

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Exprimidor, herramienta de gestión y productividad para
los freelancers de las industrias creativas y culturales**

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

PRESENTADA POR

Alcides Rider Montes Borja, DNI: 40453388

Gil Mesías Miranda, Huancahuari, DNI: 43426202

Luis Alberto Ochoa Sarzo, DNI: 42234028

Yesenia Helen Rojas Saenz, DNI: 46331580

ASESOR

Carlos Arturo Hoyos Vallejo, C.E.: 001944142

ORCID: 0000-0003-3571-7178

JURADO

Presidente: Loza Geldres, Igor Leopoldo

Jurado: Kuschel, Katherina

Asesor: Hoyos Vallejo, Carlos Arturo


Surco, julio 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Carlos Arturo Hoyos Vallejo, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “**Modelo Prolab: Exprimidor, herramienta de gestión y productividad para los freelancers de las industrias creativas y culturales**”, de los autores:

- Alcide Rider Montes Borja, DNI: 40453388
- Gil Mesías Miranda, Huancahuari, DNI: 43426202
- Luis Alberto Ochoa Sarzo, DNI: 42234028
- Yesenia Helen Rojas Saenz, DNI: 46331580 dejo constancia de lo siguiente:
- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 7 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 15/05/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 15 de mayo del 2023

| | |
|------------------------------|---|
| Hoyos Vallejo, Carlos Arturo | |
| C.E.: 001944142 | Firma:  |
| ORCID: 0000-0003-3571-7178 | |

Agradecimientos

A nuestro asesor, Carlos Hoyos, por su infinita paciencia y fe en este proyecto, quien ha sido de suma importancia por su amplia experiencia y exigencia, su visión crítica y aguda

capacidad para identificar áreas de mejora nos han impulsado constantemente a superarnos como equipo y enriquecer nuestro proyecto.

A todos nuestros profesores de Centrum PUCP, su legado perdurará en nosotros y siempre les recordaremos con gratitud y admiración. A Pablo Arana, Carlos Vilchez, Yván García, María Del Carmen Arrieta, Jorge Peña, Carmen Del Río, José Espinoza, Rafael Fernández, Juan O'brien, Carlos Maquieira, Alessio Sibille, Manuel Sotomayor, Carlos Bazán, Luis Pretell, Luis Rivero, Diego Noreña, Gregory Scott, Luis Pérez Del Solar, Carlos Domínguez, Antonio Román, Sergio López, Lourdes Ortiz, Juan Cardona, Julianna Ramírez, Mario Alor, Carlos Agüero y Alex Llaque.

A todos los trabajadores independientes de las industrias creativas y culturales que nos brindaron su apoyo en la validación del modelo de negocio. Sus valiosos aportes nos permitieron obtener una perspectiva más amplia y enriquecedora, posibilitando conocer sus verdaderas necesidades y desarrollar soluciones más eficientes.

Dedicatorias

Para Ariana, quien es un ser de luz para cada uno de mis días.

Helen Rojas

A Norma, mi estrella polar.

Luis Ochoa

A mis padres Alejandra Huacahuari y Climaco Miranda, por todo el apoyo brindado, a mis hermanos por el gran ejemplo de superación que día a día me dan, a mí por

encontrar la habilidad de esgrimir la pluma del conocimiento y dar estocadas mortales a las relaciones

espurias que destruyen valor en la industria.

Mesías Miranda

A Dios, mi madre y sobrinos, quienes estuvieron apoyándome en todo momento en el cumplimiento de este objetivo tan importante para mí y que con su ayuda fue más sencillo el

recorrido de este camino de mejora profesional.

Rider Montes

Resumen ejecutivo

La presente propuesta de modelo de negocio aborda un *problema social relevante* que enfrentan los trabajadores independientes o *freelancers* de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica. Se ha identificado que muchos emprendimientos creativos fracasan debido a dificultades relacionadas con la gestión de la actividad profesional, especialmente en áreas administrativas, financieras y de planificación estratégica. Para solucionar este problema, se propone el desarrollo de una herramienta de gestión y productividad llamada Exprimidor. El producto es un *software as a service* (SaaS) que permite a los usuarios acceder a él desde cualquier lugar a través de una aplicación móvil o una página web. El objetivo principal de Exprimidor es reducir el tiempo dedicado a las actividades administrativas, permitiendo a los usuarios enfocarse más en las labores creativas. Además, busca incrementar la competitividad profesional mediante el uso de herramientas de gestión y productividad. La propuesta de negocio ha sido validada a través de un prototipo por medio de experimentos y

pruebas de usabilidad con potenciales usuarios. Se estima que el mercado objetivo en Latinoamérica consiste en 1'200,000 *freelancers* creativos en áreas como diseño gráfico, diseño de moda, animación 2D, fotografía, arte urbano, artes visuales, gestión cultural, periodismo, producción de música, cine, *marketing* y publicidad. En términos de viabilidad financiera, se considera una inversión inicial de \$234,000 USD. Las proyecciones a cinco años indican un valor actual neto de \$1'028,000 USD y una tasa interna de retorno del 81 %. Además, se estima un valor actual neto social de \$902,000 USD, lo que demuestra un impacto positivo en el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, con un índice de relevancia social del 75 %. En conclusión, la propuesta del modelo de negocio se considera ejecutable al cumplir con los criterios de deseabilidad, factibilidad, viabilidad y sostenibilidad.

Abstract

This business model proposal addresses a *relevant social problem* faced by freelancers in the creative and cultural industries in Latin America. It has been identified that many creative ventures fail due to difficulties related to the management of the professional activity, especially in administrative, financial and strategic planning areas. To solve this problem, we propose the development of a management and productivity tool called Exprimidor. The product is a *software as a service* (SaaS) that allows users to access it from anywhere through a mobile application or a website. The main objective of Exprimidor is to reduce the time spent on administrative activities, allowing users to focus more on creative work. In addition, it seeks to increase professional competitiveness through the use of management and productivity tools. The business proposal has been validated through a prototype by means of experiments and usability tests with potential users. The target market in Latin America is estimated to consist of 1'200,000 creative freelancers in areas such as graphic design, fashion

design, 2D animation, photography, urban art, visual arts, cultural management, journalism, music production, film, marketing and advertising. In terms of financial viability, an initial investment of \$234,000 USD is considered. Five-year projections indicate a net present value of \$1'028,000 USD and an internal rate of return of 81 %. In addition, a social net present value of \$902,000 USD is estimated, demonstrating a positive impact on the fulfillment of Sustainable Development Goal 8, with a social relevance index of 75 %. In conclusion, the business model proposal is considered executable as it meets the criteria of desirability, feasibility, viability, and sustainability.

Tabla de contenido

| | |
|--|--------------|
| Lista de tablas | xi |
| Lista de figuras..... | xviii |
| 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 | 4 |
| Capítulo II. Análisis del mercado..... | 5 |
| 2.1. Descripción del mercado o industria | 6 |
| 2.2. Análisis competitivo detallado | 9 |
| 2.2.1. Competidores..... | 10 |
| 2.2.2. Sustitutos | 12 |
| 2.2.3. Competidores potenciales..... | 14 |
| Capítulo III. Investigación del usuario | 18 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Perfil del usuario..... | 18 |
| 3.1.1. Mapa de empatía..... | 18 |
| 3.1.2. Lienzo metausuario..... | 20 |
| 3.2. Mapa de experiencia de usuario | 22 |
| 3.3. Identificación de la necesidad a resolver | 24 |
| Capítulo IV. Diseño del producto..... | 25 |
| 4.1. Concepción del producto o servicio | 26 |
| 4.1.1. Ideación de soluciones: Matriz 6x6 | 26 |
| 4.1.2. Matriz costo-impacto | 27 |
| 4.1.3. Lienzo blanco de relevancia | 29 |
| 4.2. Desarrollo de la narrativa..... | 31 |
| 4.3. Carácter innovador del producto | 33 |
| 4.3.1 Matriz de patentes..... | 33 |
| 4.3.2 Matriz ERIC..... | 34 |
| 4.4. Propuesta de valor..... | 37 |
| 4.5. Producto mínimo viable (PMV) | 39 |
| Capítulo V. Modelo de negocio..... | 44 |
| 5.1. Lienzo del modelo de negocio | 44 |
| 5.1.1. Deseabilidad: Fuerza del mercado | 45 |
| 5.1.2. Factibilidad: Fuerza de la industria..... | 46 |
| 5.1.3. Viabilidad: Fuerzas macroeconómicas | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio | 47 |
| 5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio | 48 |
| 5.3.1. Escalabilidad del modelo de negocio | 48 |
| 5.3.2. Lienzo EXO | 48 |
| 5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio..... | 53 |
| Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable | 54 |
| 6.1. Validación de la deseabilidad de la solución..... | 54 |
| 6.1.1 Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución | 55 |
| 6.1.2 Experimentos empleados para validar las hipótesis de deseabilidad..... | 57 |
| 6.1.3. Encuestas | 65 |
| 6.2. Validación de la factibilidad de la solución..... | 67 |
| 6.2.1. Plan de <i>marketing</i> | 68 |
| 6.2.2. Plan de operaciones | 80 |
| 6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis de factibilidad | 84 |
| 6.3. Validación de la viabilidad de la solución..... | 88 |
| 6.3.1. Presupuesto de inversión | 88 |
| 6.3.2. Análisis financiero | 91 |
| 6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis de viabilidad | 94 |
| 6.4. Simulaciones empleadas en el capítulo | 96 |
| Capítulo VII. Solución sostenible | 97 |
| 7.1. Relevancia social de la solución | 97 |

| | |
|---|------------|
| 7.1.1. Índice de relevancia social IRS..... | 98 |
| 7.1.2. Lienzo <i>flourishing business canvas</i> | 98 |
| 7.2. Rentabilidad social de la solución | 102 |
| Capítulo VIII. Decisión e implementación | 105 |
| 8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo | 105 |
| 8.2. Conclusión | 107 |
| 8.3. Recomendación..... | 109 |
| Referencias | 110 |
| Apéndices A: Descripción del mercado | 116 |
| Apéndices B: Análisis competitivo | 117 |
| Apéndices C: Entrevistas en profundidad..... | 123 |
| Apéndices D: Ideación..... | 139 |
| Apéndices E: Evaluación de ideas | 143 |
| Apéndices F: Lienzo blanco de relevancia | 145 |
| Apéndices G: Bases teóricas de gestión y productividad | 147 |
| Apéndices H. Objetivo de Desarrollo Sostenible | 149 |
| Apéndices I: Hipótesis de deseabilidad..... | 152 |
| Apéndices J: Encuestas | 166 |
| Apéndices K: Plan de <i>marketing</i>..... | 169 |
| Apéndices L. Plan operativo | 178 |
| Apéndices M: Hipótesis de factibilidad | 179 |

| | |
|---|------------|
| Apéndices N: Plan financiero | 181 |
| Apéndices O: Hipótesis de viabilidad | 188 |
| Apéndices P: Solución sostenible..... | 189 |
| Apéndices Q: Implementación | 191 |



Tabla

Tabla

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| 1. <i>Buyer persona: Lalo, freelancer creativo</i> | 22 |
| 2. <i>Matriz 6 X 6: Selección de 6 ideas</i> | 27 |
| Tabla 3. <i>Matriz costo-impacto: Valoración de ideas</i> | 28 |
| Tabla 4. <i>Lienzo blanco de relevancia: Puntos de aprendizaje</i> | 30 |
| Tabla 5. <i>Matriz de patentes: Emprendimiento, productividad y ahorro</i> | 34 |
| Tabla 6. <i>Hipótesis deseabilidad: Freelancers creativos</i> | 55 |
| Tabla 7. <i>Escala de efectos: Tiempo en minutos de realización de tareas</i> | 59 |
| Tabla 8. <i>Métricas: Tiempo en minutos de realización de tareas</i> | 60 |
| Tabla 9. <i>Identificación de problemas: Tiempo en minutos de realización de tareas</i> | 61 |
| Tabla 10. <i>Prueba A/B: Prototipos A y B</i> | 62 |

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla 11. *Ficha técnica: Freelancers de las industrias creativas y culturales*.....
64

Tabla 12. *Objetivos: OLP, OCP y actividades*.....67

Tabla 13. *Técnica creativa sinéctica: Analogía con exprimidor de naranjas*.....72

Tabla 14. *Fuentes de ingresos: Modelos freemium y premium*.....75

Tabla 15. *Canal: Marketplace App Store y Play Store*.....76

Tabla 16. *Plan de medios digitales: Herramienta digital Exprimidor*.....77

Tabla 17. *Parámetros: CAC/VTVC*.....83

Tabla 18. *Análisis de escenarios: CAC/VTVC*.....83

19. *Simulación de Monte Carlo: VTVC/CAC >3,1*.....
84

20. *Análisis de escenarios: Lead time*.....
85

21. *Simulación de Monte Carlo: Lead time*.....86

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

| | |
|---|----|
| 22. <i>Inversión inicial: Costos, desarrollo y lanzamiento.....</i> | 87 |
| 23. <i>Demanda proyectada: Ingresos.....</i> | 89 |
| 24. <i>Flujo de caja libre: Escenario moderado.....</i> | 90 |
| 25. <i>Participación de mercado en 5 años: Freelancers creativos.....</i> | 93 |

Tabla 26. *Simulación de Monte Carlo: VAN proyectando a 5 años.....*

93

Tabla 27. *Resultados de las hipótesis: Deseabilidad, factibilidad y viabilidad.....*

94

Tabla 28. *Índice de relevancia social IRS: Impacto en las metas del ODS 8.....*

96

Tabla 29. *Costo social: Emisión CO₂.....*

100

Tabla 30. *Beneficio social: Horas ahorradas.....*

101

Tabla 31. *Tasa social de descuento TSD:*

MEF.....

102

Tabla 32. *Flujo de caja libre: VAN*

Social.....

102

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla B1. *Competidores: Hojas de cálculo, calculadora, lápiz y papel*.....
115

Tabla B2. *Sustitutos: Productividad y gestión*.....116

Tabla B3. *Competidores: ERP SaaS para pymes e independientes*.....
117

Tabla B4. *Competidores potenciales: Emprendimiento, productividad y ahorro*.....
118

Tabla B5. *Competidores potenciales: Plataformas para encontrar trabajo freelancers*.....119

Tabla C1. *Entrevista: Diseñador gráfico*.....
120

Tabla C2. *Entrevista: Productor audiovisual*.....121

Tabla C3. *Entrevista: Fotógrafo comercial, documentalista*.....
122

Tabla C4. *Entrevista: Artista visual*.....
123

C5. *Entrevista: Animación 2D y motion graphics*.....124

C6. *Entrevista: Artista urbano*.....
125

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

C7. Entrevista: Diseñador gráfico.....
126

C8. Entrevista: Arreglista y compositor.....127

C9. Entrevista: Gestora cultural.....
128

C10. Entrevista: Empresaria social.....
128

C11. Entrevista: Diseño gráfico.....129

Tabla C12. Entrevista: Productora editorial (Libros de ficción).....131

Tabla C13. Entrevista: Animación 2D.....132

Tabla C14. Entrevista: Diseñador gráfico.....
132

Tabla C15. Entrevista: Marketing.....134

Tabla C16. Entrevista: Diseñador gráfico.....
135

Tabla C17. Entrevista: Cineasta.....135

Tabla C18. Entrevista: Productor audiovisual.....137

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla C19. *Entrevistas: Principales*

descubrimientos.....138

Tabla D1. *Lienzo 6x6: Construcción*.....139

Tabla E1. *Matriz costo vs. impacto: Cuadro de puntuación*.....142

Tabla E2. *Matriz costo vs. impacto: Costo económico*.....
142

Tabla E3. *Matriz costo vs. impacto: Tiempo*.....143

Tabla E4. *Matriz costo vs. impacto: Consumo de
energía*.....143

Tabla E5. *Matriz costo vs. impacto: Impacto para el usuario*.....144

Tabla H1. *ODS 8: Indicadores asociados para resolver el problema e impactos*.....
149

Tabla I1. *Matriz de priorización de hipótesis: Cuadro de puntuación*.....
151

I2. *Matriz de priorización de hipótesis: Selección de hipótesis críticas*.....151

I3. *Planificación de horarios: Sprint usabilidad Exprimidor*.....158

K1. *Matriz EFI: Análisis
interno*.....168

K2. *Matriz EFE: Análisis externo*.....169

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

Tabla

| | |
|---|------------|
| K3. Formulación y planeamiento: Visión, misión, valores, metas y principios..... | 170 |
| Tabla K4. Escalabilidad: Países con mayor desarrollo de las industrias creativas..... | 171 |
| Tabla K5. Estimación del valor RPM: Fórmula para calcular importe..... | 172 |
| Tabla K6. Precio basado en la competencia: Servicios que contrata los freelancers..... | 172 |
| Tabla K7. Presupuesto: Plan de marketing..... | 173 |
| Tabla L1. Presupuesto: Plan operativo..... | 174 |
| Tabla N1. Estructura de capital: Aportes requeridos..... | 177 |
| Tabla N2. Tabla de amortización método alemán: Financiera Caja Huancayo..... | 177 |
| Tabla N3. Descripción y cálculo del WACC: Herramienta de gestión y productividad..... | 178 |
| Tabla N4. Punto de equilibrio: Escenario moderado..... | 178 |
| Tabla N5. Flujo de caja libre: Escenario optimista..... | 179 |
| Tabla N6. Flujo de caja libre: Escenario pesimista..... | 180 |
| Tabla P1. Costo social: Emisión CO₂ dispositivos móviles..... | 182 |
| Tabla P2. Costo social: Emisión CO₂ computadoras..... | 182 |
| Tabla P3. Costo social: Emisión CO₂ servidores cloud..... | 183 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. <i>Actividad: Pensamiento creativo-visual</i> | 3 |
| Figura 2. <i>Lienzo dos dimensiones: Trabajadores creativos</i> | 4 |
| Figura 3. <i>Clasificación: Industrias creativas y culturales según el BID</i> | 7 |
| Figura 4. <i>Análisis 5 fuerzas competitivas: Industrias creativas y culturales</i> | 10 |
| Figura 5. <i>Mapa de empatía: Freelancers en las industrias creativas y culturales</i> | 19 |
| Figura 6. <i>Lienzo metausuario: Lalo, freelancer creativo</i> | 21 |
| Figura 7. <i>Mapa de experiencia de usuario: Lalo, freelancer creativo</i> | 24 |
| Figura 8. <i>Matriz ERIC: Curva de valor Exprimidor</i> | 35 |
| Figura 9. <i>Mapa propuesta de valor: Herramienta de gestión y productividad</i> | 37 |
| Figura 10. <i>Desarrollo visual: Aplicativo Exprimidor 2.0</i> | 39 |
| Figura 11. <i>Prototipo: Aplicativo Exprimidor 2.0</i> | 41 |
| Figura 12. <i>Business model canvas: Herramienta de gestión y productividad</i> | 44 |
| Figura 13. <i>Tamaño de mercado: Industrias creativas y culturales</i> | 45 |
| Figura 14. <i>Comunidad basada en características: Exprimidor</i> | 49 |
| Figura 15. <i>Lienzo EXO: Herramienta de gestión y productividad</i> | 52 |
| Figura 16. <i>Resultados: Probabilidad de usar un aplicativo de gestión y productividad</i> | 57 |
| Figura 17. <i>Experimento call to action: Descarga demo Exprimidor</i> | 58 |
| Figura 18. <i>Estrategia genérica: Segmentación enfocada en diferenciación</i> | 68 |

| | |
|--|-----|
| Figura 19. <i>Matriz Ansoff: Desarrollo de mercado (geográfico)</i> | 69 |
| Figura 20. <i>Segmentación de mercado: Freelancers en Latinoamérica</i> | 70 |
| Figura 21. <i>Mapa de posicionamiento: Atributos evaluados por el usuario</i> | 71 |
| Figura 22. <i>Producto: Aplicativo móvil y página web Exprimidor</i> | 73 |
| Figura 23. <i>Instalaciones: Distribución de espacios</i> | 79 |
| Figura 24. <i>Organigrama: Exprimidor</i> | 80 |
| Figura 25. <i>Mapa de servicio: Descarga</i> | 82 |
| Figura 26. <i>Lienzo flourishing business canvas: Exprimidor</i> | 99 |
| Figura A1. <i>Modelo de círculos concéntricos por David Throsby</i> | 114 |
| Figura D1. <i>Matriz 6x6: Lalo, freelancer creativo</i> | 140 |
| Figura D2. <i>Método de los 6 sombreros: Lalo, freelancer creativo</i> | 141 |
| Figura E1. <i>Matriz costo vs. impacto: Ubicación quick wins</i> | 144 |
| Figura F1. <i>Prototipo: Aplicativo Exprimidor 1.0</i> | 145 |
| Figura F2. <i>Sprint: Aplicativo Exprimidor 1.0</i> | 146 |
| Figura F3. <i>Lienzo blanco de relevancia: Resultados</i> | 146 |
| Figura G1. <i>Bases teóricas: Estrategias competitivas genéricas</i> | 147 |
| Figura G2. <i>Bases teóricas: Método de negociación Harvard</i> | 147 |
| Figura G3. <i>Bases teóricas: Ley de Parkinson</i> | 148 |
| Figura G4. <i>Bases teóricas: Matriz Eisenhower</i> | 148 |

| | |
|--|-----|
| Figura I1. <i>Matriz de priorización de hipótesis: Ubicación hipótesis críticas</i> | 152 |
| Figura I2. <i>Tarjeta de prueba (H1): Validar la deseabilidad</i> | 153 |
| Figura I3. <i>Formulario Google: Encuesta</i> | 154 |
| Figura I4. <i>Pregunta: Deseo de tener una demo Exprimidor gratuita</i> | 155 |
| Figura I5. <i>Tarjeta de aprendizaje (H1): Validar la deseabilidad</i> | 156 |
| Figura I6. <i>Tarjeta de prueba (H2): Validar la deseabilidad</i> | 157 |
| Figura I7. <i>Registro prueba de usabilidad: Validar la deseabilidad</i> | 158 |
| Figura I8. <i>Tarjeta de aprendizaje (H2): Validar la deseabilidad</i> | 159 |
| Figura I9. <i>Matriz de evidencia y tipo de acciones: Validar la deseabilidad</i> | 160 |
| Figura I10. <i>Tarjeta de prueba (H3): Validar la deseabilidad</i> | 160 |
| Figura I11. <i>Registro prueba A/B: Validar la deseabilidad</i> | 161 |
| Figura I12. <i>Testing A/B (H3): Contraste de hipótesis</i> | 162 |
| Figura I13. <i>Tarjeta de aprendizaje (H3): Validar la deseabilidad</i> | 163 |
| Figura J1. <i>Pregunta: Uso de redes sociales</i> | 164 |
| Figura J2. <i>Pregunta: Uso de sistema operativo en el móvil</i> | 164 |
| Figura J3. <i>Pregunta: Pago por servicios streaming por membrecía</i> | 165 |

| | |
|--|-----|
| Figura J4. <i>Pregunta: Herramienta que emplean para gestionar su actividad profesional..</i> | 165 |
| Figura J5. <i>Pregunta: Días a la semana que realizan actividades administrativas.....</i> | 166 |
| Figura J6. <i>Pregunta: Horas a la semana que dedican a las actividades administrativas....</i> | 166 |
| Figura K1. <i>Matriz FODA: Análisis.....</i> | 167 |
| Figura L1. <i>Mapa de servicio: Navegación del usuario.....</i> | 174 |
| Figura M1. <i>Tarjeta de prueba (H1): Validar la factibilidad, plan de marketing.....</i> | 175 |
| Figura M2. <i>Simulación de Monte Carlo: VTVC/CAC=3,1.....</i> | 175 |
| Figura M3. <i>Tarjeta de prueba (H1): Validar la factibilidad, plan de operaciones.....</i> | 176 |
| Figura M4. <i>Simulación de Monte Carlo: Lead time.....</i> | 176 |
| Figura N1. <i>Porcentajes de ingresos: Modelo freemium y premium.....</i> | 177 |
| Figura O1. <i>Tarjeta de prueba (H1): Validar la viabilidad.....</i> | 181 |
| Figura O2. <i>Simulación de Monte Carlo: VAN proyectando a 5 años.....</i> | 181 |
| Figura Q1. <i>Diagrama de Gantt: Plan de implementación.....</i> | 184 |

Capítulo I. Definición del problema

En este primer capítulo se describe el contexto donde se desarrolla el problema a resolver, a través de la herramienta del pensamiento creativo-visual y el lienzo de dos dimensiones. También se menciona la complejidad y relevancia de los dolores o problemas de los *freelancers* creativos en Latinoamérica. Asimismo, se presentan datos económicos cuantificables y su aporte al desarrollo sostenible en la región.

1.1. Contexto del problema a resolver

En el mundo, las industrias creativas y culturales son una de las industrias de mayor crecimiento en la economía mundial debido al aumento de la demanda de entretenimiento y cultura, potencializando así su distribución por medio de canales digitales, lo que ha permitido a los *freelancers* creativos llegar a audiencias globales. También, a la demanda de insumos creativos en otros sectores innovadores para la generación de productos diferenciados y así competir en un entorno altamente automatizado (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2021), logrando un impacto económico en la generación de ingresos por \$2.25 billones USD y la creación de 29'500,000 de empleos en todo el mundo (Ernst & Young, 2015). Asimismo, los emprendedores creativos contribuyen notablemente a promover nuevas formas sostenibles de desarrollo.

En Latinoamérica, la creatividad y la cultura, han demostrado ser áreas donde es importante invertir por el profundo poder de transformación social. Es decir, brinda oportunidades para la generación de pequeños emprendimientos con un alto valor agregado a partir de un capital intangible, como es el talento de los emprendedores creativos. Varios países de Latinoamérica han logrado dar a conocer al mundo su cultura por medio de la creatividad artística, gastronómica, musical y literaria. Por consiguiente, las industrias

creativas y culturales han generado 1'900,000 de empleos e ingresos por \$124,000 millones USD (Ernst & Young, 2015), se estima una contribución al PBI de Latinoamérica del 2,2 % (Gasca & Luzardo, 2018).

Sin embargo, los emprendimientos creativos en Latinoamérica presentan problemas en actividades relacionadas con la gestión y productividad, por ejemplo, el 39,5 % de los emprendimientos creativos fracasan por asuntos relacionados con las finanzas y la planeación estratégica; el 18 % tiene problemas al establecer costos y precios; el 23 % no se perciben como personas de negocios, sino que se interesan más por temas creativos que el tiempo que se dedican a gestionar su actividad profesional. Por esta razón, perciben a las actividades administrativas como tareas que les consumen mucho tiempo (Gasca & Luzardo, 2018). Por lo tanto, frente a esta necesidad no cubierta o dolor, se genera una oportunidad para la creación de un nuevo modelo de negocio e incrementar el bienestar de los trabajadores creativos de Latinoamérica.

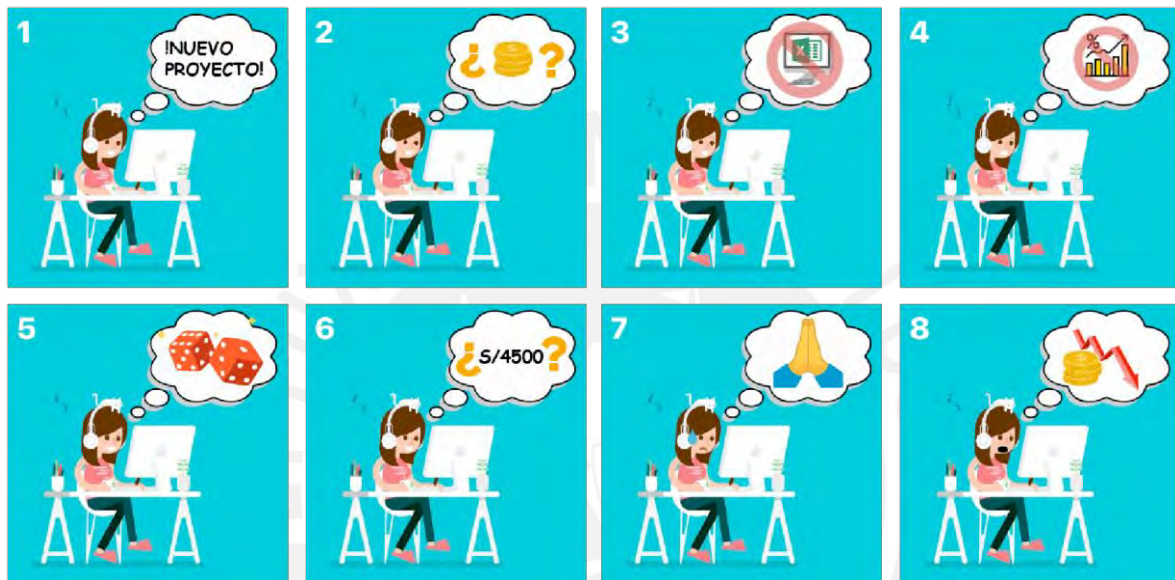
1.2. Presentación del problema a resolver

Mediante la herramienta del pensamiento *creativo visual* (ver Figura 1), se presenta el caso de Laura, una diseñadora gráfica especializada en ilustración digital. Durante el proceso de su actividad laboral ocurren las siguientes circunstancias: en un primer momento, ante la aparición de un nuevo cliente con un proyecto, Laura se siente feliz; sin embargo, al establecer un precio por el producto solicitado no emplea ratios de gestión, ni *software* de datos numérico como hojas de cálculo *Excel*, sino se deja llevar por la experiencia o el azar. Por esta razón, luego de realizar un acuerdo verbal con el cliente, Laura se siente angustiada, por la incertidumbre de saber si ha establecido el valor indicado de su trabajo o no. Al finalizar, el proyecto le tomo más tiempo de lo planificado, ya que involucró más horas de trabajo y al no haber efectuado un contrato formal en el que se detalle el número de cambios

en los diseños, se generó malos entendidos y conflictos con el cliente. En conclusión, Laura perderá más horas productivas, reduciendo sus ingresos económicos, ocasionando insatisfacción por su trabajo y no generando relaciones redituables con sus clientes.

Figura 1

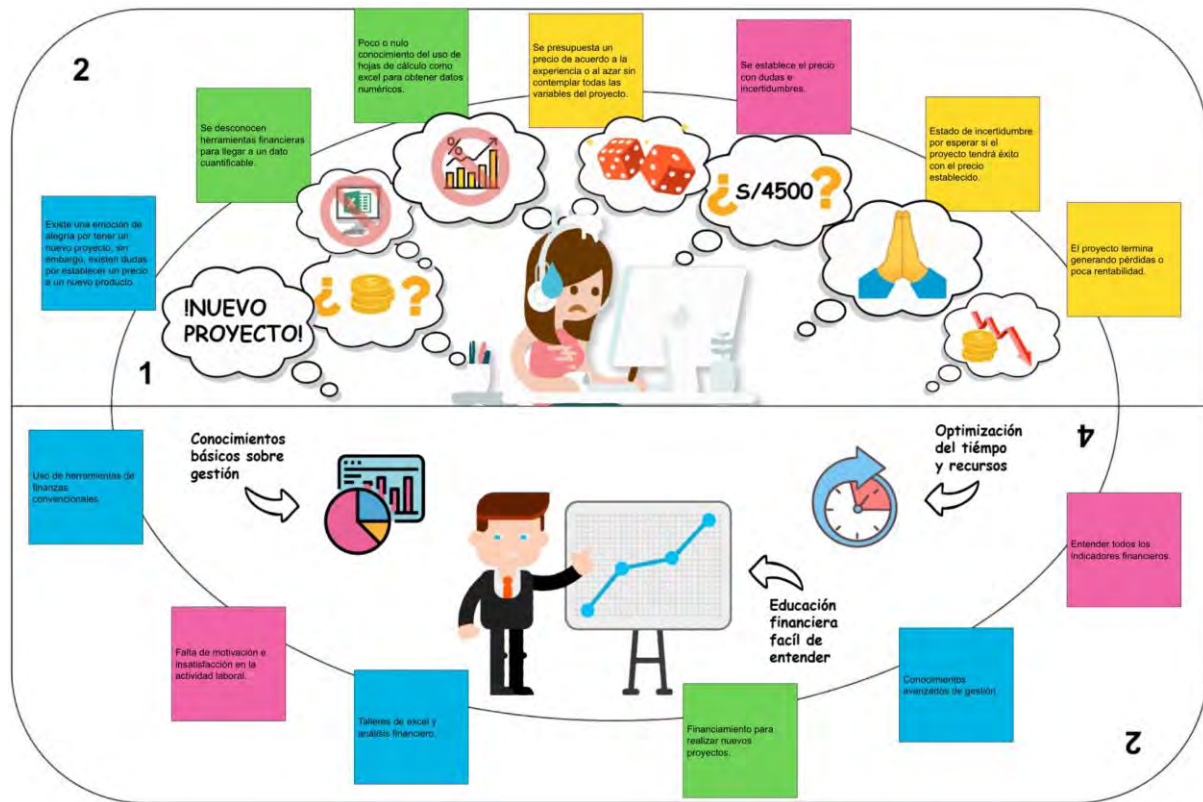
Actividad: Pensamiento creativo-visual



Por lo tanto, para una mejor comprensión del problema complejo, se desarrolló el lienzo de dos dimensiones (ver Figura 2), por el cual, se logró obtener un pensamiento visual junto a un panorama completo del problema. Esta herramienta posibilitó el razonamiento *abductivo*, es decir, desde la observación se estableció una hipótesis para ser confirmada y rechazada, determinado en cuatro niveles: primero, se graficó el proceso de la actividad laboral de Laura como diseñadora gráfica que trabaja como *freelancer* de forma independiente dentro de las industrias creativas y culturales; segundo, se detalló la evidencia de un problema en relación con la gestión de su actividad laboral al no poder establecer un presupuesto con rapidez y certeza; tercero, se aclaró que no es un problema de motivación o

falta de conocimientos de *software* de hojas de cálculo como *Excel*; por último, se graficaron posibles soluciones frente al problema de Laura.

Figura 2 Lienzo dos dimensiones: Trabajadores creativos



1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver

Así como Laura presenta problemas en la gestión de su actividad profesional como diseñadora gráfica, los trabajadores creativos en Latinoamérica también tienen similares problemas, por ejemplo, el 58 %, manifiestan que sus ingresos no le alcanzan para vivir. La mayoría afirma que aprenden hacer negocios “sobre la marcha”, mediante la “prueba y error”. También, estos emprendimientos creativos son de corta duración, entre dos años y cinco meses (Gasca & Luzardo, 2018). En conclusión, la mayoría fracasan por causas internas, por temas relacionados con la gestión y productividad, por lo tanto, nos encontramos

frente a un *problema social relevante*, que afecta a la mayoría de los trabajadores creativos en toda Latinoamérica.

Sin embargo, estos problemas se encuentran alineados con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), por ello es importante fortalecer las industrias creativas y culturales en Latinoamérica por su contribución en temas de *relevancia social*, ya que aportan directamente en 66,7 % con la estimulación del ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, por medio de la promoción del espíritu empresarial y la generación del empleo (Gasca & Luzardo, 2018), asimismo, pese a las dificultades económicas, los trabajadores creativos, manifiestan una gran satisfacción por su actividad profesional, porque genera mayor bienestar en sus vidas (Gasca & Luzardo, 2018).

Además, en cuanto a la *escalabilidad*, Latinoamérica contiene alrededor de 1.9 millones de emprendedores creativos (Ernst & Young, 2015) y se espera un incremento sustancial en los próximos años, además este segmento tiene características similares en toda la región. Según datos de los estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los emprendedores creativos de Latinoamérica tienen el siguiente perfil: edad promedio es de 35 años, el 87 % son microempresarios, el 23 % se dedican al diseño, el 90,4 % tienen estudios universitarios, el 48 % se autofinancia con ahorros personales, el 47,1 % trabajan desde sus casas, el 61,8 % son hombres y el 28,2 % son mujeres (Gasca & Luzardo, 2018). En conclusión, generar una solución a estos problemas, de los emprendedores creativos y culturales, puede ser escalable en toda la región de Latinoamérica.

Capítulo II. Análisis del mercado

En el siguiente capítulo, se detallarán aspectos del mercado objetivo en relación con las oportunidades de la generación de un modelo de negocio en dos temas. Por un lado, se realiza la descripción de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica. Por otro lado,

el análisis y medición de la competitividad por medio del uso de las *cinco fuerzas competitivas* o las *cinco fuerzas de Porter*. Esto con el objetivo de desarrollar un modelo de negocio con una propuesta de valor que involucre la innovación.

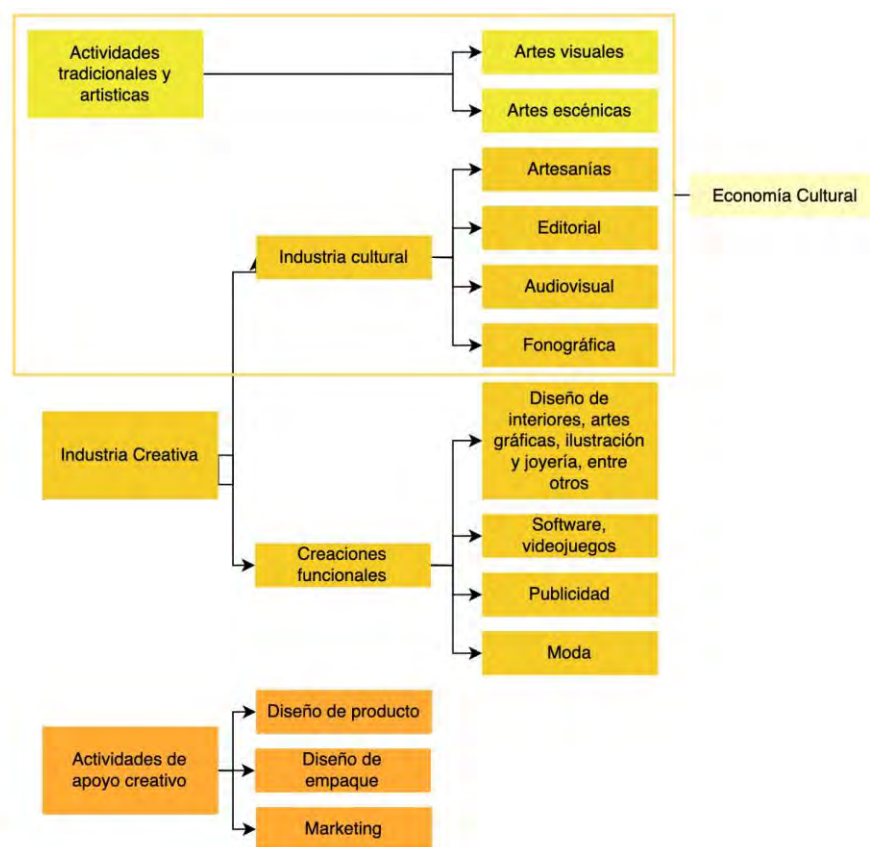
2.1. Descripción del mercado o industria

Para el desarrollo del modelo de negocio es importante analizar el entorno industrial de nuestro público objetivo que se encuentra dentro de las industrias creativas y culturales. Existen distintas definiciones para categorizar las industrias que agrupan la creatividad y la cultura, dependiendo de la organización pueden llamarse: economía naranja, economía creativa, economía de la cultura, industrias del ocio, industrias del entretenimiento, industrias culturales, industrias creativas, industrias de contenido, industrias protegidas por el derecho de autor, industria del conocimiento e industria de la imaginación (Buitrago & Duque, 2013). Sin embargo, pese a sus diferencias, el BID ha consensuado las distintas interpretaciones, descubriendo tres características en común: primero, se reconoce su valor social e identitario, donde la creatividad, el arte y la cultura, pueden ser insumos de bienes y actividades económicamente productivas; segundo, la importancia de los derechos de propiedad intelectual y en particular los derechos de autor; por último, entender que estas actividades tienen un papel fundamental en la cadena de valor para transformar las ideas en productos (Gasca & Luzardo, 2018).

Por lo tanto, la presente investigación, tomará el modelo de clasificación propuesto por el BID, donde se fundamenta en la tipología de la actividad económica, según el grado de intensidad de la creatividad. Estas actividades se encuentran relacionadas en tres conceptos principales (ver Figura 3): primero, las actividades tradicionales y artísticas que consisten en la transmisión y preservación del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial desarrollados dentro de una sociedad; segundo, las industrias creativas y culturales se

encuentran compuestas por actividades comerciales, donde el contenido creativo, es el principal resultado final: por último, las industrias creativas y culturales que dan apoyo creativo a las industrias tradicionales, donde la actividad creativa se usa como insumo intermedio en la producción de un bien o servicio (Benavente & Grazzi, 2018).

Figura 3 Clasificación: Industrias creativas y culturales según el BID



Nota. Tomado de Benavente & Grazzi, 2018, p. 7.

Es importante destacar el modelo de organización de las industrias creativas y culturales propuesto por el economista David Throsby (ver apéndice Figura A1), donde sugiere un modelo concéntrico que agrupa en cuatro, las actividades creativas y culturales, de acuerdo a su valor cultural y económico: primer lugar, en el centro del modelo se ubican las artes creativas centrales, como las artes escénicas, las artes visuales y literarias, cuyo valor cultural es más alto que su valor económico; segundo lugar, se ubican las industrias creativas

centrales, como los museos, bibliotecas, servicios fotográficos, producción cinematográfica y servicios artísticos; tercer lugar, se hallan las industrias culturales más amplias, como los medios impresos, editorial, radio, televisión, muestras cinematográficas y grabación de sonido; por último, las industrias relacionales que tienen un valor económico mayor que cultural, como la publicidad, la arquitectura, el diseño, etc. (Throsby, 2008).

En relación con la contribución económica mundial de las industrias creativas y culturales o economía naranja, un estudio realizado el 2013 por la consultora Ernst & Young (EY) por encargo de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y de la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), concluyo que las industrias creativas y culturales generaron ingresos por más de \$2.25 billones USD y 29.5 millones de empleos en todo el mundo, esto representa el 1 % de la población mundial activa (Ernst & Young, 2015). Estas estimaciones, también incluyen los intercambios de bienes y servicios en las industrias creativas y culturales, dentro de la economía sumergida, es decir, actividades que no son visibles a estimaciones oficiales. Dentro de la economía sumergida encontramos dos grupos: la economía informal, que no está cubierta por acuerdos formales y no debe considerarse como una actividad delictiva, solo como el uso de canales informales para su distribución; la piratería, entendida como la fabricación, distribución y venta de copias no autorizadas, esta actividad representa una gran amenaza para las industrias creativas y culturales entorpeciendo los canales de distribución y no permitiendo compensar correctamente a los creadores (Ernst & Young, 2015).

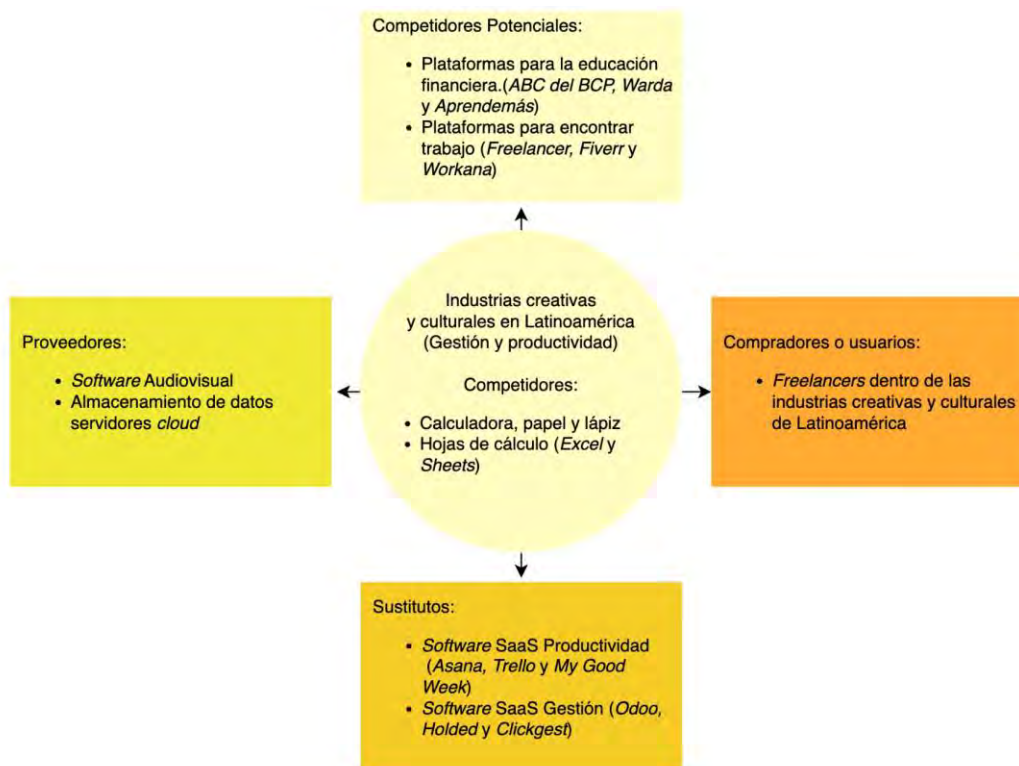
En Latinoamérica, las industrias creativas y culturales en el 2013 han contribuido a la generación de \$124 millones USD en ingresos y la creación de 1.9 millones de puestos de trabajos. Sin embargo, \$3.9 millones USD de ingresos y 160,000 empleos corresponden a la economía sumergida, como la economía informal y la piratería (Ernst & Young, 2015). Por lo

tanto, una forma de reducir la piratería y alcanzar audiencias globales para Latinoamérica, sería a través de los medios digitales como la aparición de servicios *streaming* o emisión en directo, como *Spotify* o *Netflix*, que han reducido la descarga de manera ilegal de música y películas. También, gracias a esta industria, Latinoamérica ha logrado dar a conocer al mundo su cultura a través de la creatividad artística, gastronómica, musical y literaria, por lo tanto, la creatividad y la cultura son condiciones obligatorias para competir en un mundo altamente automatizado, es decir, en la generación de productos y servicios diferenciados por la gran riqueza cultural (Gasca & Luzardo, 2018).

2.2. Análisis competitivo detallado

En el desarrollo del análisis de las *cinco fuerzas de Porter* o *cinco fuerzas competitivas* (Porter, 2006). En primer lugar, se tiene como competidores directos, el uso de herramientas básicas como la calculadora, lápiz y papel; así como, el empleo de herramientas más sofisticadas como hojas de cálculo como *Excel* y *Sheets*. En segundo lugar, los competidores sustitutos son servicios de *software SaaS* para la productividad como *Asana*, *Trello* y *My Good Week*; así también, los servicios de *software SaaS* para la gestión, enfocadas en microemprendimientos y trabajadores independientes, como *Odo*, *Holded* y *Clickgest*. En tercer lugar, los competidores potenciales son empresas financieras que se focalizan en el desarrollo de la educación financiera con servicios como *ABC del BCP*, *Warda* y *Aprendemás*; asimismo, plataformas para encontrar trabajo dirigido a *freelancers* como *Freelancers*, *Fiverr* y *Workana*. En cuarto lugar, los proveedores son servicios de *software* audiovisual como *Adobe Creative Cloud* y almacenamiento de datos en la “nube” o *cloud* como *Google One*. Por último, los clientes son *freelancers* que desarrollan su actividad laboral dentro de las industrias creativas y culturales (ver Figura 4).

Figura 4 Análisis 5 fuerzas competitivas: Industrias creativas y culturales



Nota. Adaptado de Porter, 2006, p. 36.

2.2.1. Competidores

A continuación, se describen a los principales competidores, desde las herramientas básicas de gestión y productividad como el uso de una calculadora, papel y lápiz; hasta los más sofisticados como hojas de cálculo.

Calculadora, papel y lápiz. Los recursos frecuentes que utilizan los *freelancers* de las industrias creativas y culturales son la calculadora, papel y lápiz para obtener resultados de sus diversas actividades laborales. Las ventajas de la utilización de estas herramientas es su fácil acceso y uso, la desventaja es el incremento de tiempo al momento de realizar las operaciones al no poder sistematizar las actividades frecuentes. Además, los *freelancers* de

las industrias creativas y culturales, manifiestan que estas actividades, le consumen mucho tiempo (ver apéndice Tabla B1).

Hojas de cálculo. Las hojas de cálculo como *Microsoft Excel* son herramientas que permiten manipular datos numéricos y textos, en hojas formadas por celdas y columnas, donde se pueden hacer cálculos aritméticos y funciones matemáticas complejas; sin embargo, los *freelancers*, manifestaron en las entrevistas en profundidad, emplear las herramientas básicas de las hojas de cálculo sin incluir fórmulas, otros manifestaron emplearlo solo para almacenar datos como nombre de clientes, precios o cuentas por cobrar y otros no saber emplear esta herramienta. Entre las más destacadas se encuentran (ver apéndice Tabla B1):

Microsoft Excel. Es el software más empleado en la actualidad, para la generación de hojas de cálculo, su principal ventaja es la posibilidad de trabajar con una gran cantidad de información donde podemos analizar, generar reportes con el uso de gráficos y tablas dinámicas; pero, para los *freelancers* de las industrias creativas, estas tienen excesivas herramientas que complican su uso y comprensión, a esto se suma que la licencia se vende de mensualmente incluyendo todas las herramientas de *Microsoft Office*, que no es utilizado en su totalidad por los *freelancers* creativos, el precio es de \$6 USD mensuales (Microsoft, 2023); sin embargo, el 52 % del *software* que se emplea en Latinoamérica es sin licencia (BSA, 2018).

Google Sheets. Es un *software* de hoja de cálculo gratuito y en línea de la empresa *Google*, una de sus principales ventajas, es poder trabajar de forma *sincrónica colaborativa*; es decir, compartiendo datos en tiempo real, también se encuentra vinculado con el ecosistema *Google*, donde interactúan e integran otras herramientas, productos y servicios como: *Gmail*, *Google Drive*, *Google Maps*, *YouTube*, *Google Calendar*, *Google Fotos*, *Google Chrome*, *Google Assistant*, *Google Analytics*, etc. Esto generar una experiencia más

completa y con mayor eficiencia en su uso. Por el contrario, sus principales desventajas es la conexión obligatoria de internet para trabajar y actualizar las hojas de cálculo.

2.2.2. Sustitutos

Los productos sustitutos satisfacen las mismas necesidades en la gestión y productividad de los *freelancers* creativos. Entre los principales productos sustitutos están los *software* como servicio o *software as a service* (SaaS) para la productividad y gestión.

Software as a Service (SaaS) de Productividad. Los SaaS para la productividad son herramientas digitales que buscan generar más actividades en el menor tiempo posible, estos pueden dirigirse en la administración de tareas, enfoque en objetivos y trabajo colaborativo en grupo. De esta manera, desarrollar el potencial del trabajador en las horas laborales. Entre las principales herramientas que son sustitutos para el desarrollo de la productividad de los *freelancers* creativos, se encuentran (ver apéndice Tabla B2):

Asana. Plataforma digital colaborativa para la gestión de proyectos de manera individual y grupal de forma sincrónica que ofrece mejorar el cumplimiento de objetivos y plazos de los proyectos. Su producto tiene diferentes funcionalidades como generación de espacios de trabajo virtual en el que se pueden establecer notas, tareas, comentarios, fechas límite y etiquetas. Todo este intercambio de información se actualiza en tiempo real, la forma cómo se organizan los espacios de trabajo permite a todos los integrantes de la organización ver los avances o demoras y así tener una sola visión del proyecto. Los fundadores, Moskevitz y Rosenstein, dejaron *Facebook* el 2008 para emprender *Asana*, con el apoyo de inversionistas influyentes como Peter Thiel, Mitch Kapor y Sean Parker, por \$1.2 millones USD. En el 2012, *Asana* obtuvo otra ronda de inversiones por \$28 millones USD.

Trello. *Software* de administración de proyectos por medio de plataformas digitales como una web y aplicativo móvil, brinda herramientas para la gestión del trabajo individual o

en equipos, los cuales visualizar la elaboración del proyecto y es ejecución a través del sistema *Kanban* para el registro de actividades llamadas *tarjetas visuales*, las cuales permiten agregar listas, tareas, adjuntar archivos, etiquetar eventos y generar comentarios. *Trello* nació en el 2010 con Federico Stells su fundador, el 2011 se lanzó como una aplicación para la web, posteriormente, fue adquirida el 2017 por Atlassian por \$425 millones USD y para el año 2019 contaba con más de 35 millones de usuarios activos.

My Good Week. Es una plataforma digital de productividad SaaS, que busca la construcción de hábitos por medio de la medición de tareas u objetivos cumplidos con la ayuda de calendarios digitales como *Google Calendar*, por ejemplo, para emprender un nuevo negocio propone generar una lista de tareas y hacer los respectivos seguimientos, como reuniones, llamadas de ventas, etc. Su Cofundador, Daniel Bonifaz, influyente emprendedor de las *Fintechs* en el Perú como Kambista, una de las casas de cambio digitales más populares del Perú. *My Good Week*, fue lanzado a finales del año 2021, en la actualidad cuenta con 4000 usuarios activos.

Software as a Service (SaaS) de Gestión. Los SaaS de planificación de recursos empresariales o *enterprise resource planning* (ERP) son sistemas que integran y automatizan tareas del negocio asociadas a labores operativas o productivas, compuesto por diferentes módulos como producción, ventas, logística, contabilidad, inventarios, gestión de proyectos, compras, control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. Entre las principales marcas que ofrecen este servicio a grandes empresas se encuentran *SAP*, *ORACLE*, *NetSuite*, *Microsoft Dynamics*, etc.; sin embargo, existen otras marcas que ofrecen estos servicios enfocados para pequeñas empresas o *pymes* y trabajadores independientes, entre las más destacadas se encuentran (ver apéndice Tabla B3):

Odoo. Es una plataforma ERP originario de Bélgica, ofrece una amplia gama de servicios como gestión de la relación con el cliente o *customer relationship management* (CRM), comercio electrónico, facturación, contabilidad, gestión de almacenes e inventarios y proyectos. Su principal ventaja es la modificación directa del programa a través de *código abierto* u *open source*, también se puede modificar de acuerdo a las necesidades particulares desde configuraciones muy sencillas hasta reportes muy avanzados, además, cuenta con una tienda de aplicaciones, tanto gratuitas y pagadas lo que potencia su uso.

Holded. Es una plataforma de gestión de negocios de España enfocada en la mediana y pequeña empresa. Sus principales características son la gestión de proyectos, organización de equipos de trabajo, manejo de inventario y CRM. Sus beneficios están en la habilitación de modos de pago, los cobros en línea a través de tarjetas, *PayPal* y transferencias bancarias. Además, cuenta con *Holded Academy* que enseña a los usuarios por medio de videos tutoriales con el “paso a paso” o *Step by step* del empleo de la plataforma.

ClickGest. Plataforma de estructura modular ERP, desarrolla en España por la empresa DIMS, enfocado para el sector comercial, diseñado para todo tipo de sector empresarial y de distintos volúmenes de trabajo, es decir, *ClickGest* garantiza la disponibilidad de información en tiempo real de las finanzas, ventas y compras de la empresa. Sus principales ventajas se encuentran en la inversión inicial nula de la empresa para aplicar su herramienta de gestión, por ejemplo, no se invierte en servidores e instalación, solo se necesita la descarga de la plataforma *ClickGest* en los dispositivos para comenzar a operar.

2.2.3. Competidores potenciales

Entre los competidores potenciales que podrían ingresar se encuentran: las plataformas de educación financiera; y las plataformas que sirven como intermediarios entre los *freelancers* y sus clientes.

Plataformas multilaterales para la educación financiera. Entre las principales plataformas multilaterales, es decir, subvencionada por entidades financieras (Osterwalder & Pigneur, 2011), se encuentran (ver apéndice Tabla B4):

ABC del BCP. Plataforma diseñada para fomentar la educación financiera en los jóvenes adultos del Perú, es un modelo de plataforma multilateral, subvencionada por el Banco de Crédito, con el objetivo de generar una mayor fidelización de sus clientes y atraer a potenciales usuarios a través de la generación de piezas de comunicación donde se sociabilizan consejos para usar correctamente el dinero. Sus principales ventajas se encuentran en la alta calidad de su producción audiovisual, sumada a la utilización de canales digitales con mayor presencia masiva como *YouTube, TikTok* y *Facebook*.

Warda. Alcancía digital gratuita ofrecida como una plataforma multilateral del Banco de Crédito con el objetivo de fomentar el ahorro en los jóvenes adultos del Perú, que utiliza estrategias e incentivos contantes, motivando el ahorro en depósitos inmediatos en las cuentas bancarias. Sus principales ventajas están asociadas con la funcionalidad del aplicativo por medio de la personalización de objetivos de ahorro y evita la tentación de gastar el dinero en una compra por impulso.

Aprendemás. Plataforma educativa multilateral del Banco Interbank enfocada en el desarrollo personal y crecimiento de los emprendimientos en los jóvenes adultos peruanos sin la necesidad de ser cliente del Banco, a través de capacitaciones interactivas en las que los usuarios aprenden haciendo. Sus ventajas se encuentran relacionadas con la presencia de *influencers* como Marco Loret de Mola fundador de *MatLab*, incrementando así la presencia de la marca en sus comunidades digitales.

Plataformas para encontrar trabajo dirigido a *freelancers*. Internet es el medio más empleado para la búsqueda de trabajo, por su sencillez y eficacia, ya que a través de sus

plataformas digitales se ofertan empleos y los *freelancers* de Latinoamérica pueden acceder a un mercado laboral mundial donde el capital intangible es el talento y conocimiento. Las principales plataformas que sirven como intermediario entre los *freelancers* y clientes son (ver apéndice Tabla B5):

Freelancers. Plataforma digital creada en Australia el 2013, cuyo modelo de negocio se basa en la intermediación entre los trabajadores independientes y sus clientes por medio de la generación de ofertas de trabajo en línea, está dirigida a microempresas y trabajadores independientes y se les cobra una comisión de acuerdo al plan de membresía por cada trabajo concretado. Dicho programa tiene dos modalidades de trabajo: el proyecto por precio fijo, en el que solo se paga por la entrega del proyecto concretado y el proyecto por hora, donde el cliente paga al freelancer por las horas que le toma desarrollar el producto. En ambos casos se cobra una comisión del 10 % del monto pagado por el cliente. Su principal ventaja es el alcance mundial de oferta laboral que puede acceder un freelancer y la obtención de insignias que certifican sus habilidades.

Fiverr. Plataforma digital creada el 2010 en Israel en el que los *freelancers* pueden ofrecer sus servicios profesionales a todo el mundo, su modelo de negocio se genera a partir de un sitio donde se ofertan y compran servicios digitales como una plataforma en línea que conecta a compradores y vendedores o *marketplace* global. Los servicios que se comercian son el de diseño gráfico, redacción, traducción, edición, programación, etc. *Fiverr* cobra al *freelancer* una comisión de 5 % del total de los servicios pagados por el cliente. Una de sus principales ventajas es la verificación de los clientes reduciendo estafas y engaños.

Workana. Plataforma digital de bolsa de trabajo originario de Argentina, fundada el 2012, se especializa en la generación de trabajo para *freelancers*, su modelo de negocio se basa en la generación de anuncios por parte del cliente donde se describen los detalles del

proyecto y el tipo de profesional que se requiere, también se especifica si se paga por proyecto o por horas trabajadas. Los *freelancers* pueden responder a estas ofertas por medio de propuestas y el cliente puede elegir entre las ofertas recibidas. El pago por el servicio solicitado queda como garantía en la plataforma digital de *Workana* hasta que se confirme la entrega del producto y la calificación por parte del cliente. Uno de los principales beneficios es la posibilidad de ampliar el tiempo de los proyectos y trabajar con el mismo *freelancer* o contratar varios para un mismo proyecto.



Capítulo III. Investigación del usuario

En el presente capítulo se realizaron entrevistas en profundidad a trabajadores independientes o *freelancers* de las industrias creativas y culturales, dicha información se utilizó para la elaboración del mapa de empatía, el lienzo metausuario, el cliente ideal o *buyer persona* y el mapa de experiencia del usuario para identificar los reales problemas o dolores de los *freelancers* creativos.

3.1. Perfil del usuario

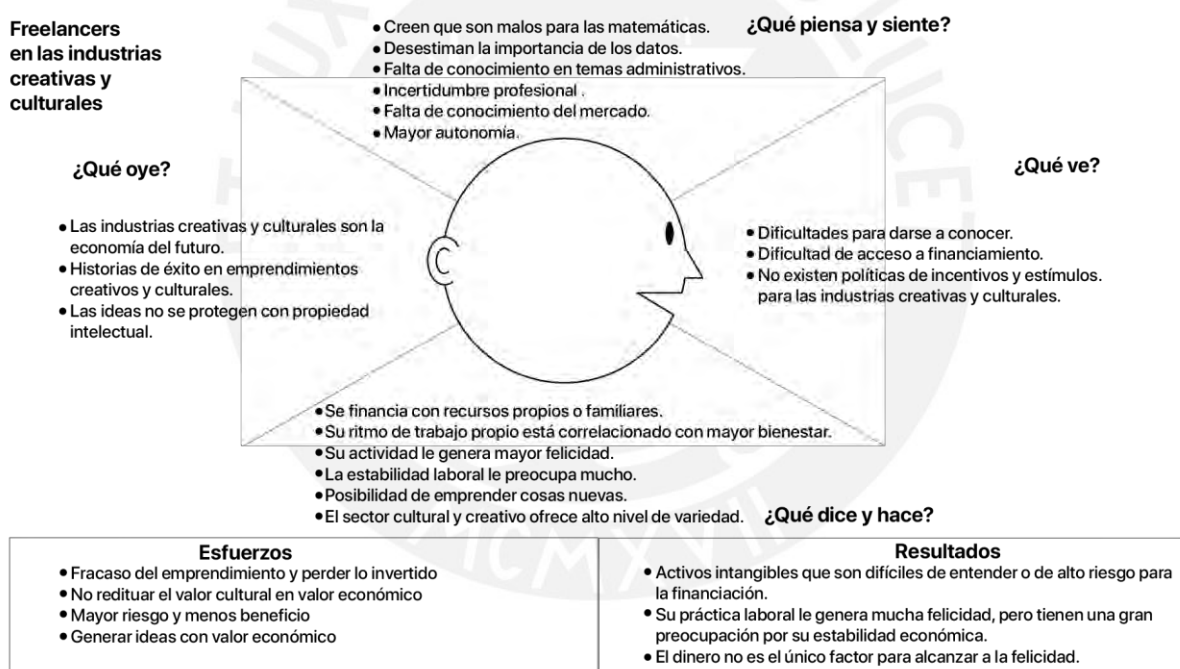
Para la realización del mapa de empatía y el lienzo metausuario se elaboró una guía de entrevista la cual se aplicó a 18 *freelancers* (ver Apéndices Tabla C1 a la C18), todos ellos relacionados con actividades dentro de las industrias creativas y culturales en áreas como diseño gráfico, animación, periodismo, fotografía, artes visuales, arte urbano, música, cine, *marketing* y publicidad. Esto permitió descubrir patrones de comportamiento de los *freelancers* creativos y empatizar con sus dolores, problemas, necesidades y deseos (ver apéndice Tabla C19).

3.1.1. Mapa de empatía

Para la realización del mapa de empatía o *empathy map* se analizaron seis secciones que respondieron a diferentes aspectos (Gray, Brown, & Macanuso, 2012). En relación a la pregunta: ¿qué piensa y siente?, se perciben como no muy buenos para las matemáticas, desestiman la importancia de los datos, desconocen temas administrativos, sienten mucha incertidumbre profesional, falta de conocimiento del mercado o público objetivo y se perciben como profesionales con mayor autonomía por ser independientes. En la interrogante: ¿qué ve?, manifiestan la dificultad para darse a conocer, no tienen acceso a financiamientos, no encuentran incentivos y estímulos para las actividades creativas. En relación con la pregunta: ¿qué dice y hace?, ellos financian su actividad profesional mediante

recursos propios o familiares, su ritmo de trabajo independiente les genera mayor bienestar, las actividades creativas les genera mayor felicidad, capacidad de emprender cosas nuevas, el sector cultural y creativo les ofrece alto nivel de variedad; sin embargo, les preocupa su estabilidad laboral. Frente a la pregunta: ¿qué oye?, las actividades laborales vinculadas a la creatividad son la economía del futuro, se presentan de forma recurrente las historias de éxitos de emprendimientos creativos y que las ideas no tienen propiedad intelectual (ver Figura 5).

Figura 5 Mapa de empatía: *Freelancers en las industrias creativas y culturales*



Nota. Adaptado de Gray et al., 2012, p. 123.

En las dos últimas preguntas frente a sus *esfuerzos* y *resultados*. Por un lado, en cuanto a sus *esfuerzos*, percibe que puede perder todo lo invertido si fracasa su emprendimiento, asimismo, experimenta que no es redituable el valor cultural en términos económico, por lo tanto, siente que afronta mayor riesgo para obtener menos beneficios, por

esta razón, se encuentra en una búsqueda constante para encontrar la fórmula que le permita generar ideas que equilibren tanto el valor económico, creativo y cultural. Por otro lado, en el apartado de *resultados*, el capital intangible, como el conocimiento y talento, son difíciles de financiar, asimismo, sus actividades laborales vinculadas con la creatividad le generan mayor felicidad, es decir, no todo se relaciona al aspecto económico; sin embargo, en ocasiones siente angustia por la estabilidad económica. En conclusión, al colocarnos en el lugar de los *freelancers* creativos obtenemos una perspectiva más amplia de sus sentimientos y evitar caer falsas creencias.

3.1.2. Lienzo metausuario

En la construcción del lienzo metausuario (ver Figura 6) se generó al metausuario de nombre Lalo, lo que permitió descubrir patrones de comportamiento de los *freelancers* y empatizar con sus dolores, necesidades y expectativas tal como se describen a continuación

Bio. Nuestro metausuario es Lalo, tiene 35 años, trabaja en animación y diseño como freelance, le gusta mucho ser independiente porque puede manejar sus horarios de trabajo, es una persona creativa y divertida, su principal interés es hacer crecer su empresa y que valoren su profesión en base a su calidad de trabajo.

Actividades. Lalo está pendiente de las nuevas tendencias en comunicación y diseño, por ello, está en constante aprendizaje por medio de talleres, capacitaciones, videos tutoriales, cursos en línea masiva y abierta o *massive open online course* (MOOC), etc., además, su vida está relacionada con el entorno en línea o por internet ya que tiene afiliaciones de pago o *premium* en servicios vía *streaming* como *Spotify* y *Netflix*.

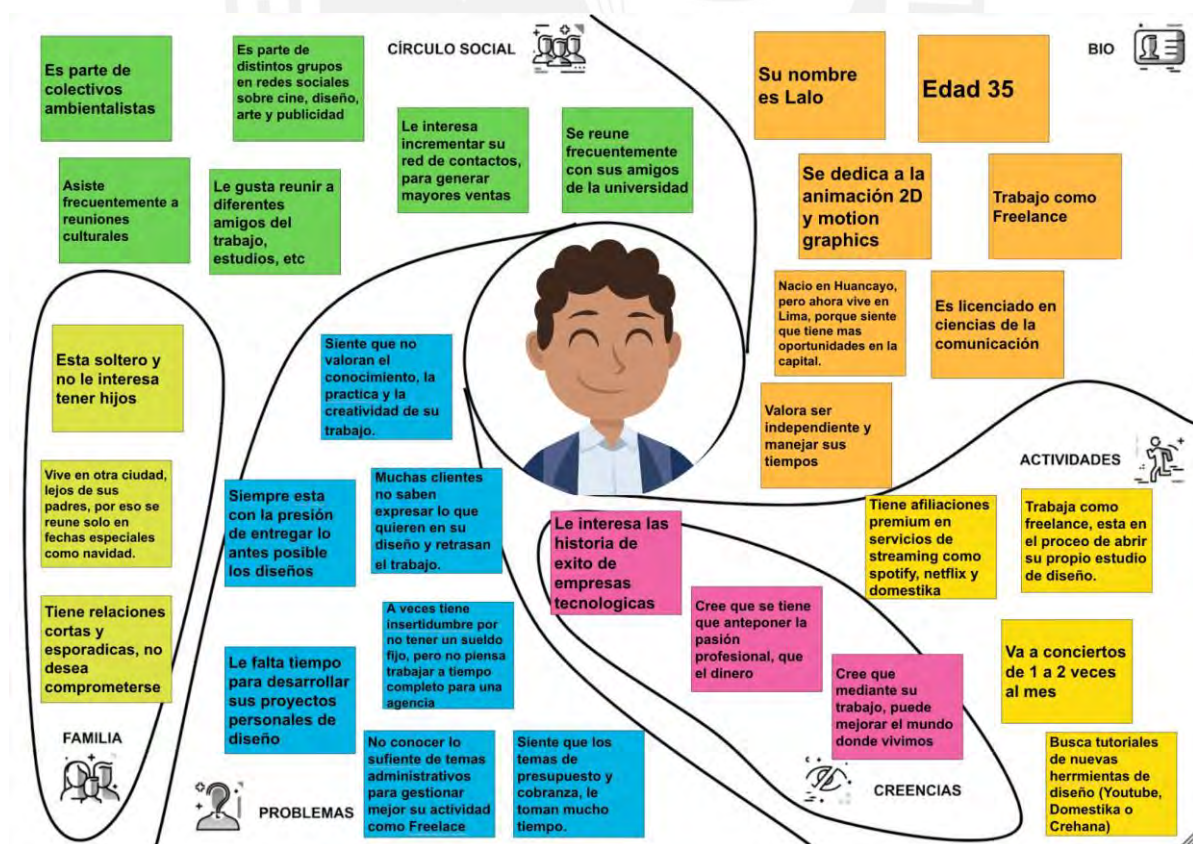
Creencias. Antepone la pasión profesional antes que el dinero, es decir Lalo prefiere trabajar en proyectos que le despierten la creatividad que aceptar trabajos que limiten su creatividad. Antes trabajaba en una empresa en el área de *marketing*, sin embargo, renunció

para dedicarse de forma íntegra a la animación 2D y decidió no volver a trabajar para una empresa pese a tener mejores ofertas en sus ingresos económicos.

Problemas. Los principales problemas de Lalo es el manejo del tiempo porque siente que no está dedicando suficiente tiempo a sus proyectos personales, que frecuentemente existe presión por entregar los diseños y que los temas administrativos como reuniones o enviar presupuestos le consumen demasiado tiempo. También siente que no valoran su conocimiento, creatividad y experiencia como diseñador y animador 2D.

Familia, Lalo es soltero por ende no es de su interés comprometerse, formar una familia, prefiere tener relaciones cortas y esporádicas. Así también, sus padres viven en otra ciudad y los visita en fechas especiales como cumpleaños, Navidad o por el Día de la Madre.

Figura 6 Lienzo metausuario: Lalo, freelancer creativo



Círculo social. Asiste con frecuencia a actividades culturales, forma parte de colectivos ambientalistas y derechos civiles, así como de diferentes comunidades en redes sociales sobre diseño, cine, arte y publicidad; por último, se reúne con frecuencia con amigos de la universidad y le agrada incrementar su red de contactos.

En la construcción del *buyer persona* donde se representa de forma ficticia al estereotipo de cliente ideal con la identificación de características comunes, se tomaron en cuenta como referencias principales las dieciocho entrevistas en profundidad realizadas a los *freelancers*, el mapa de empatía, el lienzo de metausuario y el cruce de información de fuentes secundarias de instituciones oficiales sobre de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica (ver Tabla 1).

Tabla 1

Buyer persona: Lalo, freelancer creativo



| | |
|-----------------|---|
| Edad: | 35 |
| Ocupación: | Diseñador gráfico <i>freelancer</i> |
| Redes Sociales: | <i>TikTok, Instagram, YouTube y Facebook</i> |
| Suscripciones: | <i>Spotify, Netflix y YouTube Premium</i> |
| Influencers: | Alberto Montt, Paula Barragán, Flavia Zorrilla Drago, Alejandro Magallanes y Raúl Allen |
| Interés: | Ser independiente, porque tiene dominio de sus horarios de trabajo. |
| Objetivos: | Hacer crecer su empresa y que valoren su profesión, con base en la calidad de su trabajo. |

3.2. Mapa de experiencia de usuario

La experiencia del Lalo como diseñador gráfico, se desarrolla en tres momentos (ver

Figura 7):

Antes. Lalo se emociona por la captación de un nuevo cliente; no obstante, el cliente le envía información confusa o ambigua sobre lo que quiere. El *momento crítico* se origina cuando tiene la necesidad de presupuestar y llegar a un acuerdo con el cliente, en este momento existe una *contradicción* con respecto a lo que espera y lo que le sucede. Lalo tiene la certeza que por medio de su experiencia podrá generar un buen presupuesto, además, está convencido que no es necesario realizar ningún contrato escrito que especifique los detalles del servicio del diseño, esto lo realiza por medio de un acuerdo solo verbal; sin embargo, en el desarrollo del proyecto, estas situaciones le generarán más problemas como la pérdida de tiempo y dinero sea por los constantes cambios que pedirá el cliente después de la entrega, debido a una inadecuada gestión y formalización de sus actividades.

Durante. Lalo espera con mucha incertidumbre que le envíen toda la información para el desarrollo del diseño (logotipo, los textos y las fotos), por el contrario, la información está incompleta y los logotipos no están en el formato indicado, por lo que Lalo envía un correo electrónico al cliente, quien luego reenviará lo solicitado sin ningún problema; sin embargo, Lalo siente que estas acciones le quitaron mucho tiempo, pero pese a todos estos problemas, Lalo disfruta de su actividad profesional que consiste en diseñar, estar frente a la computadora y ejecutar todo el proceso creativo. Posteriormente al enviar los primeros avances, el cliente solicita algunos cambios lo que causa una pequeña frustración, pero entiende que es parte de su trabajo para que el cliente esté satisfecho, luego de realizar los respectivos cambios finaliza y entrega el diseño al cliente.

Después. Luego de la entrega final diseño, el cliente le comunica que existen más cambios en el diseño, generando un problema para Lalo, ya que no presupuestó horas de trabajo extra, por lo tanto, le generará pérdidas, pero comprende ello ya que no efectuó un

primer contacto con el cliente y se describen las características del producto o servicio, luego se genera un presupuesto y se realiza un pequeño cronograma de actividades. Estos momentos de la primera etapa para Lalo, se caracteriza por una inadecuada planificación del uso del tiempo y dinero.

Momento crítico. Este momento se origina mediante una *contradicción*, es decir, entre lo que espera recibir y lo que realmente sucede al momento de gestionar (generar un presupuesto, establecer un contrato, negociaciones, las cobranzas, etc.). Por lo tanto, esto le origina una gran angustia y dolor; además, siente que todas estas actividades administrativas, le absorbe mucho tiempo y deja de dedicarse a su actividad principal como diseñador.

Analgésicos. Lalo para aliviar su dolor frente a estos problemas a intentando conocer y utilizar herramientas financieras convencionales a través de videotutoriales, blogs o talleres, los cuales han sido difíciles de comprender, ya que estas no se adaptan al modelo de negocio que él desarrolla dentro de las industrias creativas y culturales.

Capítulo IV. Diseño del producto

En el siguiente capítulo, se abordó la concepción del producto a través de la generación de ideas, con el uso de la Matriz 6X6. Asimismo, se empleó la Matriz Costo-Impacto para seleccionar la idea con mayor potencial. También, se elaboró el lienzo blanco de relevancia para obtener la retroalimentación o *feedback* por parte de los potenciales usuarios, mediante la ejecución de varios *sprints*. Para el desarrollo de las características de innovación del producto, se hizo empleo de la matriz ERIC (eliminar, reducir, incrementar y crear). Finalmente, se presentó la propuesta de valor, junto con el producto mínimo viable (PVM), de la herramienta de gestión y productividad.

4.1. Concepción del producto o servicio

En la concepción del producto, se describe la utilizaron tres herramientas. En primer lugar, la Matriz 6X6 posibilitó la generación de ideas colaborativas con un desafío específico, para resolver las necesidades de Lalo, nuestro metausuario. Es segundo lugar, la Matriz Costo-Impacto permitió priorizar las ideas con mayor potencial, de acuerdo a sus características y funcionalidades. Por último, el lienzo blanco de relevancia brindó retroalimentación en cuatro enfoques diferentes, con respecto al diseño del prototipo de la plataforma digital, para encontrar aciertos y oportunidades de mejora en la propuesta de solución.

4.1.1. Ideación de soluciones: Matriz 6x6

En el desarrollo de esta herramienta, se empleó el mapa de experiencia de Lalo como insumo principal para la construcción de la Matriz 6x6. Esto permitió la definición del objetivo, para luego determinar las necesidades de Lalo y plantear preguntas generadoras frente a cada necesidad (ver apéndice Tabla D1). Luego, en cada columna se generó 6 ideas diferentes para cada una de las opciones, esto produjo 36 ideas, de esta manera se estimuló el pensamiento lateral y la creatividad (ver apéndice Figura D1). Además, se utilizó la técnica de pensamiento creativo y toma de decisiones del método de los 6 sombreros (ver apéndice Figura D2). De esta manera potenciar las ideas para resolver las necesidades y dolores de Lalo (De Bono & Diéguez, 1988). Finalmente, se seleccionaron las seis mejores ideas con el consenso del grupo. Además, se emplearon los criterios de funcionalidad y factibilidad económica, para descartar ideas que no cumplieran con esos requisitos (ver Tabla 2).

Tabla 2

Matriz 6 X 6: Selección de 6 ideas

| Ideas Seleccionadas | Descripción |
|--|---|
| 1. Herramienta digital de gestión y productividad | Pensado para emprendedores de las industrias creativas y culturales, así generar información cuantificable, junto con una bitácora histórica de sus actividades. |
| 2. Web Flujo de Trabajo | Para establecer un diagrama <i>Gantt</i> o <i>Project</i> para emprendedores en las industrias creativas y culturales. |
| 3. Web Plantilla Formulario | Donde se detallan las descripciones del producto como precio, monto, adelantó, cambios, fecha de entrega y contratos (visado por un abogado). |
| 4. Aplicativo Generador de <i>brief</i> Automático | Tener ejemplos aplicables en bocetos, piezas gráficas como propuesta, a partir de un cuestionario realizado con el cliente o entrevista a profundidad. |
| 5. Aplicativo Alarma Cliente | Desarrollar un aplicativo, donde avise al cliente el proceso del trabajo (Inició, en proceso y finalizado) y alerte al emprendedor si está atrasado en su proyecto. |
| 6. Curso <i>MOOC</i> Finanzas | Cursos en línea masivos y abierto o <i>MOOC</i> de gestión empresarial, con videos pre grabados, ejercicios prácticos y evaluaciones en línea. |

4.1.2. Matriz costo-impacto

La generación de las seis propuestas seleccionadas, fueron evaluadas mediante el Lienzo de Costo-Impacto. Para esto, se elaboró un cuadro de puntuación, de acuerdo al costo (económico, esfuerzo y tiempo), donde la puntuación 1 tiene un costo bajo y 5 representaría un costo alto (ver apéndice Tabla E1). Por lo tanto, con estas puntuaciones se estimó el costo en cada una de las ideas. En primer lugar, el costo económico para la idea representa, si su implementación necesitaría una gran inversión inicial. Es decir, se desea encontrar una idea que necesite de poco presupuesto en su implementación (ver apéndice Tabla E2).

En segundo lugar, el costo de tiempo, indica cuantos meses, semanas o días, tomará desarrollar la idea. Este factor es determinante para encontrar implementaciones rápidas (ver apéndice Tabla E3). En tercer lugar, para el análisis de las ideas con respecto al consumo de energía (esfuerzo), se realizaron evaluaciones en su desarrollo, implementación y complejidad.

Por lo tanto, las ideas que obtuvieron los puntajes más altos presentan diversos obstáculos para su desarrollo (ver apéndice Tabla E4). Además, el porcentaje de impacto se refiere al nivel de dolor que experimenta Lalo y cómo cada idea podría solucionar su problema con la eliminación de su dolor. En otras palabras, la evaluación del impacto de las ideas está directamente relacionada con el beneficio que proporcionarían a Lalo (ver apéndice Tabla E5). En conclusión, al valorar tanto el costo como el impacto, se busca priorizar las ideas que tengan mayor probabilidad de éxito. En este sentido, la herramienta digital de gestión y productividad tiene mayor valor debido a su funcionalidad a través de canales digitales como la web y una aplicación móvil. En contraste, el uso de hojas de cálculo como *Excel* se considera de menor funcionalidad para nuestro metausuario Lalo (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz costo vs. impacto: Valoración de ideas

| Idea | Costo | Valor |
|---|-------|-------|
| 1. Herramienta digital de gestión y productividad | 1 | 30 % |
| 2. Web Flujo de Trabajo | 4 | 20 % |
| 3. Web Plantilla Formulario | 3 | 20 % |
| 4. Aplicativo Generador de brief Automático | 2 | 10 % |
| 5. Aplicativo Alarma Cliente | 1 | 15 % |
| 6. Curso <i>MOOC</i> Finanzas | 5 | 5 % |

Asimismo, con el empleo de la herramienta de hojas de cálculo *Excel*, se obtuvieron gráficos que permitieron ubicar las ideas con respecto a los criterios de costo e impacto. Finalmente, con los resultados obtenidos se elaboró, de manera gráfica, las ubicaciones en los cuadrantes de las 6 ideas seleccionadas, donde la herramienta digital de gestión y productividad, se posiciona en el cuadrante *quick wins* o iniciativas que se pueden

implementar rápidamente. No obstante, la idea de cursos *MOOC* finanzas, se ubica en el cuadrante de Evitar (ver apéndice Figura E1).

4.1.3. Lienzo blanco de relevancia

En la realización del *sprint* en el primer prototipo Exprimidor 1.0 (ver apéndice Figura F1), se obtuvo la información de cómo el usuario percibe las plataformas de herramientas digitales de gestión y productividad, para este proceso se ejecutó varios *sprints* a cinco potenciales usuarios (ver apéndice Figura F2). Es decir, un *sprint* es un proceso intensivo, diseñado para obtener resultados rápidos, mediante la creación de prototipos y someterlos a pruebas con usuarios reales (Knapp, Zeratsky & Kowitz, 2016). Los resultados obtenidos mediante el uso de la herramienta lienzo blanco de relevancia, fueron agrupados desde cuatro enfoques distintos como son: las críticas constructivas, las nuevas ideas, las nuevas preguntas y cosas interesantes. A continuación, estos cuatro enfoques se les asignó cuatro niveles de importancia como: núcleo crítico, muy importante, tomar en cuenta y sugerencia. Por lo tanto, los datos obtenidos mediante la retroalimentación con los potenciales usuarios fueron ubicados en el respectivo lienzo (ver apéndice F3). Entre los principales aprendizajes, se enfatizó en la falta de definición en la palabra “rentabilidad”, no se entendió el botón de “negociación” y aportes como generar un contrato predeterminado exportable en PDF (ver Tabla 4). El *feedback* generado fue el marco de referencia para la aplicación de mejoras efectuadas en el aplicativo Exprimidor 2.0.

Tabla 4 Lienzo blanco de relevancia: Puntos de aprendizaje

| Enfoques | Núcleo crítico | Muy importante | Tomar en cuenta | Sugerencia |
|----------|----------------|----------------|-----------------|------------|
|----------|----------------|----------------|-----------------|------------|

| | | | | |
|------------------------|--|--|---|--|
| Críticas constructivas | <p>Incluir un control de para trabajo por horarios para cumplir a la meta de ventas anuales, mensuales.</p> <p>Existe una aplicación por parecida, pero no es una Web.</p> | <p>Dividir las partes poner datos y obtener resultado.</p> <p>Requiere tener data histórica acerca del promedio de pago por año. aplicativo, es</p> | <p>En promedio se realizan 2 horas de reuniones por cliente, al principio las reuniones son más largas. horas es interesante.</p> <p>Saber en datos cuantificables, cuando estás acumulando en ganancias durante el mes, para saber si estás llegando a una meta mensual.</p> | <p>Contabilizar tus horas de trabajo, para ver cuánto productivo eres.</p> <p>El botón contabilizar</p> |
| Nuevas ideas | <p>Quitar el degradado al logotipo, poner un color plano. Sugiere que el botón indicador (>) en las opciones principales no son necesarios.</p> | <p>Barra para arrastrar o incrementar / presupuesto / más interactivo.</p> <p>Para el prototipo, poner números como 00.0.</p> <p>No entiende el botón de la rentabilidad.</p> | <p>No es clara la parte de rentabilidad, dar mayor detalle con límite".</p> <p>información Pop Up.</p> <p>El aplicativo deberá vinculada contar con una negociación.</p> <p>continua (valor agregado).</p> | <p>En negociación, no se entiende el "punto Colocar % de rentabilidad asesoría a la negociación.</p> <p>Implementar una barra deslizable para la rentabilidad que calcule el presupuesto.</p> |
| Nuevas preguntas | <p>Colocar el resumen de todas las funcionalidades en la parte del HOME.</p> <p>Incluir medición de satisfacción de ambas partes (proveedor, cliente).</p> | <p>El aplicativo debería tener botones deslizables para las principales opciones y en función a ello las demás variables se ajusten automáticamente.</p> <p>Generar un PDF con los detalles del contrato y las firma para descargar.</p> | <p>Generar un historial de contratos y poner escala valorativa "estrella" a cada cliente.</p> <p>Identificar en qué momento ya no es rentable el proyecto.</p> | <p>Tener la posibilidad de proyectar las horas de trabajo mensual o anual.</p> <p>Se debe incluir la rentabilidad como un icono pequeño y flotante en la pantalla de la negociación, de tal manera que esta pueda cambiar de acuerdo al ingreso de la información.</p> |
| Cosas interesantes | <p>¿Cuáles son los presupuestos óptimos?</p> <p>¿Qué Calculadora Digital Web de España?</p> <p>https://www.calculadorafreelance.com/</p> | <p>¿Debemos evaluar el tipo de moneda en dólares, soles, pesos, etc.?</p> <p>¿Cómo podemos hacer entender mejor el término "presupuesto"?</p> | <p>Evaluar los medios de pago ¿PayPal está afecto a comisiones de 4,5 % por transacción financiera?</p> | <p>¿Cómo organizar un horario de trabajo flexible?</p> |

4.2. Desarrollo de la narrativa

En el desarrollo del modelo de negocio, fue importante poner al usuario en el centro de todas las actividades. Por lo tanto, se eligió la metodología *Design Thinking* y se realizaron los diferentes procesos como empatizar, definir, idear, prototipar y testear. De esta manera, proponer una solución y un potencial modelo de negocio, a nuestro *problema social relevante*. En primer lugar, en la etapa de empatizar, se desarrollaron entrevistas en profundidad a dieciocho potenciales usuarios, dentro de las industrias creativas y culturales. Con esta información, se efectuó el lienzo metausuario, donde se generó el perfil de usuario ideal llamado Lalo, de 35 años de edad, que trabaja como diseñador gráfico y animación 2D. Asimismo, trabaja de forma independiente o *freelancer* desde su casa, pues disfruta ser independiente, por la libertad que obtiene al elegir las horas de trabajo. Además, su principal interés es crear una empresa, donde se valoren su profesión con base en la calidad de su trabajo.

En segundo lugar, en el proceso de definir la problemática principal de Lalo, se efectuó el Mapa de Experiencia del Usuario. Donde se evaluaron los diferentes momentos que experimenta Lalo, al ejercer su profesión como diseñador gráfico. Se identificaron momentos críticos cuanto Lalo tiene que presupuestar y generar un acuerdo con el cliente. En este momento existe una contradicción, entre lo que espera recibir y lo que sucede. Es decir, Lalo tiene la certeza que con su experiencia podrá generar un adecuado presupuesto y no es necesario realizar ningún contrato escrito. Sin embargo, lo que al final obtiene son pérdidas económicas, por un mal presupuesto, al no considerar otros costos y sobre-procesos, por no formalizar los detalles del producto. Esto genera un gran dolor en Lalo, por el inadecuado uso de los recursos como el tiempo y el dinero.

En tercer lugar, en las actividades de idear, se construyó la Matriz 6x6, esto permitió desarrollar diferentes ideas, que fueron mezcladas, superpuestas y potenciadas, por cada uno de los integrantes del equipo, donde al final se seleccionaron seis ideas con mayor potencial, por consenso de todo el equipo. A continuación, se utilizó la Matriz Costo-Impacto, donde se valoraron las ideas de acuerdo a costos económicos, de esfuerzo y tiempo. Con los resultados, se seleccionó la idea ubicada en el cuadrante *quick wins*, es decir, *victorias rápidas* con la idea de mayor impacto, con el menor costo posible. El *quick wins* seleccionado, fue la herramienta digital de gestión y productividad. El mayor obstáculo en esta actividad, fue definir el costo económico de las diferentes ideas, esto fue solucionado con preguntas a expertos en las áreas correspondientes.

En cuarto lugar, en el proceso de prototipado, se empleó la herramienta *Marvel App*, que permitió la creación rápida de un prototipo de aplicativo móvil. Asimismo, la contratación de un diseñador gráfico, para la creación de las diferentes pantallas o *Sketch*, que se integraron al prototipo del aplicativo Exprimidor 1.0. Las limitaciones en esta etapa, fue transformar la idea de una herramienta de gestión y productividad, en un prototipo interactivo, sin la necesidad de escribir líneas de códigos.

Por último, en la etapa del sprint para el Exprimidor 1.0, se reunió a cuatro potenciales usuarios, todos en el área del diseño gráfico. Mediante varios *sprints*, se obtuvo un *Feedback* de nuestro prototipo, lo cual nos generó un aprendizaje de los aciertos y fracasos de la primera versión. Toda esta información fue organizada y jerarquizada por medio de el lienzo blanco de relevancia, entre las principales observaciones se enfatizó la falta de definición en la palabra “rentabilidad”, no se entendió el botón de “negociación” y aportes en nuevas ideas como generar un contrato predeterminado exportable en formato PDF, para compartir por *WhatsApp*.

4.3. Carácter innovador del producto

En el Manual de Oslo define seis tipos de innovaciones: innovación de producto, innovación de procesos, innovaciones organizativas, innovaciones de *marketing*, Innovaciones abiertas e innovaciones sociales. Asimismo, la innovación de producto puede ser clasificada en seis subtipos: incremental, radical, arquitectónica, modular, estética y experiencia del usuario (Manual de Oslo, 2018). Por lo tanto, en el proceso de desarrollo del modelo de negocio, se ha optado por una innovación en producto incremental. Es decir, se busca aplicar el conocimiento de la tecnología del *software* de gestión de recursos empresariales o *Enterprise Resource Planning* (ERP) a las necesidades específicas de los *freelancers* creativos. Asimismo, sistematizar teorías administrativas y herramientas de productividad, adaptado a las necesidades de nuestro metausuario Lalo, como: estrategias competitivas genéricas, método de negociación Harvard, ley de Parkinson, matriz Eisenhower, etc. Por último, la implementación de esta herramienta permitiría una gestión más eficiente y efectiva de los recursos, lo que daría como resultado una mayor productividad y mejores rendimientos en su actividad profesional.

4.3.1 Matriz de patentes

Además, tras realizar un estudio y análisis de casos parecidos a nivel nacional e internacional, que ofrezcan una similar solución, se identificaron cinco posibles propuestas. Por lo tanto, se describen tres patentes nacionales, con los números de certificados registrados en INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual). Asimismo, dos patentes internacionales, con el número de publicación en OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), que más se acercan al modelo de negocio propuesto (ver Tabla 5). Sin embargo, no se encontró ninguna propuesta similar que ofrezca una plataforma digital para la gestión de los *freelancers* de las industrias

creativas y culturales. Por lo tanto, esta falta de oferta en el mercado es una evidencia de que existe un segmento desatendido y una oportunidad para la propuesta innovadora del

Exprimidor.

Tabla 5

Matriz de patentes: Emprendimiento, productividad y ahorro.

| Marca | Logotipo | INDECOPI N.º Certificado | OMPI N.º Publicación |
|-----------------------|---|-----------------------------|-------------------------|
| Asana, Inc. |  | | 10956845 |
| ABC del BCP |  | T00009221 | |
| Warda |  | T00028953 | |
| Aprendemás |  | T00030817 | |
| Freelancer Technology |  | | 20210142287 |

4.3.2 Matriz ERIC

En el proceso de la elaboración de las características innovadoras del modelo de negocio, se realizó la matriz ERIC (ver Figura 8). Donde la competencia es irrelevante y la búsqueda de nuevos mercados es lo elemental, esto se logra mediante la innovación en valor, donde la utilidad, precio y actividades de coste se encuentran alineados (Mauborgne & Kim, 2005). En el caso de la herramienta de gestión y productividad, el Exprimidor, se busca crear y conquistar una nueva demanda. De esta manera, generar una curva de valor como se detalla a continuación:

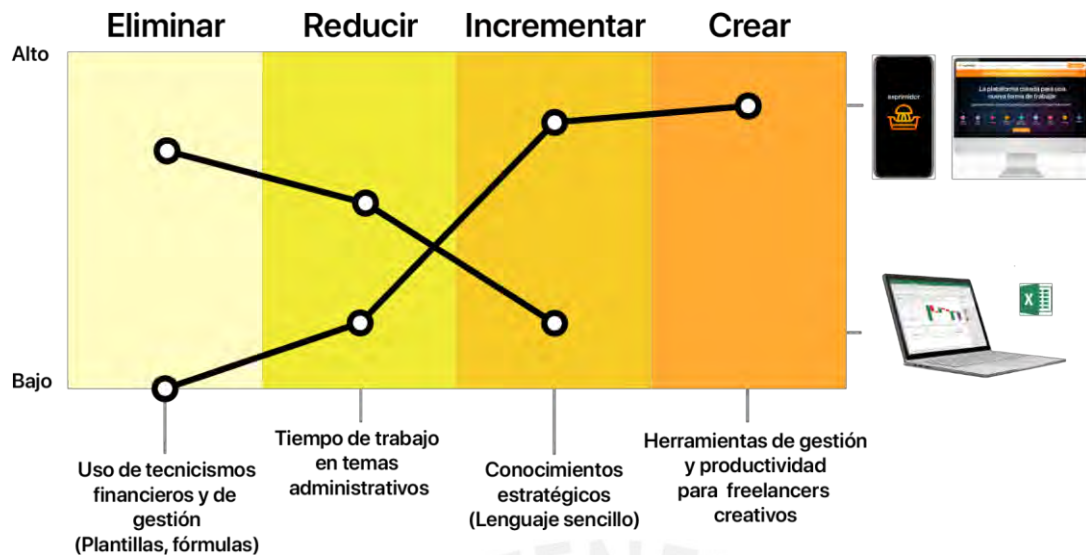
Eliminar. El uso de tecnicismos de gestión, como la aplicación de fórmulas financieras y plantillas de hojas de cálculo como *Excel*, para ejecutar presupuestos. Esto es una barrera para el empleo de estas herramientas de gestión en nuestro metausuario Lalo.

Reducir. El tiempo en tareas administrativas como elaboración de presupuestos, envío de contratos, coordinación de cobros y proceso de negociaciones. Nuestro metausuario Lalo, expresa que estas actividades le quitan muchas horas de horas productivas en el diseño y creación. Es decir, Lalo desea mayor libertad creativa para dedicarse a labores que le apasionan, no a temas administrativos.

Incrementar. Conocimiento estratégico en gestión y productividad de manera empírica. Es decir, enseñar estas herramientas en el proceso, evitando dedicar mucho tiempo en explicar marcos teóricos. Nuestro metausuario Lalo, solo quiero comprender lo esencial y práctico para llevar adelante las actividades administrativas.

Crear. Plataformas digitales de herramientas de gestión y productividad para emprendedores creativos y culturales. Es decir, la accesibilidad y funcionalidad de esta herramienta, será una fuente de valor totalmente nueva para nuestro metausuario Lalo, por medio de plataformas digitales como una página web y aplicativo móvil. Además, estas plataformas enseñarán de forma empírica conceptos de gestión, productividad y finanzas. En otras palabras, los *freelancers* creativos, no buscan herramientas de gestión sofisticadas, ni llevan una contabilidad abultada.

Figura 8 Matriz ERIC: Curva de valor Exprimidor



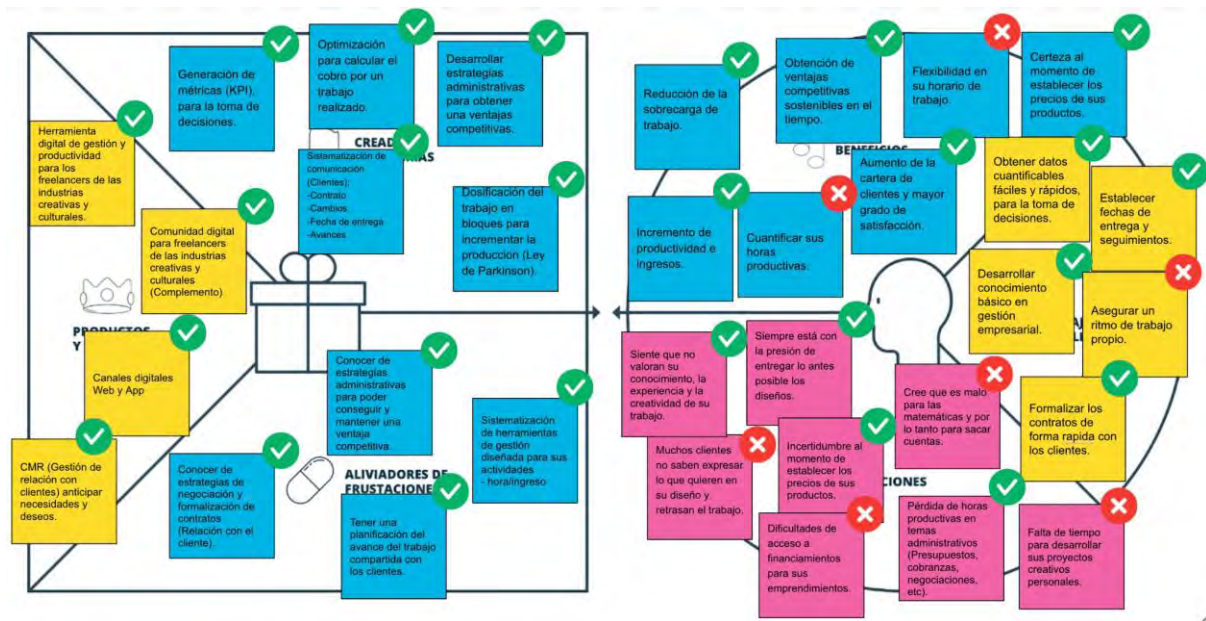
Nota. Adaptado de Mauborgne & Kim, 2005, p. 83.

Además, como referencia se tomó un estudio de la economista Antoinette Schoar y sus coautores, se demostró que incluso cuando la educación es la opción más conveniente para mejorar la situación financiera de los microempresarios, es importante economizar la cantidad de información y opciones presentadas, para lograr una mejor comprensión y eficacia de la educación. Es decir, en lugar de ofrecer una capacitación tradicional en finanzas, se reunieron las mejores prácticas de empresarios locales y se creó una clase de educación financiera basada en ellas. Esta clase fue más breve, fácil de entender y utilizó menos cantidad de información, lo que se reflejó en mejores resultados. Como resultado, los ingresos de los participantes aumentaron significativamente en un 25 %, después de aplicar estas reglas prácticas en comparación con la capacitación tradicional en finanzas para principiantes (Drexler, Fischer & Schoar, 2014). En conclusión, esta investigación demuestra que dosificar la información, y recopilar las mejores prácticas, es crucial para diseñar estrategias de enseñanza, para hacerlas más accesibles y atractivas para los *freelancers*.

4.4. Propuesta de valor

A continuación, se presenta la propuesta de solución, que atiende los dolores de nuestro metausuario Lalo, con el uso del mapa de Propuesta de Valor (ver Figura 9). De esta manera lograr un encaje, entre nuestro perfil de cliente y el mapa de valor. Por un lado, el primer paso para identificar la propuesta de valor, fue definir el perfil del cliente, por medio de la descripción de tres actividades. En primer lugar, las *frustraciones* críticas que experimenta Lalo como *freelancer* son: siente que pierde horas productivas en temas administrativos, experimente incertidumbre al momento de establecer los precios de sus productos, percibe que los clientes no valoran su trabajo y siempre existe la presión por entregar lo antes posible los proyectos creativos. En segundo lugar, las *alegrías* críticas que espera Lalo son: reducir la sobrecarga de trabajo, incrementar la productividad de sus ingresos, obtener una ventaja competitiva y la certeza al momento de establecer los precios de sus productos. Por último, los *trabajos del usuario* críticos están relacionados con: la obtención de conocimiento básico en temas de gestión empresarial, formalizar los contratos de forma rápida con el cliente, obtener datos cuantificables para la toma de decisiones y establecer fechas de entrega.

Figura 9 Mapa propuesta de valor: Herramienta de gestión y productividad



Nota. Adaptado de Osterwalder et al., 2015, pp. 8-9.

Por otro lado, en el mapa de valor se señalan tres actividades. En primer lugar, los *aliviadores* críticos que resuelven las frustraciones de Lalo serán: la sistematización de herramientas de gestión diseñada para *freelancers*, conocer de forma simple estrategias administrativas, desarrollar conocimiento en negociación y tener bajo control los avances del proyecto para una mejor planificación. En segundo lugar, los factores *creadores* críticos encontramos: la generación de métricas con indicadores claves de desempeño, la optimización para calcular el cobro por un trabajo realizado, la sistematización de la comunicación con el cliente, el desarrollo de estrategias administrativas y la dosificación de trabajos en bloques. Por último, el *producto* donde está construido la propuesta de valor será por medio de una herramienta digital de gestión y productividad, distribuido por canales digitales como un aplicativo móvil y una página web. Asimismo, la presencia de comunidades digitales de *freelancers* en las redes sociales.

En consecuencia, la propuesta de valor encaja en el perfil del metausuario Lalo al *aliviar frustraciones y crear alegrías*, por medio de estas dos actividades de los factores

críticos. Por un lado, Lalo *alivia frustraciones* al sistematizar todas sus actividades en una sola herramienta digital y no perder horas productivas en temas administrativos. Asimismo, cuando Lalo siente presión por el cliente para entregar los trabajos lo antes posible, puede aliviar su dolor mediante una planificación del avance del trabajo compartido con el cliente. También, ante la incertidumbre por cuanto cobrar o establecer un precio, Lalo puede hacer uso de estrategias de gestión diseñadas exclusivamente para su actividad profesional como diseñador. Además, cuando Lalo siente que no valoran su trabajo, puede aliviarlo mediante el conocimiento de estrategias de negociación y formalización de contratos. Por otro lado, Lalo *crea alegrías* al momento de dosificar sus trabajos en bloques, puede incrementar su productividad e ingresos y reducir la sobrecarga de trabajo. Asimismo, Lalo al contar con indicadores de gestión, puede tener la certeza de proponer un presupuesto de forma eficiente. Además, la sistematización de la comunicación con el cliente, como son los contratos, fecha de entrega, avances y cambios, puede incrementar el grado de satisfacción del cliente. Más aún, desarrollar estrategias administrativas de gestión, Lalo puede obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.5. Producto mínimo viable (PMV)

Se construyó un prototipo que imite las funcionalidades del aplicativo Exprimidor 2.0, para comunicar la idea y el diseño a los usuarios. Por lo tanto, se utilizó la herramienta de prototipado o *wireframe* para aplicaciones *Marvel App*, para la creación de productos digitales y así ejecutar los *sprints*. Este prototipo fue un medio para obtener la mayor cantidad de información, con el menor esfuerzo posible, siguiendo los criterios del método *Lean Startup*, donde se busca *equivocarse rápido y barato*. Es decir, para validar un posible modelo de negocio, en lugar de invertir grandes cantidades de tiempo y recursos en el desarrollo de un producto, se fomentará la creación de prototipos iniciales más simples (Ries

& Sañbut, 2012). Además, la representación de “sacar el jugo” se debe a la analogía de aprovechar al máximo el tiempo y los recursos disponibles (ver Figura 10).

Figura 10 Desarrollo visual: Aplicativo Exprimidor 2.0



Asimismo, luego de llevar a cabo los *sprints* con cinco potenciales usuarios, se recibieron varias propuestas para mejorar el prototipo del Exprimidor 1.0. Por consiguiente, tomando en cuenta todas las retroalimentaciones recibidas, se procedió a trabajar en la versión Exprimidor 2.0, la cual incluye las siguientes mejoras (ver Figura 11):

Redacción. En cuanto a la falta de entendimiento de la palabra rentabilidad y negociación, se incluyeron viñetas o *Pop Up*, donde se explica su uso. Además, generar pequeños tutoriales que generen un mejor entendimiento de los conceptos prácticos.

Contratos exportables. Se ajustó el diseño, para la creación de contratos predeterminados exportables en PDF (Formato Portátil de Documento). De esta manera,

compartirlo a los clientes mediante correos electrónicos o plataformas de mensajería digitales como *WhatsApp*.

Productividad. Se optimizó el diseño para incluir los horarios de trabajos flexibles por cada día de la semana. Es decir, visualizar los niveles de productividad por día, semana, mes y año. Además, cuantificar el porcentaje del cumplimiento de los objetivos de productividad.

Ingresos. Se incluye la generación de datos históricos de ingresos, en promedios cuantificables semanales, mensuales y anuales. De este modo, establecer información a los *freelancers*, sobre los meses con mayor o menor demanda durante el año.

Es importante destacar que las versiones del producto se actualizarán cada tres meses, con experimentos y pruebas de usabilidad desarrolladas para continuar mejorando y adaptándose a las necesidades de los usuarios.

Figura 11 Prototipo: *Aplicativo Exprimidor 2.0*





Nota. Para conocer más el prototipo, ingresa a: <https://marvelapp.com/prototype/64cj0i3>.

Bases teóricas de gestión y productividad. Se sistematizaron varias teorías de gestión y productividad, enfocadas en los *freelancers* creativos, como se detalla a continuación:

Estrategias Competitivas Genéricas. Es un conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se realizan para lograr una ventaja frente al resto de competidores. Por lo tanto, el objetivo de esta estrategia para que nuestro metausuario Lalo, es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga en el tiempo y le genere una mayor rentabilidad (ver apéndice Figura G1). En primer lugar, la estrategia en liderazgo en costos, busca ser el producto con menor costo del sector, para esto, es necesario reducir los costos de producción sin comprometer la calidad de producto. En segundo lugar, la estrategia en diferenciación propone diferenciar su producto, mediante algo que la competencia no tiene, como la calidad, las características únicas, el servicio al cliente excepcional, etc. Esto le permitirá cobrar

precias más altos y generar mayor lealtad con los clientes. Por último, la estrategia en enfoque, donde se enfoca en un segmento específico como un segmento geográfico, grupo demográfico, nicho de mercado específico, etc. Es decir, enfocarse en mercados más pequeños, pero que genera mayor rentabilidad (Porter, 2006).

Método de negociación Harvard. Esta metodología es diferente a la estrategia donde una gana y el otro pierde. Por lo contrario, todas las partes que negocian pueden lograr un acuerdo deseado, ya que las partes no se ven como competidores, sino como colaboradores. Es decir, se fundamenta en la idea de que las partes involucradas pueden llegar a un acuerdo beneficioso si se enfocan en los intereses y no en las posiciones de los negociadores (Fisher, Ury, & Patton, 2018). Por lo tanto, para nuestro metausuario Lalo, será importante generar un conocimiento en negociación, con datos cuantificables, de esta manera incrementar sus habilidades, incrementar la satisfacción del cliente y sentirse recompensado por su trabajo desarrollado (ver apéndice Figura G2).

Ley de Parkinson. Es una teoría donde se afirma que si se da a una tarea más tiempo del que necesita, tenderá a tomar ese tiempo en completarse. Es decir, si se da a una persona un mes para completar una tarea que normalmente tomaría una semana, esa persona demorará un mes en completarla, incluso si no es necesario (Parkinson & Gras, 1974). Esta idea se ha convertido en una herramienta para la gestión del tiempo y la productividad, donde se manifiesta la importancia de establecer plazos y límites de tiempos en las tareas. Por lo tanto, para incrementar la productividad de nuestro metausuario Lalo, se podrán establecer objetivos divididos en subtareas, al tener un límite de tiempo específico por cada objetivo, se evitará que la tarea se extienda para llenar todo el tiempo disponible (ver apéndice Figura G3). Por esta razón, en la herramienta Exprimidor, se podrán establecer sus propios plazos, generando mayor organización, con un enfoque disciplinado.

Matriz Eisenhower. La matriz de Eisenhower es una herramienta de gestión del tiempo y productividad que permite clasificar las tareas y actividades en función de su importancia y urgencia. Esta herramienta, también conocida como matriz de urgencia-importancia, se divide en cuatro cuadrantes. En el primer cuadrante se ubican las tareas importantes y urgentes, que son esenciales para alcanzar los objetivos y deben ser realizadas inmediatamente. En el segundo cuadrante se encuentran las tareas importantes, pero no urgentes, estas tareas no tienen una fecha límite inmediata, sin embargo, deben de ser planificadas y en lo posible efectuadas con antelación para evitar que se conviertan en tareas urgentes. En el tercer cuadrante se ubican las tareas no importantes, pero urgentes, que pueden ser delegadas. Y en el último cuadrante se encuentran las tareas no importantes, ni urgentes, que deben ser eliminadas o pospuestas para hacerlas en otro momento (Allen, 2012). Por lo tanto, lograr que nuestro metausuario Lalo desarrolle estas las actividades en la herramienta Exprimidor, le permitirá mejorar su gestión del tiempo y su productividad (ver apéndice Figura G4).

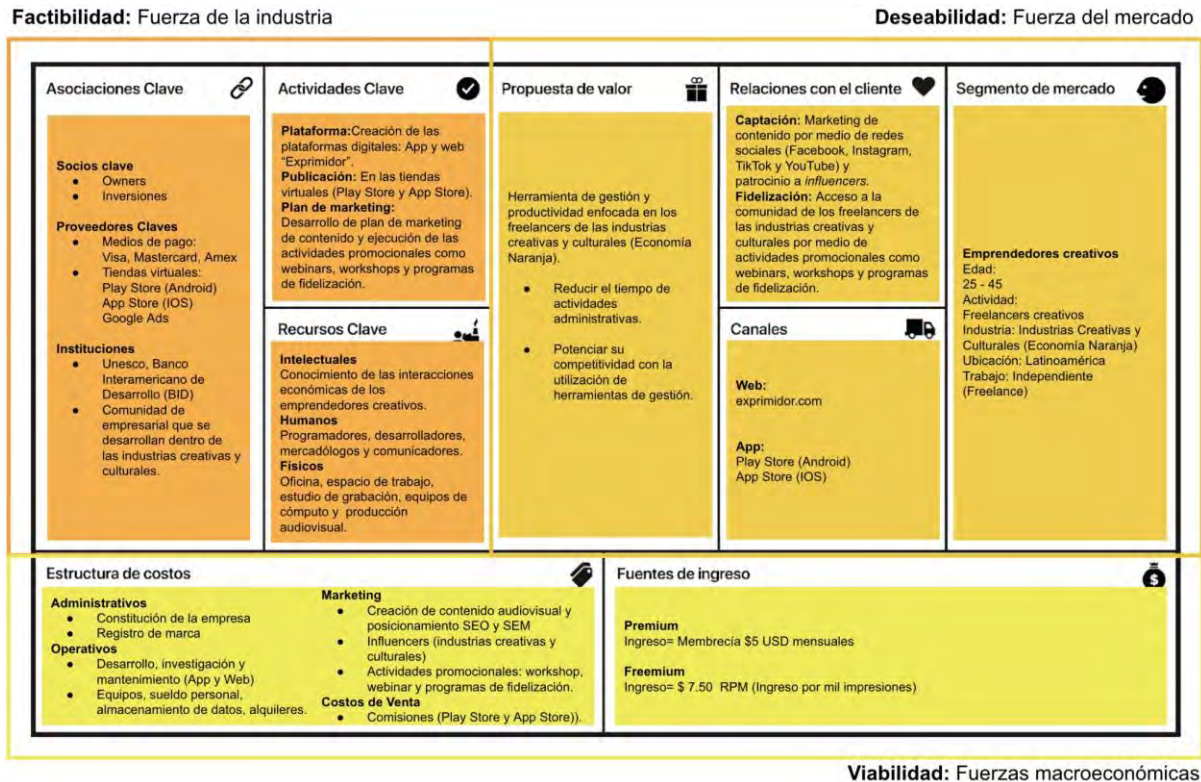
Capítulo V. Modelo de negocio

En el siguiente capítulo, se muestra los nueve módulos del lienzo *business model canvas* en el que se detallan la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio, así como la escalabilidad y exponencialidad a través del lienzo EXO. También, se desarrolla la sostenibilidad del Exprimidor en el que se describe el impacto que aportará en las metas, para alcanzar los ODS al 2030.

5.1. Lienzo del modelo de negocio

La evaluación del modelo de negocio, se realizó a través del lienzo *business model canvas* en el que se desarrolló la deseabilidad, factibilidad y viabilidad (ver Figura 12).

Figura 12 *Business model canvas: Herramienta de gestión y productividad*

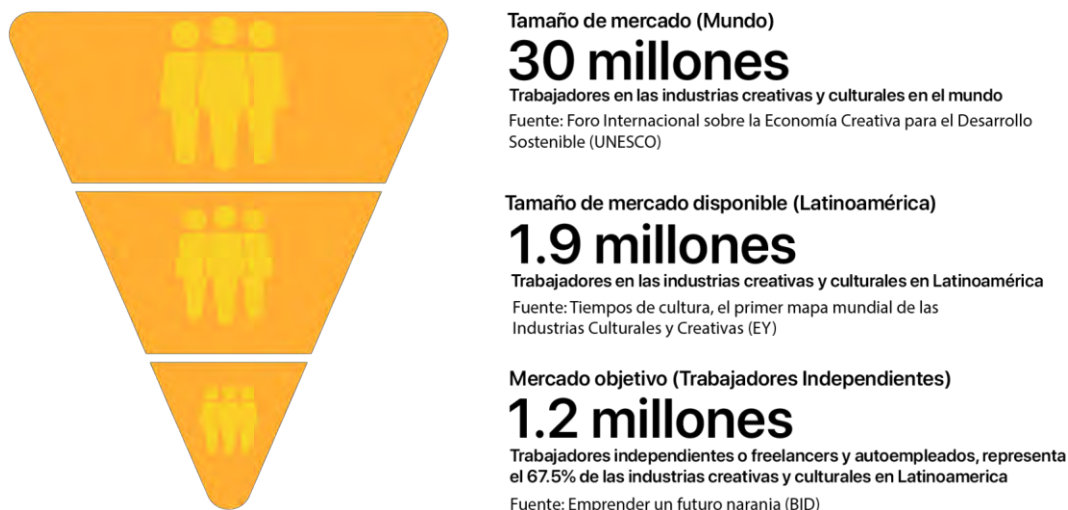


Nota. Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 44.

5.1.1. Deseabilidad: Fuerza del mercado

Dentro de la deseabilidad, el tamaño de mercado total en todo el mundo es de 30 millones de trabajadores dedicados a las industrias creativas y culturales, esto según datos del Foro Internacional sobre la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2021). El mercado disponible en Latinoamérica es de 1.9 millones trabajadores en las industrias creativas y culturales, según la investigación realizada por la empresa internacional de auditoría y consultoría EY por encargo de CISAC, por lo tanto, el mercado objetivo es de 1.2 millones de *freelancers* y autoempleados de las industrias creativas y culturales, que viven en Latinoamérica (Gasca & Luzardo, 2018) (ver Figura 13).

Figura 13 *Tamaño de mercado: Industrias creativas y culturales*



La propuesta de valor es ofrecer una herramienta de gestión y productividad enfocada en las actividades de los *freelancers* creativos para reducir el tiempo dedicado en actividades administrativas y así potenciar su competitividad profesional con la integración de conocimientos en gestión. En cuanto a los canales para la entrega de la propuesta de valor, se ejecutará con el desarrollo de plataformas digitales como un aplicativo móvil y una página web. Para las relaciones con los clientes se efectuará con el uso de redes sociales como *Facebook, YouTube, Instagram y TikTok*, con estrategias de *marketing* de contenido como videos tutoriales “paso a paso” o *Step by step* y actividades promocionales como *webinar, workshops* y programas de fidelización.

5.1.2. Factibilidad: Fuerza de la industria

En cuanto a la factibilidad, los recursos clave necesarios son: recursos intelectuales, para una fácil interpretación de las prácticas de gestión para los *freelancers* creativos; recursos humanos, con la participación de programadores, desarrolladores, mercadólogos y comunicadores; recursos físicos, como un espacio de oficina, área de trabajo y estudio de grabación audiovisual, equipos de cómputo y producción audiovisual. En las actividades clave es necesario la creación de plataformas digitales como el aplicativo móvil y la página web, la publicación en las tiendas virtuales del aplicativo y desarrollo del plan de *marketing*

enfocado al *marketing* de contenido. Por último, las asociaciones clave son: socios clave, como los *owners* o dueños de la idea y los inversionistas; proveedores clave, con la presencia de los medios de pago digitales (*Visa, Mastercard y Amex*) y tiendas virtuales (*Play Store, App Store y Google Ads*), la participación de instituciones como el BID, Unesco y la comunidad de empresarial dentro de las industrias creativas.

5.1.3. Viabilidad: Fuerzas macroeconómicas

La viabilidad del modelo del negocio se encuentra organizado en dos módulos. En primer lugar, la estructura de costos que se agrupan en gastos administrativos, operacionales, *marketing* y costos de venta. En segundo lugar, el módulo de fuentes de ingresos se generarán por dos medios: el modelo *freemium*, estrategia de negocio donde se ofrece de forma gratuita la herramienta digital con funcionalidades limitadas; sin embargo, los ingresos se generan principalmente a través de la publicidad; el modelo *premium*, estrategia de negocio donde se ofrecen todas las funcionalidades de la herramienta de gestión y productividad Exprimidor, con el pago de una suscripción mensual.

5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio

En el estudio de la viabilidad financiera de este proyecto se realizó una proyección del flujo de caja libre a cinco años con una inversión de \$234,000 USD, financiado por inversionistas en un 60 % y por instituciones financieras en un 40 %. También, se calculó un costo promedio ponderado de capital o *weighted average cost of capital* (WACC) para el modelo de negocio en un 13 %, se proyectó un VAN en un escenario moderado de \$1'028,000 USD a los cinco años con una TIR de 81 %. Los detalles de estos resultados se desarrollan en el apartado de viabilidad financiera, ubicado en el Capítulo VI, numeral 6.3.

5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

Para sustentar la escalabilidad y exponencialidad de la propuesta se recurrió a información cuantificable de fuentes oficiales con respecto a los *freelancers* creativos y el desarrollo del lienzo EXO.

5.3.1. Escalabilidad del modelo de negocio

Con respecto a la escalabilidad se estima un mercado objetivo aproximado de 1.2 millones de trabajadores independientes o *freelancers* en Latinoamérica pertenecientes a las industrias creativas y culturales, estos profesionales comparten características similares, como tener en promedio 35 años de edad, el 43.5 % de ellos son autoempleados y el 47.1 % trabaja desde sus hogares, además, el 23 % se enfoca en el diseño como área de especialización. Sin embargo, a pesar de su independencia laboral, estos trabajadores enfrentan dificultades en temas de gestión y productividad, el 58 % de ellos manifiesta que sus ingresos no son suficientes para vivir adecuadamente, esto implica que la mayoría ha tenido que aprender sobre negocios y emprendimiento de manera improvisada o "sobre la marcha" para poder subsistir (Gasca & Luzardo, 2018).

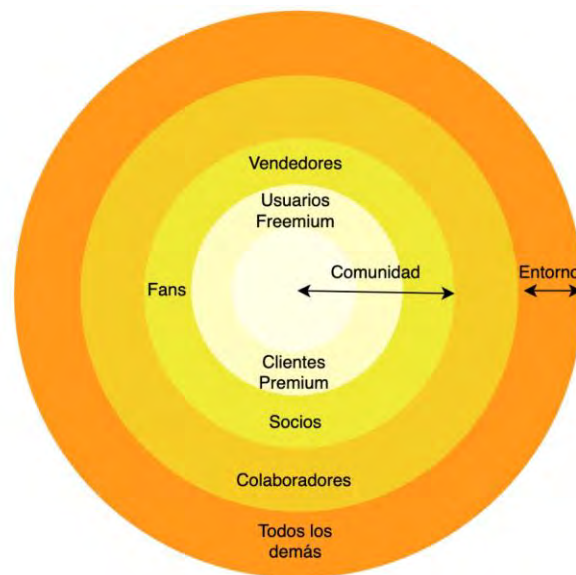
5.3.2. Lienzo EXO

El proyecto pretende ser un modelo de negocio exponencial, es decir, tener un propósito de transformación masiva (PTM) mediante el uso del lienzo EXO, esta herramienta se encuentra distribuido en dos partes en referencia a los dos hemisferios del cerebro. El hemisferio derecho se encarga del crecimiento, creatividad e incertidumbre, aquí definen los atributos externos con el acrónimo SCALE. El hemisferio izquierdo se dedica a atender el control, orden y la escalabilidad, aquí se determina los atributos internos con el acrónimo IDEAS. Entonces para ser una organización EXO se recomiendan diez atributos y tener como mínimo cuatro atributos implementados para denominarse una organización EXO (Ismail,

Malone & Van Geest, 2016). Por consiguiente, para el modelo de negocio Exprimidor, se implementarán siete atributos de los 10 existentes (ver Figura 15), dos corresponderán a los atributos externos y cinco a los atributos internos:

Community & Crowd (Comunidad). Creación de una comunidad por medio de las redes sociales como *Facebook*, *YouTube*, *Instagram* y *TikTok* con el objetivo de generar comunidades de similares características, que compartan recursos, propósitos, creencias, necesidades, riesgos y enfocadas en la gestión y productividad dentro de las industrias creativas y culturales, todo ello sin la necesidad de una proximidad física. Para ello, se desarrollarán tres acciones en la implementación del modelo de negocio: involucrar a los primeros usuarios o *early adopters*, en el PTM para compartir objetivos comunes, con el fin de incrementar el éxito de los emprendimientos creativos y mejorar el bienestar de los *freelancers*; cuidar la comunidad escuchando, respondiendo los comentarios realizados por sus integrantes, fomentando su participación en las redes sociales; creación de plataformas digitales para automatizar las conexiones entre los integrantes de la comunidad de los *freelancers* creativos y valoración de comentarios, frente a preguntas respondidas. De esta manera, la generación de comunidades se desarrollará seis meses antes del lanzamiento del producto (ver Figura 14).

Figura 14 *Comunidad basada en características: Exprimidor*



Nota. Tomado de Malone & Van Geest, 2016, p. 94.

Algorithms (Algoritmos). Existe una tendencia de crecimiento en la generación de datos con el incremento del uso de dispositivos móviles y la masificación del *internet de las cosas*, lo que convierte a los algoritmos en una pieza clave para el crecimiento exponencial del modelo de negocio y evitar la toma de decisiones basadas solo en la intuición o influenciados por los *sesgos cognitivos* sin la verificación de los datos cuantificables, que pueden ser generados por algoritmos. Los canales de las plataformas digitales como la página web y el aplicativo móvil tendrán fórmulas automatizadas para la generación de información relevante en temas de gestión y productividad para la toma de decisiones de los *freelancers*, asimismo, los cobros de los usuarios *premium* serán automatizados. Para su implementación se seguirán cuatro pasos: se recogerá, organizará, aplicará y expondrá la gran cantidad de datos generados por los usuarios.

Interfaces (Interfaces). Se busca la generación de puentes entre los factores internos y externos a través de la automatización de trabajos de las externalidades SCALE, es decir, la generación de datos cuantificables para la toma de decisiones. Para lograrlo, en el Exprimidor

se implementará procesos de filtrado como el cobro automático de las cuentas *premium*, el tiempo promedio de permanencia en la herramienta digital por parte de los usuarios, mediciones de satisfacción del cliente, tasa de conversión de los usuarios *freemium* a *premium*, etc. Con el desarrollo de la automatización de estas actividades se espera la escalabilidad de la herramienta digital, para lo cual es importante generar procesos estandarizados y el uso de algoritmos dentro de los canales digitales.

Dashboards (Cuadro de mandos). Se espera que el Exprimidor, luego de la implementación de la estrategia genérica enfocada en diferenciación, logre el objetivo de largo plazo (OLP), con el aumento en la participación de mercado objetivo mayor al 30 % dentro de los próximos cinco años. Para ello, se establecerán tres objetivos de corto plazo (OCP), cada uno de los cuales contendrá de dos a tres objetivos y resultados clave u *objectives and key results* (OKR) y así medir el progreso incremental para alcanzar los objetivos, con datos cuantitativos y medición de rendimiento. Entonces será necesario el intercambio de información en tiempo real de las actividades de los usuarios en el aplicativo móvil y la web, con esto se espera evaluar el porcentaje de retención, conversión, descargas, etc. Sin embargo, es importante la aceptación cultural por parte de los colaboradores, frente a estos métodos.

Experimentation (Experimentación). En un entorno VUCA (volátil, incierto, ambiguo y cambiante) es necesaria la experimentación e *iteración* de procesos para reducir los riesgos, por ello, el modelo de negocio Exprimidor, generará la creación de ideas en sus colaboradores de abajo hacia arriba (aprendizaje escalable); es decir, las mejores ideas prevalecen sin importar quien las proponga (Ismail, Malone & Van Geest, 2016). La mejora constante del producto con la actualización de las versiones, deberá tener la premisa de *equivocarse rápido y barato*, mediante la validación de la hipótesis por medio de la

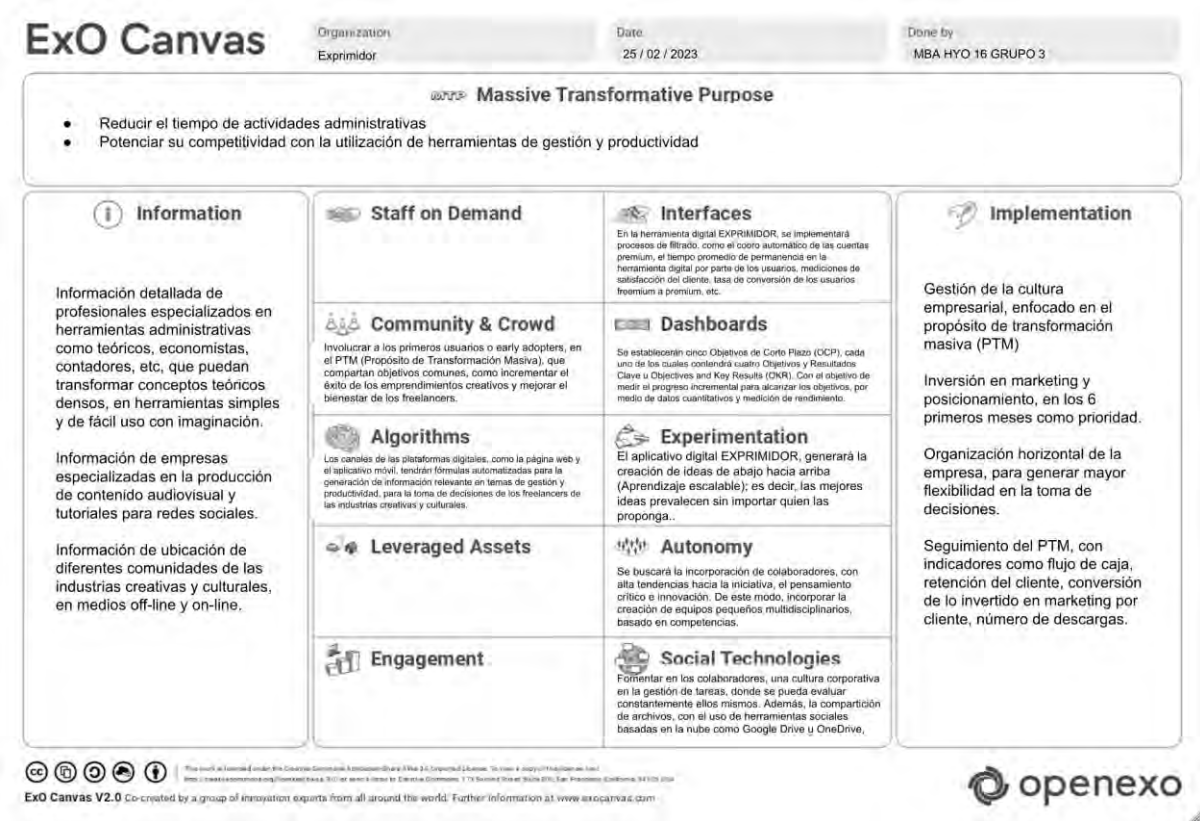
experimentación en relación con la deseabilidad, factibilidad y viabilidad, con el uso del producto mínimo viable (PMV). Con esto se logrará incrementar la captura de valor, el aprendizaje rápido y estar preparados frente a un entorno en constante cambio, para lograrlo será necesario cambiar de paradigma frente al fracaso como un proceso que genera experiencia y aprendizaje.

Autonomy (Autonomía). Existe una tendencia al incremento de la autonomía en los lugares de trabajos desde el teletrabajo hasta las organizaciones virtuales, por lo tanto, es determinante evitar una gestión empresarial jerárquica, por un sistema de organización *holocrática* donde la autoridad y la toma de decisiones se reparten entre los equipos autoorganizados (Robertson, 2015). En el modelo de negocio Exprimidor, se buscará la incorporación de colaboradores con alta tendencias hacia la iniciativa, el pensamiento crítico e innovación, para incorporar la creación de pequeños equipos multidisciplinarios, basado en competencias y así incrementar la agilidad, transparencia, eficiencia, innovación, responsabilidad y mejor ambiente laboral. De esta manera distribuir la autoridad para reducir la toma de decisiones en unos cuantos.

Social technologies (Tecnologías sociales). Al ser un modelo de negocio basado en una herramienta digital es un espacio propicio para aplicar tecnologías sociales y se logrará con la aplicación de tres objetivos: acortar las distancias entre obtener la información y las decisiones que se tomen; hacer fluir la información; por último, utilizar la información para la generación de ideas (Ismail, Malone & Van Geest, 2016). Para lograrlo se deberá fomentar en los colaboradores una cultura corporativa en la gestión de tareas donde la autoevaluación sea constante y la compartición de archivos con el uso de herramientas sociales basadas en la nube como *Google Drive* u *OneDrive*, de esta manera proporcionar información actualizada y disponible en todo momento. También, será importante la detección emocional a través de

sensores de salud y neurotecnología. Los colaboradores serán capaces de medir sobre su desgaste e irritación en el trabajo para así mejorar el rendimiento, colaboración y flujo de los equipos.

Figura 15 Lienzo EXO: Herramienta de gestión y productividad



Nota. Adaptado de Openexo, 2023.

5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio

La propuesta de valor del modelo de negocio se encuentra alineada con los ODS, adoptadas por las Naciones Unidas en el 2015 como un medio para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar para el año 2030 que todas las personas disfruten de paz y prosperidad, asimismo, con la estimulación del ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, se pretende estimular el crecimiento económico sostenible mediante al aumento de los niveles de productividad e innovación en tecnología (Bárcena & Prado, 2017). En tal

sentido, el modelo de negocio Exprimidor impactará de manera positiva en 9 de las 12 metas propuestas en el ODS 8 (ver apéndice Tabla H1). Además, los sectores económicos que integran las industrias creativas y culturales se encuentran alineados a los 17 ODS para equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental.

En conclusión, la implementación de los siete atributos en el modelo de negocio impactará de manera positiva en el resultado de los flujos de caja libre a los cinco años, con el adecuado desarrollo del plan de *marketing*, plan operativo y plan financiero para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP), así lograr el 30 % del mercado objetivo. Para esto, es importante internalizar en todo el modelo de negocio una filosofía EXO incentivando las siguientes acciones: tener apertura a la experimentación, al riesgo e incluso al fracaso como proceso de aprendizaje; utilización de herramientas correctas y cuadros de mando para ser más eficientes en el proceso de las actividades; desarrollar de las operaciones diarias con la autonomía de los colaboradores e incluir la utilización de la tecnología social. Todas estas acciones deben de ser revisadas de manera periódica e incentivar su cumplimiento.

Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

En el capítulo sexto, se validó la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad del modelo de negocio de la herramienta de gestión y productividad Exprimidor para los *freelancers* de las industrias creativas y culturales por medio de experimentos y pruebas de usabilidad, y de esta manera, probar las hipótesis en el plan de *marketing*, plan operativo y plan financiero. Es decir, por medio de estas actividades, se busca reducir la incertidumbre con el menor costo posible y decidir si continuar o no con el modelo de negocio.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Para validar la deseabilidad de la solución, se tomó en cuenta los cuatro módulos del lienzo *business model canvas*: segmento de mercado, propuesta de valor, canales y relaciones

con el cliente, los cuales, confirmarán el encaje entre el producto y el mercado, es decir, entre el Exprimidor y lo que los usuarios demandan. Como resultado, se validó la deseabilidad de la solución, dicho de otro modo, si la propuesta de valor fue relevante para los usuarios potenciales y cumplió con sus expectativas.

6.1.1 Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

En la primera parte del análisis, se establecieron las hipótesis de deseabilidad luego de evaluar dos herramientas: el mapa de *propuesta de valor* y el lienzo *business model canvas*. Por lo tanto, las hipótesis propuestas cumplen con tres características importantes. En primer lugar, son comprobables, lo que significa que pueden ser corroboradas como verdaderas o falsas. En segundo lugar, son precisas, lo que significa que se puede detallar quién, qué o dónde están involucrados. Por último, son discretas, es decir, que se enfocan en un solo tema de investigación. En consecuencia, se propusieron doce hipótesis de deseabilidad específicas para los *freelancers* de 25 a 45 años, pertenecientes a las industrias creativas y culturales de Latinoamérica (ver Tabla 6).

Tabla 6

Hipótesis deseabilidad: Freelancers creativos

| Herramienta | Módulo | Hipótesis |
|-------------------------|-------------------|---|
| | | H1: Los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica disfrutaron de su actividad laboral como <i>freelancers</i> sobre otras actividades laborales. |
| | Perfil de cliente | H2: Los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica realizan sus actividades administrativas con una frecuencia de seis veces por semana. |
| Mapa propuesta de valor | | H3: Los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica emplean más de diez horas a la semana en actividades administrativas. |

| | |
|---------------------------|--|
| | H4: Los principales dolores de los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica son la gestión y productividad en su actividad profesional. |
| Mapa de valor | H5: Los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica utilizan, como principal herramienta para gestionar sus actividades profesionales, las hojas de cálculo de Excel sobre el uso convencional de la calculadora, lápiz y papel. |
| Segmento de mercado | H6: El mercado de las industrias creativas y culturales crecerá más del 5 % anual en Latinoamérica dentro de los próximos años. H7: El mercado de <i>software SaaS</i> crecerá más del 5 % anual en Latinoamérica dentro de los próximos años. |
| Propuesta de valor | H8: Más del 75 % de los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica usarán herramientas digitales de gestión y productividad para obtener mejores resultados en sus actividades profesionales. H9: Más de 80 % de los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica pueden completar tareas con la herramienta de gestión y productividad Exprimidor. |
| Canales | H10: Los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica no utilizan el sistema operativo <i>Harmony OS</i> , por el contrario, emplean los sistemas operativos <i>Android</i> y <i>iOS</i> . H11: Los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica pagan por servicios digitales con membresía mensual como <i>Spotify</i> , <i>Netflix</i> , <i>Evernote</i> , <i>Adobe Suite</i> , etc. |
| Relaciones con el cliente | H12: Los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica emplean las redes sociales como <i>Facebook</i> , <i>YouTube</i> , <i>TikTok</i> , <i>LinkedIn</i> e <i>Instagram</i> , para informarse y aprender de las últimas tendencias en su actividad profesional. |

Asimismo, por medio de la matriz de priorización de hipótesis (ver apéndice Tabla I1 y I2), se evaluó el nivel de impacto de las doce hipótesis propuestas con respecto a la importancia y evidencia (ver apéndice Figura I1). Por esta razón, se eligieron dos de las hipótesis críticas con criterios de comprobación, precisión y discreción:

- H1: Más del 75 % de los *freelancers* de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica usarán herramientas digitales de gestión y productividad para obtener mejores resultados en sus actividades profesionales.

- H2: Más de 80 % de los *freelancers* de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica pueden completar tareas con la herramienta de gestión y productividad Exprimidor.

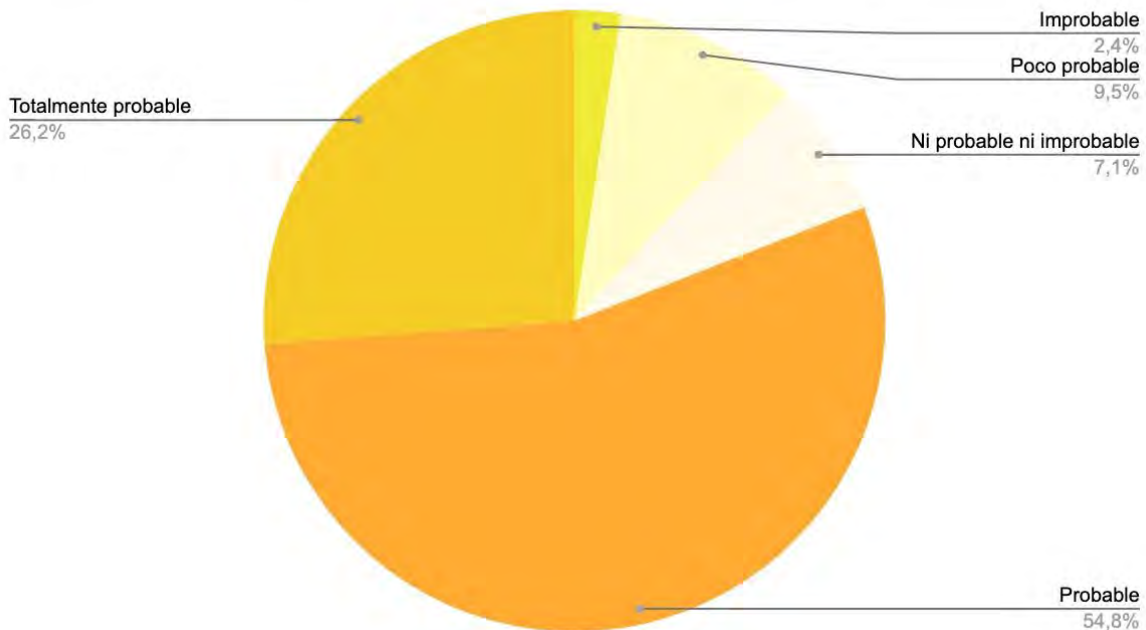
6.1.2 Experimentos empleados para validar las hipótesis de deseabilidad

En la segunda parte, se diseñaron experimentos y pruebas de usabilidad con el objetivo de reducir los riesgos en la implementación del modelo de negocio, de esta manera, descartar y generar evidencia con la retroalimentación de los potenciales usuarios.

Hipótesis de deseabilidad (H1). Para afirmar o negar la hipótesis, se desarrolló una tarjeta de prueba (ver apéndice Figura I2), donde se plantea la primera hipótesis de deseabilidad (H1): Más del 75 % de los *freelancers* de las industrias creativas y culturales emplearán herramientas digitales de gestión y productividad para obtener mejores resultados en sus actividades profesionales. Para verificarlo, realizamos el experimento “llamado a la acción” o *call to action* por medio de dos actividades. En primer lugar, efectuamos una encuesta digital por medio de *Google Forms* a 210 *freelancers* de las industrias creativas y culturales (ver apéndice Figura I3), donde se les preguntó ¿qué tan probable es que utilices una aplicación que te ayude en temas de gestión y productividad? Como resultado, más del 75 % de los encuestados manifestaron que es “probable” y “muy probable” que usen una herramienta de gestión y productividad (ver Figura 16).

Figura 16 Resultados: Probabilidad de usar un aplicativo de gestión y productividad.

¿Qué tan probable es que utilices una aplicación que te ayude en temas de gestión y productividad?



En segundo lugar, a los encuestados que respondieron “totalmente probable”, “probable”, “ni probable ni improbable” y “poco probable” se les presentó un enlace *call to action* (ver Figura 17), donde se les invitó a probar el aplicativo por medio de un prototipo o *demo*. Como resultado final del experimento, el 93 % manifestó que está interesado en que le enviemos el producto de forma gratuita (ver apéndice Figura I4). Por lo tanto, se valida la primera hipótesis de deseabilidad (H1), al ser más del 75 % los encuestados que aceptan probar el *demo* Exprimidor por ser el criterio de éxito del experimento, como se detalla en la tarjeta de aprendizaje (ver apéndice Figura I5). Sin embargo, a los encuestados que respondieron “improbable” que utilizarían la herramienta de gestión y productividad, que representan el 2 %, manifestaron no tener la costumbre de utilizar este tipo de aplicativo y no confían en que una herramienta digital pueda resolver esta tarea.

Figura 17 Experimento *call to action*: Descarga *demo* Exprimidor.



**Prueba
el exprimidor**

**La primera herramienta de gestión y productividad
diseñada para los emprendedores creativos**

Podrás:

- Generar un presupuesto fácil y rápido
- Establecer un precio de negociación
- Automatizar los contratos con el cliente
- Proponer una fecha aproximada de entrega

Disponible para:

Available on the  App Store

GET IT ON  Google Play

Hipótesis de deseabilidad (H2). Con respecto a, si confirmar o negar la segunda hipótesis de deseabilidad, se generó una tarjeta de prueba (ver apéndice Figura I6), en la que se planteó la segunda hipótesis de deseabilidad (H2): Más del 80 % de los *freelancers* de las industrias creativas y culturales pueden completar tareas con la herramienta de gestión y productividad Exprimidor. Para confirmarlo, realizamos una prueba de usabilidad con el uso del segundo prototipo Exprimidor 2.0 luego del *feedback* obtenido en el lienzo blanco de relevancia (ver Figura 9). Por consiguiente, se midió el tiempo de realización de cuatro tareas: determinar el costo / hora, generar un presupuesto, generar un contrato y optimizar un presupuesto.

Por lo tanto, la prueba de usabilidad se realizó con cinco *freelancers* de las industrias creativas y culturales, mediante el servicio de videoconferencias *Zoom*, con la realización de

cinco actividades (ver apéndice Figura I7). En primer lugar, se definieron los escenarios de las tareas por medio de la metodología *sprint* (Knapp, Zeratsky & Kowitz, 2016). En segundo lugar, se realizó una planificación de una hora, en la que se detallaron las diferentes tareas del desarrollo en el *sprint* (ver apéndice Tabla I3). En tercer lugar, para obtener las métricas de tiempo, se cronometró las cuatro tareas asignadas. En cuarto lugar, se triangularon los datos obtenidos en la prueba con respecto a la ejecución, definición del usuario, registro de la información y el buen proceso del protocolo. Por último, para el análisis de severidad y alcances de fallas de los problemas registrados durante el *sprint*, se asignaron cuatro niveles en relación con los efectos que generó (ver Tabla 7).

Tabla 7

Escala de efectos: Tiempo en minutos de realización de tareas






| Nivel | Efecto que genera |
|-------|---|
| 1 | Impide la realización de la tarea. |
| 2 | Produce demasiado retraso en el participante que realiza la tarea. |
| 3 | Produce problemas de usabilidad menor, pero el participante logra culminar la tarea. |
| 4 | Produce una molestia menor con un impacto mínimo sobre la usabilidad. Sin embargo, cuando haya tiempo debe ser arreglado. |

Como resultado, el 80 % de los participantes del *sprint* completaron las cuatro tareas en menos de 10 minutos con el uso de la herramienta gestión y productividad Exprimidor, en 8:03 minutos como promedio general (ver Tabla 8). En consecuencia, se validó la segunda hipótesis de deseabilidad (H2) al registrar que el 80 % de los participantes terminaron las cuatro tareas en el tiempo establecido, siendo este el criterio de éxito de la prueba de usabilidad, como se describe en la tarjeta de aprendizaje (ver apéndice Figura I8). Asimismo, para complementar el experimento, se consultó el grado de satisfacción de los cinco participantes con respecto a la herramienta de gestión y productividad, utilizando una escala

del 1 al 5 (nada satisfecho, poco satisfecho, neutral, muy satisfecho, totalmente satisfecho) para responder a la pregunta ¿cuán satisfecho te encuentras con el aplicativo Exprimidor? Como resultado, el 80 % manifestó estar satisfecho y muy satisfecho con el aplicativo.

Tabla 8

Métricas: Tiempo en minutos de realización de tareas

| Tareas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total | Promedio |
|----------------------------|---|---|---|---|---|-------|----------|
| Determinar el costo / hora | 1:20 | 2:55 | 1:25 | 1:05 | 1:45 | 8:30 | 1:42 |
| Generar un presupuesto | 2:30 | 3:05 | 2:25 | 1:55 | 2:50 | 12:45 | 2:33 |
| Optimizar un presupuesto | 1:05 | 1:35 | 0:55 | 1:44 | 1:48 | 7:07 | 1:25 |
| Generar un contrato | 2:20 | 2:30 | 2:40 | 2:10 | 2:14 | 11:54 | 2:22 |
| Total | 7:15 | 10:05 | 7:25 | 6:54 | 8:37 | 16:16 | 8:03 |
| Criterio de éxito > 10:00 |  |  |  |  |  | | 80 % |

Asimismo, se identificaron cuatro problemas que impactan en la solución (ver Tabla 9). En el primer problema identificado, un participante no comprendió el término costo/hora, sin embargo, logró terminar las tareas, por ende, para solucionarlo se propone cambiar el término por ingreso/hora. En el segundo problema identificado, dos participantes no entendieron para qué servía el indicador costos varios, pero fue una molestia menor al deducir su funcionalidad, por lo tanto, como propuesta de mejora, se sugirió cambiar el nombre del icono por varios gastos. En el tercer problema identificado, dos usuarios, al inicio de la tarea, mostraron dificultades para establecer un precio de negociación, pero lograron completar la tarea en el tiempo estimado. En el último problema identificado, un participante no encontró el icono compartir el presupuesto, sin embargo, luego de varios intentos de búsqueda, logró completar la tarea de forma satisfactoria. En conclusión, en los cuatro

problemas presentados, no se evidenció un alcance global que pueda impedir la finalización de las cuatro tareas.

Tabla 9

Identificación de problemas: Tiempo en minutos de realización de tareas

| Problemas de usabilidad identificados | Usuarios Afectados | Nivel de severidad | Alcance |
|---|--------------------|--------------------|---------|
| No entendían el término <i>negociar</i> | 1 | 3 | Local |
| En un principio no entendían para qué sirve <i>costos varios</i> | 2 | 4 | Local |
| Tienen dificultades para establecer un precio para la negociación | 2 | 4 | Local |
| No encuentran los iconos para imprimir | 1 | 3 | Local |

Asimismo, a partir de la evidencia generada, se desarrolló la matriz de evidencia y tipo de acciones (ver apéndice Figura I9) con cuatro posibilidades, de las cuales se eligió Pasar a una nueva hipótesis. Es decir, se abre una nueva hipótesis, donde el lenguaje cotidiano y simple, puede ser más eficiente que la utilización de tecnicismos para nuestros usuarios. Además, surgen nuevas reflexiones para buscar evidencia sobre la comunicación efectiva en temas de gestión. Por lo tanto, se desarrolló una tercera hipótesis de deseabilidad (H3):

- H3: Más del 80 % de los *freelancers* de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica prefieren un lenguaje cotidiano que el empleo de tecnicismos o jergas administrativas en la herramienta de gestión y productividad Exprimidor.

Hipótesis de deseabilidad (H3). Para confirmar o negar la nueva hipótesis, se generó una tarjeta de prueba (ver apéndice Figura I10), en la que se formuló la tercera hipótesis de

deseabilidad (H3): Los *freelancers* de las industrias creativas y culturales prefieren un lenguaje cotidiano que el uso de tecnicismos o jergas administrativas en la herramienta de gestión y productividad Exprimidor. Por lo tanto, para verificarla, se crearon dos prototipos con cambios en las características del lenguaje de comunicación. Por un lado, la versión A, que contiene un lenguaje cotidiano y simple. Por otro lado, la versión B, que utiliza un lenguaje con tecnicismos y jergas administrativas (ver Tabla 10).

Tabla 10

Prueba A/B: Prototipos A y B

| Versión A | Versión B |
|--|---|
|  |  |
| Lenguaje cotidiano | Lenguaje técnico-administrativo |

| | |
|--|--|
| Ingreso hora | Salario hora |
| Ingreso mensual | Salario promedio mensual |
| Horas de trabajo por mes | Jornada laboral por mes |
| Gastos varios | Costos fijos y variables |
| Unidades monetarias | Moneda |
| Trabajo/Horas | Jornada/Horas |
| Cambios/Horas | Reajustes/Horas |
| Reuniones/Hora | Coordinación/Horas |
| Rentabilidad | Ganancia |
| Negociar | Índice de precios |
| Propuesta inicial | Oferta inicial |
| Propuesta óptima | Oferta óptima |
| Propuesta mínima | Oferta mínima |
| Cliente | Cuenta |
| Adelanto | <i>Advancement</i> |
| Fecha de entrega | <i>Deadline</i> |
| Crear PDF | PDF |
| Compartir | <i>Share</i> |
| Enlace: https://bit.ly/43gDAi4 | Enlace: https://bit.ly/42YiGEM |

Además, para el desarrollo de la prueba A/B, se tomó como referencia dos conceptos de una investigación científica sobre el empleo de jergas o tecnicismos y la mayor eficiencia en la comunicación. Por un lado, se define como jerga a palabras o expresiones socialmente aprendidas que se utilizan en una profesión en particular o un grupo especializado y que son difíciles de entender por extraños. La definición de jerga tiene tres características importantes: en primer lugar, es usada y entendida para una comunidad lingüística particular, pero no para otra; en segundo lugar, las palabras son confusas para personas que no son miembros de esa comunidad lingüística en particular; por último, existe la posibilidad de sustituir la jerga con el uso de palabras o expresiones ampliamente accesibles con el fin de facilitar la comprensión en la comunicación (Brown, Anicich & Galinsky, 2020). Por otro lado, se tomó como referencia la investigación titulada: *Compensatory conspicuous communication*, donde se afirma la relación proporcional entre el bajo conocimiento sobre un determinado tema y el incremento en el empleo de tecnicismos o jergas profesionales. Es decir, existe una mayor preocupación por ser evaluados por la audiencia como expertos que por utilizar una comunicación simple y clara (Brown, Anicich & Galinsky, 2020). Por esta

razón, los tecnicismos o jergas administrativas en la comunicación pueden resultar confusos e impenetrables para los *freelancers* de las industrias creativas y culturales.

Por consiguiente, se realizó una prueba A/B a diez *freelancers* de las industrias creativas y culturales, mediante el servicio de videoconferencias *Zoom*, a través de tres actividades (ver apéndice Figura I11). En primer lugar, se definieron los escenarios de las comparaciones por medio de la metodología *sprint*. En segundo lugar, se presentaron las versiones A y B de forma aleatoria a los diez participantes, evaluándose las reacciones frente a los diferentes lenguajes de comunicación para evidenciar tendencias de comportamiento de los usuarios y detectar cuál de las dos versiones funciona mejor. Por último, se obtuvieron los porcentajes de valoración de las dos versiones, con el contraste de hipótesis (ver apéndice Figura I12). Para concluir, luego de la finalización de la prueba A/B, la versión A (lenguaje cotidiano) obtuvo un 80 % y la versión B (lenguaje con tecnicismos o jergas administrativas) un 20 % de preferencia. Por lo tanto, se valida la tercera hipótesis de deseabilidad (H3) al alcanzar el criterio de éxito de la prueba A/B, como se detalla en la tarjeta de aprendizaje (ver apéndice Figura I13).

6.1.3. Encuestas

Para complementar la validación de las hipótesis, se realizaron encuestas pre estructuradas a 210 *freelancers* creativos por medio de la plataforma de encuesta digital *Google Forms* con el perfil de nuestros potenciales usuarios descrito en la ficha técnica (ver Tabla 11). La investigación por encuestas es el método más utilizado para el recojo de información descriptiva (Kotler & Armstrong, 2013), por consiguiente, con el uso de este método, se buscó conocer seis características sobre el comportamiento, actitudes y preferencias de los potenciales usuarios, siendo estas las conclusiones:

Tabla 11*Ficha técnica: Freelancers de las industrias creativas y culturales*

| | |
|---------------------------|--|
| Método: | Investigación cuantitativa |
| Enfoque de investigación: | Encuestas |
| Plan de muestreo: | 210 <i>freelancers</i> |
| Actividad laboral: | Trabajadores independientes de las industrias creativas y culturales |
| Ubicación: | Latinoamérica |
| Sexo: | Hombres y mujeres |
| Edad: | 25 a 45 años |
| Método de contacto: | <i>Google Forms</i> (Encuesta digital) |

Redes sociales. Las principales redes sociales que emplean los *freelancers* de las industrias creativas y culturales son *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* y *TikTok*, con más del 80 % de preferencia. Por el contrario, la red social para profesionales *LinkedIn*, solo tiene un 11 % de preferencia (ver apéndice Figura J1). Por lo tanto, las principales inversiones en el plan de *marketing* para redes sociales se focalizarán en *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* y *TikTok*.

Sistemas operativos. Los dos sistemas operativos más empleados son: *Android* con 62 % y *iOS* con 31 %. Por el contrario, solo se registra un 4 % de preferencia por el sistema operativo *HarmonyOS*, (ver apéndice Figura J2). En consecuencia, invertir en la construcción de la aplicación en el sistema operativo *HarmonyOS* no sería factible en el corto plazo.

Servicios por suscripción. Los potenciales usuarios tienen hábitos de pagar por servicios de *streaming* con membresías mensuales como *Netflix*, *Spotify*, *HBO max*, etc. (ver apéndice Figura J3). Por esta razón, se tomará en consideración los hábitos de consumo de los *freelancers* por servicios de membresía mensual, y así, establecer el precio de la herramienta digital *premium*, asociado con el sesgo cognitivo del *efecto ancla*.

Herramientas para gestión. Los *freelancers* creativos tienen una preferencia del 50 % por las hojas de cálculo como *Excel* para la gestión de sus actividades profesionales. En cambio, la utilización tradicional de la calculadora, papel y lápiz, para obtener resultados de sus diversas actividades laborales, obtuvo solo un 29 % (ver apéndice Figura J4). Es decir, no se confirma las dificultades de la utilización de estas herramientas en los usuarios potenciales. Sin embargo, en las entrevistas en profundidad, los *freelancers* manifiestan que las hojas de cálculo, como *Excel*, contienen herramientas que nunca usarán.

Frecuencia. Las veces que los usuarios realizan actividades para gestionar sus actividades profesionales es, en promedio, de tres días por semana. Asimismo, los días más frecuentados para gestionar son los lunes con un 36 % (ver apéndice Figura J5). Esto nos sirvió para establecer un pronóstico de ingresos por posibles impresiones publicitarias RPM de los usuarios *freemium*.

Tiempo. El tiempo promedio que los *freelancers* dedican a las actividades para gestionar sus actividades profesionales es de seis horas por semana (ver apéndice Figura J6). Esta información nos sirvió para establecer las horas de ahorro que puede generar en los *freelancers* la herramienta de gestión y productividad Exprimidor.

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

En la validación de la factibilidad, se consideró tres módulos del lienzo *business model canvas*, como: actividades clave, asociaciones clave y recursos clave. Por consiguiente, se validará la factibilidad de la propuesta del modelo de negocio si técnicamente se puede realizar. Es decir, si el producto se puede construir y resuelva correctamente el problema para el metausuario Lalo.

6.2.1. Plan de marketing

Con el plan de *marketing*, se busca detallar cómo se alcanzará el objetivo estratégico de largo plazo (OLP) del modelo de negocio. Es decir, cómo incrementar la participación del mercado objetivo en un 30 % dentro de los próximos cinco años, siendo que, uno de los momentos críticos de éxito del modelo de negocio es la generación de una masa crítica de usuarios en los primeros meses del lanzamiento del producto. Por lo tanto, la planificación de las acciones y estrategias de mercadeo son vitales para el éxito del modelo de negocio.

Objetivos. Los objetivos se establecieron luego del desarrollo de la matriz FODA (ver apéndice Figura K1) con el análisis interno y externo del modelo de negocio (D'Alessio, 2008), (ver apéndice Tabla K1 y K2) para comprender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en la propuesta del proyecto (Humphrey & Lie, 2004). Asimismo, todas estas actividades se encuentran en concordancia con la misión, visión y valores del Exprimidor (ver apéndice Tabla K3). En consecuencia, se generó el objetivo de largo plazo (OLP) establecido en un horizonte de tiempo de cinco años por medio del cumplimiento de los objetivos de corto plazo (OCP), proyectados entre uno a cuatro años (ver Tabla 12):

Tabla 12

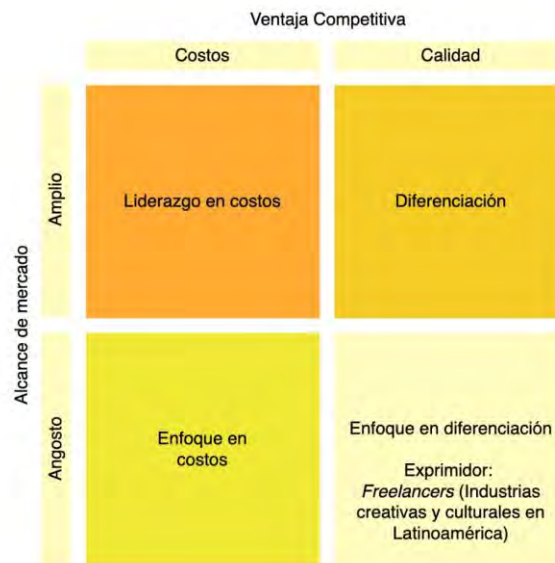
Objetivos: OLP, OCP y actividades

| OLP | OCP | Actividades |
|--|---|---|
| Incrementar la participación del mercado objetivo en un 30 % dentro de los próximos cinco años | | Elaborar un plan de medios digitales para las redes sociales (<i>Facebook, TikTok, Instagram y YouTube</i>), nueve meses antes del lanzamiento del producto. |
| | OCP 1: Lograr una comunidad de 150,000 seguidores en redes sociales para obtener nuestros primeros 60,000 <i>Early Adopters</i> en los seis meses antes del lanzamiento del aplicativo y web. | Generar una matriz de contenido donde el 60 % se dedique a temas de interés para los <i>freelancers</i> , el 30 % se enfoque en la publicación de la propuesta de valor del producto y solo el 10 % a comentar sobre el Exprimidor, nueve meses antes del lanzamiento del producto. |
| | | Creación de contenido audiovisual (animación, <i>flyer</i> y video) para el primer trimestre de publicación, seis meses antes del lanzamiento del producto. |

| | |
|---|---|
| OCP 2: Posicionar la marca Exprimidor como la primera herramienta de gestión y productividad enfocada en las industrias creativas al tercer año de operaciones. | <p>Realizar eventos promocionales dentro de las industrias creativas y culturales como <i>workshop</i>, <i>webinar</i>, entre otros, para el posicionamiento y presencia de marca, programados para cada trimestre dentro de los tres primeros años.</p> <p>Concretar compromisos de patrocinio con <i>influencers</i> de las industrias creativas y culturales, un mes antes del lanzamiento del producto.</p> <p>Sistematizar teorías administrativas en gestión y productividad para <i>freelancers</i> creativos, nueve meses antes del lanzamiento del producto.</p> |
| OCP 3: Desarrollar al menos 2 proyectos de <i>valor compartido</i> al segundo año de operaciones. | <p>Diseñar procesos de trabajos accesibles para las personas con discapacidad auditiva, proporcionando descripción de las imágenes y videos, antes del primer año de operaciones.</p> <p>Proporcionar capacitación a personas con discapacidad para apoyarlos en desarrollar una carrera técnica en las industrias creativas como el diseño gráfico, animación, arquitectura 3D y edición audiovisual, antes del segundo año de operaciones.</p> |

Estrategia. Los objetivos se encuentran alineados con las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter (liderazgo en coste, diferenciación y enfoque). Para el modelo de negocio Exprimidor, se eligió la estrategia genérica: *enfoque en diferenciación* (ver Figura 18). Esta estrategia se encuentra orientada al diseño de un producto para un grupo particular de usuarios *freelancers* que realizan sus actividades profesionales dentro de las industrias creativas y culturales (Porter, 2006), por lo tanto, para su implementación, se efectuarán tres actividades. En primer lugar, dirigirse a trabajadores independientes que se encuentren ejecutando sus actividades dentro de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica. En segundo lugar, la creación de productos únicos en el mercado percibidos como de alta calidad. Por último, el encaje coherente del producto en el mercado escogido (D'Alessio, 2008).

Figura 18 Estrategia genérica: Segmentación enfocada en diferenciación



Nota. Adaptado de D'Alessio, 2008, p. 228.

Segmentación de usuarios. El mercado objetivo es de 1.2 millones de *freelancers*, entre hombres y mujeres de 25 a 45 años, que se encuentren desarrollando sus actividades profesionales dentro de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica, en las áreas de diseño gráfico, diseño de modas, animación 2D, fotografía, arte urbano, artes visuales, gestión cultural, producción musical, cine, *marketing* y publicidad. Por lo tanto, se empleó la matriz *ansoff* para identificar y evaluar oportunidades de crecimiento por medio de las dimensiones de producto y mercado (Ansoff, 1965). En consecuencia, con la elección de la estrategia de desarrollo de mercado, se busca ingresar a nuevos mercados con el producto Exprimidor (ver Figura 19). Es decir, luego de seis meses del lanzamiento del producto en el Perú, se incrementará la participación de usuarios por medio del ingreso al mercado latinoamericano.

Figura 19 Matriz Ansoff: Desarrollo de mercado (geográfico)



Nota. Adaptado de D'Alessio, 2008, p. 40.

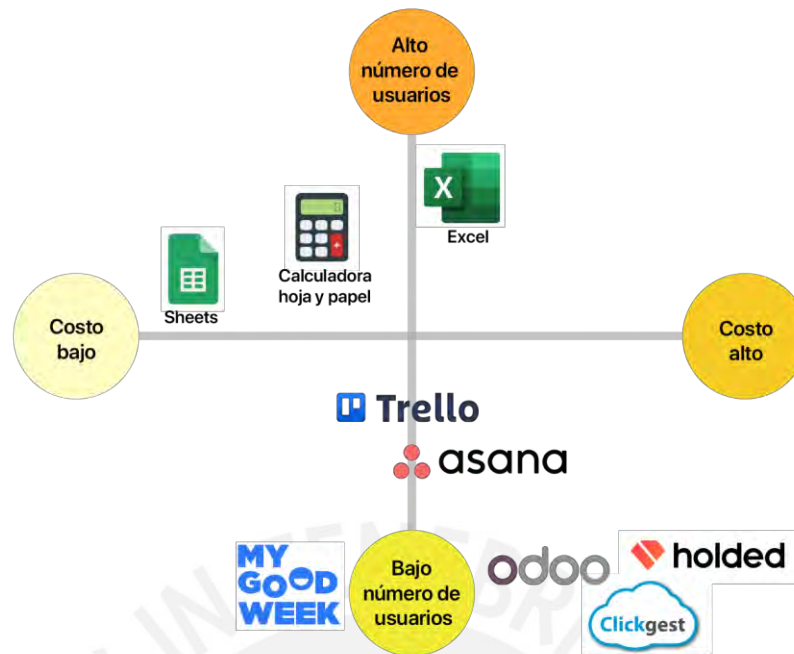
Por esta razón, se han identificado los mercados donde existe mayor desarrollo de las industrias creativas y culturales, entre los que destacan México, Colombia, Argentina, Brasil, Chile y Perú (ver apéndice Tabla K4). Por consiguiente, serán los países donde planifiquemos escalar durante los cinco primeros años de operaciones. Estos países nos permitirán incrementar la participación de mercado al 30 %, a los cinco años, en el segmento de *freelancers* creativos de Latinoamérica y lograr el objetivo de largo plazo (OLP) (ver Figura 20).

Figura 20 Segmentación de mercado: *Freelancers* en Latinoamérica



Análisis de competidores. Luego de la realización de 18 entrevistas en profundidad y 210 encuestas a *freelancers* de las industrias creativas y culturales, se elaboró el mapa de posicionamiento, en el cual se puede observar que las hojas de cálculo, como *Excel* y *Sheets*, se posicionan como las herramientas de mayor preferencia con un gran número de usuarios. No obstante, aún existe una preferencia por herramientas tradicionales como el uso de la calculadora, papel y lápiz. Sin embargo, los posibles sustitutos, como las herramientas de planificación de recursos empresariales (ERP) para microempresarios, como *Odoo*, *Holded* y *Clickgest*, se posicionan como servicios de alto costo, con pocos usuarios. Por último, las herramientas de productividad sustitutas, como *Trello*, *Asana* y *My Good Week*, se ubican como productos de no tan elevado costo, pero no tienen muchos usuarios *freelancers* dentro de las industrias creativas y culturales (ver Figura 21).

Figura 21 Mapa de posicionamiento: Atributos evaluados por el usuario



Posicionamiento. Para posicionar el modelo de negocio, se utilizó la técnica creativa *sinéctica*, que consistió en desarrollar una analogía con un exprimidor de naranjas debido a su funcionalidad, simplicidad y accesibilidad. La idea es transmitir la acción de “sacar el jugo” al gestionar la actividad profesional de los usuarios. Por esta razón, se decidió nombrar al producto como “Exprimidor” y así lograr posicionarlo como la herramienta principal de gestión y productividad para *freelancers* creativos. Además, se proponen diferentes elementos, como un eslogan publicitario, enfocados en las necesidades y deseos de los usuarios para el posicionamiento de la marca (ver Tabla 13).

Tabla 13

Técnica creativa sinéctica: Analogía con exprimidor de naranjas

| Descripción | Analogía |
|-------------|----------|
|-------------|----------|

Industrias creativas y culturales o economía naranja



Herramienta de gestión y productividad



Propuesta única de ventas:

- Reducir el tiempo de las actividades administrativas.
- Incrementar la competitividad profesional con herramientas de gestión y productividad.



Marca

exprimidor

Isotipo



Slogan

"Sácale el jugo a tus ideas. ¡Inspírate, crece y conéctate!"

Marketing mix. En la propuesta de *marketing mix*, se debe trabajar de forma conjunta y coherente el plan de *marketing*. Es decir, conocer al usuario y ponerlo como centro de todas las actividades, de esta manera satisfacer sus necesidades y deseos:

Producto. El producto propuesto en el modelo de negocio es una herramienta digital de gestión y productividad personalizada para *freelancers* de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica, de nombre Exprimidor. La solución atiende a satisfacer las

necesidades de los *freelancers* al reducir el tiempo que dedican en las actividades administrativas e incrementar la competitividad profesional. Esta herramienta digital se ofrecerá por medio de dos canales: aplicativo móvil y página web (ver Figura 22).

Figura 22 *Producto: Aplicativo móvil y página web Exprimidor*



El producto para dispositivos móviles y página web se encuentra alojado en un *software as a service* (SaaS), por lo que, el acceso al producto se proporciona a través de Internet, sin necesidad de instalar el *software*. En otras palabras, el proveedor del servicio *SaaS* es el encargado de alojar, mantener y actualizar la herramienta digital, mientras que los usuarios solo necesitan de una conexión a Internet para acceder al producto por medio del dispositivo móvil o computadora.

Precio. Dentro del desarrollo para el modelo de negocio, se establecieron dos fuentes de ingresos (ver Tabla 14):

Modelo freemium. Será un segmento del mercado que disfrutará de la plataforma digital de forma gratuita, subvencionada por la publicidad de empresas que desean posicionar sus productos. Sin embargo, los usuarios tendrán accesos restringidos a todas las funcionalidades de las plataformas digitales (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los ingresos obtenidos por publicidad, mediante plataformas como *Google Ads*, se establecerán por el valor de *revenue per mille* o ingreso por cada mil impresiones (RPM). Por lo tanto, para calcular el valor del RPM, se dividirán los ingresos recibidos de etiqueta de anuncios asociados con la línea de pedidos seleccionada entre cantidad de impresiones, es decir, el número de veces que el anuncio es mostrado al público (Google, 2022). Además, para el cálculo del valor RPM, se integrarán otras variables como el idioma, número de competidores, naturaleza de los anuncios y ubicación geográfica vista. Tomando en cuenta todos estos factores, se establecerá un valor RPM de \$7.50 USD para los ingresos del modelo *freemium*. No obstante, es importante detallar que la tarifa del RPM varía con el tiempo, por lo que se recomienda actualizarlo cada mes (ver apéndice Tabla K5):

Modelo premium. Es el reducido segmento de clientes que pagará una membresía mensual para tener acceso a todas las funcionalidades de la plataforma digital. Varios estudios señalan que solo del 5 % al 15 % de los usuarios están dispuestos a pagar (Celaya, Rojas, Yuste, Riaza & Vázquez, 2015). Además, otras investigaciones afirman que la mayoría de los usuarios *freemium* nunca pasarán a ser usuarios *premium*, siendo menos del 10 % los que emigran a este último plan (Osterwalder & Pigneur, 2011). En consecuencia, el ratio de conversión para el desarrollo del modelo de negocio Exprimidor se encontrará entre el 5 % a 10 %. De acuerdo a Philip Kotler, existen tres estrategias para fijar el precio de un producto: fijación de precio basada en el valor para el cliente, el precio basado en los costos y el precio basado en la competencia (Kotler & Armstrong, 2013). Para establecer el precio por

membresía *premium* en el Exprimidor, se eligió la fijación de precio basado en la competencia. Es decir, basar el juicio de valor con respecto a los productos de los competidores y sustitutos (ver apéndice Tabla B1,B2 y B3).

Tabla 14

Fuentes de ingresos: Modelos freemium y premium

| Medios de ingreso | Conversión | Ingreso Mensual (USD) | Clientes o usuarios | Detalles |
|-------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|--|
| Modelo freemium | Suscripción | \$5.00 | 1 cliente | Acceso a todas las funcionalidades y sin anuncios |
| Modelo premium | Ingreso por cada mil impresiones RPM | \$7.50 | 1,000 usuarios | Acceso limitado a las funcionalidades con anuncios |



Es importante precisar, que los potenciales usuarios no pagan aún por un servicio similar a una herramienta digital de gestión y productividad, porque esta no existe; sin embargo, sí pagan por servicios de membresía mensuales como *Spotify, Netflix, Evernote, Adobe Creative Suite*, etc. (ver apéndice Tabla K6). Por lo tanto, se tomó como referencia el pago de estos servicios para la fijación del precio del producto *premium* por el *efecto de anclaje*. Es decir, el *efecto ancla* es un *sesgo cognitivo* donde existe la tendencia de valorar un producto con respecto a la evaluación de los primeros valores obtenidos (Kahneman, 2012). Por lo tanto, la estimación de precio, basada en los competidores, sustitutos y similares servicios de membresía mensual, para el modelo *premium* estará estimada en \$5 USD. Para concluir, el modelo de negocio *freemium* y *premium* es viable por los costos marginales bajos (Osterwalder & Pigneur, 2011). No obstante, será importante la inversión en el plan de *marketing* y posicionamiento en los primeros meses de lanzamiento.

Plaza. Se utilizarán intermediarios que lleven el producto a las dos plataformas digitales. Por un lado, el aplicativo Exprimidor se encontrará disponible para los dos sistemas operativos:

Android (Google) y *iOS (Apple)* en sus plataformas de venta respectivas *Play Store* y *App Store* y se cobrará una comisión del 15 % por las ventas generadas en *Apple (Apple, 2020)* y *Android (Android, 2021)*. Por lo general, para que las aplicaciones estén disponibles en las tiendas digitales, la aprobación toma en promedio tres meses (ver Tabla 15). Además, desarrollar aplicaciones para el sistema operativo para móviles *Android* es más difícil por la cantidad diversa de tamaños y fabricantes (Frier, 2020). Por otro lado, para el acceso al servicio por medio de la página web Exprimidor, será necesario una conexión a Internet y mediante el uso de los sistemas operativos *Microsoft Windows* y *MacOS*. Con el servicio del software *SaaS*, no es necesario descargar ningún programa en la computadora.

Tabla 15

Canal: Marketplace App Store y Play Store

| Canal | Sistema operativo | Tienda | Logo | Empresa | Comisión |
|-------------|-------------------|------------|---|---------------|----------|
| Marketplace | iOS | App Store |  | <i>Apple</i> | 15 % |
| Marketplace | Android | Play Store |  | <i>Google</i> | 15 % |

Promoción. Para persuadir a los usuarios e incrementar la demanda en el uso del Exprimidor, nos enfocaremos en tres actividades:

Marketing de contenido. Consiste en crear, seleccionar, distribuir y amplificar contenido para un grupo focalizado de usuarios, que sea útil e interesante, con la finalidad de generar conversiones. Es decir, bajo este tipo de *marketing*, las empresas dejan de ser solo promotoras de la marca y más narradoras de historias que conecten con los usuarios, usando múltiples formatos y soportes para posicionar la marca y fidelizar a los usuarios (Kotler,

Kartajaya & Setiawan, 2019). Además, las redes sociales son esenciales para el desarrollo del *marketing* de contenido por el acceso a la gran cantidad de contenido generado por los propios usuarios. En consecuencia, se generará una matriz de contenido, donde el 60 % se dedique a temas de interés para los *freelancers*; el 30 %, a la publicación de la propuesta de valor del producto y solo el 10 %, a comentar sobre el Exprimidor (ver Tabla 16). Por lo tanto, es un factor determinante, contar con una productora de contenido.

Tabla 16

Plan de medios digitales: Herramienta digital Exprimidor

| Temas | Actividades | Porcentaje |
|--|--|------------|
| Temas de interés para los <i>freelancers</i> | Contenido que responda inquietudes y deseos de los usuarios <i>freelancers</i> Empatizar con el perfil y personalidad de los <i>freelancers</i> | 60 % |
| Propuesta de valor del Exprimidor | Estrategias competitivas administrativas Estrategias de productividad Desarrollo de la eficiencia como <i>freelancer</i> | 30 % |
| Sobre el Exprimidor | Objetivos de desarrollo de marca Objetivo de desarrollo de ventas <i>premium</i> | 10 % |
| Total | | 100 % |

Influencers. Diversas investigaciones sostienen que la publicidad tradicional cada vez pierde más credibilidad por parte de los usuarios, como resultado, confían más en la opinión de amigos, familiares o comunidades que consideran fiables (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2019). Por esta razón, para que los *influencers* respalden y compartan el contenido generado por el Exprimidor, tiene que existir un criterio de reciprocidad. Es decir, esperan recibir, a cambio de recomendar el producto, un incremento en su reputación y mayor alcance al público. Por lo tanto, se debe apoyar dando acceso a un grupo amplio de receptores (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2019). Por último, entre los *influencers* con una mayor presencia en

las industrias creativas y culturales en Latinoamérica se encuentran Alberto Montt, Paula Barragán, Flavia Zorrilla Drago, Alejandro Magallanes y Raúl Allen.

Actividades promocionales. El objetivo de las actividades promocionales es la construcción de la marca Exprimidor en los potenciales usuarios de la herramienta digital. De esta manera, llevar el mensaje de la marca de forma no invasiva. Por lo tanto, se desarrollarán actividades como *workshops*, en los que se enseñarán nuevas habilidades de interés para los *freelancers*; *webinars*, que se organizarán para generar retroalimentación con los usuarios y programas de retención al cliente para fomentar la lealtad de los mismos.

Presupuesto de marketing. Con el fin de lograr los objetivos del plan de *marketing*, se elaboró el presupuesto donde se detallan las inversiones de las actividades que se han considerado. En consecuencia, el plan de *marketing*, en el primer año, tiene un presupuesto mayor que los años posteriores por ser un factor crítico de éxito para lograr una masa crítica de usuarios en los primeros meses de operaciones (ver apéndice Tabla K7).

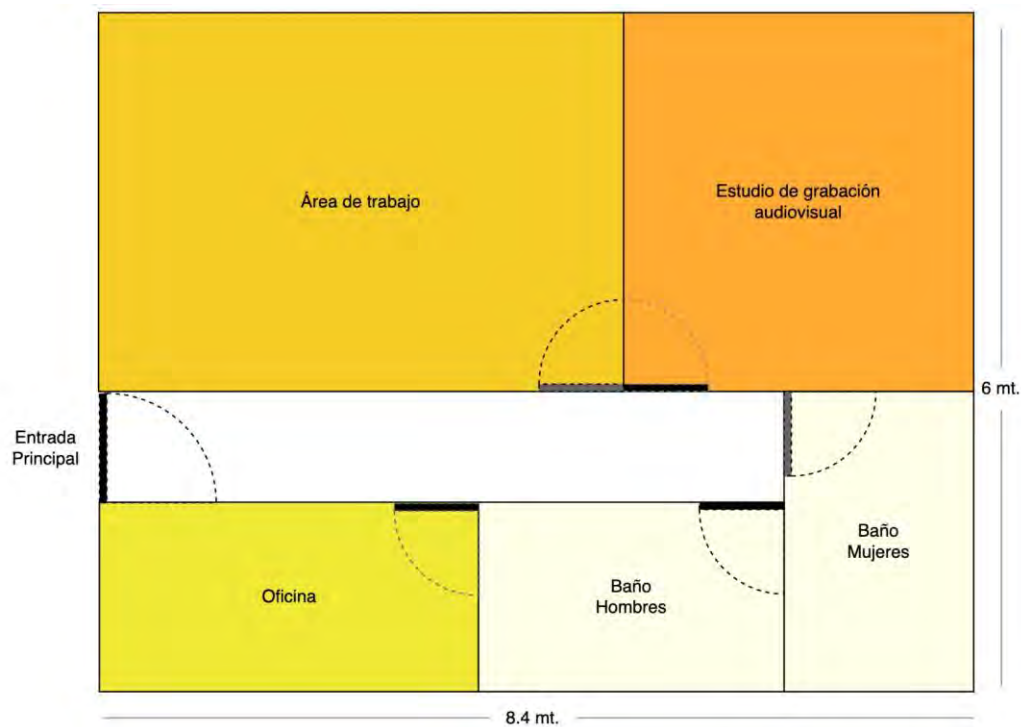
6.2.2. Plan de operaciones

El objetivo del plan operativo será la optimización de los procesos en el uso de recursos y garantizar el funcionamiento óptimo del producto, para ello se propone:

Instalaciones. Se alquilará un espacio destinado para la oficina, el área de trabajo y el estudio de grabación audiovisual. Es decir, con el objetivo de crear contenido audiovisual para el desarrollo de la estrategia de *marketing* de contenido y posicionamiento, es importante contar con los recursos para crear piezas de comunicación enfocadas en los *freelancers* creativos, con coherencia y continuidad. Por lo tanto, contar con un estudio de grabación audiovisual asegurará la capacidad interna necesaria para generar contenido a largo plazo (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2019). Asimismo, la oficina y el área de trabajo estarán planificadas y diseñadas según el método *systematic layout planning* (SLP) para mejorar la

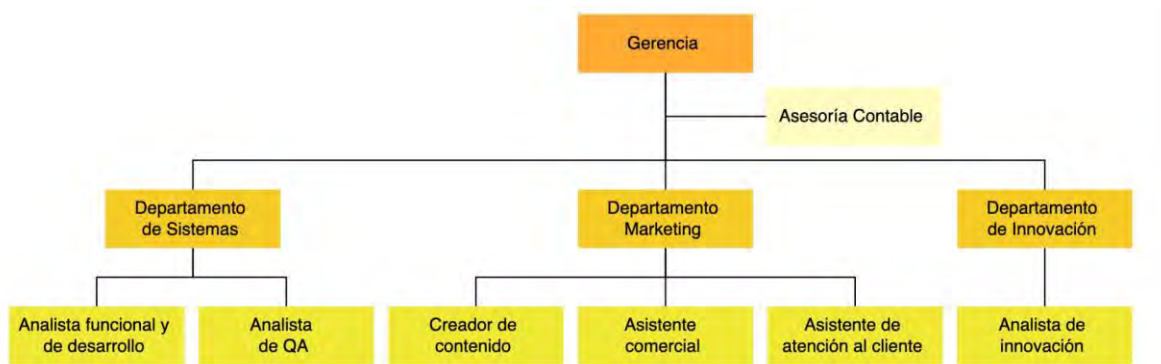
eficiencia y productividad (ver Figura 23). Por último, se requiere un área de 50 metros cuadrados para la correcta distribución de los espacios.

Figura 23 *Instalaciones: Distribución de espacios*



Recursos humanos. Se ha desarrollado un organigrama inicial que establece la estructura de la conformación de la empresa (ver Figura 24). El organigrama incluye cuatro departamentos y una gerencia: Departamento de Sistemas, encargado del desarrollo, control de calidad y especificaciones funcionales; Departamento de *Marketing*, encargado del desarrollo estratégico del plan de *marketing*, la comercialización y la atención al cliente; Departamento de Innovación, encargado de la generación de nuevas ideas enfocadas en la gestión y productividad; Gerencia, encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos de corto y largo plazo. Por ende, el equipo inicial estará conformado por siete integrantes, los cuales se distribuirán en los distintos departamentos de acuerdo a sus funciones y habilidades.

Figura 24 Organigrama: Exprimidor



Equipos. Las instalaciones se dividirán en tres espacios de trabajo. En primer lugar, la oficina se encontrará equipada por una computadora portátil para las acciones administrativas de Gerencia. En segundo lugar, el área de trabajo contará con cinco módulos con equipos de cómputo optimizados para el analista funcional, analista QA, asistente comercial, asistente de atención al cliente y analista de innovación. Por último, el estudio de grabación audiovisual estará habilitado con los equipos de producción audiovisual como micrófonos, consolas de mezcla, monitores de estudio, cámaras de video, iluminación y equipo de cómputo para la edición, a cargo del creador de contenido.

Regulaciones y licencias. Actualmente no existen regulaciones para aplicaciones móviles en el Perú y Latinoamérica, sin embargo, son las tiendas virtuales como *App Store* (Apple) y *Play Store* (Google) quienes antes de admitir una aplicación verifican la codificación y algoritmos mediante los cuales fueron desarrollados. Es decir, las regulaciones se realizan mediante normas y directrices establecidas por los propietarios de los *marketplaces*. Sin embargo, en países como Estados Unidos, la *Federal Trade Commission* (FTC) se encarga de hacer cumplir las leyes federales de protección al consumidor, así como la privacidad y seguridad relacionadas con aplicaciones móviles. Asimismo, la Comisión

Europea ha establecido la Regulación General de Protección de Datos (RGPD), que establece las normas de privacidad y protección de datos para todas las empresas que operan en la Unión Europea, incluidas las empresas que desarrollan aplicaciones móviles. A diferencia de lo señalado anteriormente, en Latinoamérica no existe un organismo que regule el funcionamiento de las aplicaciones móviles. No obstante, las tiendas virtuales son las principales reguladoras que velan por la seguridad de los datos de los usuarios. Por esta razón, es importante establecer normas y regulaciones en todos los niveles, para regular el correcto funcionamiento del aplicativo.

Diseño de procesos. Para describir los pasos necesarios que el usuario tiene que ejecutar, se desarrollaron dos actividades. Por un lado, el mapa de servicio para la descarga describe las acciones para dicho proceso y sus puntos de mejora para optimizarlo (ver Figura 25). Por otro lado, el mapa de servicio para la navegación muestra los posibles pasos que el usuario debe ejecutar, de esta manera, identificar los pasos críticos del proceso y evaluar la eficiencia (ver apéndice Figura L1).

Figura 25 Mapa de servicio: Descarga

| | | | | | | |
|------------------------------|-------------------|---------------------|------------------------|---|-------------------------|-----------------------------------|
| Acciones de usuarios | Descargar la App | Creación del perfil | Ingreso de información | Tipo de suscripción (Freemium/ Premium) | Resultados | Contrato |
| Interface | Tiendas virtuales | Enrolamiento | Ingreso de datos | Freemium / Gratis Premium / Suscripción | Gestión y productividad | Obtención de datos cuantificables |
| Expectativas usuarios | Funcionalidad | Identificación | Confidencialidad | Viabilidad | Simplicidad | Toma de decisiones |

Costo de operaciones. Para la proyección de costos operacionales, se presupuestaron conceptos relacionados con el almacenamiento para la base de datos, sueldo de personal,

equipos, alquiler de estudio de grabación. Asimismo, presupuestos para el desarrollo, investigación y mantenimiento del aplicativo y web (ver apéndice Tabla L1).

6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis de factibilidad

La técnica empleada para validar la hipótesis y reducir la incertidumbre fue la simulación de Monte Carlo, ejecutándose cinco mil simulaciones de forma aleatoria para modelar el comportamiento del sistema y obtener una distribución estándar.

Hipótesis sobre el desempeño del plan de marketing (H1). Para confirmar la hipótesis de factibilidad del plan de *marketing*, se desarrolló una tarjeta de prueba (ver apéndice Figura M1), en la cual se afirma que (H1): El plan de marketing producirá más ingresos que pérdidas durante los primeros cinco años del emprendimiento. Para verificarlo, se realizaron tres actividades previas. En primer lugar, se definieron los parámetros a utilizar, como el costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor del tiempo de vida del cliente (VTVC) durante los primeros cinco años; por consiguiente, se obtuvo como resultado una relación del CAC/VTVC, donde por cada dólar invertido, se generaría 3.83 veces de ingresos (ver Tabla 17).

Tabla 17

Parámetros: CAC/VTVC

| <i>Marketing</i> Actividades | Patrocinios | <i>Marketing</i> de Contenido | Actividades promocionales | Total |
|------------------------------|-------------|----------------------------------|------------------------------|-----------|
| Costos (USD) | \$84.600 | \$96.400 | \$68.760 | \$249.760 |
| Usuarios <i>premium</i> 5 % | 3767 | 4305 | 2690 | 10762 |
| % usuarios <i>premium</i> | 35 % | 40 % | 25 % | 100 % |
| CAC por actividad (USD) | \$22,46 | \$22,39 | \$25,56 | |
| CAC Promedio (USD) | \$23,47 | | | |

| | |
|--|---------|
| Pago medio del cliente (suscripción) (USD) | \$5 |
| Frecuencia media de compra (año) | 12 |
| Valor del cliente (año) (USD) | \$60 |
| Vida útil (años) | 1,5 |
| Valor del tiempo de vida del cliente VTVC | \$90 |
| Costo de adquisición del cliente CAC | \$23,47 |
| Relación CAC / VTVC | 3,83 |

En segundo lugar, se establece un ratio esperado mínimo de 3 a 1, es decir, por cada dólar invertido en generar nuevos clientes, se producirá una ganancia de tres dólares. Por último, se plantearon cinco escenarios, desde el muy pesimista hasta el muy optimista, con relación a la tasa de conversión de usuarios *freemium* a clientes *premium* (ver Tabla 18).

Tabla 18

Análisis de escenarios: VTVC/CAC

| Escenarios | Tasa de conversión (<i>freemium</i> a <i>premium</i>) | VTVC (USD) | CAC (USD) | VTVC / CAC |
|-------------------------|--|------------|-----------|------------|
| Escenario muy pesimista | 3 % | \$84,00 | \$39,12 | 2,15 |
| Escenario pesimista | 4 % | \$87,00 | \$29,34 | 2,97 |
| Escenario esperado | 5 % | \$90,00 | \$23,47 | 3,83 |
| Escenario optimista | 6 % | \$93,00 | \$19,56 | 4,75 |
| Escenario muy optimista | 7 % | \$96,00 | \$16,77 | 5,73 |
| Promedio | | \$90,00 | \$25,65 | 3,89 |

Criterio de éxito > 3.1

Finalmente, se realizó la simulación de Monte Carlo con cinco mil simulaciones aleatorias, donde se evidenció que el plan de *marketing* tiene una probabilidad de eficiencia mayor al 71.48 %, es decir, una relación VTVC/CAC mayor a 3.1, como se establece en el

criterio de éxito del experimento (ver Tabla 19 y apéndice Figura M2), lo que predice que el plan de *marketing* generaría una ganancia esperada, validándose así la hipótesis de factibilidad (H1).

Tabla 19

Simulación de Monte Carlo: VTVC/CAC >3,1

| | VTVC/CAC | CAC | VTVC |
|------------------------|----------|-------|-------|
| Promedio esperado | 3.89 | 25.65 | 90.00 |
| Desviación estándar | 1.41 | 8.88 | 4.74 |
| Primera simulación | 44960 | 17.73 | 93.90 |
| Promedio | 3919 | | |
| Desviación estándar | 1439 | | |
| Mínimo | -544 | | |
| Máximo | 8793 | | |
| Alta eficiencia: > 3.1 | 71,48 % | | |

Nota. Para obtener más información sobre el procedimiento de la simulación de Monte Carlo, ingresar a: <https://bit.ly/3WWmS5B>.

Hipótesis sobre el desempeño del plan operativo (H2). Para validar la hipótesis de factibilidad del plan operativo, se elaboró una tarjeta de prueba (ver apéndice Figura M3), en la que se plantea (H2): En el plan operativo, la realización del presupuesto y el envío de contrato estará dentro del tiempo de espera o *lead time* como parámetro para lograr la ventaja competitiva. Para verificar esto se realizaron dos actividades previas. En primer lugar, se efectuó el cálculo en segundos de la realización de las actividades necesarias para la elaboración del presupuesto y el envío del contrato en cinco escenarios distintos, desde un escenario muy pesimista hasta uno muy optimista. Por último, se estableció un tiempo mínimo de 340 segundos como criterio de éxito esperado (ver Tabla 20).

Para concluir, se ejecutó la simulación de Monte Carlo con cinco mil simulaciones aleatorias, dando como resultado una probabilidad de eficiencia en el plan operativo mayor al 87,26 %. Es decir, existe una probabilidad de que las actividades del presupuesto y el envío del contrato se realicen en un tiempo menor a 340 segundos, siendo este el criterio de éxito esperado (ver Tabla 18 y apéndice Figura M4). Por consiguiente, se valida la hipótesis de factibilidad (H2) para lograr la ventaja competitiva por ser la reducción del tiempo en actividades administrativas la propuesta de valor del modelo de negocio.

Tabla 20*Análisis de escenarios: Lead time*

| Criterios | Presupuesto (tiempo en segundos) | Envío de contrato (tiempo en segundos) | Lead time (A+B) |
|-------------------------|-------------------------------------|---|--------------------|
| Escenario muy pesimista | 185:00:00 | 160:00:00 | 345:00:00 |
| Escenario pesimista | 169:00:00 | 151:00:00 | 320:00:00 |
| Escenario esperado | 153:00:00 | 142:00:00 | 295:00:00 |
| Escenario optimista | 134:00:00 | 136:00:00 | 270:00:00 |
| Escenario muy optimista | 115:00:00 | 130:00:00 | 245:00:00 |
| Promedio | 151:12:00 | 143:48:00 | 295:00:00 |

Criterio de éxito < 340:00:00

Tabla 21*Simulación de Monte Carlo: Lead time*

| | Lead time | Envío de contrato (segundos) | Presupuestar (segundos) |
|---------------------|-----------|---------------------------------|----------------------------|
| Promedio esperado | 295.00 | 143.80 | 151.20 |
| Desviación estándar | 39.53 | 11.92 | 27.70 |
| Primera simulación | 325.63 | 129.73 | 142.22 |

| | |
|-----------------------------|---------|
| Promedio | 291.515 |
| Desviación estándar | 38.870 |
| Mínimo | 175.169 |
| Máximo | 397.507 |
| Alta eficiencia: < 340 seg. | 87.26% |

Nota. Para obtener más información sobre el procedimiento de la simulación de Monte Carlo, ingresar a: <https://bit.ly/3Jj6jvh>.

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

Para validar la viabilidad del modelo de negocio, se tomó en cuenta los dos módulos del lienzo *business model canvas* como estructura de costos y fuentes de ingresos. Por consiguiente, se validará la viabilidad del modelo de negocio al confirmar si el producto propuesto genera ingresos.

6.3.1. Presupuesto de inversión

Para la ejecución del modelo de negocio, se ha considerado una inversión de \$234,000 USD, estimando las inversiones en gastos administrativos, desarrollo de producto y lanzamiento (ver Tabla 22). En consecuencia, se busca disponer de todos los recursos necesarios para incrementar el éxito del proyecto. Para esto, se obtendrá financiamiento de dos fuentes. Por un lado, el financiamiento por parte de los inversionistas, conformado por los cuatro integrantes del grupo 3 del MBA Huancayo 16, con una inversión de \$35,100 USD cada uno, estableciéndose un costo de oportunidad del 13 % (ver apéndice Tabla N1). Por otro lado, el préstamo de la institución financiera Caja Huancayo, con un monto total de \$93,600 USD y una tasa de interés del 12 % (ver apéndice Tabla N2). De esta manera, se estará asegurando un equilibrio entre las dos fuentes de financiamiento, 60 % de los inversionistas y 40 % con deuda de una entidad financiera. Es importante aclarar, que no toda

la financiación deber ser de forma monótona por dos razones; primero, al ser financiado solo por instituciones financieras, se generaría altos gastos financieros; segundo, al ser financiado solo con dinero de los accionistas resultaría más costosa que los préstamos financieros. Por lo tanto, es fundamental asegurar un equilibrio entre ambos tipos de financiación (Arana, 2020).

Tabla 22

Inversión inicial: Costos, desarrollo y lanzamiento

| ITEM | Inversión (USD) |
|--|-----------------|
| Gastos administrativos | |
| Gastos legales y constitución de la empresa | \$500 |
| Registro de marca | \$250 |
| Elaboración de manual corporativo | \$250 |
| Diseño de manual de imagen corporativa | \$500 |
| Mobiliario | \$1.600 |
| Personal administrativo | \$9.600 |
| Asesoría contable | \$960 |
| Pago de servicios varios | \$1.080 |
| Desarrollo e implementación | |
| Desarrollo del aplicativo | \$25.000 |
| Investigación y mantenimiento del aplicativo | \$6.000 |
| Desarrollo web | \$15.000 |
| Investigación y mantenimiento web | \$3.600 |
| Almacenamiento de base de datos | \$1.200 |
| Personal | \$56.400 |
| Equipos | \$14.500 |
| Alquiler de oficina y estudio de grabación audiovisual | \$7.800 |

| | |
|--|-----------|
| Lanzamiento | |
| <i>Marketing</i> de contenido | \$30.000 |
| Patrocinio de <i>influencers</i> (Industrias Creativas) | \$34.000 |
| Actividades promocionales (<i>workshop</i> , <i>webinar</i> y programas de retención) | \$25.760 |
| Total | \$234.000 |

Proyecciones financieras. Para proyectar la demanda del producto, se tomó como referente cinco aspectos. En primer lugar, las industrias creativas y culturales en Latinoamérica tienen una proyección de crecimiento del 6,5 % anual, según investigaciones de *Oxford Economics* publicadas por la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2013). En segundo lugar, en las industrias del *software as a service* (SaaS) se espera un crecimiento del 24,79 % entre los años del 2018 al 2023, según investigaciones de *Quadintel Global Industry Analysis Report* (Quadintel, 2018). En tercer lugar, en Latinoamérica solo se espera un crecimiento económico de 1,3 % para el año 2023, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023). En cuarto lugar, el mercado objetivo de *freelancers* de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica es del 67,5 % de trabajadores independientes, es decir, de 1 282 500 personas, según la integración de datos de la Unesco, EY y el BID. Por último, en cuanto al usuario, se espera una conversión de usuarios *freemium* a *premium* del 5 %, como referencia a diversas investigaciones del modelo de negocio por suscripción (Osterwalder & Pigneur, 2011; Celaya, Rojas, Yuste, Rianza & Vázquez, 2015) (ver Tabla 23).

Tabla 23

Demanda proyectada: Ingresos

| Conceptos | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

| | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Proyección de tasa de crecimiento industrias creativas | 6,5% | | | | |
| Mercado disponible | 1900000 | 2023500 | 2155028 | 2295104 | 2444286 |
| Mercado objetivo | 1282500 | 1365863 | 1454644 | 1549195 | 1649893 |
| Mercado objetivo <i>freemium</i> (Participación de mercado %) | 4% | 7% | 11% | 18% | 30% |
| Usuarios <i>freemium</i> | 51300 | 90147 | 158411 | 278367 | 489161 |
| Número de impresiones (Exposición a publicidad) | 7602660 | 13662780 | 24311927 | 43025139 | 75908932 |
| Ingresos RPM \$7.5 USD (Ingreso por mil impresiones) | \$7,50 | \$7,50 | \$7,50 | \$7,50 | \$7,50 |
| Total ingresos <i>freemium</i> (USD) | \$57.020 | \$102.471 | \$182.339 | \$322.689 | \$569.317 |
| Premium (participación de mercado %) | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Afiliados <i>premium</i> | 2565 | 4507 | 7921 | 13918 | 24458 |
| Precio membresía (\$5 USD mensual) | \$60 | \$60 | \$60 | \$60 | \$60 |
| Total ingresos <i>premium</i> (USD) | \$153.900 | \$270.441 | \$475.232 | \$835.102 | \$1.467.482 |
| Ingresos totales (USD) | \$210.920 | \$372.912 | \$657.572 | \$1.157.790 | \$2.036.799 |

Asimismo, las proyecciones de los porcentajes de ingresos, por medio de los dos modelos *premium* y *freemium*, son de 72 % y 28 %, respectivamente. Esto demuestra la importancia de los dos modelos de ingresos (ver apéndice Figura N1). Además, este modelo de negocio es viable por los costos marginales bajos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Sin embargo, es relevante la inversión en planes de *marketing* y posicionamiento en los primeros meses de lanzamiento.

6.3.2. Análisis financiero

Se han considerado los indicadores financieros VAN, TIR y WACC, con los que se busca reducir el riesgo en la toma de decisiones respecto a la inversión del proyecto. Por lo

tanto, se ha obtenido un VAN positivo de \$1'028,000 USD, una TIR del 81 % y un WACC de 13 % (ver apéndice Tabla N3). En consecuencia, para los inversionistas se estaría creando valor al superar las expectativas del proyecto con respecto al costo de oportunidad del capital (ver Tabla 24). Asimismo, equilibrar las fuentes de financiamiento con una entidad financiera generará mayor rentabilidad al aprovechar el apalancamiento financiero, esto no se podría obtener solo con fondos propios. Por último, a partir del segundo año se comienza a recuperar la inversión.

También, podemos identificar que el punto de equilibrio en el primer año es mayor a los años restantes, esto se debe a que en el primer año la estructura fija total es mayor por la implementación del modelo de negocio y la inversión en las estrategias de *marketing* para lograr en el primer año una masa crítica de usuarios. Por lo tanto, al inicio del proyecto se necesita de 33,667 usuarios para igualar los costos fijos propuestos. Sin embargo, para los años posteriores, la estructura fija total disminuye a 19,441 usuarios, por lo que se requiere menor cantidad para alcanzar el equilibrio (ver apéndice Tabla N4).

Tabla 24

Flujo de caja libre: Escenario moderado

| Escenario moderado | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| (+) Venta | | \$210.920 | \$372.912 | \$657.572 | \$1.157.790 | \$2.036.799 |
| (-) Costo de venta | | \$28.615 | \$49.981 | \$87.526 | \$153.502 | \$269.438 |
| Utilidad bruta (USD) | | \$182.305 | \$322.931 | \$570.046 | \$1.004.288 | \$1.767.361 |
| (-) Gastos administrativos | | \$14.740 | \$11.640 | \$11.640 | \$11.640 | \$11.640 |
| (-) Gastos de marketing | | \$89.760 | \$43.000 | \$43.000 | \$43.000 | \$43.000 |
| (-) Gastos operativos | | \$129.500 | \$81.079 | \$81.219 | \$81.473 | \$81.970 |
| Utilidad operativa (USD) | | -\$51.695 | \$187.212 | \$434.187 | \$868.175 | \$1.630.751 |

| | | | | | | |
|---|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| EBITDA | | -\$51.695 | \$187.212 | \$434.187 | \$868.175 | \$1.630.751 |
| (-) Impuestos | | -\$15.250 | \$55.227 | \$128.085 | \$256.112 | \$481.072 |
| Utilidad neta | | -\$66.945 | \$131.984 | \$306.102 | \$612.063 | \$1.149.680 |
| Flujo de caja de libre disponibilidad FCLD | -\$234.000 | -\$66.945 | \$131.984 | \$306.102 | \$612.063 | \$1.149.680 |
| Préstamo (USD) | \$93.600 | | | | | |
| (-) Amortización | | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 |
| (-) Interés | | -\$11.232 | -\$8.986 | -\$6.739 | -\$4.493 | -\$2.246 |
| (+) Escudo fiscal | | \$3.313 | \$2.651 | \$1.988 | \$1.325 | \$663 |
| Flujo de caja neto del inversionista FCNI (USD) | -\$140.400 | -\$93.584 | \$106.929 | \$282.631 | \$590.176 | \$1.129.376 |
| VAN | \$1.028.419 | | | | | |
| TIR | 81 % | | | | | |
| WACC | 13 % | | | | | |

Escenarios. En el análisis de escenarios, se elaboraron dos escenarios: uno optimista y otro pesimista. En ambos escenarios, se usó el indicador del porcentaje de mercado objetivo como variable.

Escenario optimista. Se proyectó un flujo de caja libre a los cinco años con un incremento exponencial del número de usuarios al 40 % del mercado objetivo. En consecuencia, obtendremos como resultado un VAN positivo de \$1'732,000 USD y una TIR de 106 % (ver apéndice Tabla N5). Es decir, se obtendrían altos márgenes de beneficios, siendo un proyecto rentable.

Escenario pesimista. Se estimó un porcentaje de usuarios del mercado objetivo de solo el 8 % al quinto año, es decir, no se incrementó exponencialmente la participación del mercado. Los resultados, luego de la obtención del flujo de caja libre, generaron un VAN

positivo de \$66,264 USD junto a una TIR de 22 % (ver apéndice Tabla N6). Sin embargo, aunque se evidencia menores márgenes de beneficios, los resultados son mayores al WACC de 13 %. Esto podría significar que el proyecto sigue siendo viable ante un escenario pesimista, es decir, crea valor para los inversionistas al cumplir sus expectativas con respecto a la inversión.

Análisis de escenarios. El objetivo de todo inversionista es encontrar activos reales, cuyos valores superen el costo de oportunidad en comparación con otras alternativas de igual riesgo (Chú & Agüero, 2015). Por tanto, luego de analizar las posibilidades frente a escenarios optimistas, moderados y pesimistas con un costo promedio ponderado del 13 % WACC (ver apéndice Tabla N3) se pronostica desde un limitado crecimiento de usuarios hasta un incremento exponencial en los flujos de caja libre. En consecuencia, estos escenarios planteados dieron como resultado un VAN positivo, por esta razón, se puede afirmar, que existe una alta probabilidad de que el modelo de negocio propuesto genere valor frente a la incertidumbre.

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis de viabilidad

Con el propósito de corroborar la hipótesis de viabilidad, se empleó la técnica de simulación de Monte Carlo para modelar el comportamiento de los activos financieros y estimar el riesgo respecto al retorno de la inversión.

Hipótesis sobre simulación del VAN (H1). Para confirmar la hipótesis de viabilidad (H1), se creó una tarjeta de prueba (ver apéndice Figura O1), en la que se propone que (H1): Obtendremos la rentabilidad esperada al quinto año de comenzado el emprendimiento. Para verificar dicha hipótesis, calculamos los indicadores de rentabilidad financieros VAN y TIR con el flujo de caja proyectado a cinco años en los diversos ritmos de crecimientos respecto al mercado objetivo (ver Tabla 25).

Tabla 25*Participación de mercado en 5 años: Freelancers creativos*

| Escenarios | Mercado objetivo (a los 5 años) | VAN (USD) | TIR |
|-------------------------|---------------------------------|-------------|-------|
| Escenario muy pesimista | 8% | \$66.264 | 22 % |
| Escenario pesimista | 20% | \$675.808 | 68 % |
| Escenario esperado | 30% | \$1.028.419 | 81 % |
| Escenario optimista | 35% | \$1.274.482 | 92 % |
| Escenario muy optimista | 40% | \$1.732.947 | 106 % |

Por consiguiente, se consiguió como resultado una probabilidad del 8,40 % de obtener un VAN menor a \$66,264 USD. Es decir, el riesgo de pérdida es aceptable, porque se encuentra por debajo del 10 % y nos indica que esta probabilidad es muy baja. Por esta razón, se valida la hipótesis de viabilidad (H1) del modelo de negocio (ver Tabla 26 y apéndice

Figura O2).

Tabla 26*Simulación de Monte Carlo: VAN proyectando a 5 años*

| Años | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Flujo de caja neto | -\$140.400 | -\$93.584 | \$41.412 | \$85.181 | \$139.780 | \$207.988 |
| Promedio ponderado de capital | 13% | | | | | |
| Valor actual neto (VAN) | \$66.264 | | | | | |
| Tasa interna de retorno (TIR) | 22% | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Período de retorno (en años) | 3.00 | | | | | |
| Para obtener la desviación estándar | VAN-Prom | VAN-DE | | | | |
| deben probarse varios escenarios | 955,584 | 628,581 | | | | |
| Primera simulación | 1,210,415 | | | | | |
| VAN promedio simulado | 948,45 | | | | | |
| VAN desviación estándar simulada | 639,27 | | | | | |
| VAN mínimo | -1,646,086 | | | | | |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| VAN máximo | 3,138,809 |
| Riesgo de pérdida: VAN < \$66,000 | 8.40 % |

Nota. Para obtener más información sobre el procedimiento de la simulación de Monte Carlo, ingresar a: <https://bit.ly/3MPKPHh>.

6.4. Simulaciones empleadas en el capítulo

Para concluir, se muestran las hipótesis y sus respectivos resultados para validar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio propuesto (ver Tabla 27).

Tabla 27

Resultados de las hipótesis: Deseabilidad, factibilidad y viabilidad

| Dimensión | Hipótesis | Prueba | Resultado | ¿Acepto? |
|--------------|---|---|--|----------|
| Deseabilidad | H1: Más del 75 % de los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica usarán herramientas digitales de gestión y productividad para obtener mejores resultados en sus actividades profesionales. | Experimento <i>call to action</i> y encuestas | Más del 93 % del mercado objetivo ejecutó la intención de descarga <i>Demo Exprimidor</i> dando clic al <i>flyer</i> . | Si |
| | H2: Más del 80 % de los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica pueden completar tareas con la herramienta de gestión y productividad, el Exprimidor, en menos de 10 minutos. | Prueba de usabilidad | Más del 80 % de los que usaron el prototipo terminaron las 4 tareas en menos de 10 minutos. | Si |
| | H3: Más del 80 % de los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica prefieren un lenguaje cotidiano que el empleo de tecnicismos o jergas administrativas en la herramienta de gestión y productividad Exprimidor. | Prueba A/B (<i>Testing A/B</i>) | El 80 % de los usuarios prefieren la versión A (Lenguaje cotidiano) que la versión B (Lenguaje técnico-administrativo) | Si |
| Factibilidad | H1: El plan de marketing producirá más ingresos que pérdidas durante los primeros cinco años del emprendimiento con respecto al costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor de tiempo de vida del cliente (VTVC). | Simulación Monte Carlo | El plan de <i>marketing</i> tiene una probabilidad de eficiencia mayor al 71,48 % | Si |

| | | | | |
|------------|--|------------------------|--|----|
| | H2: El plan operativo, la realización del presupuesto y el envío de contrato estarán dentro de <i>lead time</i> como parámetro para lograr la ventaja competitiva. | | El plan operativo tiene una probabilidad de eficiencia mayor al 87,26 % | Si |
| Viabilidad | H1: Obtendremos la rentabilidad esperada al quinto año de comenzado el emprendimiento. | Simulación Monte Carlo | El riesgo de obtener un VAN a 5 años menor a \$66,000 USD es igual o menor al 8,40 % | Si |

Capítulo VII. Solución sostenible

En el capítulo VII se describe el proceso de validación de la sostenibilidad del modelo de negocio. Para este fin, se utilizó la herramienta de planificación *flourishing business canvas*, la cual se basa en el concepto de florecimiento o prosperidad considerando los factores económicos, sociales y medioambientales. Como resultado, se evaluaron tanto los costos como los beneficios sociales del modelo de negocio propuesto con el fin de validar su sostenibilidad. Por último, se determinó el índice de relevancia social (IRS), es decir, su impacto e influencia en el cumplimiento del ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

7.1. Relevancia social de la solución

La propuesta del modelo de negocio se basa en la creación de *valor compartido*, es decir, generar valor económico y al mismo tiempo contribuir al bienestar social y ambiental (Porter & Kramer, 2011). En este contexto, la responsabilidad social y ambiental se perciben como una oportunidad para crear valor para la empresa y su entorno, más que como una obligación. En consecuencia, un producto puede considerarse socialmente relevante si contribuye de manera significativa a mejorar las condiciones de vida de las personas, al desarrollo económico y a la solución de problemas ambientales. En este sentido, el modelo de negocio aporta al logro de los ODS, con la estimulación del ODS 8: Trabajo decente y

crecimiento económico. Por lo tanto, para evaluar el impacto social del proyecto se calculó el porcentaje con respecto al IRS, como se detalla a continuación:

7.1.1. Índice de relevancia social IRS.

Es un indicador que mide la importancia y el impacto de una persona u organización en la sociedad. Es decir, mediante este indicador, se evalúa el nivel de compromiso que generará el producto con respecto al ODS 8. Por lo tanto, para calcular el porcentaje del IRS del modelo de negocio propuesto, se impactará de forma positiva a nueve metas (8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.8, 8.a y 8.b) (ver apéndice Tabla H1) obteniéndose un IRS del 75 % (ver Tabla 28) Asimismo, según el BID, el impacto de las industrias creativas y culturales al ODS 8 es del 66,7 % de forma directa y del 33,3 % de forma indirecta (Gasca & Luzardo, 2018). Es importante destacar que las industrias creativas y culturales tienen un papel fundamental en el desarrollo económico de países emergentes en Latinoamérica. Estas industrias no solo generan ingresos, sino que también contribuyen a reducir la desigualdad económica y promover un crecimiento inclusivo.

Tabla 28

Índice de relevancia social IRS: Impacto en las metas del ODS 8

| Metas ODS 8 | Impacto de metas | IRS |
|-------------|------------------|------|
| 12 | 9 | 75 % |

7.1.2. Lienzo flourishing business canvas

Se respondieron dieciséis preguntas que abordaron aspectos económicos, sociales y medioambientales relacionados con la propuesta del modelo de negocio (Laszlo & Brown, 2014). A partir las respuestas obtenidas, se logró identificar diversos riesgos, brechas y oportunidades que podrían afectar la realización del proyecto (ver Figura 26). A

continuación, se describen, de forma breve, las respuestas desarrolladas en los dieciséis bloques del lienzo *flourishing business canvas*:

Objetivos. El objetivo de la empresa es incrementar el éxito de los trabajadores independientes o *freelancers* creativos, siendo una empresa eficiente en recursos y logrando una penetración del 30 % en el mercado objetivo al quinto año de funcionamiento.

Beneficios. Los beneficios o impactos estarán enfocados en crear una comunidad de emprendedores creativos *freelancers* con mejores condiciones de trabajo e incentivar el ahorro de energía en el proceso de gestión.

Costos. En términos medioambientales, se medirá el costo mediante el consumo de energía eléctrica generado por el uso de dispositivos electrónicos (aplicativo, web y servidores *cloud*), lo cual resulta en emisiones de dióxido de carbono (CO₂). En cuanto a la dimensión económica, los costos incluirán inversiones en tecnología e investigación para el desarrollo de herramientas eficientes orientadas a la productividad y gestión. Desde la perspectiva social, se considerarán los costos relacionados con la creación de espacios de trabajo saludables.

Actores del ecosistema. Los interesados en el producto pueden ser organizaciones que promueven el desarrollo de los emprendimientos creativos como la Unesco, el BID, el Ministerio de la Producción del Perú (PRODUCE), entre otros. Además, comunidades de trabajadores independientes o *freelancers* que se encuentren dentro de las industrias creativas y culturales.

Necesidades. Las necesidades que los actores del ecosistema intentan satisfacer mediante la cocreación de valor es lograr incrementar la productividad y disminución de tiempo en actividades administrativas. Asimismo, las organizaciones buscan el desarrollo económico en Latinoamérica.

Grupos de interés. Los grupos de interés incluyen a la comunidad, los clientes, los proveedores (*software, hardware* y conocimiento) de trabajadores independientes o *freelancers* creativos y el gobierno peruano a través de PRODUCE.

Relaciones. Generar comunicación con las comunidades virtuales de las industrias creativas y culturales en las redes sociales con mayor presencia como: *Facebook, Instagram, YouTube* y *TikTok*.

Canales. Para la generación y desarrollo de relaciones con los grupos de interés se desarrollará por medio de canales digitales como página web, aplicativo móvil y redes sociales (*Facebook, Instagram, YouTube* y *TikTok*).

Cocreación de valor. Mediante el Exprimidor se ofrece incrementar la productividad y competitividad de los emprendedores creativos, asimismo, fomentar su desarrollo económico como trabajadores independientes.

Codestrucción de valor. Se evidencia en el aspecto medioambiental con la emisión de CO₂ por el uso de canales digitales como la página web, el aplicativo móvil y servidores *cloud*, de esta manera se incrementa la huella de carbono. Es decir, se refiere a la cantidad total de emisiones de gases de efecto invernadero que producirá el modelo de negocio, impactando en el aceleramiento del calentamiento global y cambio climático.

Gobernanza. El Exprimidor promueve la generación de beneficios económicos, sociales y medioambientales por medio de un código ético y acciones de un buen gobierno corporativo, además, de incentivar la formalización de los trabajadores independientes creativos.

Alianzas. Se establecerán alianzas estratégicas con las entidades que proporcionan servicios de medios de pago (*Visa* y *Mastercard*), tiendas de descarga de aplicativos (*Play*

Store y *App Store*) y organizaciones que compran los espacios publicitarios que patrocinarán al Exprimidor por medio de *Google Ads*.

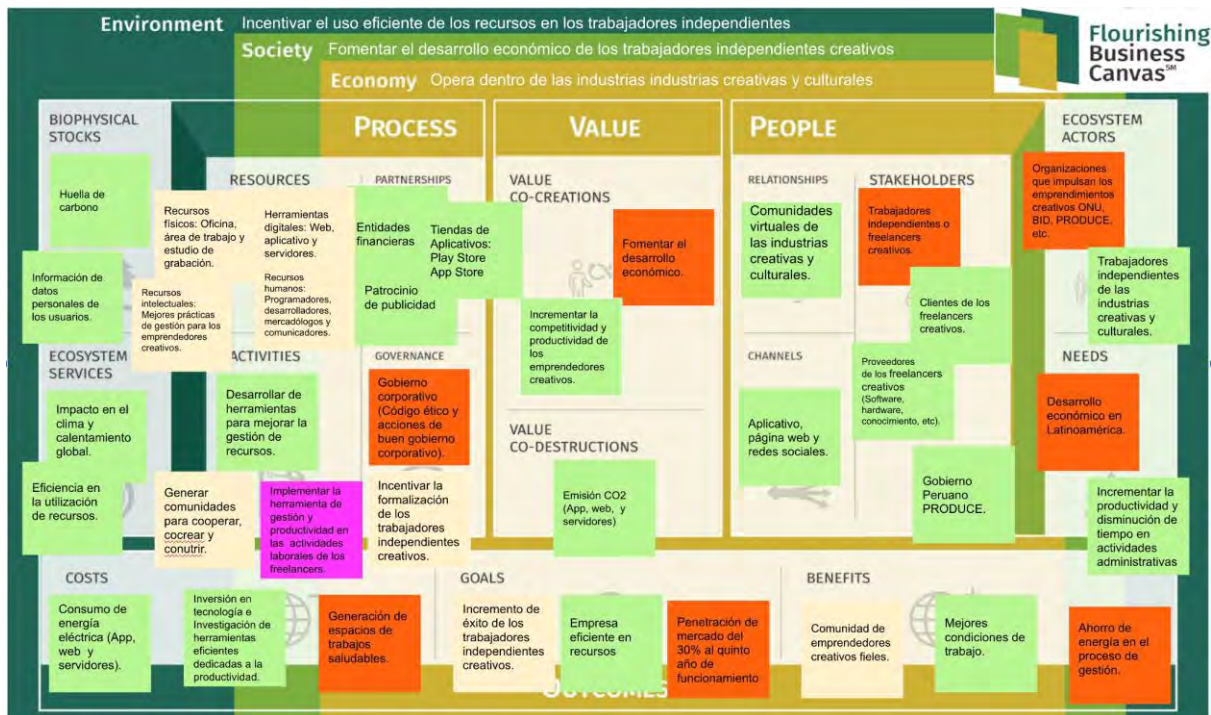
Recursos. Para lograr las metas se requiere de recursos físicos como un espacio de oficina, área de trabajo y estudio de grabación audiovisual, asimismo, equipos de cómputo y equipos de producción audiovisual. Además, de recursos humanos como programadores, desarrolladores, mercadólogos y comunicadores. También, los recursos intelectuales para desarrollar las mejores prácticas administrativas para los emprendedores creativos. Por último, herramientas digitales como web, aplicativo y servidores *cloud*.

Existencia biofísica. Los recursos que se transformarán para lograr el desarrollo del modelo de negocio Exprimidor serán la generación de huella de carbono e información de datos personales de los usuarios.

Actividades. En la ejecución de los objetivos del Exprimidor se generarán las siguientes actividades: primero, desarrollar una herramienta digital de gestión y productividad para los *freelancers* creativos; segundo, generar comunidades dentro del entorno de las actividades creativas para cooperar, cocrear y conutrir entre sus integrantes; por último, implementar la herramienta de gestión y productividad en las actividades laborales de los *freelancers* para incrementar su bienestar.

Servicios ecosistémicos. El uso de dispositivos electrónicos tiene un impacto negativo en el clima debido a la emisión de gases de efecto invernadero, como el CO₂, por lo tanto, se buscarán soluciones que promuevan la eficiencia y la reducción de recursos, como la adopción de prácticas de "cero papel".

Figura 26 Lienzo *flourishing business canvas*: Exprimidor



Nota. Adaptado de Flourishing Business., 2023.

7.2. Rentabilidad social de la solución

Para determinar la rentabilidad social que generará el modelo de negocio, se desarrolló el VAN social proyectado a cinco años, por consiguiente, se determinaron los costos y beneficios sociales con la tasa social de descuento:

Costos sociales. Para la construcción de los costos sociales, se han desarrollado las siguientes cinco actividades. En primer lugar, se ha determinado el consumo de energía del aplicativo móvil de 0.005 kWh y la página web de 0.1 kWh según referencia del Organismo Supervisor de la Inversión de Energía y Minería (Osinermin, 2014). En segundo lugar, se estableció el factor de emisión CO₂ con respecto al consumo de energía eléctrica de 0,4521, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021). En tercer lugar, los servidores *cloud*, por cada actividad de *online* que se realiza se libera 0.2 gramos de CO₂ (Greenpeace, 2023). En cuarto lugar, se ha tomado en cuenta el precio de emisión de CO₂ de \$7.17 USD por tonelada, establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021) (ver

apéndice Tabla F, F, F). Por último, se realizaron las proyecciones de emisión CO₂ de los dispositivos móviles, computadoras y servidores *cloud* (ver apéndice Tabla P1, P2 y P3).

Como resultado en el quinto año se tendrá un costo social de \$70,622 USD, debido al incremento de emisiones de CO₂ en el consumo de energía eléctrica (ver Tabla 29).

Tabla 29

Costo social: Emisión CO₂

| Escenario Moderado | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------|----------|----------|----------|----------|
| (-) Costo social total CO ₂ - dispositivo móvil (USD) | \$607 | \$1.067 | \$1.874 | \$3.294 | \$5.788 |
| (-) Costo social total - CO ₂ - computadora (USD) | \$5.188 | \$9.117 | \$16.021 | \$28.153 | \$49.472 |
| (-) Costo social total - CO ₂ - servidores <i>cloud</i> (USD) | \$1.611 | \$2.831 | \$4.975 | \$8.742 | \$15.362 |
| (-) Costo social total (USD) | \$7.406 | \$13.015 | \$22.870 | \$40.189 | \$70.622 |

Beneficios sociales. La optimización del tiempo de los *freelancers* creativos al hacer uso del Exprimidor, están orientados a reducir el tiempo en las tareas de gestión como presupuestar, realizar contratos, establecer costo/hora de trabajo, negociaciones, entre otros. Por lo tanto, se ha calculado que cada usuario obtiene un beneficio de optimización del tiempo en promedio de 18 horas anuales. Es decir, con referencia al sueldo mínimo en el Perú, se generará un beneficio en los usuarios de \$630,934 USD al quinto año (ver Tabla 30).

Tabla 30

Beneficio social: Horas ahorradas

| Escenario Moderado | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Clientes premium | 2565 | 4507 | 7921 | 13918 | 24458 |
| Costo hora / hombre estimado (USD) | \$1,43 | \$1,43 | \$1,43 | \$1,43 | \$1,43 |
| Tiempo ahorrado (Año) | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| (+) Beneficios social total (USD) | \$66.169 | \$116.276 | \$204.326 | \$359.052 | \$630.943 |

Tasa social de descuento (TSD). Sirve para determinar si los beneficios en el futuro justifican los costos presentes en la evaluación del modelo de negocio, se basa en la premisa de que un beneficio futuro tiene menos valor que un beneficio presente debido a la incertidumbre y la posibilidad de que los beneficios futuros no se materialicen. En el contexto peruano, la Tasa Social de Descuento es establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y se encuentra actualmente en un 8 %, esta tasa se utiliza en la evaluación de proyectos de inversión pública en el país (Seminario, 2017). Sin embargo, este porcentaje es revisado y ajustado periódicamente en función de la evolución de la economía y las finanzas en el Perú y está vinculado a factores como el costo de oportunidad del capital, la distribución de los beneficios, el riesgo de los proyectos y la sostenibilidad a largo plazo son considerados importantes en dicha revisión y ajuste.

Tabla 31

Tasa social de descuento TSD: MEF

| Parámetro | Valor |
|--------------------------|-------|
| Tasa social de descuento | 8 % |

Nota. Tomado de Seminario, 2017, p. 85.

Por último, en el desarrollo del VAN social proyectado a cinco años se obtiene un beneficio de \$902,705 USD, con una tasa social de descuento (TSD) del 8 % (ver Tabla 32)., por lo tanto, se confirma la sostenibilidad del modelo de negocio, es decir, se obtienen mayores beneficios que costos sociales en una proyección de cinco años. Es importante señalar que el VAN financiero es mayor al VAN social en un 10 %, debido a que, la principal función de un emprendimiento es crear valor para sus accionistas y usuarios. Sin embargo, el modelo de negocio también se encuentra alineado con la creación de *valor compartido* entre la empresa y sus grupos de interés lo cual generará una ventaja competitiva. De esta manera,

no se limita únicamente a los aspectos económicos, sino también a los aspectos sociales y medioambientales (Lozano & Calderón, 2012).

Tabla 32

Flujo de caja libre: VAN Social

| Escenario Moderado | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (+) Beneficios social total (USD) | \$66.169 | \$116.276 | \$204.326 | \$359.052 | \$630.943 |
| (-) Costo social total (USD) | \$7.406 | \$13.015 | \$22.870 | \$40.189 | \$70.622 |
| FCL (USD) | \$58.763 | \$103.261 | \$181.456 | \$318.863 | \$560.322 |
| <hr/> | | | | | |
| VANS (USD) | \$902.705 | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| IRS | 0,08 | | | | |

Capítulo VIII. Decisión e implementación

En este último capítulo, se detalla la implementación del modelo de negocio y el equipo de trabajo. Asimismo, se muestran las conclusiones con el resumen de los resultados obtenidos para la validación del modelo de negocio, así como la propuesta de valor. Finalmente, se describen las razones para seguir adelante con la implementación del modelo de negocio, por lo que se mencionan las recomendaciones propuestas por el equipo de trabajo.

8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

La implementación del modelo de negocio se realizará en el año 2024, entre los meses de enero a setiembre, por lo que, se espera el lanzamiento del aplicativo y web Exprimidor para octubre del 2024, como se muestra en el diagrama de *Gantt* (ver apéndice Figura Q1). El equipo responsable para llevar a cabo la implementación se encuentra conformado por Helen

Rojas (HR), Luis Ochoa (LO), Mesías Miranda (MM) y Rider Montes (RM). Por consiguiente, el plan de implementación se encuentra disgregado en cinco etapas:

Etapas 1 - Inicio. Las actividades en esta primera etapa son la constitución de la empresa y el registro de la marca. Además, la elaboración del manual corporativo para establecer la cultura organizacional con el objetivo de alinear las políticas de la organización de manera consciente en toda la empresa.

Etapas 2 - Desarrollo. En la segunda etapa de las actividades se encuentra la creación de marca por medio del manual de imagen corporativa para establecer una coherencia en todas las estrategias de comunicación y la facilidad de identificación de los usuarios. Además, la sistematización de teorías de gestión y productividad para *freelancers*. Asimismo, el desarrollo del aplicativo y página web. Por último, realizar pruebas de usabilidad para la retroalimentación y mejoras en la entrega final del producto con la programación de actualizaciones trimestrales.

Etapas 3 - Distribución. En la tercera etapa, para la publicación del aplicativo en los *marketplaces* seleccionados, se deberá cumplir con requisitos como el registro, la revisión, la aprobación y por último, la publicación para que los usuarios puedan descargar el aplicativo. Sin embargo, el proceso completo puede ser más complejo dependiendo de la naturaleza del aplicativo y las directrices al momento de la verificación.

Etapas 4 - Creación de una comunidad. En la cuarta etapa se llevará a cabo la generación de una comunidad, la cual se iniciará seis meses antes del lanzamiento del producto. Para lograrlo, se elaborará un plan de medios digitales que permita definir la estrategia de promoción mediante la creación de contenido para redes sociales, la integración con los *early adopters* y el patrocinio de *influencers* en el entorno de las industrias creativas.

Todo esto, con el fin de crear una comunidad de usuarios y generar expectativa antes del lanzamiento del producto.

Etapas 5 - Lanzamiento. Por último, la etapa de lanzamiento se llevará a cabo a través de una actividad promocional conocida como *workshop*. Esta actividad tiene como objetivo principal presentar el modelo de negocio y las herramientas de gestión y productividad a los potenciales usuarios, en este caso, los *freelancers* creativos. Durante el *workshop* se brindará información detallada sobre el funcionamiento del producto y cómo puede ayudar a mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo diario. De esta manera, se espera generar mayor interés y aceptación por parte de los potenciales usuarios y aumentar la difusión y el alcance del modelo de negocio.

8.2. Conclusión

Se afirma que la propuesta del modelo de negocio Exprimidor —como solución para los *freelancers* de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica— es deseable, factible, viable y sostenible:

En Latinoamérica, las industrias creativas y culturales enfrentan un *problema social relevante* que afecta a la mayoría de los *freelancers* creativos. Este problema se refiere a la gestión y la productividad, y tiene un impacto significativo en sus vidas. En concreto, el 58 % de los *freelancers* creativos afirma que sus ingresos no son suficientes para vivir. Por ejemplo, el 39,5 % de ellos tienen dificultades relacionadas con las finanzas y la planificación estratégica. Esto ocasiona el fracaso de los emprendimientos creativos, en promedio, a los dos años y cinco meses.

Respecto a la exponencialidad, el modelo de negocio es escalable y se puede replicar en toda Latinoamérica. Se estima que existe un mercado objetivo de 1.2 millones de *freelancers* creativos en la región. Además, se han identificado países con un mayor atractivo

debido al desarrollo de las industrias creativas y culturales como México, Colombia, Argentina, Brasil, Chile y Perú. En toda la región, este segmento comparte características similares, como una edad promedio de 35 años, el 90,4 % tienen estudios universitarios, el 61,8 % son hombres y el 28,2 % son mujeres.

Se confirma la deseabilidad del producto por parte de los *freelancers* de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica. Esto se basa en los resultados de tres pruebas de usabilidad y experimentos realizados con usuarios potenciales. Estos resultados validaron la existencia de una necesidad insatisfecha que podría ser satisfecha por la herramienta de gestión y productividad Exprimidor. En otras palabras, existe un encaje del producto frente a la necesidad no cubierta o dolor al reducir el tiempo dedicado a las tareas administrativas y al incrementar la competitividad profesional.

Se evidencia la viabilidad del proyecto a través de las proyecciones financieras a cinco años, en las que se obtuvo un VAN positivo de \$1'028,000 USD y una TIR del 81 %, utilizando un WACC del 13 %. En un escenario pesimista, con un crecimiento limitado del mercado objetivo del 8 %, se estima un VAN positivo de \$66,264 USD y una TIR del 22 %. Por lo tanto, se confirma que el modelo de negocio cumple con las expectativas de los inversionistas al crear valor, incluso, en el peor de los escenarios. En conclusión, se confirma la viabilidad del modelo de negocio.

En el análisis de sostenibilidad, se obtuvo como resultado un VAN social positivo, proyectado a cinco años, de \$900,000 USD, esto confirma la viabilidad social del proyecto. Además, el modelo de negocio Exprimidor impactará de manera positiva en el logro del ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, con un Índice de Relevancia Social (IRS) del 75 %.

8.3. Recomendación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se decide implementar el proyecto, porque podrá crear valor, tanto para los inversionistas como para los grupos de interés. Asimismo, a partir de la elaboración del modelo de negocio Exprimidor, se recomiendan las siguientes acciones:

Es importante generar una comunidad en redes sociales en torno a los trabajadores independientes o *freelancers* de las industrias creativas y culturales seis meses antes del lanzamiento del producto, pues de esta obtendremos nuestros primeros usuarios o *early adopters*, ya que, obtener una masa crítica de usuarios en los primeros meses es un factor crítico de éxito en un modelo de negocio exponencial. Para lograrlo, se requiere una mayor inversión en el plan de *marketing* durante el primer año y el desarrollo de una estrategia eficiente de posicionamiento de la marca.

Ante un escenario empresarial volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), marcado por los cambios constantes de los mercados debido a factores como la inestabilidad política, crisis económica, conflictos bélicos, etc., es necesario ser una organización con una visión clara, adaptable, colaborativa y ágil. Es decir, alinearse al modelo de negocio exponencial implementando los siete atributos propuestos en el lienzo EXO (ver Figura 15). Por ejemplo, la autonomía de los equipos de trabajo con un sistema de organización *holocrático* permite responder rápidamente al entorno actual y aprovechar las oportunidades.

Es necesario la experimentación constante mediante pruebas de usabilidad cada tres meses, ya que la experiencia del usuario es un factor clave en la frecuencia de uso del aplicativo y página web. De esta forma, se podrá actualizar el producto con características únicas y atractivas para destacar en el mercado. Además, es importante ofrecer a los usuarios un fácil acceso para contactar con el soporte de atención al cliente y resolver cualquier

problema o duda. También, se debe garantizar la seguridad y privacidad de los usuarios en todo momento. Por último, es crucial implementar medidas efectivas para retener a los clientes y fidelizarlos a largo plazo.

Generar actividades de *valor compartido* para enfocarse en maximizar los beneficios del modelo de negocio y al mismo tiempo contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Por lo tanto, para la efectividad de esta estrategia, es fundamental la revisión de oportunidades para crear *valor compartido* en colaboración con proveedores, usuarios, organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas y gobiernos. De esta manera, impactar positivamente en el cumplimiento del ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico; asimismo, este enfoque conllevará a una mayor responsabilidad social y sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional [AAIC]. (2016). *Crean en el país una red de ciudades culturales para exportar creatividad.*

<https://www.inversionycomercio.ar/>

Allen, D. (2012). *Sé más eficaz.* Alienta Editorial.

Arana, P. (2020). *Matemáticas Financieras Básicas: Desmitificando su comprensión.* Arana Barbier Consulting & Training.

Android. (2021, 21 octubre). *Evolving our business model to address developer needs.*

Android Developers Blog.

<https://android-developers.googleblog.com/2021/10/evolving-business-model.html>

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansión.* McGraw-Hill Companies.

Apple. (2020, 18 noviembre). *Apple anuncia el App Store Small Business Program.*

Newsroom.

<https://www.apple.com/la/newsroom/2020/11/apple-announces-app-store-small-business-program/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCR]. (2023, 5 abril) *Resumen informativo*.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-04-05.pdf>

Bárcena, A., & Prado, A. (2017). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales*. D-CEPAL.

Benavente, J. M., & Grazi, M. (2018). *Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe. Impulsando la Economía Naranja en América Latina y el Caribe*. Foro Abierto de Ciencias Latinoamérica y el Caribe CILAC.

Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). *La economía naranja, una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo BID.

<https://publications.iadb.org/handle/11319/3659?locale-attribute=en>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2019). *Poder femenino: las mujeres detrás de la Economía Naranja*.

<https://www.iadb.org/es/mejorando-vidas/poder-femenino-las-mujeres-detras-de-la-economia-naranja>

Business Software Alliance [BSA]. (2018, 5 junio). *El 52 % del uso de software sin licencia en Latino América pone a consumidores y organizaciones en alto riesgo de malware*.

<https://www.bsa.org/es/noticias-y-eventos/comunicados-de-prensa/el-52-del-uso-de-software-sin-licencia-en-latino-america-pone-a-consumidores-y-organizaciones-en-alto-riesgo-de-malware>

- Brown, Z. C., Anicich, E. M., & Galinsky, A. D. (2020). *Compensatory conspicuous communication: Low status increases jargon use*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 274-290.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.07.001>
- Celaya, J., Rojas, M. J., Yuste, E., Riaza, M., & Vázquez, J. A. (2015). *Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital*. Dosdoce.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023) *En 2023 el crecimiento será más lento en América Latina y el Caribe: así es como se puede revertir el ciclo*.
<https://www.cepal.org/es/articulos/2023-2023-crecimiento-sera-mas-lento-america-latina-caribe-asi-es-como-se-puede-revertir>
- Chú Rubio, M. & Agüero Olivos, C. (2015). *Matemática para las decisiones financieras*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- Damodaran. (2023, 5 enero). *Damodaran Online*.
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- De Bono, E., & Diéguez, R. D. (1988). *Seis sombreros para pensar*. Granica.
- Drexler, A., Fischer, G., & Schoar, A. (2014). *Keeping it simple: Financial literacy and rules of thumb*. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 1-31.
<http://doi.org/10.1257/app.6.2.1>
- Ernst & Young, (2015). *Tiempos de cultura: El primer mapa mundial de las industrias culturales y creativas*. Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores CISEC.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2018). *¡Sí, de acuerdo!: cómo negociar sin ceder*. Vergara.
- Flourishing Business. (2023). *Flourishing Business Canvas*.

<https://flourishingbusiness.org/download-flourishing-business-canvas/>

Frier, S. (2020). *Sin filtro: La historia secreta de Instagram*. Conecta.

Gasca, L., & Luzardo, A. (2018). *Emprender un futuro naranja: Quince preguntas para entender mejor a los emprendedores creativos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo BID.

Google. (2022). Valor de CPM. *Ayuda de Google Ad Manager*.

<https://support.google.com/admanager/answer/177222?hl=es-419>

Gray, D., Brown, S., & Macanuso, J. (2012). *Gamestorming: 83 juegos para innovadores inconformistas y generadores de cambio*. Deusto

Greenpeace (2023, 20 enero). *¿Sabes cuánto contaminas al usar internet? La huella ambiental que nadie nombra*.

<https://www.greenpeace.org/argentina/blog/issues/contaminacion/sabes-cuanto-contaminas-al-usar-internet-la-huella-ambiental-que-nadie-nombra/>

Humphrey, A., & Lie, B. (2004). *Análisis de matriz DOFA*.

[https://www.academia.edu/24993648/An%C3%A1lisis DOFA y an%C3%A1lisis PEST](https://www.academia.edu/24993648/An%C3%A1lisis_DOFA_y_an%C3%A1lisis_PEST)

Investincolombia. (2022). *Audiovisual. Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia*.

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/tecnologia-de-la-informacion-e-industrias-creativas/audiovisual>

Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones exponenciales*. Bubok Publishing S.L.

Laszlo, C., & Brown, J. S. (2014). *Flourishing enterprise: The new spirit of business*.

Stanford University Press.

<https://flourishingbusiness.org/download-flourishing-business-canvas/>

- Lozano, J. R., & Calderón, M. V. (2012). *La responsabilidad social en las empresas de comunicación peruanas: La mirada de los stakeholders*. Universidad de Lima.
- Manual, Oslo (2018). *Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. 4th Edition. 255p.
<https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/9789264304604-en.pdf?itemId=/content/publication/9789264304604-en&mimeType=pdf>
- Mauborgne, R. A., & Kim, W. C. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Deusto Business Review.
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú [MEF]. (2021). *Nota técnica para el uso del precio social del carbono en la evaluación social de proyectos de inversión*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo3_RD006_2021EF6301.pdf
- Microsoft. (2023). *Compara todos los planes de Microsoft 365*.
<https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products?market=pe>
- Prochile. (2023). *Industrias Creativas. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile*.
<https://www.prochile.gob.cl/sectores-exportadores/industrias-creativas>
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: El método para resolver problemas y testar nuevas ideas en solo 5 días*. Conecta.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11va Ed.). Pearson Educación
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid Editorial Mexicana Sa De CV.

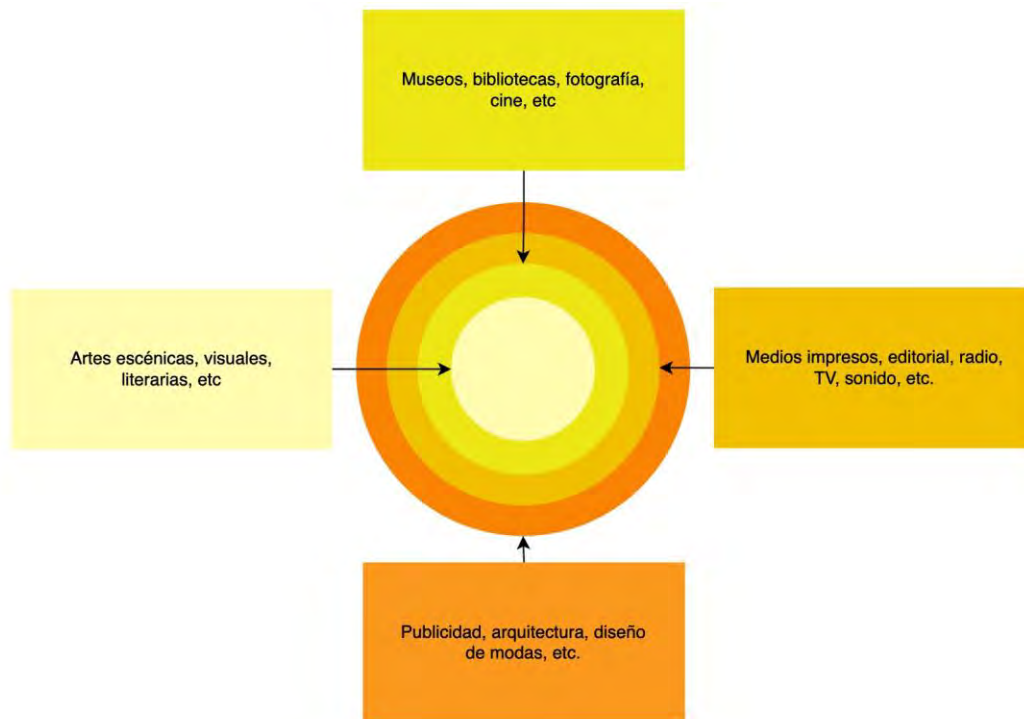
- Oliva, L. I., & Lázaro, I. (2018). *Economía creativa en América Latina y el Caribe: Mediciones y desafíos*. Banco Interamericano de Desarrollo BID.
<http://dx.doi.org/10.18235/0001308>
- Organización de los Estados Americanos [OEA]. (2013). *El impacto económico de las industrias creativas en las Américas*.
http://www.oas.org/es/sedi/nl/0114/3_es.html#:~:text=Las%20industrias%20creativas%20y%20culturales,de%20empleo%20en%20las%20Am%C3%A9ricas
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería de Perú [Osinermin]. (2014). *Cómo ahorrar energía eléctrica*.
https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Folleteria/5%20Quieres%20saber%20cuanto%20consumen%20tus%20artefactos.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Leader Summaries.
- Openexo. (2023). *ExO Canvas*.
<https://web.openexo.com/exo-canvas/>
- Parkinson, C. N., & Gras, J. (1974). *La ley de Parkinson: y otros ensayos*. Seix Barral
- Porter, M. (2006). *Ser competitivo*. Deusto.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, 89(1), 32-49.
- Quadintel. (2018). *Latin America Software-as-a-Service (SaaS) Market (2018-2023)*. Report Linker. <https://www.reportlinker.com/p05753792/Latin-America-Software-as-a-Service-SaaS-Market.html>

- Ries, E., & Sañbut, B. (2012). *El método lean startup*. España, Madrid: Deusto.
- Robertson, B. (2015). *Holocracia: El Nuevo Sistema Organizativo para un Mundo en Continuo Cambio*. Empresa Activa.
- Seminario de Marzi, Luis. (2017). *Actualización de la Tasa Social de Descuento*. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú.
- Throsby, D. (2008). *The concentric circles model of the cultural industries*. Cultural trends, 17(3), 147-164. <https://doi.org/10.1080/09548960802361951>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco]. (2021). *Foro Internacional sobre la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible*. <https://articles.unesco.org/es/articles/foro-internacional-sobre-la-economia-creativa-para-el-desarrollo-sostenible>

Apéndices

Apéndices A: Descripción del mercado

Figura A1 Modelo de círculos concéntricos por David Throsby






Nota. Tomado de Throsby, 2008, p. 6.

Apéndices B: Análisis competitivo

Tabla B1

Competidores: Hojas de cálculo, calculadora, lápiz y papel




| ITEM | Microsoft Excel | Google Sheets | Calculadora, papel y hoja |
|----------------------------|--|---|---|
| Logotipo o imagen |  |  |  |
| Nº de Certificado INDECOPI | No encontrado | No encontrado | No corresponde |
| Segmentación | Para público en general, pero focalizado en profesionales relacionados con la contabilidad, finanzas, estadísticas, cálculos, etc. | Público en general que no necesita de una herramienta sofisticada, para realizar hojas de cálculo | Público en general que realice operaciones matemáticas básicas |
| Plataformas disponibles | Descarga Web y Aplicativo móvil | Web, Aplicativo móvil | Accesible |

| | | | |
|------------------------|---|---|-----------------|
| Filtros de búsqueda | Software de hojas de cálculo Microsoft Excel / Microsoft 365 descargar | Hojas de cálculo de <i>Google</i> | No corresponde |
| Resultados de búsqueda | Programa de software de hojas de cálculo líder en el sector y herramienta avanzada de análisis y visualización de datos | Editor de hojas de cálculo online una | No corresponde |
| Registro | Es obligatorio vincularlo con una cuenta de correo electrónico de Microsoft (Outlook) | Es obligatorio vincularlo con una cuenta de correo electrónico de Gmail | No corresponde |
| Precio | Básico: \$6 USD mensual | Aplicación: Gratis | Compra: \$8 USD |
| Contacto | Se puede contactar por página Web, Servicio al cliente y página web, correo electrónico | Se puede contactar por correo electrónico y <i>Google drive</i> | No corresponde |
| Enlace | https://bit.ly/3Yzjs99 | https://bit.ly/3WvKw7J | No corresponde |






**Tabla
B2**

Sustitutos: Productividad y gestión

| ITEM | Asana | Trello | My Good Week |
|-------------------------|---|--|--|
| Logotipos |  |  |  |
| N.º Publicación OMPI | 10956845 | No encontrado | No encontrado |
| Segmentación | Emprendedores y profesionales que desean mejorar su comunicación | Emprendedores, profesionales y estudiantes que desean mejorar su productividad | Emprendedores, profesionales, estudiantes, <i>freelancers</i> y artistas que desean mejorar su productividad |
| Redes Sociales | <i>Twitter, Correo Electrónico</i> | <i>Twitter, Facebook, Correo Electrónico</i> | <i>Twitter, Correo Electrónico</i> |
| Plataformas disponibles | Web y aplicativo | Web y aplicativo | Web y aplicativo |
| Filtros de búsqueda | Aplicaciones e integraciones, centraliza tu trabajo, | Plazos y controles, ejecución, asignar tareas, configurar proyectos | Herramientas de productividad personal: Planificación de agenda semanal, generación de hábitos productivos |
| Resultados de búsqueda | Gestionar en línea tu trabajo, Gestión de tareas y proyectos, Tablero <i>Kanban</i> | Utilizar tarjetas y tableros, teletrabajo, Gestor de tareas, Herramienta <i>Kanban</i> | Comienza a medir tus horas de trabajo, sueño, reuniones, lecturas, citas, entretenimiento, salud y clases. |
| Registro | Es obligatorio, ofrecen 30 días gratis como Premium. No existe la versión <i>freemium</i> | Es obligatorio, existe la versión <i>freemium</i> | Es obligatorio, es necesario vincular la cuenta personal de <i>Google Calendar</i> |
| Precio | <i>Premium</i> : \$10.99 USD mensual <i>Business</i> : \$24.99 USD mensual | <i>Standard</i> : \$5 USD mensual <i>Premium</i> : \$10 USD mensual | Pago: \$2.99 USD plan mensual y \$29 USD plan anual |
| Contacto | Se puede contactar por E-mail | Se puede contactar por E-mail | Se puede contactar por medio del <i>Chat Boot</i> en la Web |
| Enlace | https://app.asana.com/ | https://trello.com/ | https://mygoodweek.com/es/ |

B3




Tabla**Competidores: ERP SaaS para pymes e independientes**

| ITEM | Odoo | Holded | Clickgest |
|-------------------------|--|--|---|
| Logotipo |  |  |  |
| N.º Publicación OMPI | No encontrado | No encontrado | No encontrado |
| Segmentación | Emprendedores de pymes que desean gestionar su negocio | Empresarios de pymes e independientes que desean gestionar su actividad laboral desde cualquier parte | Emprendedores de pymes que desean gestionar su negocio |
| Plataformas disponibles | Web, Aplicativo móvil | Web, Aplicativo móvil | Web y consultoría personalizada |
| Filtros de búsqueda | ERP SaaS para pymes | ERP SaaS para pymes e independientes | ERP SaaS para pymes |
| Resultados de búsqueda | ERP de código abierto gratis | Software de gestión para pymes y autónomos | ERP especializados en pymes, de forma Online, sin una inversión inicial |
| Registro | Es obligatorio vincularlo con una cuenta de correo electrónico | Es obligatorio vincularlo con una cuenta de correo electrónico de Gmail | Es obligatorio solicitar una <i>demo</i> por medio de un correo electrónico |
| Precio | 1 aplicación: Gratis <i>Estándar</i> : \$9.10 USD mensual <i>Premium</i> : \$13.60 USD mensual | Básico: \$ 14.95 USD mensual <i>Estándar</i> : \$ 30.42 USD mensual Avanzado: \$ 51.04 USD mensual <i>Premium</i> : \$ 102.60 USD mensual | Lite: \$22.69 USD mensual <i>Premium</i> : \$33 USD mensual |
| Contacto | Se puede contactar por <i>Facebook, YouTube, Instagram, Twitter y LinkedIn</i> | Se puede contactar por entrevista personalizada, <i>Webinars, Chat, E-mail, blog y YouTube</i> | Se puede contactar por <i>E-mail y Teléfono</i> |
| Enlace | https://www.odoo.com/es_ES | https://www.holded.com/es | https://www.clickgest.com/ |

B4

Competidores potenciales: Emprendimiento, productividad y ahorro.

Tabla




| ITEM | ABC del BCP | Warda | Aprendemás |
|----------------------------|---|---|---|
| Logotipo |  |  |  |
| Nº de Certificado INDECOPI | T00009221 | T00028953 | T00030817 |
| Segmentación | Clientes, potenciales clientes del BCP y emprendedores | Emprendedores, profesionales que desean cumplir con objetivos de | Trabajadores, emprendedores, jubilados y estudiantes ahorro |
| Plataformas disponibles | Web, Redes Sociales (<i>Facebook, YouTube, TikTok</i>) | Aplicativo (<i>App Store y Google Pay</i>) Redes sociales (<i>Facebook y YouTube</i>) | Web, Redes sociales (<i>Facebook, LinkedIn y WhatsApp</i>) |
| Filtros de búsqueda | Curso para emprendedores: Inicia tu camino emprendedor, haz crecer tu negocio, planifica el éxito de tu empresa | Aplicativo para el ahorro: Crea y organiza las metas personales por medio de la Web del ahorro. | Cursos, seminario web, herramientas, finanzas personales, finanzas empresariales |
| Resultados de búsqueda | Haz un presupuesto, ahorra por un plan, planifica tus deudas, usa canales digitales | Crea y organiza tus metas, descubre como empezar a ahorrar | Desarrollo de negocios, crecimiento personal y profesional, salud financiera |
| Registro | No es obligatorio, pero si para inscribirse en los cursos y entrega de certificados | Es obligatorio, es necesario vincular una cuanta de ahorros bancarios | Es obligatorio DNI, correo electrónico y número de celular |
| Precio | Gratis: Plataforma multilateral del Banco de Crédito del Perú. | Gratis: Plataforma multilateral del Banco de Crédito del Perú. | Gratis: Plataforma multilateral del Banco Interbank. |
| Contacto | Se puede contactar por <i>E-mail y Facebook Messenger</i> | Se puede contactar por <i>E-mail</i> | Se puede contactar por <i>E-mail y Facebook Messenger</i> |
| Enlace | https://www.viabcp.com/abcdelbcp | https://www.warda.com.pe/ | https://aprendemasinterbank.pe/ |

B5

Competidores potenciales: Plataformas para encontrar trabajo freelancers.

| ITEM | Freelancer | Fiverr | Workana |
|------|------------|--------|---------|
|------|------------|--------|---------|

Tabla

| |  |  |  |
|-------------------------|---|--|---|
| Logotipo o imagen | | | |
| N.º Publicación OMPI | 20210142287 | No encontrado | No encontrado |
| Segmentación | Microempresas y freelancer (trabajadores independientes) en todo el mundo | Freelancer (trabajadores independientes) en todo el mundo | Publico en general que realice operaciones matemáticas básicas |
| Plataformas disponibles | Web y Aplicativo móvil | Web, Aplicativo móvil | Web, Aplicativo móvil |
| Filtros de búsqueda | Trabajadores independientes, <i>freelancers</i> , buscar trabajo | Trabajadores independientes, <i>freelancers</i> , buscar trabajo | Trabajadores independientes, <i>freelancers</i> , buscar trabajo |
| Resultados de búsqueda | Encuentra y contrata a los mejores <i>freelancers</i> | Ofrece tus servicios freelance en una plataforma segura y fácil de usar | <i>Freelancers</i> certificados para contratar hoy |
| Registro | Es obligatorio vincularlo con una cuenta de correo electrónico y un medio de pago | Es obligatorio vincularlo con una cuenta de correo electrónico y un medio de pago | Es obligatorio vincularlo con una cuenta de correo electrónico y un medio de pago |
| Precio | Membresía: Básico: \$4.99 USD mensual Profesional: \$49 USD mensual Premium: \$99 USD mensual Comisión: 10 % (Trabajo terminado) | Membresía: Gratis Publicación de Anuncios Gigs: \$5 USD Comisión: 5 % (Trabajo terminado) | Membresía: Plus: \$4.9 USD mensual Profesional: \$16.9 USD mensual Premium: \$ 24.9 USD mensual Comisión: \$0 a \$300 USD: 20 % \$301 a \$3000 USD: 10 % \$3000 USD o más: 5 % |
| Contacto | Se puede contactar por página Web, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, servicio al cliente y correo electrónico | Se puede contactar por página Web, Facebook, YouTube, Instagram, servicio al cliente y correo electrónico | Se puede contactar por página Web, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn, servicio al cliente y correo electrónico. |
| Enlace | https://www.freelancer.es | https://www.fiverr.com/?source=top_nav | https://help.workana.com/hc/es |

Apéndices C: Entrevistas en profundidad

Tabla C1

Entrevista: Diseñador gráfico

| | |
|----------------------|---|
| Nombre: | GONTA |
| Edad: | 35 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Lic. Ciencias de la Comunicación |
| Ocupación: | Diseñador Gráfico (Freelance) |
| Principal actividad | Diseño de piezas gráficas publicitarias tanto impresos y digitales. |
| Lugar de residencia: | Huancayo (Perú) |
| Necesidades | <p>“En el periodo de pandemia, se redujo sus ingresos, por lo tanto, para los independientes existe una incertidumbre por los ingresos, sin embargo, valora la independencia porque se puede dedicar a otras actividades en cualquier momento”.</p> <p>“Tener salud mental como emprendedor, para desarrollar mejores ideas mediante la creatividad”.</p> <p>“Mayor valoración de los profesionales relacionados con el diseño”.</p> |
| Problemas | <p>“Pensar constantemente como ganar más clientes”.</p> <p>“No tiene ningún método para calcular las horas trabajadas, pero siente que el precio que cobra es el adecuado, sumado a la experiencia de otros trabajos”.</p> |
| Deseos | <p>“Desarrollar plataformas culturales con contenido social”.</p> <p>“Poder tener información más detallada y precisa sobre lo que el cliente esencialmente quiere”.</p> <p>“Mayor valoración de su trabajo por parte de los clientes”.</p> |
| Observaciones | <p>“Las reuniones por videollamadas le han beneficiado, porque ya no tiene que ir personalmente a los clientes y todo es más rápido por medio del WhatsApp para las coordinaciones”.</p> <p>“No se siente como emprendedor o generar empresa, se va más como un Freelancer”.</p> <p>“Solo utiliza Word, porque sus trabajos son pequeños y no necesita cálculos demasiado elaborados”.</p> <p>“Sus contratos son por medio de tratos de palabra, no elabora un contrato”.</p> |

C2

Productor audiovisual

| | |
|---------|----------|
| Nombre: | SEÑORA K |
| Edad: | 36 |
| Género: | Femenino |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|----------------------|---|
| Estudios: | Lic. Antropología |
| Ocupación: | Periodista, consultoría política |
| Principal actividad | Administradora del portal de noticias digital X |
| Lugar de residencia: | Huancayo (Perú) |
| Necesidades | <p>“No tener suficientes ingresos en el emprendimiento, esto ocasiona no poder pagar la planilla a fin de mes de los reporteros, diseñadores y gestores de medios. Esto se tiene que subvencionar por los socios fundadores”.</p> <p>“Ser reconocido como un medio de noticias referente en la macro región central de Perú”.</p> |
| Problemas | <p>“La producción constante de notas periodística, hacen que pierdan calidad, por lo tanto, es un problema establecer un equilibrio entre calidad o cantidad”. “Falta de interés por temas administrativos por parte de los socios, esto genera problemas al tomar decisiones estratégicas, para el portal de noticias digital”.</p> |
| Deseos | <p>“Consolidar un equipo de trabajo para que el emprendimiento del portal de noticias digital sea rentable”.</p> <p>“Tener las herramientas para hacer rentable un proyecto financiero, con el incremento de ingresos o cambio de modelo de negocio”.</p> <p>“Tener conocimientos sobre gestión en empresas periodísticas o referencias de algunos modelos de negocio parecidos. Sin embargo, se desearía profundizar más la metodología en gestión”.</p> |
| Observaciones | <p>“Ser independientes, da mayor libertad para generar productos noticiosos, sin sesgos de información”.</p> <p>“Los socios no entienden la dinámica para generar ingresos en el sector de periodismo, en esencia su motivación es solo por pasión hacia el periodismo, pero no tienen una visión de largo plazo. No obstante, es importante señalar que los socios tienen otros ingresos por sus respectivos trabajos”.</p> |

C3*Fotógrafo comercial, documentalista*

| | |
|----------------------|---|
| Nombre: | CHIPI |
| Edad: | 44 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Lic. Ciencias de la Comunicación |
| Ocupación: | Fotógrafo |
| Principal actividad | Fotografía comercial, documentalista / Asesoría en licencia social. |
| Lugar de residencia: | Huancayo (Perú) |

Tabla

Entrevista:

| | |
|---------------|--|
| Necesidades | <p>“Existe una falta de reconocimiento del trabajo fotográfico y audiovisual, por parte del cliente. Se necesita mayor valoración de los profesionales que se dedican a esta actividad”.</p> <p>“Conocer el idioma inglés, para estar al tanto de las últimas tendencias del mundo del <i>marketing</i>”.</p> |
| Problemas | <p>“El tiempo y los menores ingresos, limitan desarrollar sus propios proyectos personales, como documentales”.</p> <p>“Trabajar con instituciones públicas, existe un riesgo en temas de corrupción. Sin embargo, siempre se ha mantenido lejos de estas situaciones”.</p> <p>“Los beneficios que desarrolla el estado peruano para el empresariado, no llega a las pequeñas empresas de comunicación”.</p> |
| Deseos | <p>“Afianzar el prestigio de la agencia de comunicación que fundo junto a 3 socios más”.</p> <p>“Implementar todas las áreas de comunicación de su empresa y ser una empresa responsables que busque el servicio de la comunidad”.</p> <p>“Tener eficiencia para el desarrollo del proyecto y generar más rotación e ingresos”.</p> <p>“Tener conocimientos básicos de gestión y finanzas”.</p> |
| Observaciones | <p>“Ser independiente me da la posibilidad de tomar mis propias decisiones y evaluar proyectos más convenientes, alineados a mis valores o modo de aportar al mundo”.</p> <p>“Los presupuestos que cobro por los productos, son por comparación a la competencia”.</p> <p>“Conocer de temas de gestión, es bueno para las negociaciones y vender los productos”.</p> |

C4

Artista visual

| | |
|----------------------|---|
| Nombre: | CAROL |
| Edad: | 34 |
| Género: | Femenino |
| Estudios: | Bachiller Bellas Artes |
| Ocupación: | Artista Visual |
| Principal actividad | Proyectos artísticos personales, docencia, asesorías |
| Lugar de residencia: | Lima (Perú) |
| Necesidades | <p>“Tener ingresos suficientes que me permitan desarrollar mi propuesta artística y que puede vivir de esa actividad. Por el momento, lo he combinado con la docencia y asesorías”.</p> |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|---------------------------------------|---|
| Problemas | <p>“No percibir un sueldo fijo como independiente, sin embargo, se puede adaptar a los cambios contantes del entorno. Asimismo, no me interesa un trabajo con un sueldo mensual, porque ya he tenido esa experiencia y prefiero ser independiente”.</p> <p>“No saber cuánto cobrar por los servicios profesionales, esto lo trato de solucionar comparando con otros competidores o por experiencia”.</p> |
| Deseos | <p>“Aprende de las herramientas del <i>marketing</i> para impulsar mi trabajo personal como artista, intente desarrollarlo por mi cuenta, pero fue abrumador. Por ejemplo, el manejo de redes sociales para impulsar mi marca, fue muy estresante estar pendiente en cada momento”.</p> <p>“Tener un medio de ingreso vinculado a las artes visuales, como una empresa en línea, que sea sostenible y rentable”,</p> <p>“Conocer o identificar al público que va dirigido mi producto”.</p> |
| Observaciones | <p>“Recientemente, estoy teniendo apertura frente a temas administrativos y financiero. Porque cuando pisas tierra, aprendes sobre la marcha para manejar un emprendimiento. Por lo tanto, ahora si pienso que son herramientas importantes”.</p> |
| C5 | |
| <i>Animación 2D y motion graphics</i> | |
| Nombre: | PELUSO |
| Edad: | 32 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Lic. Ciencias de la Comunicación |
| Ocupación: | Dependiente (Agencia de publicidad) / Independiente Freelance |
| Principal actividad | Animación 2D y motion graphics |
| Lugar de residencia: | Lima (Perú) |
| Necesidades | <p>“Que otra persona maneje los asuntos administrativos, cobranzas, etc. Soy más productivo en temas de creatividad que manejando estos otros temas, en lo posible pagaría a otra persona por hacer esto”.</p> <p>“El gobierno peruano necesita regular los pagos, existen clientes que demoran mucho tiempo en pagar y esto perjudica el desarrollo de los emprendimientos”.</p> |
| Problemas | <p>“No se da el valor a los productos que se genera, como el conocimiento, la practica y la creatividad”.</p> <p>“Siempre están con la presión de entregarlo lo antes posible, como que dejan el tema de realización para último momento”.</p> |
| Deseos | <p>“Desea conocer lo básico en temas administrativos, lo demás lo delegaría para no estar en el día a día pensando en esos temas”.</p> |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|-----------------------|---|
| Observaciones | <p>“La demanda de los productos no ha cambiado pese a la pandemia, pero si existen más demandas por piezas gráficas audiovisuales como la animación”.</p> <p>“Soy selectivo al momento de elegir los trabajos y no aceptar todos. Porque existen clientes más complicados de trabajar. Por lo tanto, no me rompo la cabeza de querer aceptar todos los trabajos, sino los que son interesantes y representen mayores ingresos”.</p> <p>“Aprendí a presupuestar por medio de la experiencia”.</p> <p>“Uso los cuadros de Excel de forma básica”.</p> |
| C6 | |
| <i>Artista urbano</i> | |
| Nombre: | JIMBO |
| Edad: | 43 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Bachiller Artes Visuales |
| Ocupación: | Artista Urbano |
| Principal actividad | Arte urbano, murales, grafiti |
| Lugar de residencia: | Lima (Perú) |
| Necesidades | <p>“Necesito más aprendizaje a nivel artístico, pero me encuentro satisfecho con el proceso que ha tenido durante estos últimos años, para desarrollar mi estilo”.</p> <p>“Falta de reconocimiento a los emprendimientos artísticos en el Perú”.</p> |
| Problemas | <p>“No veo al arte como un trabajo formal”</p> <p>“No poder desarrollar mi estilo artístico y tienes que someterte a los criterios de los clientes en el proyecto artístico como los murales”.</p> <p>“Tener más tiempo para desarrollar su propuesta personal”.</p> <p>“En ocasiones los trabajos en los murales se retrasan por culpa de los clientes, como falta de permisos, el muro no se encuentra libre, esto genera más tiempo en la realización del mural”.</p> |
| Deseos | <p>“Posicionar mi marca personal como artista plástico y tener más poder de negociación con los clientes”.</p> <p>“Dedicar el tiempo de mi actividad artística al 80 % a nivel personal y 20 % trabajos puntuales para empresas”.</p> |
| Observaciones | <p>“Existe empresas encargadas de hacer todo el tema administrativo por el artista con una comisión del 10 % al 15 % del presupuesto total”.</p> <p>“No utiliza hojas de cálculo como Excel para nada, todo lo realiza en Word”. “A estas alturas de su vida, no regresaría a trabajar por un horario y sueldo fijo, se siente muy satisfecho con lo que ha logrado hasta hoy”.</p> |

C7

Tabla*Entrevista:**Diseñador gráfico*

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | MARIO YA |
| Edad: | 31 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Técnico en Diseño Publicitario |
| Ocupación: | Diseñador Gráfico (Freelance) |
| Principal actividad | Diseño de marca, empaques, varios. |
| Lugar de residencia: | Buenos Aires (Argentina) |
| Necesidades | “Me falta tiempo para realizar otros proyectos en el área del diseño”. |
| Problemas | <p>“No saber el idioma inglés de forma fluida para estar pendiente de las últimas tendencias y herramientas en el diseño”.</p> <p>“Muchos clientes no saben expresar lo que quieren en sus diseños y terminan complicando el trabajo”.</p> <p>“Falta de un documento para especificar los acuerdos del proyecto de diseño con el cliente, para no llegar a malos entendidos”.</p> <p>“Los cursos que he realizado de gestión o finanzas, no está pensado para su actividad como diseñador y no le sirve de mucho”.</p> |
| Deseos | <p>“Mejorar la calidad de mis diseños para poder incrementar el costo de mi trabajo. También, existe una relación de mejores ingresos, con el paso del tiempo, con el incremento de calidad de su trabajo”</p> <p>“Realizar cursos especializados en empaque, por las normativas al momento de exportar un producto como tamaño de letra, señalética, iconos, etc.etc”.</p> |
| Observaciones | <p>“Me siento satisfecho como independiente, porque le da la posibilidad de mejorar y especializarse en su actividad. No regresaría a ser dependiente, porque siento que eso me limita”.</p> <p>“Solo uso las hojas de cálculo como Excel, como medio de control, no para sacar presupuestos, precios o costos”.</p> |

C8*Arreglista y compositor*

| | |
|------------|-------------------------------------|
| Nombre: | MENDELSSOHN |
| Edad: | 29 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | El Conservatorio Nacional de Música |
| Ocupación: | Arreglista y compositor |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|----------------------|--|
| Principal actividad | Arreglos musicales para música contemporánea |
| Lugar de residencia: | Huancayo (Perú) |
| Necesidades | <p>“Falta de liquidez para implementar el emprendimiento “X” con instrumentos y mobiliario”.</p> <p>“En Huancayo, faltan espacios adecuados para una presentación formal y profesional, para los músicos, lo que se tiene son anfiteatros o teatrines, pero no cumplen con las características requeridas”.</p> |
| Problemas | <p>“En los centros de formación, como el Conservatorio de Música, no me enseñaron sobre gestión empresarial, para desarrollarse de forma independiente, cuando uno sale a la calle tiene dificultades para ejercer su profesión”.</p> <p>“La composición contemporánea es un nicho de mercado muy pequeño y producir esto es complicado en una ciudad como Huancayo”.</p> |
| Deseos | <p>“Si es un proyecto que me interesa de forma participar, realizo un sacrificio con el precio. Porque considero que esto me va a traer contacto o relevancia, es decir, no todo es dinero”.</p> <p>“Conocer herramientas de Gestión Cultural, para postular a los estímulos y concursos”.</p> <p>“Impulsar el proyecto emprendedor musical “X” para que sea líder como espacio musical y potencie la carrera música de muchos artistas y que no sea necesario ir a la capital”.</p> |
| Observaciones | “En los arreglos musicales, en un inicio las tarifas fueron menores. Sin embargo, ahora realizo una fórmula cuanto cuesta mi hora de trabajo”. |

C9*Gestora cultural*

| | |
|----------------------|---|
| Nombre: | PAM |
| Edad: | 34 |
| Género: | Femenino |
| Estudios: | Ciencias de la comunicación |
| Ocupación: | Gestora cultural |
| Principal actividad | Creación de proyectos culturales |
| Lugar de residencia: | Huancayo (Perú) |
| Necesidades | <p>“Obtener financiación de financieras para los proyectos culturales, es complicada para nuestra modalidad de trabajo en la cultura”.</p> <p>“La creación de un centro cultural privado, que tenga todo equipado. Por ejemplo, la casa museo de Violeta Parra, es un claro ejemplo que se puede replicar”.</p> |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|---------------|---|
| Problemas | <p>“Existe mucha carga tributaria para los pequeños emprendedores.”</p> <p>“Creen que es muy simple toda la gestión cultural y no valoran el tiempo que realmente toma. Además, no entienden que vives de eso”..</p> |
| Deseos | <p>“Conocer sobre la postulación a fondos internacionales, para buscar recursos. También, <i>marketing</i> cultural, es importante para potenciarlo”.</p> <p>“Independencia a manejar sus tiempos en los proyectos. Sin embargo, tiene una vocación en el sector publicado de aportar hacia las políticas culturales”.</p> |
| Observaciones | <p>“En la maestría en Gestión Cultural, se llevan cursos administrativos de estos temas. Es muy diverso, por el tipo de actividades”.</p> <p>“Cuando los presupuestos son muy elevados, es recomendable contratar a una persona especializada, como un contador, administrador. Es importante saber de estos temas, pero enfocarte en la actividad principal de la gestión cultural”.</p> |

C10*Empresaria social*

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | LULU |
| Edad: | 34 |
| Género: | Femenino |
| Estudios: | Ciencias de la comunicación y Psicología |
| Ocupación: | Empresaria social |
| Principal actividad | Creación de talleres y consultorías en educación |
| Lugar de residencia: | Lima (Perú) |
| Necesidades | <p>“La mayor frustración es la falta de acogida de los talleres que realizamos, en nuestro entorno es difícil entrar con herramientas tecnológicas”.</p> <p>“El control de ingresos y egresos es mediante una hoja de cálculos simple. Sin embargo, muchas veces los talleres nos generaban pérdidas. Los precios, lo evaluamos mediante el mercado, con otras organizaciones con servicios parecidos”.</p> |
| Problemas | <p>“En el Perú no existen tantos puentes para desarrollar emprendimientos, como ocurre en otros países, esto dificulta esta actividad”.</p> <p>“Las convocatorias piden ciertos límites de ingresos como 100 UIT al año. Se pide también un perfil de profesional con Phd, esto hace más elitista la investigación en el Perú. Se necesita una convocatoria más abierta, no pedir tantos requisitos, como ocurre en España por ejemplo”.</p> <p>“Le dedicamos muy poco tiempo a la planificación económica, más nos avocamos al contenido del taller, esto nos ha traído problemas”.</p> |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|---------------|--|
| Deseos | <p>“Fondos económicos, esto aceleraría el crecimiento de los proyectos”.</p> <p>“Siento que la gestión no es lo mío, no deseo darle mucho tiempo a esos temas. Me gusta más haciendo el desarrollo de talleres, proyectos. Investigaciones. Si pudiera pagar, en un futuro por esto, lo haría”.</p> |
| Observaciones | <p>“Mayor libertad para organizar los proyectos que quieres hacer. Además, control de las decisiones por donde van los proyectos”..</p> <p>“Big data, tiene mucho potencial, esto puede acelerar muchos diagnósticos con respecto a los usuarios”.</p> <p>“El financiamiento lo obtengo de forma personal, no con bancos”.</p> |

C11*Diseño gráfico*

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | ANGILUZ |
| Edad: | 24 |
| Género: | Femenino |
| Estudios: | Diseño Gráfico |
| Ocupación: | Dependiente / Freelance |
| Principal actividad | Diseño para gigantografías |
| Lugar de residencia: | Huancayo (Perú) |
| Necesidades | <p>“Sin mucha información del cliente, que es lo que desea en su diseño, no se puede desarrollar una pieza gráfica que sea eficiente”.</p> <p>“No existe un ingreso fijo.”</p> |
| Problemas | <p>“Siento que pierdo dinero cuando el trabajo toma mucho tiempo y siguen los cambios del cliente. En consecuencia, este tiempo perdido puede ser aprovechado para realizar otros trabajos”.</p> <p>“Los diseñadores salen de su formación profesional muy idealizada, pero encuentran otra realidad, como imponer el minimalismo, el brief o dar mucha importancia a los detalles en el diseño, pero al final en la práctica funcionalidad es lo que manda y con esto generar mayores ingresos a los clientes con los diseños”.</p> |
| Deseos | <p>“Conocer más de redacción y escritura. Además, hacer una maestría en psicología, porque me gustaría enseñar y es un complemento para el desarrollo del diseño”.</p> <p>“En lo personal, la disciplina es un problema, no poder dividir los espacios de trabajo, con el espacio donde trabajo”.</p> |
| Observaciones | <p>“No uso regularmente una hoja de cálculo, si uso una agenda”.</p> <p>“En el instituto de diseño, nos enseñaron a presupuestar, gastos fijos, variables. Además, las licencias de los programas o imágenes también se tenían que presupuestar. Pero enfocados a generar una empresa, no de manera personal como un freelancer”</p> |

Tabla*Entrevista:***C12***Productora editorial (Libros de ficción)*

| | |
|----------------------|---|
| Nombre: | LALI |
| Edad: | 52 |
| Género: | Femenino |
| Estudios: | Literatura |
| Ocupación: | Productora editora |
| Principal actividad | Gerente General Editorial |
| Lugar de residencia: | Huancayo (Perú) |
| Necesidades | “No existe un financiamiento de las entidades bancarias con respecto al modelo de negocio de una editorial. Además, las entidades del estado no te dan un financiamiento económico”. |
| Problemas | “No valoran al libro como un objeto de arte, detrás de una producción del un libro existen diseñadores, correctores de estilo, diagramadores, ilustradores, etc. En conclusión, se tiene que cubrir los gastos de todas estas personas, es por esto que la piratería nos afecta mucho”. |
| Deseos | “Los temas de gestión lo delego a otra persona, es de mi confianza y me da datos cuantificables para tomar decisiones”. “Que las leyes sobre derecho de autor se cumplan en el Perú, porque la piratería nos afecta enormemente”. |
| Observaciones | “Usamos cuadros de Excel, pero otra persona se encarga de esos temas, Me dedico más a temas estratégicos, como ver las tendencias del consumidor lector”. “Los temas administrativos lo he tenido que aprender en el camino, pero no estoy tan interesada en el tema”. “Cuando el 80 % de los libros producidos, están en los puntos de venta, eso es un síntoma de una acogida de las ventas”. |

C13 Animación 2D

| | |
|---------------------|--|
| Nombre: | TONY |
| Edad: | 26 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Diseño Gráfico |
| Ocupación: | Animador 2D |
| Principal actividad | Empresario Agencia de Diseño / Dependiente Circus Grey |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|----------------------|--|
| Lugar de residencia: | Lima (Perú) |
| Necesidades | “El punto de vista del emprendimiento con mi socio, sobre los cobros y trabajos. Tenemos que generar una mejor comunicación sobre estos temas”. |
| Problemas | “La falta de valoración de los clientes, por no confiar en las propuestas creativas que se les propone.”. “El largo tiempo de respuesta de la confirmación del diseño, retrasa la producción del diseño, esto me pone menos productivo”. |
| Deseos | “Antes pesaba en aprender animación en 3D, pero con este nuevo emprendimiento, me interesa más los temas de marca, posicionamiento, lenguaje del color, etc.”. “Tener poderes mágicos para entender las verdaderas necesidades del cliente y anticiparme a sus posibles problemas”. |
| Observaciones | “Tememos fórmulas y cuadros de hojas de cálculo, pero solo como referente”. “Entiendo que los temas administrativos son importante, pero me dedico más a los temas creativos y diseño”. “La forma de presupuestar lo realizamos con una investigación con el cliente, luego sé cronograma las entregas y de acuerdo a esto se detallan los costos”. “Los temas de gestión y contabilidad lo maneja mi socio, pero entiendo que es valioso entenderlo”. |

C14*Diseñador gráfico*

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | JOSHUA |
| Edad: | 38 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Diseñador Gráfico / Administrador |
| Ocupación: | Diseño Gráfico, ilustración, animación 3D |
| Principal actividad | Diseñador |
| Lugar de residencia: | Lima (Perú) |
| Necesidades | “Tener capital para establecer un negocio propio, actualmente trabajo para una empresa en el área de diseño” “Tener una computadora potente para editar videos, eso limita el desarrollo de producción audiovisual” |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|---------------|---|
| Problemas | <p>“La demanda de productos audiovisuales se redujo por la pandemia”</p> <p>“Existen muy pocos especialistas en temas específicos dentro del diseño”</p> <p>“Importación de suministros se incrementa por el pago de impuestos y el tiempo de espera”</p> <p>“Los temas creativos, tienen que tener el 100 % de aceptación, por lo tanto, los cambios es parte del trabajo. Eso lo manejo de entregables y reuniones”</p> |
| Deseos | <p>“Ser independiente, te da la posibilidad de generar mayores ingresos, esto no se logra siendo dependiente”</p> <p>“Mayor tiempo para estudiar otras especialidades en el audiovisual”</p> |
| Observaciones | <p>“Para especializarme en técnicas de animación, me inscribí a cursos con certificación”</p> <p>“Para establecer un presupuesto, lo realizo mediante una comparación con la competencia”</p> <p>“Para presupuestar a empresas grandes, se tiene que tener mayor cuidado, por los detalles que pide la empresa”</p> <p>“No me es muy agradable establecer un presupuesto”</p> <p>“El cliente no valora el criterio artístico y eso frustra el desarrollo”</p> |

Tabla
C15

Entrevista: Marketing

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | MARIE JEANNE |
| Edad: | 28 |
| Género: | Femenino |
| Estudios: | Ingeniería Industrial |
| Ocupación: | Mercadóloga |
| Principal actividad | <i>Marketing</i> Social Media / Emprendedora |
| Lugar de residencia: | Huancayo (Perú) |
| Necesidades | “Mayor presupuesto para comprar equipos audiovisuales” “Desarrollar una segunda carrera, en temas publicitarios” |
| Problemas | “Los ingresos no son contantes” “Tienes muchos jefes y tienes que interactuar a todo tipo de personas” “Existe mucha desconfianza del cliente, por las experiencias negativas en otras agencias de <i>marketing</i> ” |
| Deseos | “Ampliar áreas que no estamos cubriendo como agencia de <i>marketing</i> ” “Tener mayor tiempo para desarrollar más proyectos” |
| Observaciones | “Los clientes tienen mayor apertura en plataformas digitales”. ”Incremento en la inversión en <i>marketing</i> digital, por el distanciamiento en la pandemia” “Se compran equipos, con una proyección de recuperación” “Por mi formación en ingeniería, manejo un balance de estados financieros y esto es la forma como controlo mi empresa” “Con la utilización de <i>Excel</i> , es suficiente, para manejar el tema administrativo” |

C16

Diseñador gráfico

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | JAMES ADICTION |
| Edad: | 32 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Diseño Gráfico |
| Ocupación: | Diseño de piezas gráficas e impresos y digitales |
| Principal actividad | Freelance e independiente |
| Lugar de residencia: | DF (México) |

Tabla

Entrevista:

| | |
|---------------|--|
| Necesidades | “Se necesitan profesionales especializados en una determinada área, la mayoría de diseñadores gráficos son "todistas" e intenta hacer de todo, fotografía, ilustración, diseño, animación, etc. Al final, el trabajo no llega a ser de calidad”. |
| Problemas | “Si un proyecto de diseño demora mucho tiempo, siento que estoy perdiendo recursos. Por ejemplo, cuando el cliente no confirma los avances”. “Las continuas interrupciones de los compañeros, logra que me atrase en los diseños. Esto genera que al final tengo que trabajar sobre tiempo”. |
| Deseos | “Soy estoy estudiando diseño gráfico especializado en dirección artística, como segunda carrera en una institución de la capital. Por lo tanto, para mí es muy importante especializarme”. |
| Observaciones | “En particular, no uso ninguna hoja de cálculo, ni me interesa. Sin embargo, utilizo una pizarra donde anoto todos los detalles, fechas, avances de los clientes, etc. En esta pizarra cada uno tiene un color”. “Realizo un presupuesto con el cliente en el momento de generar un <i>brief</i> , evaluó la complejidad del proyecto para dar un precio aproximado”. “Trabajar en un espacio compartido, al ser dependiente, favorece la relación que se genera con los otros compañeros del trabajo, eso no se logra trabajando como freelance”. |

C17

Cineasta

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | RÓMULO |
| Edad: | 32 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Ciencias de la comunicación |
| Ocupación: | Director de Cine |
| Principal actividad | Dirección cinematográfica |
| Lugar de residencia: | Habana (Cuba) |
| Necesidades | “Existe un entorno elitista del cine peruano y desprecio por la producción nacional en las salas de cine, lo toman solo como una “labor social” y programan estas películas en horarios de menor rotación”. “Los presupuestos para la realización para hacer una película son descomunales. Esto complica la realización de nuevo proyectos”. |
| Problemas | “Existe un entorno elitista del cine peruano y desprecio por la producción nacional en las salas de cine, lo toman solo como una “labor social” y programan estas películas en horarios de menor rotación”. “Los presupuestos para la realización para hacer una película son descomunales. Esto complica la realización de nuevo proyectos”. |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|---------------|---|
| Deseos | <p>“Me gustaría aprender cine, con grandes profesores internacionales. Algo que estoy cumpliendo en Cuba ahora”.</p> <p>“Realizar largometrajes, pienso que eso es lo que al final aspira hacer un cineasta”.</p> |
| Observaciones | <p>“En el equipo siempre existe un encargado de hacer estas cuentas financieras”.</p> <p>“Entiendo que todo el equipo cinematográfico tiene que tener un sueldo digno y eso es lo trato de hacer en las producciones”.</p> <p>“Nosotros constantemente estamos concursando con proyectos cinematográficos para conseguir financiamiento. Además, las relaciones públicas son muy importantes”.</p> <p>“Hacer lo que realmente te apasiona, no tiene precio, siempre he renunciado a trabajos formales para hacer cine”.</p> |

C18*Productor audiovisual*

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | OBI |
| Edad: | 49 |
| Género: | Masculino |
| Estudios: | Fotógrafo |
| Ocupación: | Empresario de Medios Audiovisuales |
| Principal actividad | Productor Audiovisual |
| Lugar de residencia: | Arequipa (Perú) |
| Necesidades | <p>“Es importante generar una marca personal, con trabajos relevantes para que estas sean utilizadas como un capital simbólico en la percepción del cliente. De esta manera, generar más confianza en el cliente, del trabajo profesional audiovisual que espera. Por ejemplo, mencionar campañas exitosas que ha realizado con otras marcas o premios logrados con proyectos personales”</p> |
| Problemas | <p>“Formalizar las carreras técnicas del Perú, para seguir creciendo profesionalmente mediante estudios de postgrado o acceso a puestos de trabajo donde se exige un título universitario. Esta disparidad no se aplica en las industrias creativas y culturales. Muchas veces es más importante la experiencia, los éxitos conseguidos que los títulos”</p> |
| Deseos | <p>“Es valioso dar mayor valor a la calidad de vida que llevamos. Es decir, personalmente no acepto muchos encargos de clientes diversos, porque respeto el proceso creativo que requiere cada producto audiovisual, además de las pausas necesarias para recargar energías. Es decir, soy consciente que me enfoco a un segmento nicho y no espero generar una mayor cantidad de clientes, como contratar a más personas, esa no es mi visión de la empresa”.</p> |

Tabla*Entrevista:*

| | |
|---------------|---|
| Observaciones | “Existen dos formas de entender al cliente, mediante las analogías del taxista y Barber Shop. Por un lado, al taxista no le importa el servicio que se le da como la limpieza del vehículo, la atención y seguridad. Es decir, solo importa llevar al cliente de un lugar a otro, porque entiende que este cliente es muy improbable vuelva a dar el servicio. En el diseño, este enfoque sería, no preocuparse por lo que desea el cliente, solo entregar el producto. Por otro lado, el enfoque de Barber Shop, se preocupa por lo que el cliente desea, se puede aconsejar o informar, pero el cliente tiene la última palabra frente al diseño. Esto es relevante para que el cliente regrese”. |
|---------------|---|



**Tabla
C19**

Entrevistas: Principales descubrimientos

| | Descripción |
|---------------|---|
| Necesidades | <p>“Tener tranquilidad financiera como emprendedor, para desarrollar mejores ideas mediante la creatividad”.</p> <p>“Lograr una mayor valoración de los profesionales relacionados con el diseño”.</p> <p>“Que otra persona maneje los asuntos administrativos, cobranzas, etc. Soy más productivo en temas de creatividad que manejando estos otros asuntos, en lo posible pagaría a otra persona por hacer esto”.</p> |
| Problemas | <p>“Pensar constantemente como ganar más clientes”.</p> <p>“No tiene ningún método para calcular las horas trabajadas, pero siente que el precio que cobra es el adecuado, sumado a la experiencia de otros trabajos”.</p> <p>“El tiempo y los menores ingresos, limitan desarrollar sus propios proyectos personales, como documentales”.</p> <p>“No saber cuánto cobrar por los servicios profesionales, esto lo trato de solucionar comparando con otros competidores o por experiencia”.</p> <p>“Existe mucha carga tributaria para los pequeños emprendedores.”</p> <p>“Le dedicamos muy poco tiempo a la planificación económica, más nos avocamos al contenido del taller, esto nos ha traído problemas”.</p> <p>“Siento que pierdo dinero cuando el trabajo toma mucho tiempo y siguen los cambios del cliente. En consecuencia, este tiempo perdido puede ser aprovechado para hacer otros trabajos”</p> |
| Deseos | <p>“Poder tener información más detallada y precisa sobre lo que el cliente esencialmente quiere”. “Mayor valoración de su trabajo por parte de los clientes” “Tener conocimientos básicos de gestión y finanzas”.</p> <p>“Conocer o identificar al público que va dirigido mi producto”.</p> <p>“Desea conocer lo básico en temas administrativos, lo demás lo delegaría para no estar en el día a día pensando en esos asuntos”.</p> <p>“Si es un proyecto que me interesa de forma participar, realizo un sacrificio con el precio. Porque considero que esto me va a traer contacto o relevancia, es decir, no todo es dinero”.</p> |
| Observaciones | <p>“Las reuniones por videollamadas le han beneficiado, porque ya no tiene que ir personalmente a los clientes y todo es más rápido por medio del <i>WhatsApp</i> para las coordinaciones”.</p> <p>“Sus contratos son por medio de tratos de palabra, no elabora un contrato”.</p> <p>“Los presupuestos que cobro por los productos, son por comparación a la competencia”</p> <p>“Conocer de temas de gestión, es bueno para las negociaciones y vender los productos”.</p> <p>“Aprendí a presupuestar por medio de la experiencia”.</p> <p>“Existe empresas encargadas de hacer todo el asunto administrativo por el artista, con una comisión del 10 % al 15 % del presupuesto total”.</p> |

Apéndices D: Ideación

Tabla D1

Lienzo 6x6: Construcción

| ITEM | Desarrollo |
|--|---|
| Definir objetivo: | Encontrar mejores soluciones para presupuestar sus productos de forma eficiente |
| Experiencia de Usuario: | Lalo debe presupuestar sus productos de forma precisa, formal y rápida. |
| Experiencia Negativa más relevante: | El tiempo y dinero que pierde Lalo presupuestando mal sus productos. |
| Paso 1: ¿Cuál es el problema relevante a resolver? | Encontrar mejores soluciones para que Lalo pueda presupuestar sus productos de manera precisa, formal y rápida. |
| Paso 2: Definir necesidades | <p>Lalo necesita saber un método más eficiente para establecer sus precios, porque con esto evitaría arriesgarse a presupuestar inadecuadamente sus productos.</p> <p>Lalo necesita identificar cuanto tiempo le tomará en ejecutar un producto, porque con esto determinaría las horas / hombre que necesitará producir el producto.</p> <p>Lalo necesita formalizar sus contratos, porque con esto se evitaría variar el presupuesto.</p> <p>Lalo necesita tener la información detallada sobre lo que busca el cliente en el producto, porque con esto se evitaría reprocesos.</p> <p>Lalo necesita comunicar las características del producto, porque así se evitara generar falsas expectativas sobre el resultado final.</p> <p>Lalo necesita gestionar sus recursos eficazmente, porque con esto reduciría sus costos en los presupuestos.</p> |
| Paso 3: Plantear preguntas generadoras | <p>¿Cómo podríamos hacer para que Lalo obtenga un método más eficiente al momento de establecer sus presupuestos?</p> <p>¿Cómo podríamos hacer para que Lalo identifique el número de horas que le tomara producir un producto?</p> <p>¿Cómo podríamos hacer para que Lalo formalice sus contratos con el cliente?</p> <p>¿Cómo podríamos hacer para que Lalo tenga información detallada sobre lo que busca el cliente?</p> <p>¿Cómo podríamos hacer para que Lalo tenga una mejor comunicación con el cliente?</p> <p>¿Cómo podríamos hacer para que Lalo entienda de gestión empresarial de forma sencilla?</p> |

Figura D1 *Matriz 6x6: Lalo, freelancer creativo*

| OBJETIVO | | NECESIDADES | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| <p>Encontrar mejores soluciones para que Lalo pueda presupuestar sus productos de forma precisa, formal y rápida.</p> | | <p>1. Lalo necesita saber un método más eficiente para establecer sus precios, porque con esto evitaría arriesgarse a presupuestar inadecuadamente sus productos.</p> <p>2. Lalo necesita identificar cuánto tiempo le tomará en realizar un producto, porque con esto determinaría las horas / hombre que necesitará producir el producto.</p> <p>3. Lalo necesita formalizar sus contratos, porque con esto se evitaría variar el presupuesto.</p> <p>4. Lalo necesita tener la información detallada sobre lo que busca el cliente en el producto, porque con esto se evitaría reprocesos o malos entendidos.</p> <p>5. Lalo necesita comunicar las características del producto, porque así se evitará generar falsas expectativas sobre el resultado final.</p> <p>6. Lalo necesita gestionar sus recursos eficazmente, porque con esto reduciría sus costos en los presupuestos.</p> | | | |
| PREGUNTAS GENERADORAS | | 1. ¿Cómo podríamos hacer para que Lalo tenga un método más eficiente al momento de establecer su presupuesto? | | | |
| | | 2. ¿Cómo podríamos hacer para que Lalo identifique el número de horas que le tomara producir un producto? | | | |
| | | 3. ¿Cómo podríamos hacer para que Lalo formalice sus contratos con el cliente? | | | |
| | | 4. ¿Cómo podríamos hacer para que Lalo tenga información detallada sobre lo que busca el cliente? | | | |
| | | 5. ¿Cómo podríamos hacer para que Lalo tenga una mejor comunicación con el cliente? | | | |
| | | 6. ¿Cómo podríamos hacer para que Lalo entienda de gestión empresarial de forma sencilla? | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Hacer una lista de todas las actividades que debe realizar para calcular cuanto tiempo le tomará realizar el proyecto y multiplicarlo por sus HH. | Generando un formulario en Google form que tenga una función "límite" para que al responder ciertas preguntas le arroje el tiempo par producir el producto | Tener una plantilla para solo rellenar y pueda ser enviado a sus redes de contacto del cliente | Necesita manejar un formato digital dentro de un aplicativo donde el cliente coloque toda su solicitud, el cual le permite tener claridad | Aperturar un solo canal de comunicación como Wassap. | Tener un formato fácil de entender y gestionar donde estén el registro de todas las características para medir tiempos y recursos |
| Tener un aplicativo o comunidad de emprendedores naranja donde compartan precios referenciales del producto para así valorar precios y trabajo. | Preguntar a amigos que hayan realizado trabajos parecidos. Medir el tiempo por cada actividad realizada y anotarlos en un registro para que pueda estandarizar su trabajo. | Con el uso de un e-mail que con el llenado de datos genere un contrato virtual y el cliente al aceptar de su conformidad. | Enviar un cuestionario con preguntas puntuales (tomar como referencia el un Brief), esta debe de ser enviada al cliente para su aprobación y también presupuestada. Desarrollar una entrevista a profundidad de 20 minutos | Catálogo de productos pero a nivel digital compartir a sus clientes | Transformar las fórmulas financieras, en fórmulas para emprendedores creativos. |
| Tener un registro de sus clientes de los precios referenciales de sus competencias para tener precios competitivos de forma automatizada | Tener un formato automatizado para medir sus horas hombre | Elaborar formatos de contratos predefinidos, visados por un abogado, donde se indiquen las cláusulas que cubre el servicio | Mediante una plataforma de reuniones que tenga la capacidad de tener un formulario para ir completando de acuerdo a las respuestas del cliente. | Dividir la producción en etapas, al finalizar las etapas, enviar imágenes, con esto dar tranquilidad al cliente (Inicio, en proceso, finalizado) | Tomando cursos cortos de gestión empresarial, o trabajando en una empresa grande de publicidad y aprender sus procesos |
| Creando un pequeño sistema para PC en el cual con ingresar los datos requeridos pueda obtener un presupuesto con tan solo hacer un click. | Tener una herramienta que transforme las horas en días y lo agende en un calendario, donde no incluya domingos o días no trabajados | Tener una plantilla con fechas, y presupuestos de forma digital | App Base de Datos Automatizada, para mostrar a sus clientes de Lalo, modelos o referencias en 3D de sus productos. | Con la ayuda de un termómetro (SW o excel) que cada vez que tenga reuniones o entrevistas con el cliente vaya autiendiendo y si no lo hago me alerte. | Tener un manual con gráficos sencillos para entenderlos |
| Diseñar una App calculadora digital, diseñado para emprendedores en la Economía Naranja | Diseñar una web, para establecer un diagrama Gant o Project para emprendedores en la Economía Naranja | Tener un formulario digital que sean casillas para llenar por hora / hombre. | Entrevistas a profundidad con el cliente. Una paleta de ejemplos de los trabajos y los resultados posibles que se obtendrá por cada proyecto. | Registro de clientes . base de datos Y hacer encuestas de NPS | Con la ayuda de una herramienta digital sea esta web o desarrollada para móvil, que le ayude en la elaboración de su gestión presupuestal. |
| Herramienta digital de gestión y productividad, pensado para emprendedores de la Economía Naranja, así generar información cuantitativa, junto con una biblioteca histórica de sus actividades. | Web Flujo de Trabajo, para establecer un diagrama Gant o Project para emprendedores en la Economía Naranja | Web Plantilla Formulario, donde se detallan las descripciones del producto como precio, monto, abastando, campos, fecha de entrega y contratos, visado por un abogado | App Generador de Brief Automático, tener tiempos aplicables en bocetos, piezas gráficas como propuestas, a partir de un cuestionario, realizado con el cliente o entrevista a profundidad | App Alarma Cliente, desarrollar una App, donde avise al cliente el proceso del trabajo (Inicio, en proceso y finalizado) y alerte al emprendedor si está retrasado en su trabajo | Cursos Mooc, Finanzas, tomando cursos cortos de gestión empresarial o trabajando en una empresa grande de publicidad y aprender sus procesos |
| 6 IDEAS SELECCIONADAS | | | | | |



Lalo tiene 35 años trabaja en animación y diseño como freelance, le gusta mucho ser independiente ya que tiene dominio de sus horarios de trabajo.

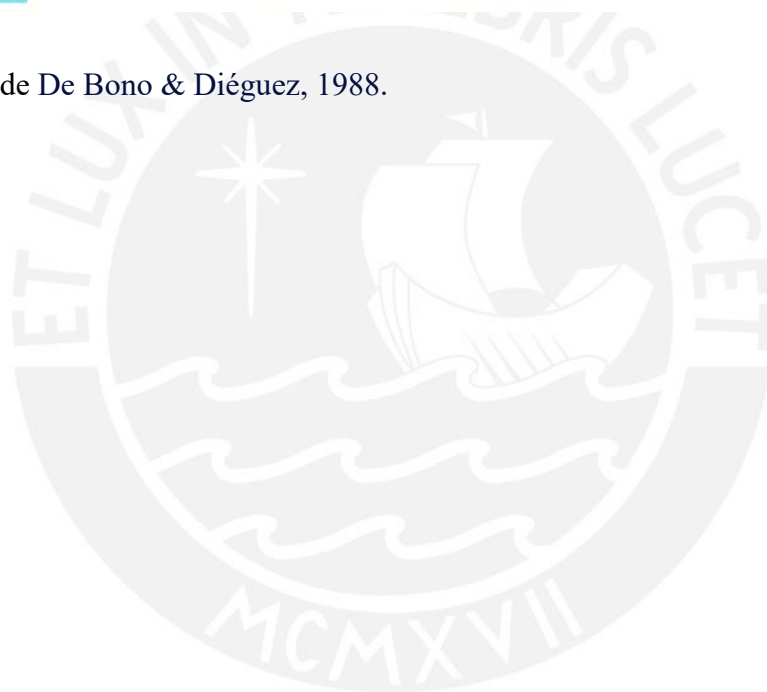
Es una persona creativa y divertida su principal interés es hacer crecer su empresa y que valoren su profesión en base a su calidad de trabajo.

- Miranda Mesías
- Montes Rider
- Ochoa Luis
- Rojas Helen

Figura D2 Método de los 6 sombreros: Lalo, freelancer creativo



Nota. Adaptado de De Bono & Diéguez, 1988.



Apéndices E: Evaluación de ideas

Tabla E1

Matriz costo vs. impacto: Cuadro de puntuación

| | Costo | Puntuación |
|------------|-------|------------|
| Bajo | | 1 |
| Medio Bajo | | 2 |
| Medio | | 3 |
| Medio Alto | | 4 |
| Alto | | 5 |

Tabla E2

Matriz costo vs. impacto: Costo económico

| Idea | Costo | Análisis costo económico |
|--|-------|---|
| 1. Herramienta digital de gestión y productividad | 1 | El costo en promedio para la elaboración de una calculadora financiera, Es bajo en comparación de aplicativos donde se ejerce de intermediario. |
| 2. Web Flujo de Trabajo | 5 | El costo para elaboración de una plantilla web que gestione tareas es alto, por el mantenimiento y costo de espacio (<i>cloud</i>). |
| 3. Web Plantilla Formulario | 2 | Desarrollar plantillas en la web, tiene un costo relativamente bajo. |
| 4. Aplicativo Generador de <i>brief</i> Automático | 5 | Para el desarrollo de una web donde se genera un <i>brief</i> el costo es alto, por el mantenimiento y servicio al cliente que requiere. |
| 5. Aplicativo Alarma Cliente | 1 | El costo promedio para elaboración de una alarma es bajo. |
| 6. Curso MOOC Finanzas | 3 | Desarrollar clases <i>MOOC</i> de finanzas, tiene un costo elevado medio, por qué implica varias horas de trabajo y contratación de docentes. |

Tabla E3

Matriz costo vs. impacto: Tiempo

| Idea | Costo | Análisis tiempo |
|---|-------|---|
| 1. Herramienta digital de gestión y productividad | 1 | Desarrollar una calculadora digital no tomaría más de seis meses. |
| 2. Web Flujo de Trabajo | 3 | Elaborar una web donde se planifique tareas tomaría al menos nueve meses. |
| 3. Web Plantilla Formulario | 1 | Desarrollar una plantilla en la web tomaría al menos seis meses para desarrollarlo. |

| | | |
|--|---|--|
| 4. Aplicativo Generador de <i>brief</i> Automático | 5 | Construir una web donde te gestione información del cliente (<i>brief</i>), tomaría más de 12 meses. |
| 5. Aplicativo Alarma Cliente | 1 | Elaborar un aplicativo de alarma cliente, solo tomaría seis meses para su desarrollo. |
| 6. Curso <i>MOOC</i> Finanzas | 3 | Desarrollar unas clases modelo <i>MOOC</i> tomaría al menos nueve meses para desarrollarlo. |

Tabla E4*Matriz costo vs. impacto: Consumo de energía*

| Idea | Costo | Análisis consumo de energía |
|--|-------|---|
| 1. Herramienta digital de gestión y productividad | 1 | Desarrollar una calculadora digital no requiere de gran esfuerzo para su creación, porque es un producto que se caracteriza su sencillez. |
| 2. Web Flujo de Trabajo | 5 | Desarrollar una plantilla de proyectos requiere de gran esfuerzo por la cantidad de actividades sincronizadas. |
| 3. Web Plantilla Formulario | 3 | Elaborar una web que desarrolle un formulario para rellenar tiene un mediano esfuerzo, por la cantidad de información que se tiene que organizar y estructurar. |
| 4. Aplicativo Generador de <i>brief</i> Automático | 3 | Para el desarrollo de una Web que agrupe todos los criterios de un <i>brief</i> , requiere de un mediano esfuerzo. |
| 5. Aplicativo Alarma Cliente | 1 | En la creación de una alarma aplicativa, no requiere gran cantidad de esfuerzo, porque es fácil de programar. |
| 6. Curso <i>MOOC</i> Finanzas | 5 | Desarrollar clases de finanzas para emprendedores, requiere de gran esfuerzo por la cantidad de conocimientos en educación financiera. |

Tabla E5*Matriz costo vs. impacto: Impacto para el usuario*

| Idea | Impacto | Impacto para el usuario |
|---|---------|---|
| 1. Herramienta digital de gestión y productividad | 30 % | El valor de una calculadora digital pensado para Lalo tendría un alto impacto, por su simplicidad y funcionalidad, para eliminar sus dolores. |
| 2. Web Flujo de Trabajo | 20 % | Lalo tendría a disposición una herramienta para ser más eficaz en su trabajo, pero su impacto sería mediano, porque solo podría usarlo con la computadora. |
| 3. Web Plantilla Formulario | 20 % | Lalo tendría una herramienta en la Web de un mediano impacto, porque dispondría de plantillas listas para emplear, sin embargo, no podría utilizarlo en su dispositivo móvil. |

| | | |
|--|------|--|
| 4. Aplicativo Generador de <i>brief</i> Automático | 10 % | Un aplicativo de <i>brief</i> digital, tendría un bajo impacto porque no resuelve los dolores esenciales de Lalo. |
| 5. Aplicativo Alarma Cliente | 15 % | Tener un aplicativo alarma del cliente, tendría un mediano impacto para Lalo, podría generar una mejor comunicación con el cliente. |
| 6. Curso <i>MOOC</i> Finanzas | 5 % | Crear cursos <i>MOOC</i> , tendría poco impacto en solucionar los dolores de Lalo, porque es un servicio que no le interesa mucho y requiere mucho esfuerzo. |

Figura E1 Matriz costo vs. impacto: Ubicación quick wins



Apéndices F: Lienzo blanco de relevancia

Figura F1 Prototipo: Aplicativo Exprimidor 1.0



Nota. Para conocer más el prototipo, ingresa a: <https://marvelapp.com/prototype/2d788fd>

Figura F2 Sprint: *Aplicativo Exprimidor 1.0*

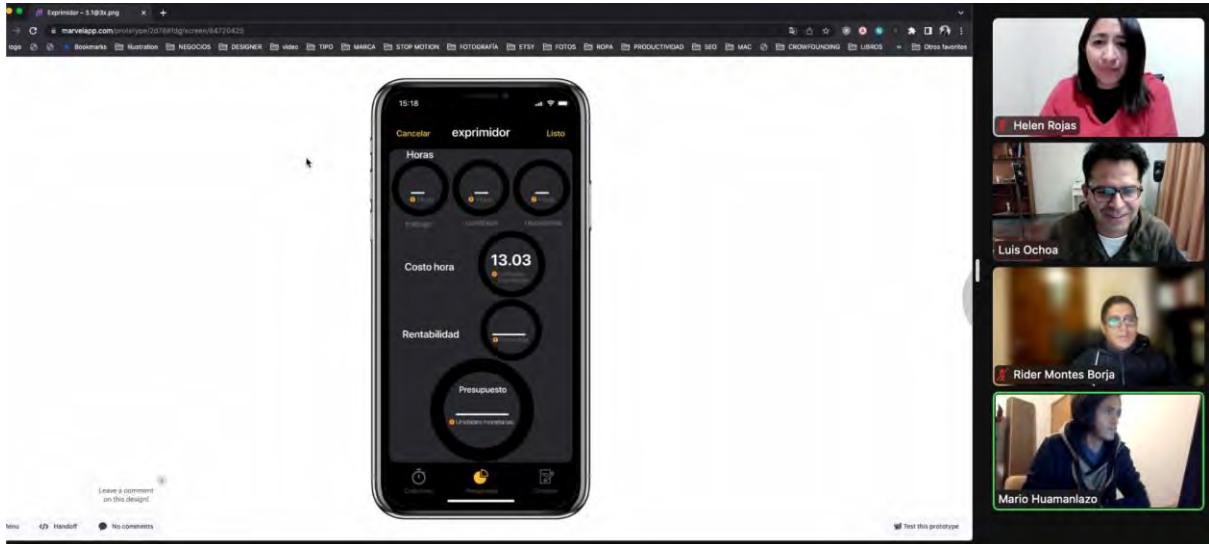
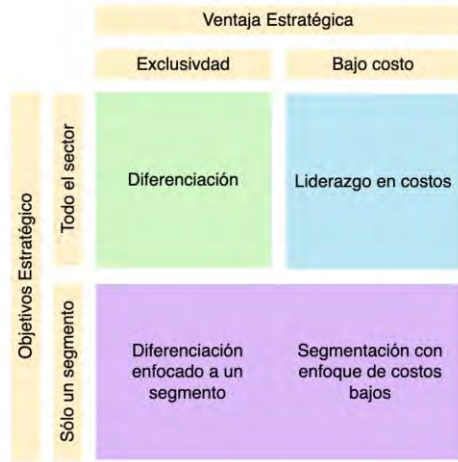


Figura F3 Lienzo blanco de relevancia: Resultados



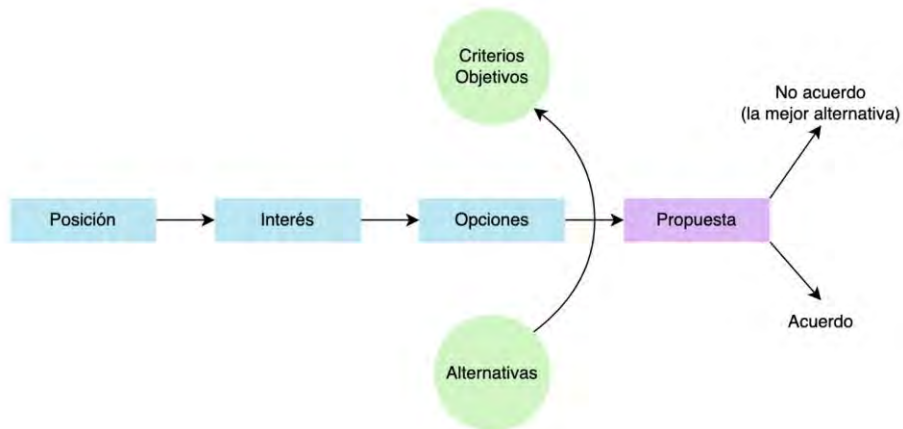
Apéndices G: Bases teóricas de gestión y productividad

Figura G1 Bases teóricas: Estrategias competitivas genéricas



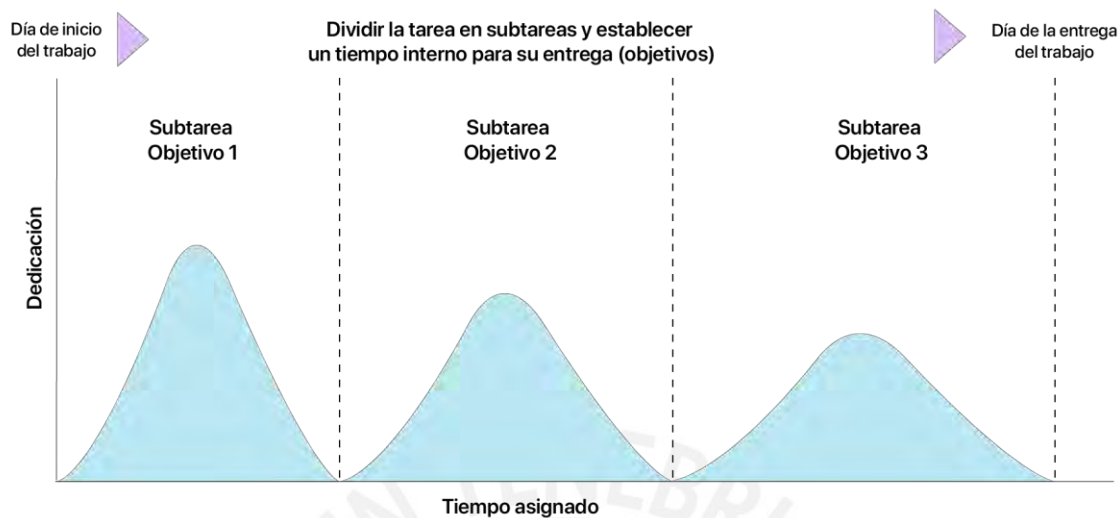
Nota. Adaptado de D'Alessio, 2008, p. 228.

Figura G2 Bases teóricas: Método de negociación Harvard



Nota. Adaptado de Fisher, Ury & Patton, 2018.

Figura G3 Bases teóricas: Ley de Parkinson



Nota. Adaptado de Parkinson, 1974.

Figura G4 Bases teóricas: Matriz

Eisenhower

| | Urgente | No urgente |
|---------------|---------|----------------------|
| Importante | Hacer | Planificar |
| No importante | Delegar | Eliminar o postergar |

Nota. Adaptado de Allen, 2012.

Apéndices H: Objetivo de Desarrollo Sostenible

Tabla H1

ODS 8: Indicadores asociados para resolver el problema e impactos

| Descripción | Impacto |
|--|---|
| <p>“Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, 8.1 un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7 % anual en los países menos adelantados”.</p> | <p><i>Exprimidor.</i> Las industrias creativas y culturales contribuyen al 2,2 % del PBI de Latinoamérica (Gasca & Luzardo, 2018). Por esta razón, el modelo de negocio busca mejorar su competitividad en el ámbito laboral incrementando el valor añadido de sus productos.</p> |
| <p>“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 8.2</p> | <p>valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”.</p> <p><i>Exprimidor.</i> El modelo de negocio, promueve la productividad de los <i>freelancers</i> de las industrias creativas por medio de herramientas adaptadas a sus actividades.</p> |
| <p>"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”.</p> <p>8.3</p> <p><i>Exprimidor.</i> Asesoría para llevar una contabilidad clara y emitir facturas por los servicios prestados. De esta manera se puede incentivar a los negocios informales a formalizarse, ya que esto les permitirá incrementar su clientela, especialmente entre instituciones públicas y privadas que requieren facturas para poder realizar sus pagos. Asimismo, asesoría en la protección de las obras a través del registro de derecho de autor, patentes o marcas registradas. Al brindar</p> | <p>asesoría en este ámbito, se puede promover la formalización de las empresas informales, ya que esto les permite proteger sus creaciones y productos, de esta manera tener una ventaja competitiva en el mercado.</p> |
| <p>“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”.</p> <p>8.4</p> | <p><i>Exprimidor.</i> Se busca impulsar una cultura de ahorro de papel entre los <i>freelancers</i> a través de la adopción de prácticas más sostenibles y la utilización de tecnologías digitales. Esto implica reducir al máximo el uso de papel en las actividades diarias evitando la impresión innecesaria de documentos, correos electrónicos y facturas en papel, entre otros, alineados con la campaña de la empresa Xerox “Go Green”. El propósito principal es contribuir a la preservación del medio ambiente y minimizar la huella ecológica.</p> |

| | Descripción | Impacto |
|-----|---|--|
| 8.5 | <p>“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.”</p> | <p><i>Exprimidor.</i> Diseñar procesos de trabajos accesibles para las personas con discapacidad auditiva, proporcionando descripción de las imágenes y videos.</p> |
| 8.6 | <p>“De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación”</p> | <p><i>Exprimidor.</i> Proporcionar capacitación a personas desempleadas con discapacidad, para apoyarlos en desarrollar una carrera técnica en las industrias creativas como el diseño gráfico, animación, arquitectura 3D y edición audiovisual.</p> |
| 8.8 | <p>“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”.</p> | <p><i>Exprimidor.</i> El modelo de negocio propone la mejora de las condiciones laborales por medio de la planificación de los ingresos, horarios, seguros y beneficios, para mejorar la calidad de vida de los trabajadores independientes de las industrias creativas y culturales.</p> |
| 8.a | <p>“Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio”</p> | <p><i>Exprimidor.</i> Por medio de la digitalización, las industrias creativas ampliaron su mercado de clientes a todo el mundo. Por esto, el mejoramiento de la gestión y productividad de los trabajadores independientes podrá incrementar la exportación de productos creativos a otros países como la música, el diseño, la animación, entre otros.</p> |
| 8.b | <p>“De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo”.</p> | <p><i>Exprimidor.</i> Alineado con las políticas de la OIT en la mejora de la educación y formación profesional, de esta manera los jóvenes puedan insertarse en el mercado laboral.</p> |

Nota. Adaptado de Bárcena & Prado, 2017, p. 63.

Apéndices I: Hipótesis de discapacidad

Tabla I1

Matriz de priorización de hipótesis: Cuadro de puntuación

| Evidencia | Puntuación |
|------------|------------|
| Bajo | 1 |
| Medio Bajo | 2 |
| Medio | 3 |
| Medio Alto | 4 |
| Alto | 5 |

Tabla I2

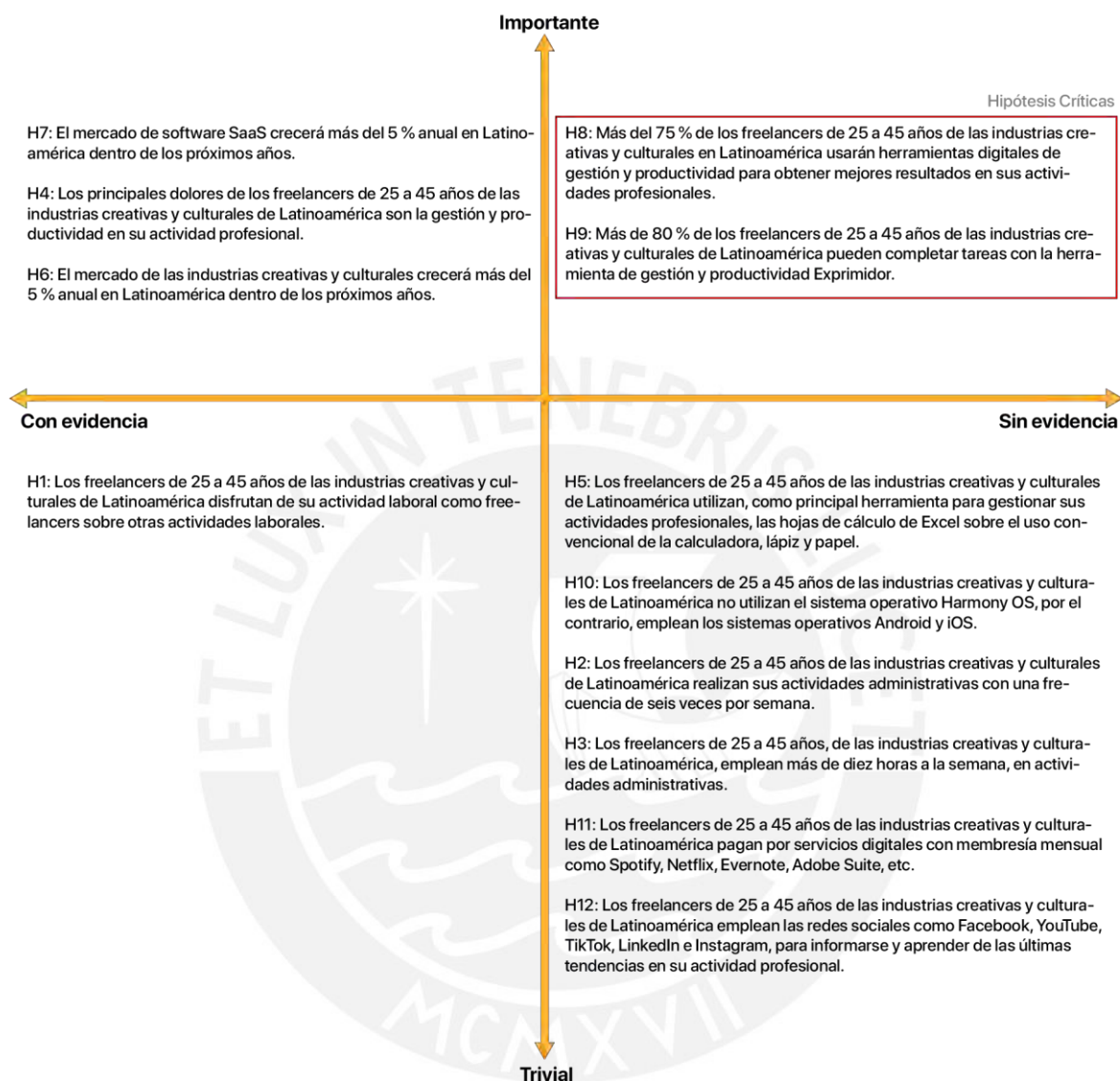
Matriz de priorización de hipótesis: Selección de hipótesis críticas

| Hipótesis | Evidencia | Importancia |
|-----------|-----------|-------------|
| H1 | 5 | 6 % |
| H2 | 2 | 4 % |
| H3 | 2 | 4 % |
| H4 | 4 | 12 % |
| H5 | 1 | 6 % |
| H6 | 3 | 12 % |
| H7 | 5 | 14 % |
| H8 | 1 | 16 % |
| H9 | 2 | 15 % |
| H10 | 2 | 5 % |
| H11 | 2 | 4 % |



Figura I1

Matriz de priorización de hipótesis: Ubicación hipótesis críticas



I2

Tarjeta de prueba (H1): Validar la deseabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad (H1):

Deseabilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor

Responsable:

Figura

Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Deseabilidad)

Creemos que: Más del 75 % de los *freelancers* de 25 a 45 años, de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica, usarán herramientas digitales de gestión y productividad, para obtener mejores resultados en sus actividades profesionales.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros: Realizaremos un experimento *call to action*, por medio de dos actividades. En primer lugar, efectuaremos una encuesta digital, por medio de *Google Forms*, a 210 *freelancers* de las industrias creativas y culturales, donde se preguntará ¿Qué tan probable es que utilices una aplicación que te ayude en temas de gestión y productividad? En segundo lugar, a los que respondan “totalmente probable”, “probable”, “ni probable, ni improbable” y “poco probable”, se presentará un enlace *call to action*. Donde se invite a probar el aplicativo por medio de una *demo*.

Por consiguiente, el porcentaje que ejecute la opción SI, será el porcentaje que demuestra más interés la herramienta digital. Asimismo, a los que seleccionaron la opción “improbable”, se invitará cordialmente a responder una pregunta abierta ¿Por qué?. Esta respuesta nos servirá para tener un mayor conocimiento, sobre la negativa de utilizar una herramienta digital que ayude en temas de gestión y productividad.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)

Además, mediremos: El porcentaje de encuestados que respondan afirmativamente, para que enviemos el *demo* Exprimidor.

Paso 4: Criterio de éxito del experimento

Estaremos bien si: Más del 75 % de *freelancers* que respondieron “totalmente probable”, “probable”, “ni probable, ni improbable” y “poco probable”, aceptan que se le envié el *demo* Exprimidor.

I3

Formulario Google: Encuesta

Figura



Sección 1 de 5

Encuesta Freelancers Creativos

Si trabajas en actividades creativas como: diseño, ilustración, animación, artes visuales, música, publicidad, marketing, etc. Por favor, ayúdanos con esta investigación respondiendo solo 5 preguntas, muchas gracias. Completa esta encuesta y gana una Gift Card de \$20 dólares.

¿A cuál de estas actividades creativas te dedicas? (Elegir solo una opción) *

- Diseño gráfico
- Diseño de modas
- Diseño de interiores
- Ilustración
- Animación
- Fotografía
- Música
- Artes visuales
- Artes escénicas
- Artes literarias
- Cine
- Publicidad
- Marketing
- Ninguna de las anteriores

Nota. Para conocer el formulario, ingresa a: <https://forms.gle/5P1LBLbmXaFWja5AA>.

Figura

Pregunta: Deseo de tener una demo Exprimidor gratuita

¿Deseas que te enviemos una DEMO GRATUITA de nuestra herramienta de gestión y productividad para emprendedores creativos?

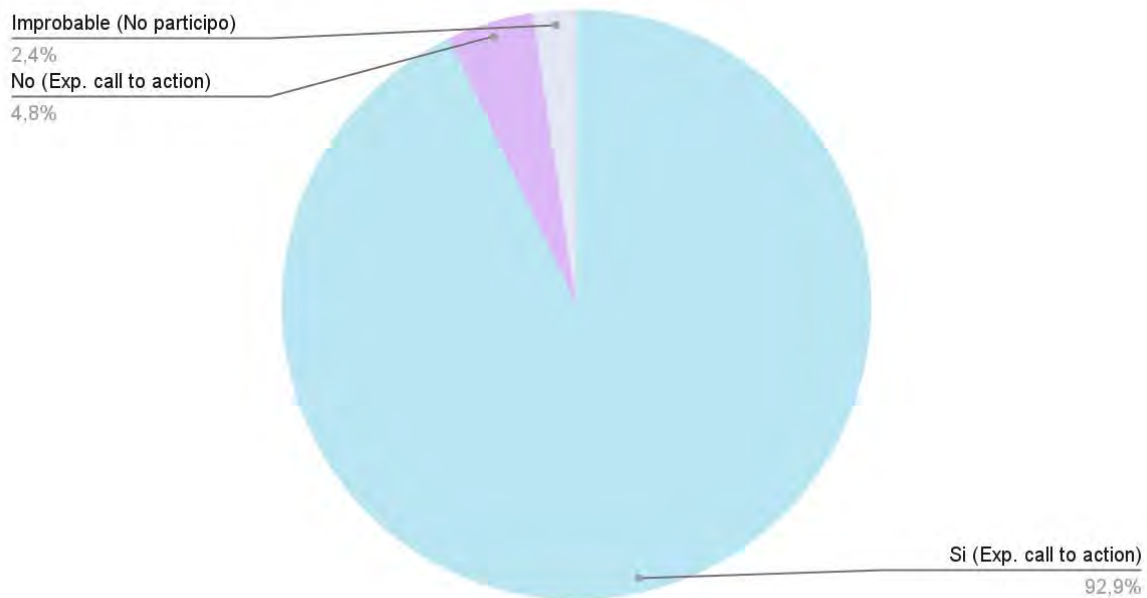


Figura 15

Tarjeta de aprendizaje (H1): Validar la deseabilidad

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad (H1):
Deseabilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor

Responsable:
Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Deseabilidad)
Creemos que: Más del 75 % de los *freelancers* de 25 a 45 años, de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica, usarán herramientas digitales de gestión y productividad, para obtener mejores resultados en sus actividades profesionales.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)
Para verificarlo, nosotros: Realizaremos una encuesta digital, por medio de *Google Forms*, a 210 *freelancers* de las industrias creativas y culturales, donde se pregunte *¿Qué tan probable es que utilices una aplicación que te ayude en temas de gestión y productividad?*

Paso 3: Aprendizaje y reflexiones
De ello aprendimos que:

- 75 % de potenciales usuarios, manifestaron sería probable y muy probable que utilizarían una herramienta de gestión y productividad.
- 20 % que manifestó que es “improbable”, “poco probable” y “ni probable, ni improbable”
- Los encuestados que manifestaron que sería “improbable” que emplearían una herramienta de gestión y productividad, por “no tener la costumbre de usar herramientas de productividad”.
- 95 % de los encuestados que marcaron “totalmente probable”, “probable”, “ni probable, ni improbable” y “poco probable”, confirmaron que le enviemos una *demo* de forma gratuita,
- Más del 93 % de potenciales usuarios, demuestran acciones de deseabilidad por una herramienta de gestión y productividad.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros: Es necesario un segundo experimento de usabilidad, con la descarga de una *demo* de los primeros Early Adopters. De esta manera, realizar un seguimiento al mes de uso, sobre la experiencia con las siguientes preguntas: *¿Mejoraron su productividad?*, *¿Incrementaron sus ingresos?*, y *¿Pagarían una membresía mensual por esta herramienta?*

16

Tarjeta de prueba (H2): Validar la deseabilidad

Figura**Tarjeta de prueba (Strategyzer)****Actividad (H2):**

Deseabilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor

Responsable:

Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Deseabilidad)

Creemos que: Más del 80 % de los *freelancers* de 25 a 45 años, de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica, pueden completar tareas con la herramienta de gestión y productividad, el Exprimidor en menos de 10 minutos.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros: Realizaremos una prueba de usabilidad, donde se pedirá a los participantes que completen 4 tareas, con el empleo del prototipo Exprimidor 2.0.

Tareas:

1. Determinar el costo / hora
2. Generar un presupuesto
3. Generar un contrato
4. Optimizar un presupuesto

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)

Además, mediremos: El tiempo promedio en minutos de la finalización de las 4 tareas, a cinco participantes (*freelancers* creativos).

Paso 4: Criterio de éxito del experimento

Estaremos bien si: Más del 80 % de los que usaron el prototipo, terminen las 4 tareas en menos de 10 minutos.

I7

Registro prueba de usabilidad: Validar la deseabilidad

Figura

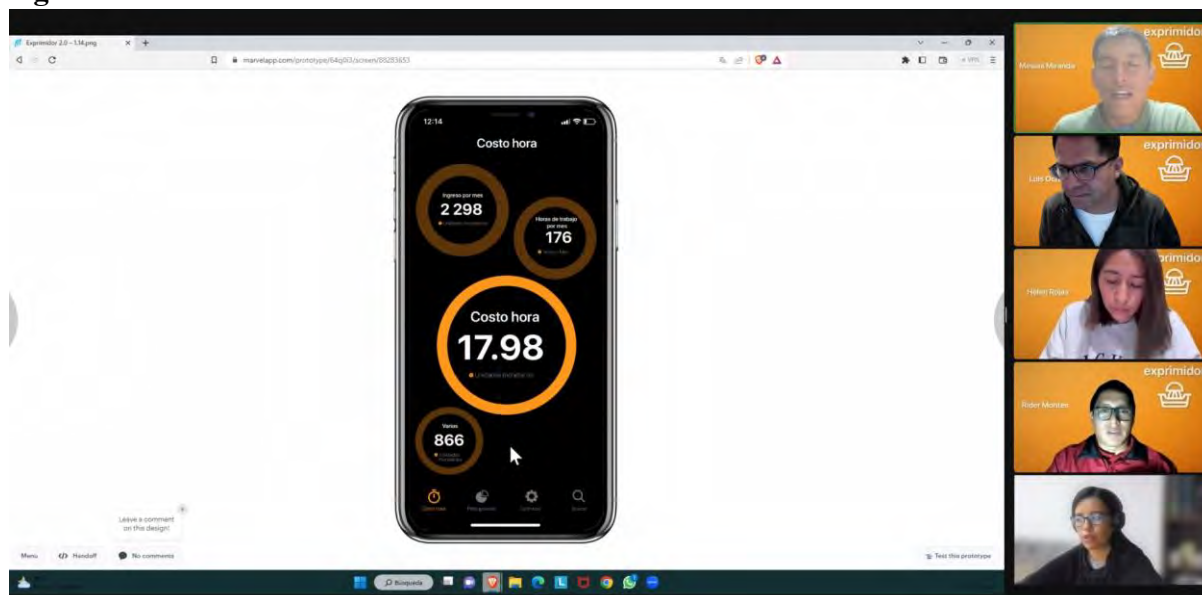


Tabla I3

Planificación de horarios: Sprint usabilidad Exprimidor

| Inicio | Fin | Tarea |
|--------|-------|--|
| 9:00 | 9:05 | Momento 1: Un cálido recibimiento |
| 9:05 | 9:10 | Momento 2: Preguntas contextualizadas |
| 9:10 | 9:20 | Momento 3: Presentación del prototipo |
| 9:20 | 9:50 | Momento 4: Tareas |
| 9:50 | 9:55 | Momento 5: Resumen Breve |
| 9:55 | 10:00 | Finalizar: Revisión y archivado de grabación |

Nota. Para conocer más sobre la guía del *sprint*, ingresa a: <https://bit.ly/3VXfmXw>.

18

Tarjeta de aprendizaje (H2): Validar la deseabilidad

Figura

| Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer) | | | | | | | |
|--|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Actividad (H2): Deseabilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor | | | | | | | |
| Responsable: Grupo 3 | | | | | | | |
| Paso 1: Hipótesis (Deseabilidad) Creemos que: Más del 80 % de los <i>freelancers</i> de 25 a 45 años, de las industrias creativas y culturales de Latinoamérica, pueden completar tareas con la herramienta de gestión y productividad Exprimidor. | | | | | | | |
| Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos) Para verificarlo, nosotros: | | | | | | | |
| Resultados prueba de usabilidad (Prototipo Exprimidor) | | | | | | | |
| Tareas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total | Prom |
| Determinar el costo / hora | 1:20 | 2:55 | 1:25 | 1:05 | 1:45 | 8:30 | 1:42 |
| Generar un presupuesto | 2:30 | 3:05 | 2:25 | 1:55 | 2:50 | 12:45 | 2:33 |
| Generar un contrato | 2:20 | 2:30 | 2:40 | 2:10 | 2:14 | 11:54 | 2:22 |
| Optimizar un presupuesto | 1:05 | 1:35 | 0:55 | 1:44 | 1:48 | 7:07 | 1:25 |
| Total | 7:15 | 10:05 | 7:25 | 6:54 | 8:37 | 16:16 | 8:03 |
| Criterio de éxito % | | | | | | 80% | |
| Paso 3: Aprendizaje y reflexiones De ello aprendimos que: | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo promedio de la realización de las cuatro tareas de los cinco participantes es de 8 minutos. • Los cinco participantes concretaron las tareas. Por lo tanto, la herramienta digital se presume que es muy intuitiva. • Existe terminología confusa rentabilidad que no comprende el participante dos, esto ocasionó un retraso en la finalización de las tareas. • Los participantes en un principio no entendían para qué sirve costos varios, pero luego pudieron finalizar las tareas. • Los usuarios tienen dificultades para establecer un precio para la negociación. • Los participantes no encuentran los iconos imprimir. | | | | | | | |
| Paso 4: Decisiones y acciones Por lo tanto, nosotros: | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Proponer lenguaje claro, para evitar confusiones. • Pasar a una nueva hipótesis, para validar un lenguaje eficiente (<i>Testing A/B</i>). • En <i>generar contratos</i>, se tiene que modificar la estructura. | | | | | | | |

19

Matriz de evidencia y tipo de acciones: Validar la deseabilidad



Figura





| | Pasar a una nueva Buscar una hipótesis nueva idea | Mantener la misma hipótesis | Actualizar MN y PV |
|--|---|--------------------------------|-----------------------|
|  La evidencia apoya la hipótesis | X | | |
|  La evidencia no apoya la hipótesis | | | |
|  La reflexión no es clara | | | |
|  Surge una nueva reflexión | X | | |

Figura I10

Tarjeta de prueba (H3): Validar la deseabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad (H3):
Deseabilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor

Responsable:
Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Deseabilidad)
Creemos que: Los *freelancers* de las industrias creativas y culturales en Latinoamérica, prefieren un lenguaje cotidiano, que el uso de tecnicismos o jergas administrativas en la herramienta de gestión y productividad, el Exprimidor.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)
Para verificarlo, nosotros: Realizaremos una prueba A/B. Por lo tanto, crearemos dos prototipos de la herramienta digital.

- Versión A (Lenguaje cotidiano)
- Versión B (Lenguaje con tecnicismos o jergas administrativas)

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)
Además, mediremos: El porcentaje de preferencia entre las dos versiones A y B.

Paso 4: Criterio de éxito del experimento
Estaremos bien si: La versión A (Lenguaje cotidiano) tiene más del 80 % de preferencia, en comparación a la versión B (Lenguaje técnico-administrativo).

I11

Registro prueba A/B: Validar la deseabilidad

Figura



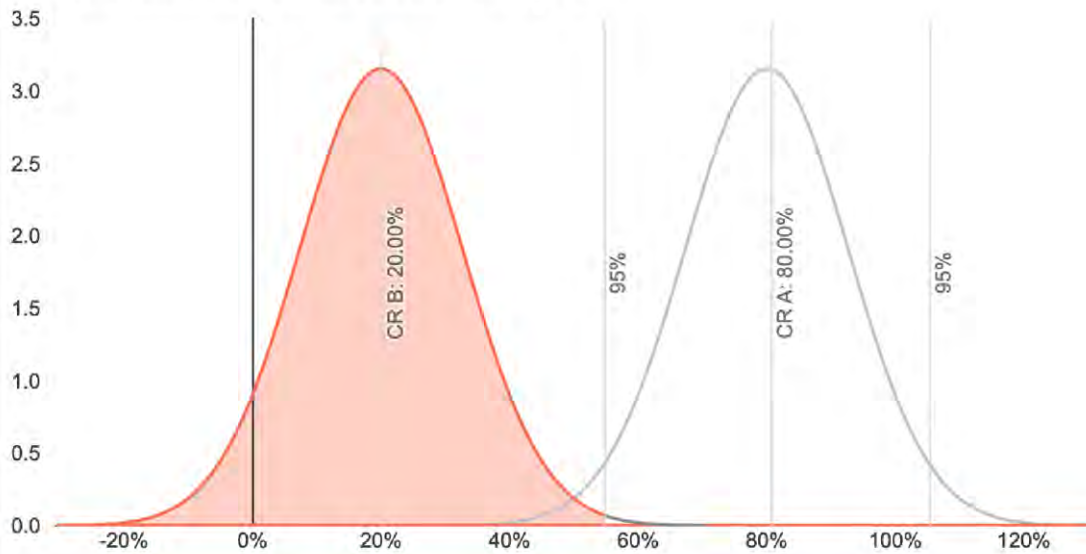
Figura I12

Testing A/B (H3): Contraste de hipótesis

La tasa de conversión observada de la variación B (20,00 %) fue un 75,00 % más baja que la tasa de conversión de la variación A (80,00 %). Puede estar 95 % seguro de que este resultado es una consecuencia de los cambios que realizó y no el resultado de una casualidad.



Las distribuciones esperadas de variación A y B.



Control de tasa de conversión

Conversiones A / Visitantes A

80,00%

Tasa de conversión B

Conversiones B / Visitantes B

20,00%

Aumento relativo en la tasa de conversión

$CR_B - CR_A / CR_A$

-75,00%

Potencia observada

99,73%

valor p

0.0008

puntuación Z

$(CR_B - CR_A) / SE_{diferencia}$

-3.3541

Error estándar A

$(CR_A * (1 - CR_A) / Visitantes_A)^{1/2}$

0.126491

Error estándar B

$(CR_B * (1 - CR_B) / Visitantes_B)^{1/2}$

0.126491

estándar error de diferencia

$SE_{diferencia} = (SE_A^2 + SE_B^2)^{1/2}$

0.178885

Figura

Nota. Para conocer más sobre el resultado de la prueba *Testing A/B*, ingresa a:

<https://abtestguide.com/calc/?ua=10&ub=10&ca=8&cb=2&tail=2>.

I13

Tarjeta de aprendizaje (H3): Validar la deseabilidad

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad (H3):

Deseabilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor

Responsable:

Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Deseabilidad)

Creemos que: La versión A (Lenguaje cotidiano) tiene 80 % de preferencia en comparación a la versión B (Lenguaje técnico-administrativo).

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros: Crearemos dos prototipos de la herramienta digital.



Versión A
Versión B
(Lenguaje

Enlace: Enlace:



cotidiano)
(Lenguaje con
tecnicismos o jergas
administrativas)

<https://bit.ly/43gDAi4><https://bit.ly/42YiGEM>

Paso 3: Aprendizaje y reflexiones

De ello aprendimos que: La tasa de la conversión observada de la variación B (20 %) fue 75 % inferior a la tasa de conversión de la variación A (80 %).

Paso 4: Decisiones y acciones

Por lo tanto, nosotros:

- Emplear un lenguaje cotidiano en la herramienta de gestión y productividad Exprimidor, podrá generar mayores ratios de conversión.
- Realizar cada trimestre pruebas A/B, para probar las nuevas versiones.

Apéndices J: Encuestas

Figura J1

Pregunta: Uso de redes sociales

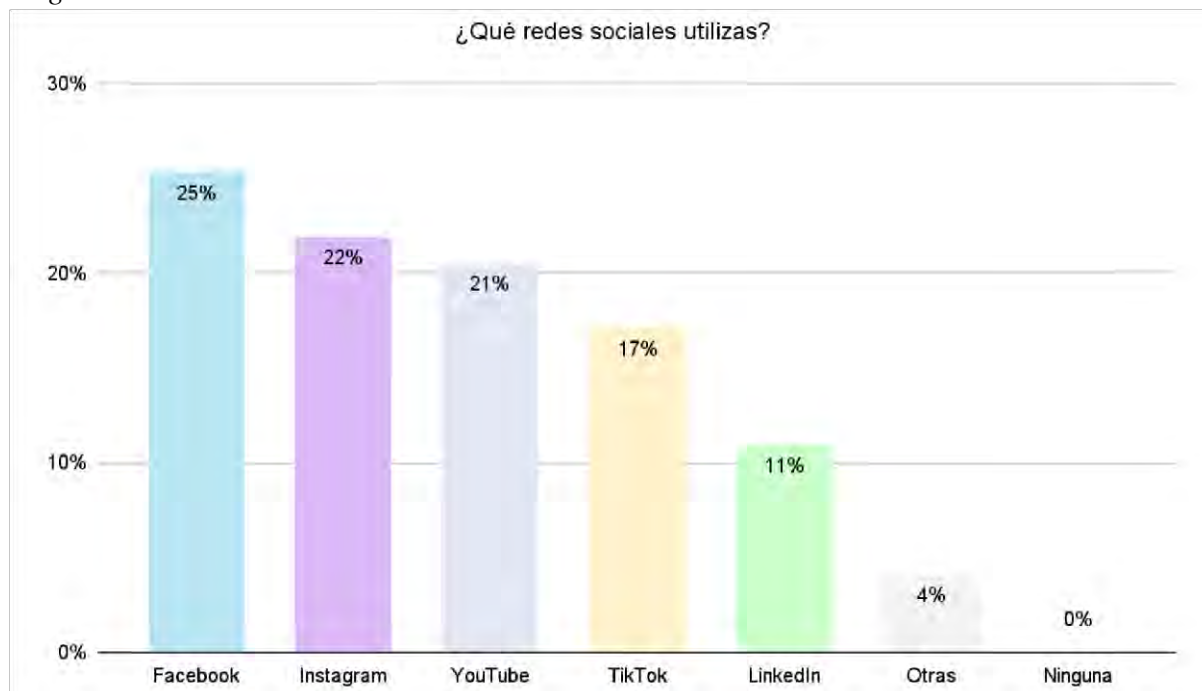


Figura J2

Pregunta: Uso de sistema operativo en el móvil

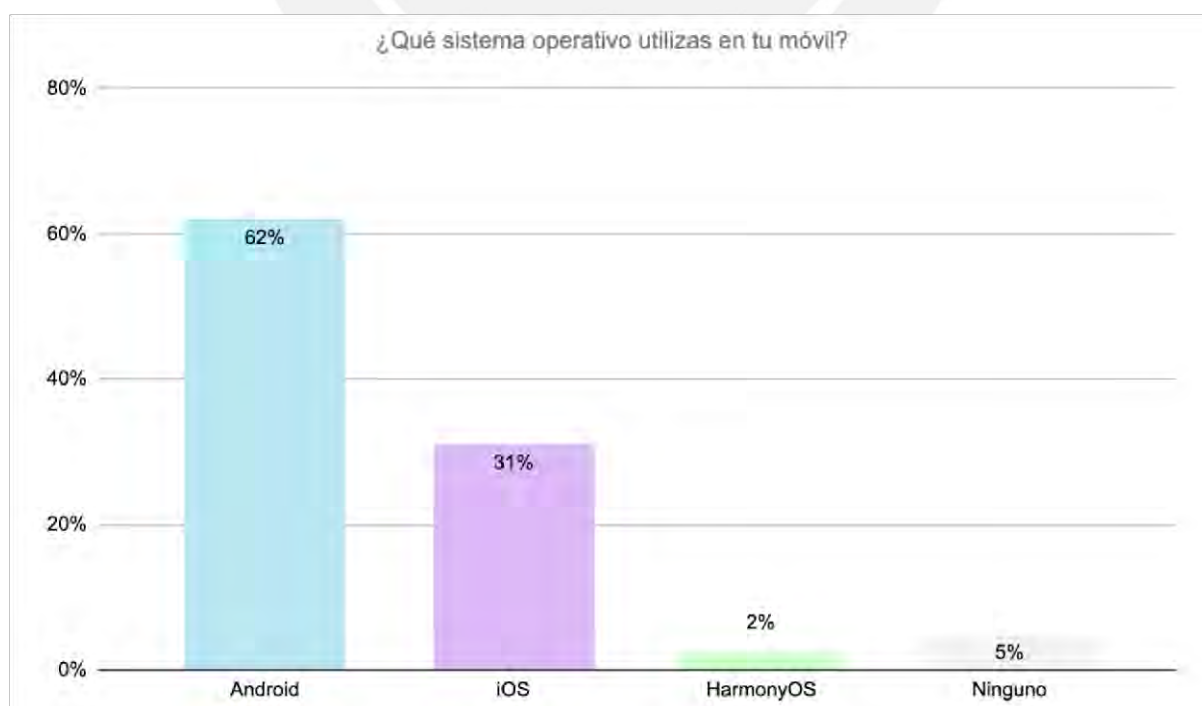
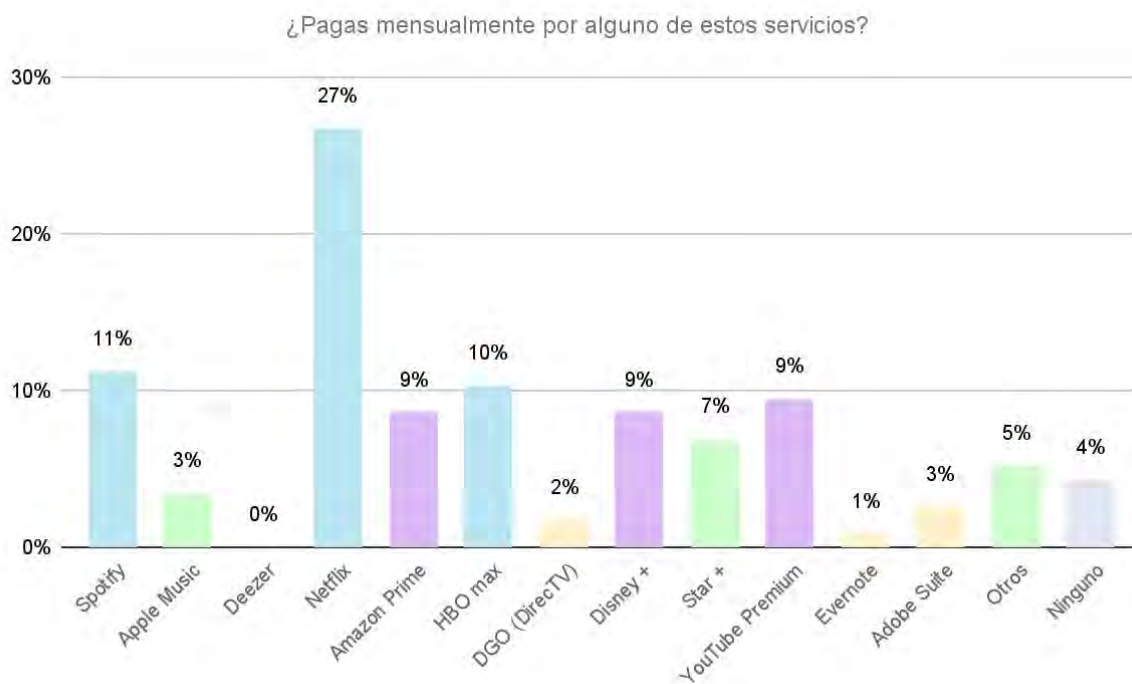
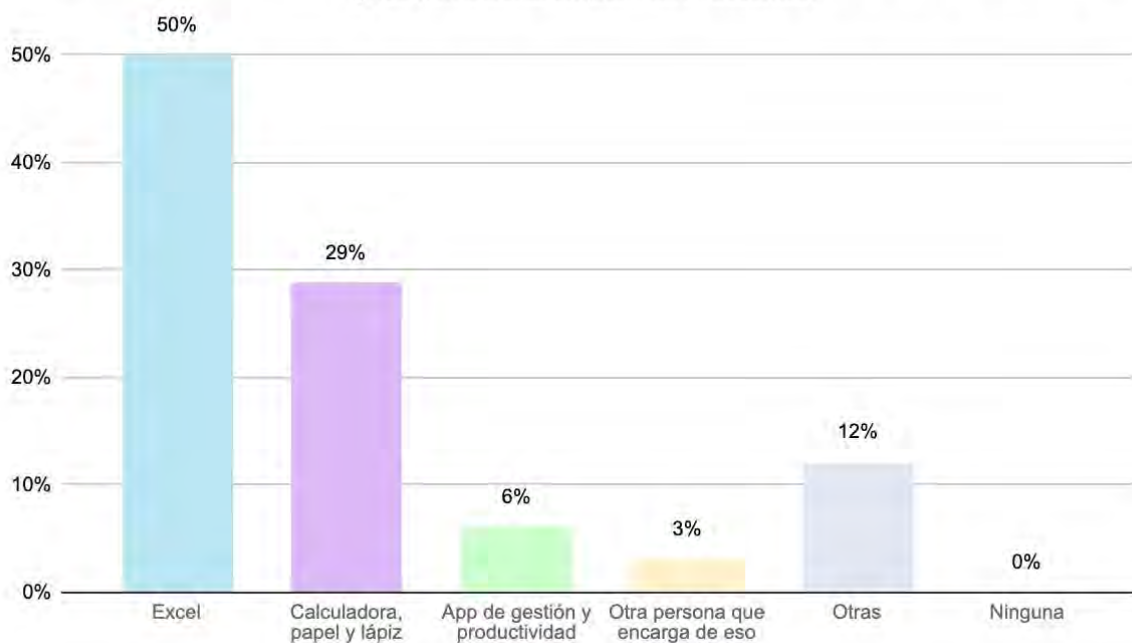


Figura J3

Pregunta: Pago por servicios streaming por membresía

**Figura J4**

Para gestionar tu actividad profesional, como presupuestos, contratos, cobros, fechas de entrega, etc.
¿Qué herramienta empleas con frecuencia?



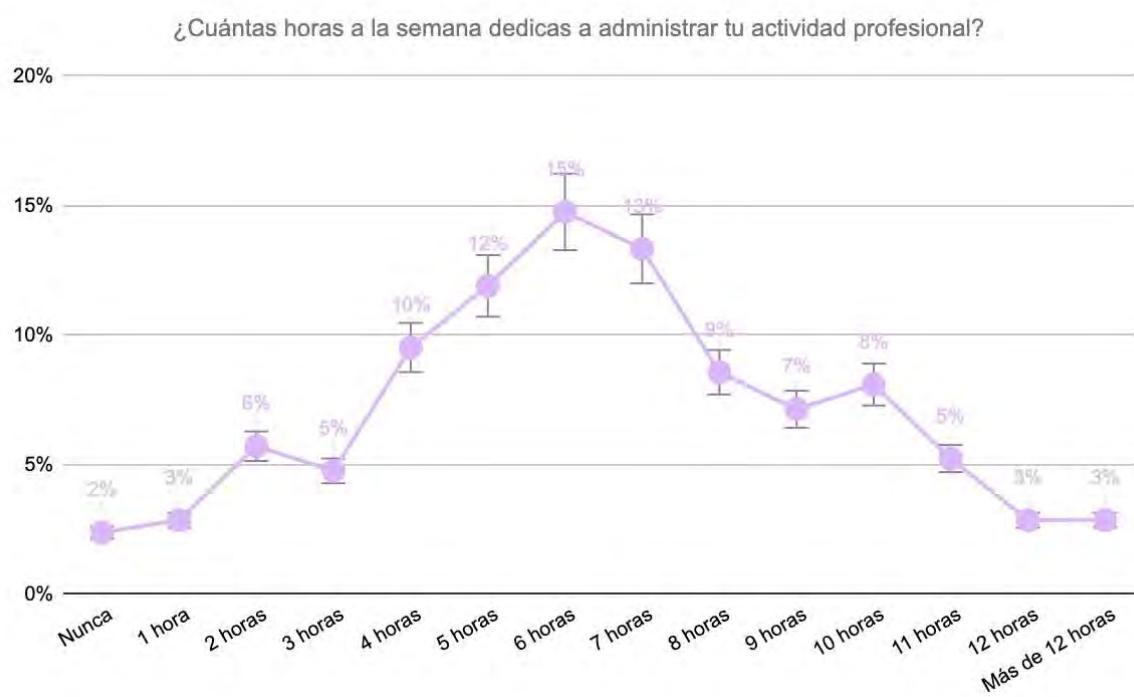
Pregunta: Herramienta que emplean para gestionar su actividad profesional.

Figura J5

Pregunta: Días a la semana que realizan actividades administrativas



Figura J6



Pregunta: Horas a la semana que dedican a las actividades administrativas

Apéndices K: Plan de marketing

Figura K1

Matriz FODA: Análisis

| | |
|---|---|
| <p>Fortalezas:</p> <p>F1 Equipo de trabajo multidisciplinario: desde las artes plásticas, administración e ingenierías.</p> <p>F2 El modelo de negocio: aumento de clientes, sin aumento de costos directos.</p> <p>F3 Interés en innovación: herramientas de gestión y productividad, sociabilizadas para las industrias creativas y culturales</p> <p>F4 Servicio de costos incrementales: de acuerdo al número de usuarios.</p> | <p>Debilidades:</p> <p>D1 Reconocimiento de marca: Es un servicio nuevo que carece de prestigio en el mercado de software SaaS.</p> <p>D2 Inversión de mantenimiento y actualización: altos costes de las inversión para el software SaaS.</p> <p>D3 Tasa de conversión: menos del 10 % de los usuarios <i>freemium</i>, pasan a ser usuario <i>premium</i>.</p> <p>D4 Dependencia de internet: entrega de servicio solo a través de Internet.</p> |
| <p>Oportunidades:</p> <p>O1 Industria: crecimiento anual 6.5 % de las industrias creativas y culturales.</p> <p>O2 Servicio SaaS: incremento en el uso del software SaaS.</p> <p>O3 Mercado objetivo: acceso a 1.2 millones de <i>freelancers</i> en Latinoamérica.</p> <p>O4 Nicho de mercado poco desarrollado: nuevos nichos y segmentos de <i>freelancers</i>.</p> | <p>Amenazas:</p> <p>A1 Recesión económica: riesgo de una posible recesión mundial al 2024.</p> <p>A2 Política monetaria: cada país tiene su propio enfoque y estrategia (diversidad).</p> <p>A3 Crecimiento del PBI: evolución del PBI proyectado de solo 2.4 % para el 2024 en Latinoamérica (Banco Mundial).</p> <p>A4 Nuevos competidores: Los competidores pueden introducir innovaciones o enfoques diferentes.</p> |



Nota. Adaptado de Humphrey & Lie, 2004, p. 4.



Tabla
K1

Matriz EFI: Análisis interno

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| F1 Equipo de trabajo multidisciplinario: desde las artes plásticas, administración e ingenierías. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| F2 El modelo de negocio: aumento de clientes, sin aumento de costos directos. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| F3 Interés en innovación: herramientas de gestión y productividad, sociabilizadas para las industrias creativas y culturales | 0,13 | 4 | 0,52 |
| F4 Servicio de costes incrementales: de acuerdo al número de usuarios. | 0,1 | 3 | 0,30 |
| Sub-Total | 0,49 | | 1,86 |
| Debilidades | | | |
| D1 Reconocimiento de marca: Es un servicio nuevo que carece de prestigio en el mercado de software SaaS | 0,18 | 2 | 0,36 |
| D2 Inversión de mantenimiento y actualización: altos costes de la inversión para el software SaaS. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| D3 Tasa de conversión: menos del 10 % de los usuarios freemium, pasan a ser usuario premium. | 0,12 | 2 | 0,24 |
| D4 Dependencia de internet: entrega de servicio solo a través de Internet. | 0,13 | 2 | 0,26 |
| Sub-Total | 0,51 | | 1,02 |
| Total | 1,00 | | 2,88 |

| Factor respuesta actual de la estrategia | Valor |
|--|-------|
| Fortaleza mayor | 4 |
| Fortaleza menor | 3 |
| Debilidad menor | 2 |

Tabla

| | |
|---|-------------|
| Debilidad mayor | 1 |
| <hr/> | |
| Responde | Puntaje |
| <hr/> | |
| Alto/ Posición interna fuerte | 4.0 |
| Punto de inflexión | 2.5 |
| Bajo/ Posición interna débil | 1.0 |
| <hr/> | |
| Resultados | Ponderación |
| <hr/> | |
| Resultado total (es un modelo de negocio algo más fuerte que débil) | 2,88 |

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2008, p. 185.

K2*Matriz EFE: Análisis externo*

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| <hr/> | | | |
| Oportunidades | | | |
| <hr/> | | | |
| O1 Industria: crecimiento anual 6,5 % de las industrias creativas y culturales | 0,16 | 2 | 0,32 |
| O2 Servicio SaaS: incremento en el uso del software SaaS | 0,14 | 3 | 0,42 |
| O3 Mercado objetivo: acceso a 1.2 millones de <i>freelancers</i> en Latinoamérica. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| O4 Nicho de mercado poco desarrollado: nuevos nichos y segmentos de <i>freelancers</i> | 0,12 | 1 | 0,12 |
| <hr/> | | | |
| Sub-Total | 0,5 | | 0,94 |
| <hr/> | | | |
| Amenazas | | | |
| <hr/> | | | |
| A1 Recesión económica: riesgo de una posible recesión mundial al 2024. | 0,14 | 2 | 0,28 |
| A2 Política monetaria: cada país tiene su propio enfoque y estrategia (diversidad). | 0,09 | 1 | 0,09 |

Tabla

A3 Crecimiento del PBI: evolución del PBI proyectado de solo 2,4 % para el 2024 en Latinoamérica (Banco Mundial).

0,15 2 0,3

A4 Nuevos competidores: Los competidores pueden introducir innovaciones o enfoques diferentes.

0,12 3 0,36

Sub-Total

0,5 1,03

Total

1 1,97

Factor respuesta actual de la estrategia

Valor

La respuesta es pobre

1

La respuesta es promedio

2

La respuesta está por encima del promedio

3

La respuesta es superior

4

Responde

Puntaje

Alto/ Responde excelentemente

4.0

Punto de inflexión

2.5

Bajo/ No aprovechar las oportunidades, ni evita las amenazas

1.0

Resultados

Ponderación

Resultado total (no neutraliza las amenazas)

1,97

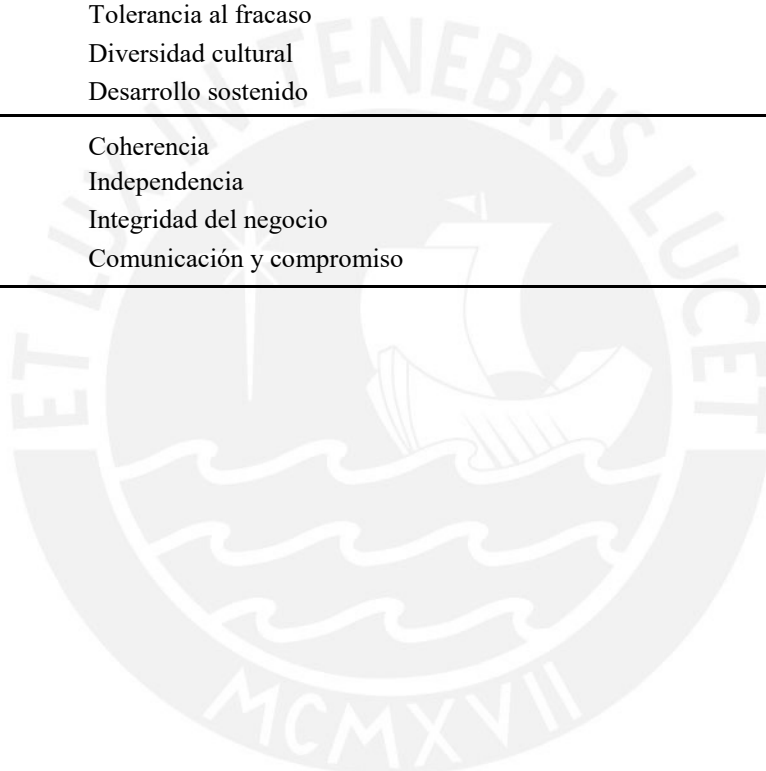
Nota. Adaptado de D'Alessio, 2008, p. 126.

K3

Formulación y planeamiento: Visión, misión, valores, metas y principios

Tabla

| | |
|-------------------|---|
| Visión | Lograr en los próximos 5 años ser el principal referente de software SaaS en gestión y productividad para los <i>freelancers</i> en las industrias creativas y culturales en Latinoamérica. |
| Misión | Simplificar las actividades administrativas de los <i>freelancers</i> , por medio de una herramienta digital de gestión y productividad, de este modo, incrementar la competitividad profesional dentro de las industrias creativas y culturales. |
| Valores Centrales | Integridad Creatividad Perseverancia |
| Metas | Libertad creativa Tolerancia al fracaso Diversidad cultural Desarrollo sostenido |
| Principios | Coherencia Independencia Integridad del negocio Comunicación y compromiso |



**Tabla
K4**

Escalabilidad: Países con mayor desarrollo de las industrias creativas

| País | Características |
|-----------|--|
| México | <p>En Latinoamérica, México es uno de los principales países que impulsan las industrias creativas y culturales. Asimismo, es la quinta industria más importante después de la aeroportuaria, alimentaria, agrícola y automotriz, convirtiéndose en una de las industrias más dinámicas y prometedoras de la economía del país. Por lo tanto, aportan el 3,3 % del PBI y generan el 2,4 % del empleo total del país (BID, 2019). También, el gobierno de México ha fomentado políticas y programas de apoyo para fomentar el desarrollo. Por ejemplo, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) encargadas de promover y apoyar la cultura y las artes en México. Sin embargo, a pesar del crecimiento y potencial que tienen las industrias creativas y culturales, existen problemas relacionados con la falta de financiamiento, la piratería, dificultades de distribución, carencia de infraestructura y falta de profesionalización para mejorar su desempeño.</p> |
| Colombia | <p>Las industrias creativas y culturales en Colombia, representan 3 % del PBI y crearon 522,000 empleos (Ministerio de Cultura de Colombia, 2022). En los últimos años, Colombia es uno de los países de Latinoamérica que más ha impulsado los incentivos a las industrias creativas y culturales. Es decir, en la actualidad el gobierno Colombiano promueve más de 70 programas enfocados a generar condiciones para el desarrollo de proyectos reactivos. Por ejemplo, incentivos tributarios en el sector audiovisual como los certificados de inversión audiovisual, esto ha generado que productoras audiovisuales extranjeras escojan a Colombia para sus rodajes (Investincolombia, 2022). En consecuencia, las industrias creativas y culturales son el pilar para la competitividad de Colombia. No obstante, la dificultad para obtener préstamos y financiamientos limita el crecimiento de esta industria.</p> |
| Argentina | <p>Las industrias creativas y culturales representan aproximadamente el 2.8 % del PBI y generan 397,000 puestos de trabajo (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2016). También, el gobierno de Argentina está implementando diversas estrategias para la promoción cultural entre la población joven, porque es el rango etario que más cultura consume. Por lo tanto, se ofrecen programas formativos, festivales y eventos culturales y arte urbano.</p> |
| Brasil | <p>En Brasil, las industrias creativas y culturales tienen un papel destacado, representando aproximadamente el 2,64 % del PBI y generando la creación de 850 mil puestos de trabajo (Oliva & Lázaro, 2018). Esto demuestra que las industrias creativas en Brasil tienen una presencia significativa y han recibido atención en forma de políticas diseñadas para promover su desarrollo. Sin embargo, para nuestro modelo de negocio, nos enfrentamos a una barrera de entrada en cuanto al idioma, la cual esperamos superar en el segundo año de operaciones.</p> |
| Chile | <p>Las industrias creativas y culturales en Chile representan el 2,2 % del PBI y proporciona 150 mil puestos de trabajo (ProChile, 2023). Además, esta industria está experimentando un crecimiento constante, con una mayor relevancia en la economía del país. Asimismo, el gobierno de Chile está implementado diversas políticas y programas de apoyo para fomentar su crecimiento. Entre las principales actividades de las industrias creativas y culturales se encuentran la música, el cine, las artes visuales, la producción audiovisual, el diseño, la literatura, el teatro y la danza, entre otros.</p> |

Tabla

| | |
|------|---|
| Perú | En el informe del BID realizado el año 2013, las industrias creativas y culturales en el Perú, representa el 2,8 % del PBI. Además, generan alrededor de 200,000 puestos de trabajo (Buitrago & Duque, 2013). Es decir, esta industria contribuye al crecimiento económico y el desarrollo cultural del Perú. Sin embargo, existe una falta de políticas públicas específicas que no han podido canalizar el dinamismo creativo para estas actividades. |
|------|---|







K5

Estimación del valor RPM: Fórmula para calcular importe

| | | |
|----------------|------------------------|---------|
| | Ingresos estimados | |
| Valor de RPM = | _____ | x 1,000 |
| | Impresiones de anuncio | |

Tabla K6

Precio basado en la competencia: Servicios que contrata los freelancers

| Marca | Servicio | Logo | Premium | Precio (USD) |
|--------------|-------------------|--|---------|--------------|
| Spotify | Música, podcast |  | Mensual | \$4,90 |
| Apple Music | Música, podcast |  | Mensual | \$6,49 |
| Netflix | Películas, series |  | Mensual | \$6,50 |
| HBO Max | Películas, series |  | Mensual | \$5,15 |
| Disney + | Películas, series |  | Mensual | \$6,70 |
| Amazon Prime | Películas, series |  | Mensual | \$4,40 |

Tabla

| | | | | |
|-----------------|-----------------------|--|-----------|---------|
| Evernote | Agenda, apuntes |  | Mensual | \$2,30 |
| YouTube Premium | Videos sin publicidad |  | Mensual | \$6,90 |
| Adobe Suite * | Software |  | Mensual * | \$46,90 |
| | | | Promedio | \$5,42 |

K7*Presupuesto: Plan de marketing*

| Actividad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i>Marketing de contenido</i> | | | | | |
| Creación de contenido (TikTok, YouTube, Instagram y Facebook) | \$22.200 | \$9.600 | \$9.600 | \$9.600 | \$9.600 |
| Posicionamiento SEO y SEM | \$4.800 | \$4.800 | \$4.800 | \$4.800 | \$4.800 |
| <i>Actividades de Patrocinios</i> | | | | | |
| Influencers (Industrias Creativas) | \$34.000 | \$15.600 | \$15.600 | \$15.600 | \$15.600 |
| <i>Actividades de Promoción</i> | | | | | |
| Workshop (Talleres promocionales) | \$15.360 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 |
| Webinar (Seminarios Webs) | \$10.400 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 |
| Programas de retención al cliente | \$3.000 | \$3.000 | \$3.000 | \$3.000 | \$3.000 |
| Total (USD) | \$89.760 | \$43.000 | \$43.000 | \$43.000 | \$43.000 |

Apéndices L: Plan operativo

Figura L1

Mapa de servicio: Navegación del usuario

| | | |
|-----------------|------------------------|---|
| Acción 1 | Campaña de Marketing | Estrategias de publicidad por redes sociales, marketing de contenido (YouTube, TikTok y Facebook) |
| Acción 2 | Early Adopters | Primeros usuarios en contacto directo, para la retroalimentación de la herramienta digital de gestión y productividad |
| Acción 3 | Descargar la App | Disponibilidad en todas las tiendas virtuales (App Store, Google Play y App Gallery) |
| Acción 4 | Creación del perfil | Las opciones que contendrá la herramienta digital deberán de ser intuitiva y fácil de usar |
| Acción 5 | Tipo de suscripción | Los tipos de suscripción Freemium y Premium |
| Acción 6 | Ingreso de información | Ingreso de información con una guía virtual |
| Acción 7 | Resultados | Resultado sencillo de entender y acertada con la realidad |
| Acción 8 | Contrato | Enviado al correo electrónico y WhatsApp |

Tabla L1

Presupuesto: Plan operativo

| Actividad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Desarrollo aplicativo | \$25.000 | - | - | - | - |
| Investigación y mantenimiento aplicativo | \$6.000 | \$6.000 | \$6.000 | \$6.000 | \$6.000 |
| Desarrollo web | \$15.000 | - | - | - | - |
| Investigación y mantenimiento web | \$3.600 | \$3.600 | \$3.600 | \$3.600 | \$3.600 |
| Almacenamiento de base de datos | \$1.200 | \$1.279 | \$1.419 | \$1.673 | \$2.170 |
| Personal | \$56.400 | \$56.400 | \$56.400 | \$56.400 | \$56.400 |
| Equipos | \$14.500 | \$6.000 | \$6.000 | \$6.000 | \$6.000 |
| Alquiler oficina y estudio (Sala de grabación) | \$7.800 | \$7.800 | \$7.800 | \$7.800 | \$7.800 |
| Total (USD) | \$129.500 | \$81.079 | \$81.219 | \$81.473 | \$81.970 |

Apéndices M: Hipótesis de factibilidad

Figura M1

Tarjeta de prueba (H1): Validar la factibilidad, plan de marketing

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad (H1):
Factibilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor

Responsable:
Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Factibilidad)
Creemos que: El plan de *marketing* producirá más ingresos que pérdidas, durante los primeros cinco años del emprendimiento

Paso 2: Prueba (Confiableabilidad de los datos)
Para verificarlo, nosotros: Calcularemos el Costo de Adquisición del Cliente (CAC) y el Valor de Tiempo de Vida del Cliente (VTVC) durante los primeros 5 años.

Paso 3: Métrica (Cliente / Costo de adquisición)
Además, mediremos: La probabilidad que el ratio de valor del VTVC/CAC sea 3.1 en los primeros 5 años.

Paso 4: Criterio de éxito del experimento
Estaremos bien si: Obtendremos una probabilidad igual o mayor a 70 % que VTVC/CAC=3,1

Figura M2

Simulación de Monte Carlo: VTVC/CAC=3,1

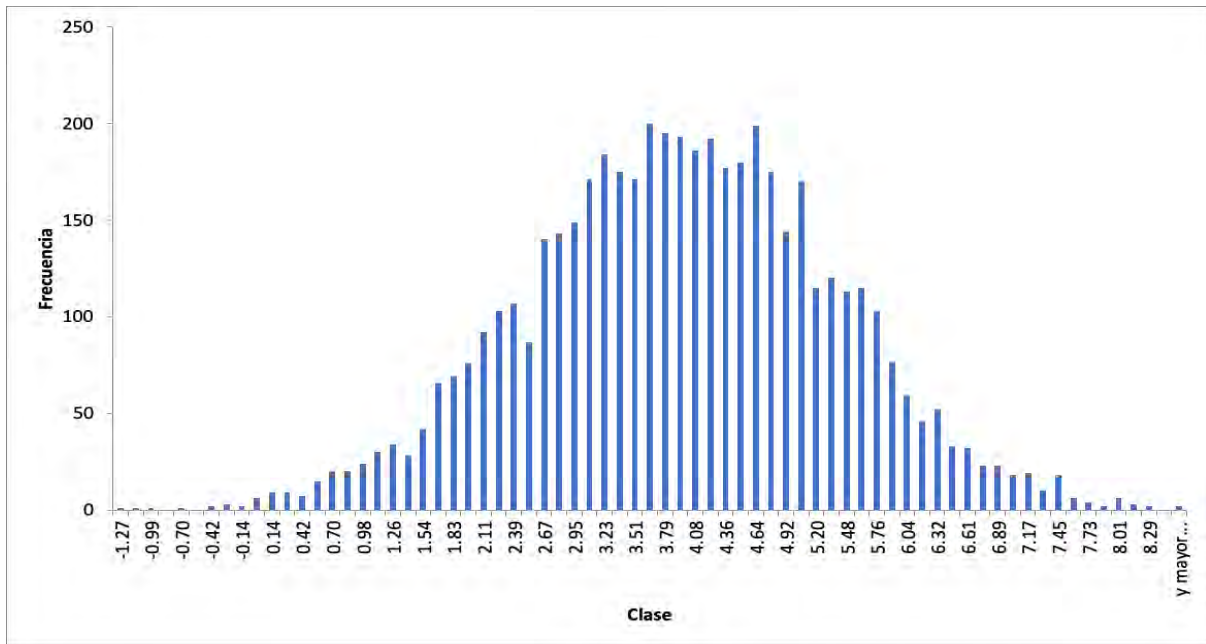


Figura M3

Tarjeta de prueba (H1): Validar la factibilidad, plan de operaciones

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad (H2):
Factibilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor

Responsable:
Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Factibilidad)
Creemos que: En el plan operativo la realización del presupuesto y el envío de contrato, estará dentro de *lead time*, como parámetro para lograr la ventaja competitiva.

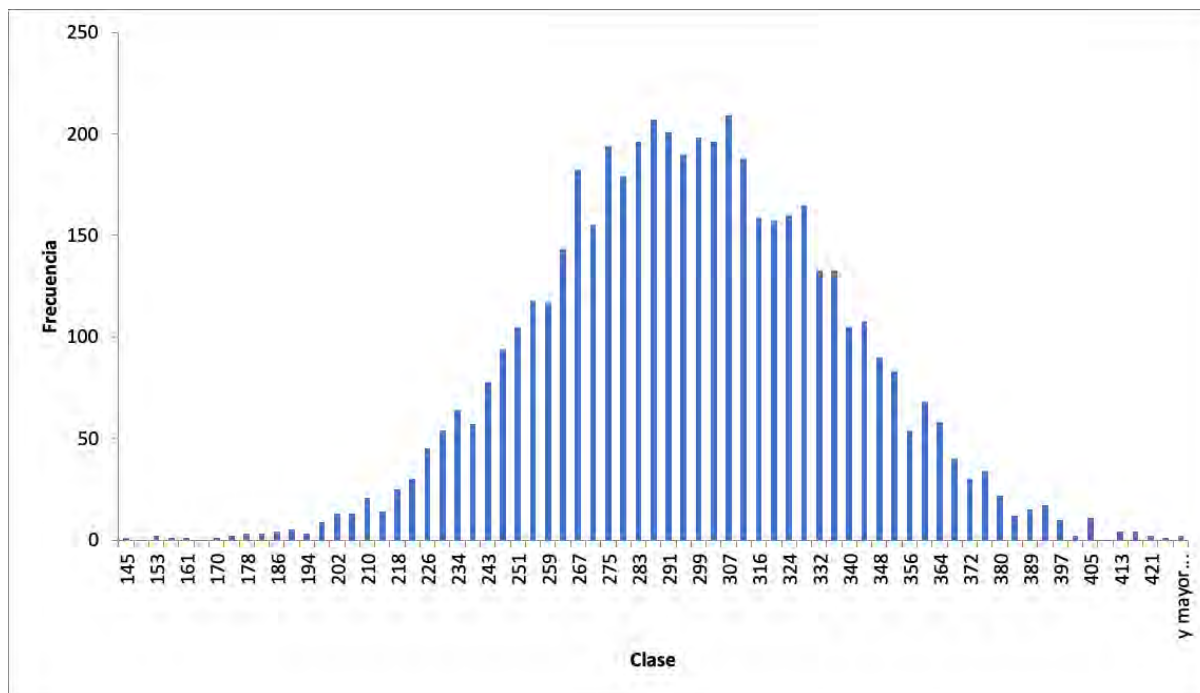
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)
Para verificarlo, nosotros: Calcular el *lead time* en segundos de las actividades de presupuestado y envío de contrato.

Paso 3: Métrica (Tiempo y tareas completadas)
Además, mediremos: La probabilidad que el ratio de valor del tiempo, en la realización de las respectivas actividades (presupuestado y envío de contrato).

Paso 4: Criterio de éxito del experimento
Estaremos bien si: El plan operativo tiene una probabilidad de eficiencia igual o mayor al 80 %.

Figura M4

Simulación de Monte Carlo: Lead time

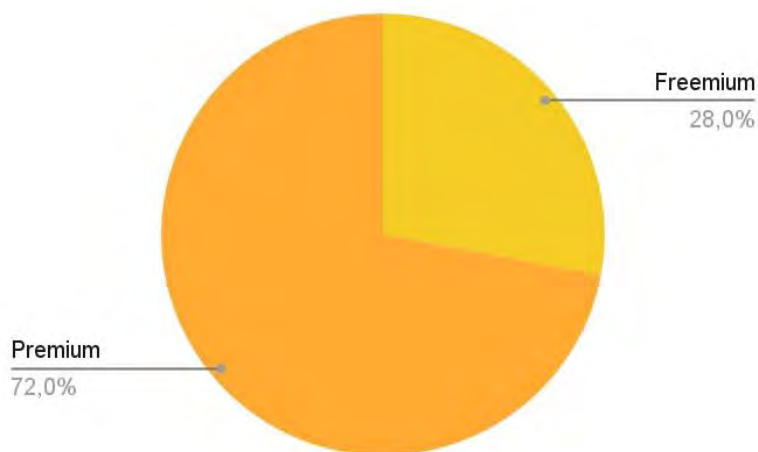


Apéndices N: Plan financiero

Tabla N1

Estructura de capital: Aportes requeridos

| Fuentes de financiamiento | Aporte Capital (USD) | % Capital |
|---------------------------|----------------------|-----------|
| Socio 1 | \$35.100 | 15 % |
| Socio 2 | \$35.100 | 15 % |
| Socio 3 | \$35.100 | 15 % |



| | | |
|----------------|-----------|-------|
| Socio 4 | \$35.100 | 15 % |
| Capital social | \$140.400 | 60 % |
| Préstamo | \$93.600 | 40 % |
| Total | \$234.000 | 100 % |

Tabla N2

Tabla de amortización método alemán:

Financi

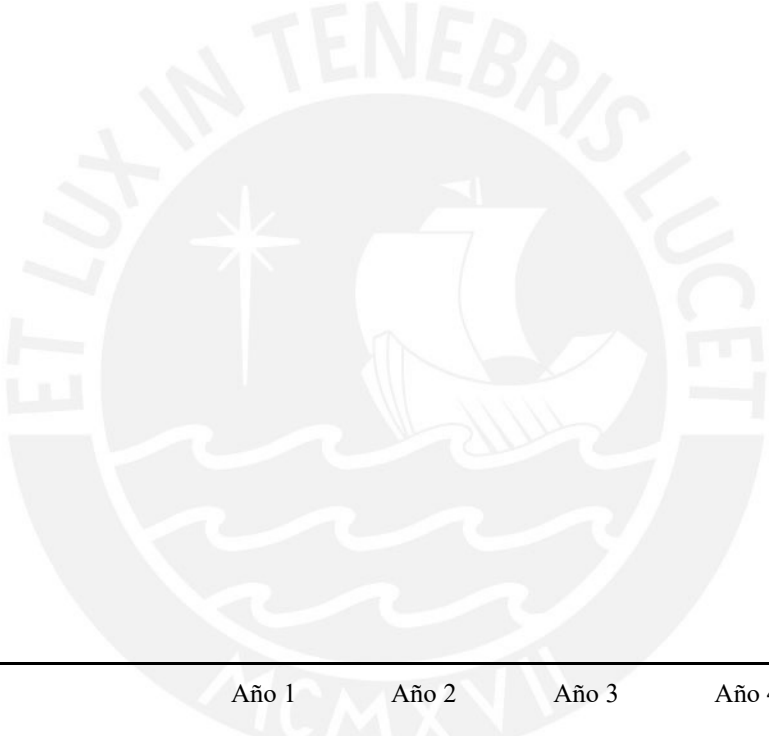
era rija Huancayo

| Descripción | % | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|
| Deuda (USD) | 40% | \$93.600 | \$74.880 | \$56.160 | \$37.440 | \$18.720 |
| Amortización (USD) | | \$18.720 | \$18.720 | \$18.720 | \$18.720 | \$18.720 |
| Interés (USD) | 12% | \$11.232 | \$8.986 | \$6.739 | \$4.493 | \$2.246 |
| Saldo (USD) | | \$74.880 | \$56.160 | \$37.440 | \$18.720 | \$0 |

Figura N1

Porcentajes de ingresos: Modelo freemium y premium

Tabla
N3



| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas (USD) | \$210.920 | \$372.912 | \$657.572 | \$1.157.790 | \$2.036.799 |
| Estructura Variable Total (USD) | \$29.415 | \$50.860 | \$88.544 | \$154.775 | \$271.208 |
| Margen de Contribución (USD) | \$181.505 | \$322.052 | \$569.027 | \$1.003.015 | \$1.765.591 |
| Estructura Fija Total (USD) | \$233.200,00 | \$134.840,00 | \$134.840,00 | \$134.840,00 | \$134.840,00 |

Tabla

| | | | | | |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Utilidad Operativa (USD) | -\$51.695 | \$187.212 | \$434.187 | \$868.175 | \$1.630.751 |
| Q=EFT/(P-EVU) | 33667 | 19441 | 19426 | 19418 | 19414 |

Descripción y cálculo del WACC: Herramienta de gestión y productividad

| Fórmula | $WACC = W_d * K_d * (1-t) + W_s * K_s$ | | | | |
|-------------|---|--|--|--|---------|
| Abreviatura | Descripción | | | | Valores |
| WACC | <i>Weighted Average Cost of Capital</i> | | | | 13,06 % |
| Wd | Proporción de la inversión por deuda | | | | 40 % |
| Kd | Interés de la deuda | | | | 12 % |
| t | Impuesto | | | | 29,5 % |
| Ws | Proporción de la inversión por recursos propios | | | | 60 % |
| Ks | COP por CAPM + riesgo país Perú | | | | 16,13 % |

| Fórmula | $K_s = R_f + (R_m - R_f) * B + R_p$ | | | | |
|-------------|---|--|--|--|-------------|
| Abreviatura | Descripción | | | | Descripción |
| Rf | <i>T-Bonds 95 years</i> ^a | | | | 4,87 % |
| Rm | <i>S&P 500 index</i> ^a | | | | 11,51 % |
| B | <i>Beta. / Industry: Software (System & Application)</i> ^a | | | | 1,38 |
| Rp | Prima por riesgo país Perú 210 puntos básicos (4 abril 2023) ^b | | | | 2,1 % |

Nota. Adaptado a partir de ^aDamodaran Online, 2023; ^bBanco Central de Reserva del Perú [BCR], 2023.

Tabla N4

Punto de equilibrio: Escenario moderado

N5

Tabla*Flujo de caja libre: Escenario optimista*

| Escenario optimista | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| (+) Venta | | \$210.920 | \$402.985 | \$767.491 | \$1.459.261 | \$2.772.125 |
| (-) Costo de venta | | \$28.615 | \$53.947 | \$102.024 | \$193.264 | \$366.424 |
| Utilidad bruta (USD) | | \$182.305 | \$349.037 | \$665.467 | \$1.265.997 | \$2.405.701 |
| (-) Gastos administrativos | | \$14.740 | \$11.640 | \$11.640 | \$11.640 | \$11.640 |
| (-) Gastos de marketing | | \$89.760 | \$43.000 | \$43.000 | \$43.000 | \$43.000 |
| (-) Gastos operativos | | \$129.500 | \$81.086 | \$81.249 | \$81.577 | \$82.293 |
| Utilidad operativa (USD) | | -\$51.695 | \$213.312 | \$529.578 | \$1.129.780 | \$2.268.767 |
| EBITDA | | -\$51.695 | \$213.312 | \$529.578 | \$1.129.780 | \$2.268.767 |
| (-) Impuestos | | -\$9.305 | \$38.396 | \$95.324 | \$203.360 | \$408.378 |
| Utilidad Neta | | -\$61.000 | \$174.916 | \$434.254 | \$926.420 | \$1.860.389 |
| Flujo de Caja de Libre Disponibilidad FCLD | -\$234.000 | -\$61.000 | \$174.916 | \$434.254 | \$926.420 | \$1.860.389 |
| Préstamo | \$93.600 | | | | | |
| (-) Amortización | | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 |
| (-) Interés | | -\$11.232 | -\$8.986 | -\$6.739 | -\$4.493 | -\$2.246 |
| (+) Escudo fiscal | | \$3.313 | \$2.651 | \$1.988 | \$1.325 | \$663 |
| Flujo de caja neto del inversionista FCNI (USD) | -\$140.400 | -\$87.639 | \$149.861 | \$410.783 | \$904.532 | \$1.840.086 |

Tabla

| | |
|------|-------------|
| VAN | \$1.732.947 |
| TIR | 106 % |
| WACC | 13 % |

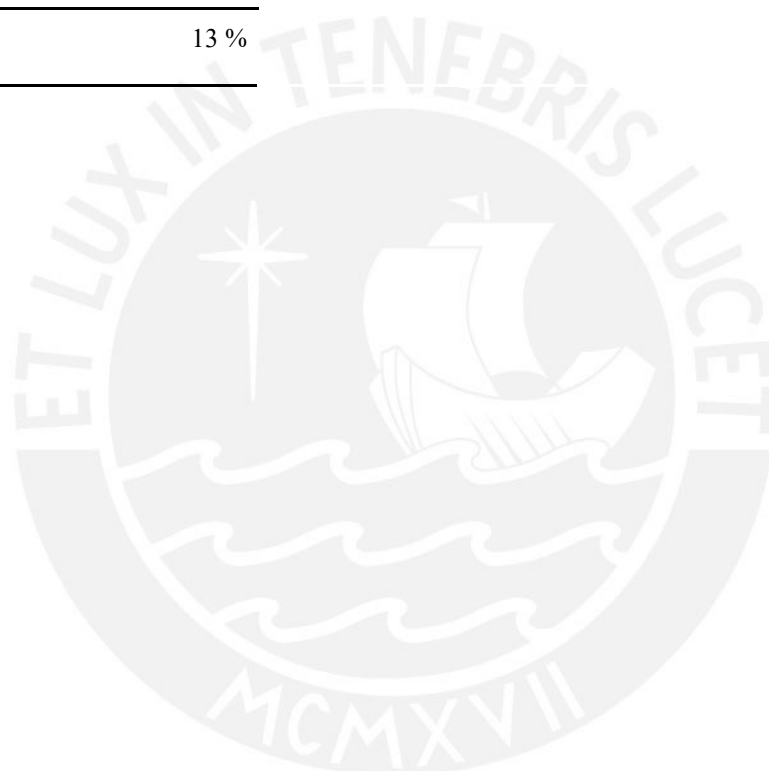
N6*Flujo de caja libre: Escenario pesimista*

| Escenario pesimista | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (+) Venta | | \$210.920 | \$265.833 | \$334.843 | \$421.568 | \$530.555 |
| (-) Costo de venta | | \$28.615 | \$35.858 | \$44.960 | \$56.398 | \$70.773 |
| Utilidad bruta (USD) | | \$182.305 | \$229.976 | \$289.883 | \$365.170 | \$459.782 |
| (-) Gastos administrativos | | \$14.740 | \$11.640 | \$11.640 | \$11.640 | \$11.640 |
| (-) Gastos de marketing | | \$89.760 | \$43.000 | \$43.000 | \$43.000 | \$43.000 |
| (-) Gastos operativos | | \$129.500 | \$81.057 | \$81.127 | \$81.214 | \$81.323 |
| Utilidad operativa (USD) | | -\$51.695 | \$94.279 | \$154.117 | \$229.316 | \$323.818 |
| EBITDA | | -\$51.695 | \$94.279 | \$154.117 | \$229.316 | \$323.818 |
| (-) Impuestos | | -\$15.250 | \$27.812 | \$45.464 | \$67.648 | \$95.526 |
| Utilidad Neta | | -\$66.945 | \$66.467 | \$108.652 | \$161.668 | \$228.292 |
| Flujo de Caja de Libre Disponibilidad FCLD | -\$234.000 | -\$66.945 | \$66.467 | \$108.652 | \$161.668 | \$228.292 |
| Préstamo | \$93.600 | | | | | |
| (-) Amortización | | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 | -\$18.720 |

Tabla

| | | | | | | |
|---|------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
| (-) Interés | -\$11.232 | -\$8.986 | -\$6.739 | -\$4.493 | -\$2.246 | |
| (+) Escudo fiscal | \$3.313 | \$2.651 | \$1.988 | \$1.325 | \$663 | |
| Flujo de caja neto del inversionista FCNI (USD) | -\$140.400 | -\$93.584 | \$41.412 | \$85.181 | \$139.780 | \$207.988 |

| | |
|------|----------|
| VAN | \$66.264 |
| TIR | 22 % |
| WACC | 13 % |



Apéndices O: Hipótesis de viabilidad

Figura O1

Tarjeta de prueba (H1): Validar la viabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad H1:
Viabilidad de la herramienta digital para la gestión y productividad Exprimidor

Responsable:
Grupo 3

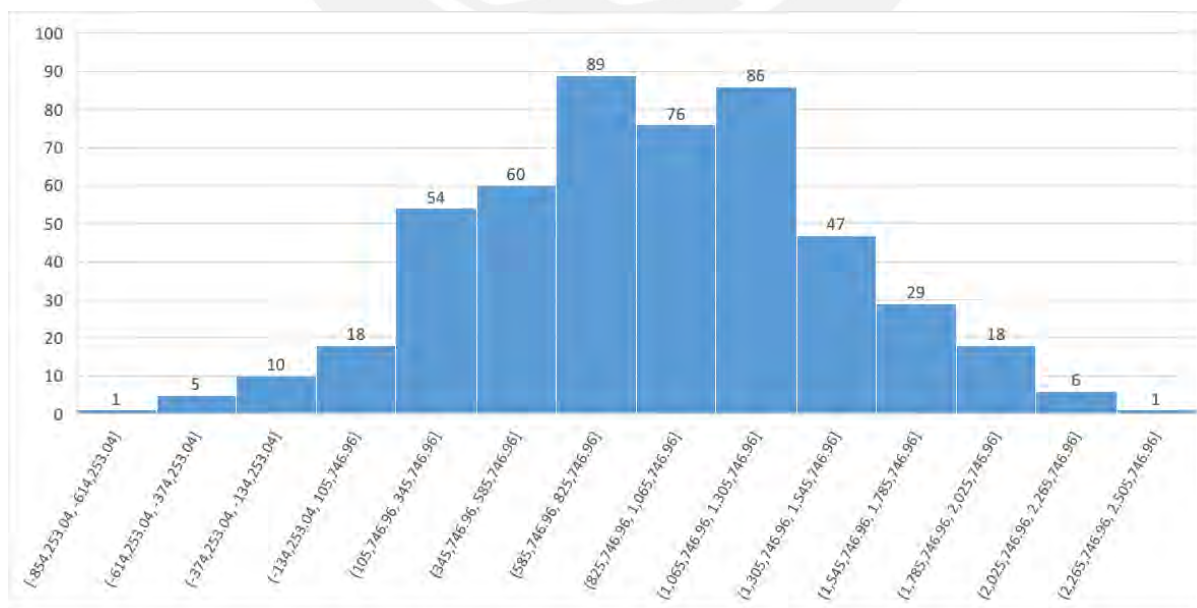
Paso 1: Hipótesis (Riesgo)
Creemos que: Obtendremos la rentabilidad esperada al quinto año de comenzado el emprendimiento.

Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos)
Para verificarlo, nosotros: Calcularemos los indicadores de rentabilidad financiera (VAN y TIR) a partir del flujo de caja proyecto a 5 años.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)
Además, mediremos: El VAN para un horizonte de 5 años tomando en cuenta los diferentes escenarios que se muestran en diversos ritmos de crecimiento.

Paso 4: Criterio de éxito del experimento
Estaremos bien si: el riesgo de obtener un VAN a 5 años, es menor a \$66,000 USD, es igual o menor a 10 %.

Figura O2



Simulación de Monte Carlo: VAN proyectando a 5 años

Apéndices P: Solución sostenible

Tabla P1

Costo social: Emisión CO₂ dispositivos móviles

| Escenario Moderado | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Usuarios | 51.300 | 90.147 | 158.411 | 278.367 | 489.161 |
| Consumo energético anual kWh - dispositivo móvil (carga) | 3,65 | 3,65 | 3,65 | 3,65 | 3,65 |
| Total consumo energético (kWh/año) | 187.245 | 329.036 | 578.199 | 1.016.040 | 1.785.437 |
| Factor de emisión CO ₂ - energía eléctrica (kg CO ₂ /kWh) | 0,4521 | 0,4521 | 0,4521 | 0,4521 | 0,4521 |
| Huella de carbono - energía eléctrica (kg CO ₂ /año) | 84.653 | 148.757 | 261.404 | 459.352 | 807.196 |
| Precio social emisión de CO ₂ \$7.17 por tonelada (USD/t) | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 |
| (-) Costo social total - emisión CO ₂ dispositivo móvil (USD) | \$607 | \$1.067 | \$1.874 | \$3.294 | \$5.788 |

Tabla P2

Costo social: Emisión CO₂ computadoras

| Escenario Moderado | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------|--------|---------|---------|---------|
| Usuarios | 51.300 | 90.147 | 158.411 | 278.367 | 489.161 |
| Consumo energético anual kWh computadoras | 31,20 | 31,20 | 31,20 | 31,20 | 31,20 |

| | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Total consumo energético (kWh/año) | 1.600.560 | 2.812.584 | 4.942.413 | 8.685.056 | 15.261.814 |
| Factor de emisión CO ₂ - computadora (kg CO ₂ /kWh) | 0,4521 | 0,4521 | 0,4521 | 0,4521 | 0,4521 |
| Huella de carbono - energía eléctrica (kg CO ₂ /año) | 723.613 | 1.271.569 | 2.234.465 | 3.926.514 | 6.899.866 |
| Precio social emisión de CO ₂ \$7.17 por tonelada (USD/t) | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 |
| (-) Costo social total - emisión CO ₂ computadora (USD) | \$5.188 | \$9.117 | \$16.021 | \$28.153 | \$49.472 |

Tabla P3

Costo social: Emisión CO₂ servidores cloud

| Escenario Moderado | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Usuarios | 51.300 | 90.147 | 158.411 | 278.367 | 489.161 |
| Emisión de kg CO ₂ - servidores cloud | 0,002 | 0,002 | 0,002 | 0,002 | 0,002 |
| Total de horas anuales por usuario | 2.190 | 2.190 | 2.190 | 2.190 | 2.190 |
| Huella de carbono - energía eléctrica (kg CO ₂ /año) | 224.694 | 394.844 | 693.839 | 1.219.248 | 2.142.524 |
| Precio social emisión de CO ₂ \$7.17 por tonelada (USD/t) | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 | \$0,00717 |
| (-) Costo social total - emisión CO ₂ - servidores cloud (USD) | \$1.611 | \$2.831 | \$4.975 | \$8.742 | \$15.362 |

