	1	1
Consumo energético kW/día jornada de 24 horas	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Días de operación	365	365	365	365	365
Total de consumo energético teórico anual	657,000	657,000	657,000	657,000	657,000
Factor de emisión CO2	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
Huella de carbono - KgC=2 por año	407,340	407,340	407,340	407,340	407,340
Costo de emisión CO2 (SoleS/Kilo)	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Costo de emisión CO2-energía eléctrica de servidores (SoleS/año)	11,975	11,975	11,975	11,975	11,975

Cálculo del Costo Anual por Consumo Energético de Laptops

Años	1	2	3	4	5
Numero de laptops	15	15	15	15	15
Consumo energético kW/día jornada de 24 horas	50	50	50	50	50
Días de operación	240	240	240	240	240
Total de consumo energético teórico anual	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Costo de emisión CO2-energía eléctrica por watts (SoleS/año)	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64
Costo de emisión CO2-energía eléctrica de servidores (SoleS/año)	114,786	114,786	114,786	114,786	114,786