



**“DALE, APLICATIVO MÓVIL QUE FOMENTA EL EMPLEO DE  
LOS JÓVENES BENEFICIADOS POR LOS PROGRAMAS  
SOCIALES PERUANOS, CONECTÁNDOLOS CON PERSONAS  
QUE REQUIEREN SERVICIOS NO ESPECIALIZADOS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Srta. Lizzet Hidalgo Valencia**

**Srta. Diana Reyes Maldonado**

**Sr. Manuel Salazar Ramírez**

**Asesor: Profesor Dagoberto Díaz D.**

**2018**

A mi familia. A mis padres, Luisa y Héctor, por ser mi modelo por seguir, por mi formación y por su apoyo incondicional. A mi amor, Luis Daniel, por todo su apoyo, paciencia y por estar a mi lado siempre; y a todos los que colaboraron en la elaboración de esta tesis. ¡Gracias a ustedes!

**Lizzet Hidalgo Valencia**

A mis admirables padres, Isabel y José, por su esfuerzo y gran ejemplo a seguir; a mis amadas hermanas Rosita y Cecilia, por su amor, comprensión y paciencia. ¡Muchas gracias!

**Diana Reyes Maldonado**

A mi esposa Silvia y mis hijas María José y Ana Paula, por todo su apoyo y comprensión a largo de este proceso, y a mis padres, Manuel y Rosa, por su incansable soporte.

**Manuel Salazar Ramírez**

## Resumen ejecutivo

Diversos medios de comunicación e instituciones nacionales y extranjeras indican que la situación actual del país es alentadora (crecimiento económico, control de la inflación, y reactivación de proyectos de inversión), factores que aún no se manifiestan en una mejora del bienestar de la sociedad, en especial en los sectores más vulnerables de la población. Uno de los principales síntomas de mejora, la tasa de empleo, no ha alcanzado adecuados niveles que permitan concluir que se está avanzando en este punto; en especial en el segmento comprendido por jóvenes entre 15 a 29 años, quienes registran la tasa de desempleo más alta de los últimos 10 años (8,4%), siendo esta 3,7 veces la tasa de desempleo en adultos (30 y 65 años), que asciende a 2,3%. Es en este contexto donde muchas organizaciones no gubernamentales (ONG) buscan capacitar a jóvenes de los sectores más vulnerables de la población con el objetivo de otorgarles herramientas que les permita generar ingresos.

La labor de estas organizaciones en el país es loable. Sin embargo, sus acciones no abarcan la colocación de estos jóvenes en el mercado laboral. Es aquí donde nace DALE, una aplicativo móvil que busca dar continuidad a la labor que realizan las ONG, apoyando a los jóvenes con la generación de sus primeros ingresos remunerados mediante la prestación de servicios no especializados dirigidos a un mercado generalmente conformado por los niveles socioeconómicos (NSE) más altos, A y B.

El estudio de mercado demostró que ambos grupos de interés perciben el servicio como innovador y atractivo, generando en ambos grupos alta predisposición para el uso del servicio; además, que el consumidor estaría representado principalmente por mujeres entre 30 y 45 años, demandando servicios que no requieren mayor nivel de especialización. Por el lado de los proveedores, el servicio sería brindado principalmente por mujeres entre 17 a 25 años, las mismas que residen en los distritos con mayores carencias económicas del país. Por ello, la estrategia genérica orientada al consumidor final -soportada por las áreas de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos- es la de diferenciación enfocada, buscando establecer cada vez mayores vínculos con sus clientes, atendiendo mejor sus requerimientos e innovando constantemente en el servicio que se les brinda.

La evaluación financiera demuestra la viabilidad del plan de negocio, en donde la inversión inicial asciende a S/ 325.111, la cual se obtendrá mediante aporte propio y financiamiento bancario, obteniéndose un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 84.182,52 para los primeros cuatro años de operación evaluados, con un Costo de Oportunidad de Capital (COK) y Costo Promedio

Ponderado del Capital (WACC por las siglas en inglés de Weighted Average Cost of Capital) de 28,01% y 24,46%, respectivamente. La recuperación de la inversión se estima entre el tercer y cuarto año de operación. Así, el presente trabajo de investigación demuestra la viabilidad de Dale por lo que se recomienda su implementación.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	x
<b>Índice de gráficos</b> .....	xii
<b>Índice de anexos</b> .....	xiii
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	2
1. Análisis del macroentorno (Pesteg) .....	2
1.1 Entorno político .....	2
1.1.1 Variable 1: Derecho a trabajar de los adolescentes.....	2
1.1.2 Variable 2: Fomento al emprendimiento .....	2
1.1.3 Variable 3: Fomento a la innovación empresarial .....	3
1.1.4 Variable 4: Política de apoyo económico a las iniciativas innovadoras. ....	3
1.2 Entorno económico .....	3
1.2.1 Variable 1: Producto Bruto Interno (PBI).....	3
1.2.2 Variable 2: Inflación y Tasa de Interés de Referencia .....	3
1.3 Entorno social .....	4
1.3.1 Variable 1: Informalidad en el país.....	4
1.3.2 Variable 2: Uso de las tecnologías de la información.....	4
1.3.3 Variable 3: Tasa de empleo .....	4
1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.4.1 Variable 1: Acceso a equipos tecnológicos. ....	4
1.4.2 Variable 2: Crecimiento del e-commerce en el Perú .....	5
1.5 Entorno ecológico .....	5
1.5.1 Variable 1: Modelos de negocio acordes con el medio ambiente.....	5
1.6 Entorno global.....	5
1.6.1 Variable 1: Uso de las plataformas digitales.....	5
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	6
3. Análisis del microentorno .....	6
3.1 Identificación, características y evolución del sector.....	6
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8

3.2.1 Poder de negociación de los clientes - Alto .....	8
3.2.2 Poder de negociación de los proveedores - Bajo .....	9
3.2.3 Rivalidad entre competidores - Intermedio.....	9
3.2.4 Amenaza de nuevos competidores en el sector - Alto .....	9
3.2.5 Amenaza de servicios sustitutos – Alta .....	9
4. Análisis interno .....	9
4.1 Cadena de Valor.....	10
4.2 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO).....	10
4.3 Ventaja competitiva .....	12
4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	12
<b>Capítulo III. Estudio de mercado .....</b>	<b>13</b>
1. Objetivo general.....	13
2. Objetivos específicos .....	13
2.1 Predisposición de la opinión pública acerca del uso de aplicativos móviles para la contratación de servicios no especializados.....	13
2.2 Perspectivas de la opinión pública acerca de los programas sociales y de las ONG que trabajan con jóvenes en el país.....	13
2.3 Predisposición de los jóvenes beneficiados de los programas sociales que operan en el Perú a realizar servicios no especializados usando como canal conectivo el uso de un aplicativo.14	
3. Metodología .....	14
3.1 Fuentes de información primaria .....	14
3.1.1 Encuesta usuario-cliente .....	14
3.1.2 Resultados.....	14
3.1.3 Conclusiones de las encuestas .....	14
3.1.4 Encuesta usuario-proveedor.....	15
3.1.5 Resultados.....	16
3.1.6 Conclusiones de las encuestas .....	16
3.2 Fuentes de información secundaria.....	17
3.2.1 Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares - Primer Trimestre de 2018. Informe Técnico .....	17
3.2.2 Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2016.....	18

3.2.3 Encuesta de opinión pública acerca de las ONG en el Perú, realizada por Imasen SAC. en mayo de 2015, en el marco del proyecto de Fortalecimiento de las Sociedad Civil 19	
3.3 Estimación de la demanda.....	20
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>21</b>
1. Visión.....	21
2. Misión.....	21
3. Objetivos estratégicos .....	21
4. Etapa I: Estrategia competitiva genérica.....	21
5. Etapa II: Estrategia de crecimiento .....	22
6. Alianzas estratégicas.....	23
7. Políticas y valores empresariales .....	24
8. FODA.....	24
8.1 FODA Cruzado .....	25
<b>Capítulo V. Plan de Marketing.....</b>	<b>27</b>
1. Objetivos del plan de Marketing.....	27
2. Definición del mercado.....	28
2.1 Mercado potencial.....	28
2.2 Mercado objetivo .....	28
3. Segmentación de mercado .....	28
4. Posicionamiento.....	29
5. Estrategias de posicionamiento.....	29
6. Estrategia competitiva de marketing de push o outbound .....	31
7. Mezcla de Marketing .....	31
7.1 Producto/servicio .....	31
7.1.1 Flor del servicio .....	32
7.1.2 Marca .....	34
7.1.3 Logotipo .....	35
7.2 Precio .....	35
7.2.1 Estrategia de precios .....	36
7.3 Plaza.....	36
7.4 Promoción.....	37
7.4.1 Estrategias específicas de promoción.....	37
7.5 Procesos .....	38

7.6 Personal.....	38
7.7 Proactividad .....	38
7.7.1 Evidencia física esencial .....	38
7.7.2 Evidencia física periférica.....	38
8. Propuesta de Valor.....	38
9. Presupuesto de Marketing.....	38
<b>Capítulo VI. Plan de Operaciones .....</b>	<b>39</b>
1. Objetivos del plan de Operaciones .....	40
2. Políticas del servicio.....	41
3. Estrategia de Operaciones.....	41
4. Diseño de procesos operativos.....	42
4.1 Procesos estratégicos .....	42
4.2 Procesos operativos – front office.....	43
4.3 Procesos operativos – back office.....	43
4.4 Procesos de Soporte:.....	44
5. Proveedores Claves.....	44
6. Flujogramas del servicio .....	44
7. Presupuesto de Operaciones .....	44
<b>Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>45</b>
1. Objetivos.....	45
2. Configuración de la estructura organizacional y cultural .....	45
2.1 Organigrama de DALE.....	45
3. Estrategias de Recursos Humanos .....	46
4. Diseño de puestos .....	47
5. Políticas de Recursos Humanos .....	48
6. Programación de puestos .....	50
7. Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	50
<b>Capítulo VIII. Responsabilidad social corporativa.....</b>	<b>51</b>
1. Metodología de las 3P (people, planet, profit).....	51
2. Objetivos.....	52
3. Clasificación de los stakeholders.....	53
4. Análisis de los Stakeholders .....	54

5. Elaboración del reporte de sostenibilidad .....	55
6. Presupuesto de RSE .....	55
<b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>	<b>56</b>
1. Objetivos .....	56
2. Supuestos .....	56
3. Inversión .....	57
4. Financiamiento.....	57
5. Ingresos.....	57
6. Egresos.....	58
6.1 Costos del servicio .....	58
6.2 Gastos operativos .....	59
7. Análisis financiero .....	59
8. Cálculo de costo de capital .....	60
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones .....	62
<b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>68</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>90</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz EFE .....	6
Tabla 2.	Principales negocios según tipo de servicios.....	8
Tabla 3.	Análisis VRIO .....	11
Tabla 4.	Matriz EFI .....	12
Tabla 5.	Objetivos estratégicos de DALE .....	21
Tabla 6.	Matriz de Ansoff.....	22
Tabla 7.	Estrategias a nivel funcional .....	23
Tabla 8.	Alianzas estratégicas .....	24
Tabla 9.	Objetivos del plan de Marketing .....	27
Tabla 10.	Segmentación del mercado usuario-cliente .....	28
Tabla 11.	Segmentación del mercado usuario-proveedor.....	29
Tabla 12.	Descriptivo de elementos del mantra.....	31
Tabla 13.	Elementos de la flor del servicio para usuario-cliente.....	32
Tabla 14.	Elementos de la flor del servicio para usuario-proveedor .....	34
Tabla 15.	Fijación de precio .....	35
Tabla 16.	Plazas usuario-cliente .....	36
Tabla 17.	Estrategias específicas de promoción.....	37
Tabla 18.	Objetivos de plan de Operaciones .....	40
Tabla 19.	Políticas del servicio.....	41
Tabla 20.	Estrategias de Operaciones.....	42
Tabla 21.	Objetivos de Recursos Humanos .....	45
Tabla 22.	Estrategias de Recursos Humanos .....	47
Tabla 23.	Diseño de puestos .....	48
Tabla 24.	Políticas de Recursos Humanos.....	48
Tabla 25.	Objetivos de RSE .....	53
Tabla 26.	Clasificación de stakeholders .....	54
Tabla 27.	Análisis de los stakeholders.....	54
Tabla 28.	Indicadores, reporte de sostenibilidad .....	55
Tabla 29.	Objetivos financieros.....	56
Tabla 30.	Inversiones del periodo preoperativo .....	57
Tabla 31.	Detalle de financiamiento y cronograma de pagos.....	57
Tabla 32.	Ingresos .....	58
Tabla 33.	Costos de servicio.....	59

Tabla 34.	Gastos operativos.....	59
-----------	------------------------	----

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Perú: personal a contratar según nivel educativo, 2018 (absoluto y porcentaje)	7
Gráfico 2.	Perú: personal con educación básica a contratar, según principales sectores económicos, 2018 (absoluto).....	8
Gráfico 3.	Cadena de Valor .....	10
Gráfico 4.	Matriz de estrategia competitiva genérica .....	22
Gráfico 5.	Mantra del posicionamiento de la marca .....	30
Gráfico 6.	Flor del servicio para usuario-cliente .....	32
Gráfico 7.	Flor del servicio para usuario-proveedor.....	33
Gráfico 8.	Logotipo de DALE.....	35
Gráfico 9.	Organigrama de DALE.....	46
Gráfico 10.	Modelo de las 3P de Dale.....	52

## Índice de anexos

Anexo 1.	Determinación de la muestra .....	69
Anexo 2.	Encuesta usuario-cliente.....	70
Anexo 3	Encuesta usuario-proveedor .....	72
Anexo 4.	Tablas de análisis de demanda .....	75
Anexo 5.	Matriz FODA Cruzada .....	77
Anexo 6.	Tarifario de DALE .....	78
Anexo 7.	El presupuesto de Marketing .....	79
Anexo 8.	Listado de ONG 2017.....	80
Anexo 9.	Mapa de procesos, y flujograma de procesos usuario-cliente y usuario-proveedor.....	81
Anexo 10.	Presupuesto de Operaciones .....	82
Anexo 11.	Detalle de diseño de puestos.....	83
Anexo 12.	Programación de puestos .....	84
Anexo 13.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos .....	85
Anexo 14.	Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	86
Anexo 15.	Detalle del flujo de caja económico y la evaluación de su valor.....	87

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo de investigación muestra la viabilidad de implementar un aplicativo móvil en alianza con las ONG que operan en el país, con el objeto de interconectar a los jóvenes beneficiados por los programas sociales peruanos con personas que requieren de servicios no especializados, acercándolos con sus primeras experiencias laborales remuneradas.

La presente propuesta está sustentada en los requerimientos de la coyuntura actual, donde se busca analizar qué medidas se deberían tomar para disminuir la desigualdad entre pobres y ricos, uno de los principales problemas del país. En este sentido, el empleo es el medio más eficiente para hacer frente a la desigualdad porque otorga perspectivas profesionales que brindarán a las personas mejores oportunidades para superar su pobreza. Es allí donde aparecen las organizaciones sin fines de lucro en el país, las mismas que tienen el objeto de generar alto impacto en la sociedad peruana mediante proyectos con fondo social para apoyar a los actuales esfuerzos del Estado para con los menos favorecidos.

Por otro lado, está la clase acomodada, personas con una economía estable, que viven a la carrera en la vida y que buscan optimizar sus tiempos para tener mayor tiempo de calidad con sus familias. Para ello, la tecnología móvil ha sido de mucha ayuda en los últimos años, y hoy se cuenta con una multitud de sistemas y aplicativos con los que se puede disfrutar de una mayor eficiencia y comodidad a la hora de realizar cualquier tipo de proceso, ya que están al alcance de un clic.

Por lo antes expuesto, los autores de la presente investigación consideran que la propuesta genera valor para ambos grupos de interés, permitiendo apoyar a los jóvenes peruanos de bajos recursos mediante la generación de oportunidades laborales al alcance de sus capacidades, y cubriendo los requerimientos de la clase acomodada de hoy en día.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macro entorno (Pesteg)

#### 1.1 Entorno político

##### 1.1.1 Variable 1. Derecho a trabajar de los adolescentes

El Estado protege al adolescente, reconociendo su derecho a trabajar, a través del Código de los Niños y Adolescentes promulgado mediante la Ley N°27337, el cual incluye a los que realizan el trabajo a domicilio y a los que trabajan por cuenta propia o en forma independiente, así como a los que realizan trabajo doméstico y trabajo familiar no remunerado (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] s.f.).

A continuación, se señalarán los artículos más importantes del Código de los Niños y Adolescentes:

- **Artículo 51.** Permite el trabajo de los jóvenes desde los 14 años. Sin embargo, por política de la organización, se considerará a los jóvenes a partir de los 16 años.
- **Artículo 56.** Indica que el trabajo del adolescente entre los 15 y 17 años no debe exceder de 6 horas diarias ni de 36 horas semanales.
- **Artículo 59.** Indica que el adolescente trabajador no percibirá una remuneración inferior a la de los demás trabajadores de su misma categoría en trabajos similares.

##### 1.1.2 Variable 2: Fomento al emprendimiento

El Perú ocupa el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica, teniendo una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de 25,1%, por encima de la TEA de Latinoamérica de 18,8% (Global Entrepreneurship Monitor [GEM] 2017), lo que indicaría que 25 de cada 100 peruanos se encuentran involucrados en algún tipo de actividad emprendedora. Sin embargo, aún se está muy lejos de las tasas que generan las economías desarrolladas.

Si bien el Estado promueve el emprendimiento, todavía hay mucho por hacer. Por ejemplo, según el Reporte Doing Business 2018 del Banco Mundial, abrir una empresa en el Perú toma aproximadamente 26,5 días, mientras que en Nueva Zelanda, país con mayores facilidades para hacer negocios en el mundo, demora apenas 0,5 días (The World Bank 2018).

Como acciones de fomento al emprendimiento en el país se incluyen concursos de fondos no reembolsables y fondos de venture capital (capital de riesgo), entregando recursos a las incubadoras, así como a los emprendimientos dinámicos y de alto impacto (Portal PQS, la voz de los emprendedores s.f.).

### **1.1.3 Variable 3: Fomento a la innovación empresarial**

El Estado reconoce la importancia de la innovación en el sector empresarial. A partir del gobierno del expresidente Ollanta Humala se materializa este interés mediante la promulgación de la Ley N°30309, Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica, que otorga un beneficio tributario a las empresas que apliquen gastos en esta clase de exploración científica (Congreso de la República 2015).

### **1.1.4 Variable 4: Política de apoyo económico a las iniciativas innovadoras.**

El plan de gobierno del partido oficialista Peruanos por el Cambio (PpK) desarrolla todo un punto dedicado a la promoción de la ciencia, tecnología e innovación; documento que propone una ruta para mejorar el desarrollo de la innovación en el país, la cual se espera que sea implementada en este periodo de gobierno (Peruanos por el Cambio s.f.). Adicionalmente existen diversos programas que otorgan financiamiento a las actividades empresariales innovadoras, como Innóvate Perú y Startup Perú del Ministerio de la Producción.

## **1.2 Entorno económico**

### **1.2.1 Variable 1: Producto Bruto Interno (PBI)**

El último reporte especial de Scotiabank, titulado La Economía 2018: Saliendo del Shock, proyecta alcanzar para este año un Producto Bruto Interno (PBI) de 3,7% (versus 2,5% en 2017 y 4% en el 2016) (Scotiabank 2017). Lo indicado por Scotiabank estaría en línea con las proyecciones realizadas por analistas de Fitch, JP Morgan y el Banco Itaú, quienes redujeron los estimados de PBI para 2018 por debajo de 4%, 4,2% y 4%, respectivamente, citando la crisis política, tras el proceso de vacancia e indulto.

### **1.2.2 Variable 2: Inflación y Tasa de Interés de Referencia**

Se estima que la inflación en Perú se mantenga en niveles bajos durante el primer trimestre de 2018, pudiendo incluso descender por debajo del límite inferior del rango meta, que es de 1%. Asimismo, se considera que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) podría recortar nuevamente su tasa de referencia si se cumplen tres supuestos: la inflación anualizada cae a 1%;

la inflación y las expectativas de inflación a 12 meses caigan por debajo de 2%; y que se intensifique algún riesgo que frene el crecimiento de la actividad económica como el ruido político, la poca ejecución de inversión pública, entre otros (Redacción Gestión 2018a).

### **1.3 Entorno social**

#### **1.3.1 Variable 1: Informalidad en el país**

Las tasas de informalidad son altas en el Perú. En el año 2015 la población económicamente activa (PEA) ocupada fue de 15.919.000 personas, de las cuales el 73,2% tiene empleo informal. No obstante, en el área rural es menor, siendo el empleo informal el 65,9% de la PEA. La informalidad se ha vuelto una forma de trabajo recurrente en el país al contribuir con el 19,0% del PBI (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016).

#### **1.3.2 Variable 2: Uso de las tecnologías de la información**

Según el informe técnico Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del primer trimestre de 2018, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2018a), se observa un mayor uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). El 92,8% de los hogares en el país cuenta con al menos una tecnología de información y comunicación como celular, teléfono fijo, Internet o televisión por cable.

#### **1.3.3 Variable 3: Tasa de empleo**

En el año 2017, la población ocupada de Lima Metropolitana aumentó en 1,5% (71.000 nuevos empleos). Si bien en la mayoría de los grupos de edad aumentó, la población ocupada de menores de 25 años disminuyó en 0,6% al pasar una parte importante al sistema educativo para continuar sus estudios (INEI 2018b).

### **1.4 Entorno tecnológico**

#### **1.4.1 Variable 1: Acceso a equipos tecnológicos.**

El nivel de acceso a equipos tecnológicos viene en aumento, ya que en la actualidad existen cuatro empresas de operadores móviles que lideran el mercado peruano. En 2017 se alcanzó el record de 39.131.588 líneas, de las cuales un 70,1%, con 27,43 millones de líneas, corresponden al servicio de prepago, y un 29,9%, con 11,70 millones de líneas, son postpago (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [Osiptel] 2018).

En el primer trimestre de 2018, en el 90% de los hogares del país existe al menos un miembro con un teléfono celular. En los hogares de Lima Metropolitana, la tenencia de teléfonos celulares aumentó en 1,2% al pasar de 93% a 94,2% (INEI 2018a).

#### **1.4.2 Variable 2: Crecimiento del e-commerce en el Perú**

Según el último estudio de la consultora International Data Corporation (IDC), se proyecta en Perú un crecimiento de 30,2% para 2018, un récord nunca alcanzado. Asimismo, el informe indicó que el e-commerce triplicó sus ventas en Latinoamérica durante los últimos seis años, con lo cual las transacciones han logrado alcanzar los US\$ 40.000 millones (Perú Retail 2018).

### **1.5 Entorno ecológico**

#### **1.5.1 Variable 1: Modelos de negocio acordes con el medio ambiente**

El Estado promueve la generación de negocios basados en biodiversidad. A través del Ministerio del Ambiente se cuenta con el Plan Nacional de Adaptación, el cual tiene tres objetivos: (i) reducir la vulnerabilidad del Perú frente a los impactos negativos del cambio climático, capitalizando los impactos positivos; (ii) incrementar las capacidades adaptativas y resiliencia de grupos sociales, actividades y ecosistemas priorizados (agua, agricultura, pesca y acuicultura, bosques y salud); y (iii) facilitar la integración de la adaptación al cambio climático en la planificación sectorial y territorial, para un desarrollo sostenible y bajo en carbono (Ministerio del Ambiente [Minam] 2016).

### **1.6 Entorno global**

#### **1.6.1 Variable 1: Uso de las plataformas digitales**

El informe Future 100: Tendencias y Cambios a Tener en Cuenta en 2018, resalta la importancia de los modelos de negocio basados en plataformas digitales, los mismos que en la actualidad están generando un mayor impacto que los modelos de negocio tradicionales. Algunas de las tendencias más importantes en el uso de plataformas digitales para el 2018 son las siguientes: (i) E-commerce inclusivo, atención a los consumidores de bajos ingresos, muchas veces ignorados; (ii) Amazon, el principal e-commerce a nivel mundial, como potencia publicitaria, su poder está en los datos que tiene sobre sus consumidores; y (iii) donación de datos, un nuevo tipo de filantropía que pone capacidades analíticas, tecnología y datos al servicio de causas sociales (Redacción Gestión 2018b).

## 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Luego de analizar los principales factores externos relacionados con el presente proyecto de negocio se elaboró la matriz EFE (Yi 2018) (ver tabla 1) con el fin de identificar las potenciales oportunidades y amenazas, siendo 3,45 el resultado que indica que la organización respondería de manera favorable a las amenazas y oportunidades en su sector comercial. Con este resultado las estrategias de la empresa deberían aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

**Tabla 1. Matriz EFE**

Factores externos		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades	Fomento a la innovación y emprendimiento como política de Estado.	0,1	4	0,4
	Se ha incrementado el uso de las tecnologías de la información en el país.	0,1	4	0,4
	Compromiso del Estado de ir reduciendo la tasa de desempleo del país.	0,05	3	0,15
	Existe predisposición en el Estado para brindar financiamiento a las actividades empresariales innovadoras.	0,1	4	0,4
	Índices de inflación y PBI se mantendrán estables y dentro de los rangos meta.	0,05	3	0,15
	El acceso a Internet y a los equipos de telefonía se ha incrementado debido a la alta competencia de operadores de telecomunicaciones en el país.	0,2	4	0,8
	El Estado busca que los negocios generen el menor impacto medio ambiental.	0,1	4	0,4
	El uso de plataformas digitales en los negocios viene generando una fuerte competencia a los negocios tradicionales.	0,15	2	0,3
Amenazas	Altos niveles de informalidad en la economía del país.	0,05	3	0,15
	Caída de la confianza entre los miembros de la sociedad peruana, personas e instituciones.	0,1	3	0,3
Total		1	34	3,45

Fuente: Yi, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

## 3. Análisis del microentorno

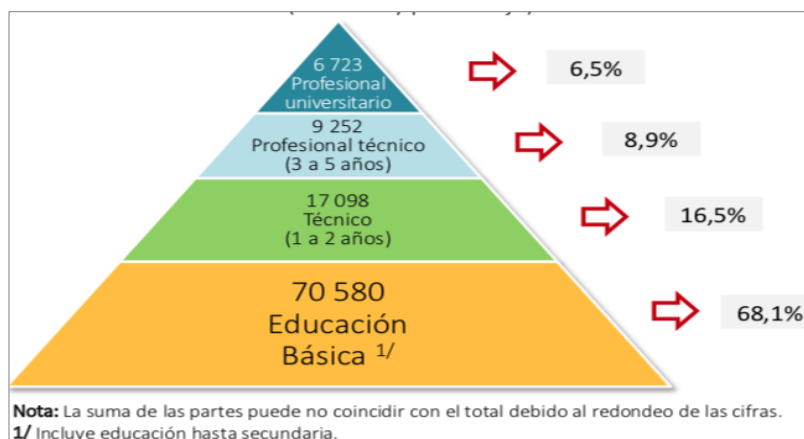
### 3.1 Identificación, características y evolución del sector

DALE se clasifica dentro del sector servicios, y en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas corresponde a la clase 7490: Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p. que comprende gran variedad de actividades de servicios que se prestan, por lo general, a clientes comerciales. En un panorama general el sector servicios es una vía de crecimiento fundamental para la economía y la generación

del empleo siendo, además, un sector de gran potencial con un crecimiento continuo y constante. Solo en el 2017 el sector servicios representó alrededor del 49,5% del PBI, ascendiendo a de US\$ 107.000 millones y obtuvo un alto grado de empleabilidad al representar el 40,1% de la fuerza laboral del país, empleando un promedio de 6,3 millones de personas por año.

Si bien actualmente no hay suficiente información sobre las necesidades de mano de obra del sector, según lo indicado por la Dirección General de Promoción del Empleo, Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra 2018) al realizar la Encuesta de Demanda Ocupacional 2018 cuyo objetivo es recopilar información actual y proyectada de la demanda ocupacional de empresas formales con un número específico de empleados, esto ha permitido evidenciar que el requerimiento y preferencia de mano de obra estaría conformando en su mayoría por personal con educación básica como se muestra en el gráfico 1.

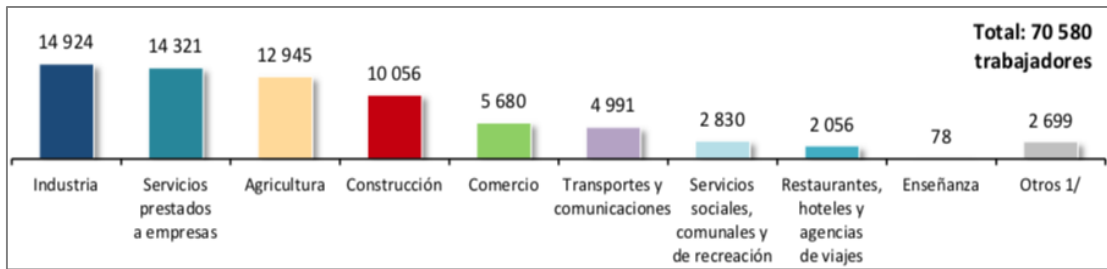
**Gráfico 1. Perú: personal a contratar según nivel educativo, 2018 (absoluto y porcentaje)**



Fuente: Dirección General de Promoción del Empleo, Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra), 2018.

El sector servicios es uno de los que más demanda este tipo de mano de obra, como se detalla en el siguiente gráfico (ver gráfico 2):

**Gráfico 2. Perú: personal con educación básica a contratar, según principales sectores económicos, 2018 (absoluto)**



Fuente: Dirección General de Promoción del Empleo, Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, Mintra, 2018.

De manera mas especifica, y como se detallará mas adelante en el presente documento, el proyecto inicialmente ofrecerá tres servicios: cuidadores de niños/ancianos, profesores, y servicios para el hogar. A continuación, se detallan los principales negocios según tipo de servicios (ver tabla 2):

**Tabla 2. Principales negocios según tipo de servicios**

Servicios para el hogar	HouseKipp.
	Helpers
	Hadas
	Manitas Limpiadoras
	Ayuda - Bertha
Profesores	Tutordoctor.pe
	Tutorproyecto20.com
	Tusclases.pe
Cuidadores de niños / ancianos	Indeed.com
	OLX
	Mercado Libre
	Paginas amarillas

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>1</sup>

#### 3.2.1 Poder de negociación de los clientes - Alto

El principal riesgo de los modelos de negocio a través de aplicativos móviles en el sector servicios es que su mercado objetivo tiene múltiples opciones para satisfacer sus necesidades. Por lo general, este mercado esta compuesto por clientes informados, los mismos que podrían prescindir del uso de la aplicación para establecer el contacto con el proveedor del servicio a requerir. Por lo antes expuesto, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto.

<sup>1</sup> EIPE Business School, s.f.

### **3.2.2 Poder de negociación de los proveedores - Bajo**

En los servicios el proveedor es un recurso clave para su ejecución, lo cual podría suponer un alto poder de negociación, pero también se debe contemplar que, de no cumplir con el desempeño esperado, el proveedor podría ser reemplazado fácilmente debido a la alta demanda del mercado laboral en este segmento, lo cual le resta poder de negociación. Por lo antes expuesto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores en general es bajo.

### **3.2.3 Rivalidad entre competidores - Intermedio**

En el mercado actual no se evidencia la existencia de modelos de negocio a través de aplicativos móviles en el sector Servicios con carácter social; no obstante se tiene conocimiento de que existen en el mercado plataformas que ofrecen servicios similares, utilizando como intermediarios a otras compañías (por ejemplo, el aplicativo Helpers). Otra modalidad empleada son los canales publicitarios y plataformas de e-commerce de anuncios como OLX y Mercado Libre, donde se promocionan los servicios gratuitamente. Por lo antes expuesto, se concluye que el poder de negociación de los competidores es intermedio.

### **3.2.4 Amenaza de nuevos competidores en el sector - Alto**

La barrera de entrada para posibles competidores potenciales es limitada debido a la amplia gama de empresas desarrolladoras de software que buscan facilitar la vida de las personas a través de la intermediación. Adicionalmente, el fácil acceso al software y hardware para el desarrollo de aplicaciones, combinado con niveles de inversión accesibles para el desarrollo de estos proveedores de Internet, hace que se considere a la amenaza de nuevos competidores en el sector como alta.

### **3.2.5 Amenaza de servicios sustitutos - Alta**

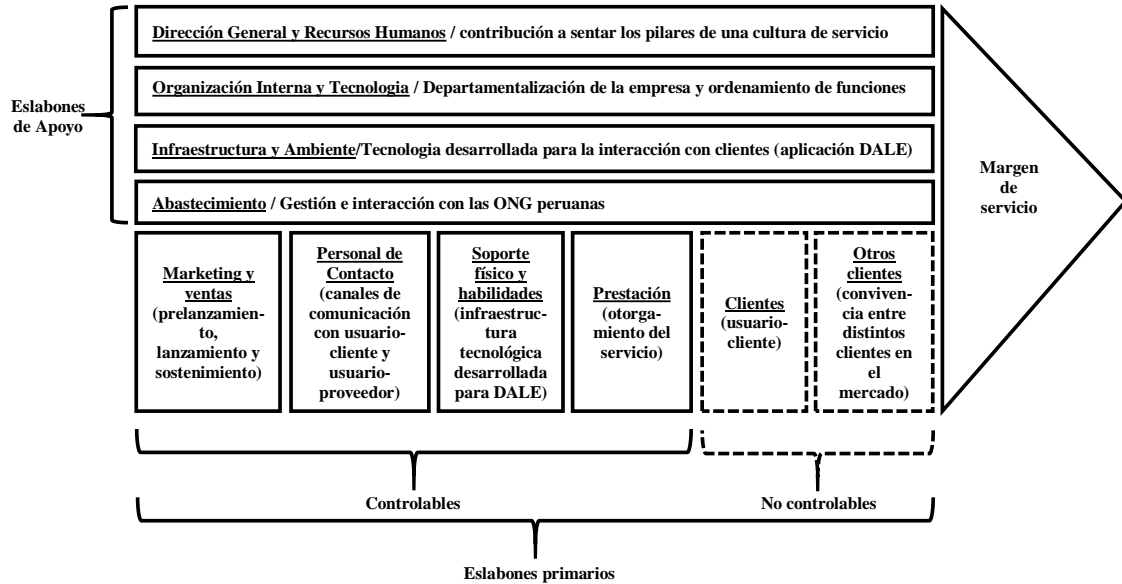
Los negocios de tercerización de servicios, por su naturaleza, compiten en un mercado que cuenta con múltiples opciones para satisfacer una misma necesidad, haciéndolos bastante propensos a ser fácilmente sustituibles. Por lo antes expuesto, se concluye que la amenaza de servicios sustitutos es alta.

## **4. Análisis interno**

Para realizar el análisis interno de DALE e identificar los recursos y capacidades que representan fuentes de ventajas competitivas se utiliza primero la cadena de valor de Pierre Eiglier y Eric Langeard (1987), y luego se desarrollará el análisis VRIO.

## 4.1 Cadena de Valor

Gráfico 3. Cadena de Valor



Fuente: Eiglier y Langeard, 1987.

Elaboración: Propia, 2018.

## 4.2 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)<sup>2</sup>

El desarrollo del presente análisis VRIO ha permitido identificar como ventaja competitiva sostenible al modelo de negocio innovador con trasfondo social a través de la generación de alianzas con las ONG que apoyan a los jóvenes de bajos recursos que operan en el país. Se considera que esta es una ventaja difícil de imitar tomándose la premisa que si los competidores quisieran replicar el modelo de negocio propuesto, tendrían que establecer todas las alianzas con las ONG que tendría DALE para entonces; por lo tanto, el incremento de las alianzas con las ONG será una tarea fundamental para que esta ventaja pueda ser perdurable en el tiempo.

Se resaltan, también, otras ventajas competitivas sostenibles complementarias: el proceso de selección y filtro de jóvenes proveedores del servicio y la política de recursos humanos socialmente responsable. Adicionalmente, para este tipo de servicios basados en nuevas tecnologías generalmente las características proporcionan igualdad competitiva, las mismas que requieren de una constante innovación porque podrían proporcionar ventajas competitivas temporales (ver tabla 3).

<sup>2</sup> Equipo Editorial, s.f.

**Tabla 3. Análisis VRIO**

	RECURSO			¿Organización alineada con el recurso?	Ventaja competitiva
	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?		
<b>RECURSOS TANGIBLES</b>					
Acceso al financiamiento (bancos/inversionistas).	X			X	Igualdad competitiva
Desarrollo de plataforma tecnológica.	X			X	Igualdad competitiva
Amplia red de proveedores de hardware y software.	X			X	Igualdad competitiva
Personal de la empresa especializado.	X			X	Igualdad competitiva
Jóvenes capacitados por subvención de las instituciones que apoyan a las ONG peruanas.	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Capacitación a los jóvenes proveedores del servicio.	X			X	Igualdad competitiva
Proceso de selección y filtro de jóvenes proveedores del servicio.	X	X		X	Ventaja competitiva sostenible
<b>RECURSOS INTANGIBLES</b>					
Capacidad de creación de nuevos productos o servicios.	X			X	Igualdad competitiva
Cultura innovadora centrada en ayudar a jóvenes de bajos recursos a generar ingresos.	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Modelo de negocio innovador con trasfondo social a través de la generación de alianzas con las ONG que apoyan a los jóvenes de bajos recursos que operan en el país.	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Política de recursos humanos socialmente responsable.	X	X		X	Ventaja competitiva sostenible
Sistemas de motivación y recompensa en funcionamiento.	X		X	X	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios.	X			X	Igualdad competitiva
Uso intensivo de marketing digital.	X	X		X	Igualdad competitiva

Fuente: Equipo Editorial, s.f.

Elaboración: Propia, 2018.

### 4.3 Ventaja competitiva

Como resultado del análisis de la Cadena de valor y VRIO, se concluye que Dale comenzaría a generar valor como organización en el momento en que los clientes del servicio empaticen con la causa social del modelo de negocio, que es “apoyar a los jóvenes beneficiados por las ONG que operen en el país, con la generación de sus primeros ingresos”.

### 4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)<sup>3</sup>

La Matriz EFI (ver tabla 4) otorga una puntuación ponderada de 2,75, lo que indica que la posición interna del proyecto sería fuerte. En la mencionada tabla se otorgó un mayor peso a las fortalezas relacionadas al modelo de negocio innovador y al proceso de selección de los proveedores del servicio, pilares fundamentales del proyecto. Respecto a las debilidades, se le da una mayor importancia a la limitada experiencia de sus fundadores en el negocio digital, al limitado capital propio y, principalmente, a que el servicio pueda ser reemplazado, lo cual forzará a la empresa a estar en una búsqueda constante de innovación como factor diferenciador que permitirá posicionar la marca dentro de los pilares ya mencionados. A continuación, se detalla la matriz EFI aplicada al proyecto (ver tabla 4):

**Tabla 4. Matriz EFI**

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>FORTALEZAS</b>			
Pioneros en el mercado peruano en emplear a jóvenes beneficiados de los programas sociales peruanos para realizar servicios no especializados a través de un aplicativo móvil.	0,15	4	0,60
Aplicativo de fácil uso.	0,15	3	0,45
Mano de obra confiable formada en valores, gracias a la intervención de las ONG de donde provienen los proveedores.	0,15	4	0,60
Proceso continuo de análisis de información del negocio, a cargo de personal capacitado.	0,10	3	0,30
Arquitectura tecnológica que permitirá atender la demanda.	0,15	3	0,45
<b>DEBILIDADES</b>			
Limitada experiencia de los accionistas.	0,05	1	0,05
Limitado nivel de inversión por parte de los accionistas, lo que hace que se requiera financiamiento de terceros.	0,05	1	0,05
Control limitado sobre el trabajo que realizan las ONG con los jóvenes que se benefician de su apoyo.	0,05	2	0,10
Servicio fácilmente reemplazable.	0,10	1	0,10
Alta dependencia a los proveedores de tecnologías.	0,05	1	0,05
	<b>Total</b>		<b>2,75</b>

Fuente: Yi, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

<sup>3</sup> Yi, 2018.

## **Capítulo III. Estudio de mercado**

### **1. Objetivo general**

El presente estudio de mercado busca dar a conocer la demanda y el interés por el servicio que relaciona a jóvenes beneficiados de los programas sociales que operan en el país con personas que requieren servicios puntuales o periódicos no especializados, a través de una aplicación móvil que facilitará el relacionamiento de estos dos grupos de interés: usuario-cliente y usuario-proveedor.

### **2. Objetivos específicos**

#### **2.1 Predisposición de la opinión pública acerca del uso de aplicativos móviles para la contratación de servicios no especializados**

- Cuantificar el nivel de inclusión de equipos móviles en el país y validar la predisposición de los peruanos a realizar compras mediante aplicativos móviles.
- Evaluar la predisposición de las personas para contratar a jóvenes beneficiados de los programas sociales del país para realizar trabajos no especializados puntuales o recurrentes, usando como canal de comunicación un aplicativo móvil.
- Identificar la predisposición de las personas a contratar un servicio como DALE y estimar cual será el precio accesible para el consumidor.
- Identificar el valor añadido que encuentran las personas al contratar servicios a través de aplicaciones para cubrir sus necesidades.
- Reconocer la clase de servicios no especializados que se pueden contratar a través de un aplicativo móvil.
- Identificar el perfil de los usuarios.

#### **2.2 Perspectivas de la opinión pública acerca de los programas sociales y de las ONG que trabajan con jóvenes en el país**

- Evaluar la predisposición de las personas para apoyar a los jóvenes beneficiados de los programas sociales del país, empleándolos para realizar servicios no especializados puntuales o periódicos.

- Estimar la influencia que tienen las redes sociales, medios de comunicación y personajes públicos sobre opinión de los peruanos.
- Identificar las posibles restricciones de ofrecer un servicio con proveedores jóvenes sin experiencia laboral previa a través de un aplicativo móvil.

### **2.3 Predisposición de los jóvenes beneficiados de los programas sociales que operan en el Perú a realizar servicios no especializados usando como canal conectivo el uso de una aplicación**

- Investigar la metodología actual que tienen los jóvenes para efectuar sus primeras experiencias laborales.
- Identificar el valor agregado que esperarían tener los jóvenes proveedores del servicio.
- Estimar la predisposición de los jóvenes de formar parte de DALE y validar su disponibilidad horaria.
- Identificar cuáles son las principales preocupaciones de los jóvenes cuando brindan un servicio.

## **3. Metodología**

### **3.1 Fuentes de información primaria**

#### **3.1.1 Encuesta usuario-cliente**

Se utilizó como fuente de información a la encuesta realizada por los autores de la presente investigación al público en general, que permitió determinar y responder al objetivo general y a los objetivos específicos.

Lima Metropolitana comprende a 2.732.700 hogares. Para efectos del análisis de la demanda se desarrolló una encuesta virtual dirigida a los NSE A y B, lográndose recolectar la respuesta de 428 encuestados (ver anexo 1).

#### **3.1.2 Resultados**

Ver anexo 2.

#### **3.1.3 Conclusiones de las encuestas**

Sobre la base de los objetivos planteados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- **Perfil del cliente**

- El resultado de las encuestas muestra, en referencia al género del perfil de consumidor de DALE, que el aplicativo sería utilizado principalmente por mujeres, lo cual permitiría concluir parcialmente que sería éste género el encargado de identificar la necesidad y elegir el tipo de servicio para satisfacerlo. Adicionalmente, se pudo identificar que el cliente correspondería a personas de entre 30 a 45 años, edad que haría suponer que tendrían estabilidad económica y familiar, y que viven principalmente en Lima Moderna (Miraflores, Surco, Jesús María, Magdalena)

- **Referente al servicio**

- Los resultados muestran una mayor solicitud de servicios que no requieren de mucha especialización o conocimiento previo. Esto apoya la idea de que las labores solicitadas podrían ser atendidas por los jóvenes sin ningún problema, existiendo una baja probabilidad de recibir un servicio deficiente, siendo provechoso para la actual propuesta, cuidando siempre que el trabajo sea bien realizado, pues es el atributo de mayor importancia en la encuesta.
- El feedback que el usuario-cliente pueda brindar sobre la aplicación será muy provechoso para motivar a los jóvenes a brindar un servicio de calidad, y permitirá clasificarlos por su nivel de servicio. Además, el usuario-cliente valora una aplicación que pueda ofrecer todas las soluciones a sus necesidades sin tener que visitar otros servicios para realizar algunas partes del proceso. Los medios de pago son importantes para culminar la transacción, al ser esta una tendencia que marca el éxito de una aplicación móvil de estas características.

- **Sobre el plan de Marketing**

- Se aprecia cómo la percepción de la marca es mejor gracias a la presencia de publicidad en los medios de comunicación, y esto se traduce en la seguridad de estar usando una aplicación móvil confiable.

### **3.1.4 Encuesta usuario-proveedor**

El análisis de la demanda del usuario-proveedor se realizó con 20 ONG peruanas que trabajan en favor del desarrollo personal y profesional de los jóvenes del país, utilizando para ello el método Pareto.

Con el fin de probar la viabilidad del proyecto, responder al objetivo general y a los objetivos específicos, para la realización de la encuesta se tomó como muestra representativa a los jóvenes beneficiados de las ONG Crea+ y Kallpa. La encuesta fue realizada de forma presencial en el

Colegio Nacional Héroes del Cepena, Colegio Nacional de Vitarte y en la Oficina principal de la Asociación Kallpa, obteniéndose la respuesta de 415 jóvenes.

### **3.1.5 Resultados**

Ver el anexo 3.

### **3.1.6 Conclusiones de las encuestas**

Sobre la base de los objetivos planteados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- **Perfil del proveedor**

- El resultado de las encuestas muestra que la mayoría de los proveedores de DALE serían principalmente mujeres, sin dejar de contar también con proveedores del género masculino. Adicionalmente, se pudo identificar que el proveedor tendría una distribución etaria entre 17 y 25 años, y residiría en los distritos considerados con mayores carencias económicas, según se indica en el Mapa de la Pobreza Distrital 2013 (INEI 2015).

- **Predisposición de los jóvenes**

- Los resultados muestran una gran predisposición para formar parte del proyecto, siendo los oficios más solicitados los de cuidado de niños y/o ancianos, limpieza para el hogar y paseo de perros.
- Los oficios más demandados por los jóvenes encajan dentro del tipo de servicios requeridos por los usuarios-clientes, los mismos que no requieren de mayor especialización o conocimiento previo, sosteniendo la idea de que existiría una baja probabilidad de ofrecer un servicio deficiente.
- En línea con las Estadísticas de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares - Primer Trimestre de 2018 (INEI 2018a), se comprueba también que la mayoría de los proveedores poseen dispositivos móviles con acceso a Internet y se conectan a la red más de cinco horas al día. El nivel de disponibilidad de los usuarios-proveedores sería alto debido a que la mayoría de la muestra afirma que podría asignar más de 15 horas a la semana para brindar sus servicios utilizando DALE.

- **Metodología de obtención de las primeras experiencias laborales**

- Los jóvenes que en la actualidad trabajan indican mayoritariamente que consiguen sus trabajos mediante referidos u ofertando sus servicios en Internet. Esta última metodología de obtención de clientes está alienada al proyecto de DALE, debido a que este segmento hoy utiliza un canal tecnológico para la obtención sus clientes, y al migrarse a DALE solo

estarían optimizando su proceso actual. Por lo antes mencionado, se concluye que el proceso de adaptación y de aprendizaje de este segmento sería más rápido.

- **Valor agregado esperado**

- Los jóvenes incrementarían su nivel de compromiso con la organización y realizarían motivados sus labores si se implementarán beneficios como convenios, becas estudiantiles, capacitaciones, coaching y cursos gratuitos. No obstante, principalmente se sentirían motivados por la expectativa de tener un puesto de trabajo estable dentro de la empresa, como reconocimiento a su buen desempeño y compromiso.

### **3.2 Fuentes de información secundaria**

Se recurrió a tres fuentes:

- Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares – Primer Trimestre de 2018. Informe Técnico (INEI 2018a).
- Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016 (INEI 2017).
- Encuesta de opinión pública acerca de las ONG en el Perú, realizada por Imasen SAC. en mayo de 2015, en el marco del proyecto de fortalecimiento de las sociedad civil (Imasen SAC. 2015).

#### **3.2.1 Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares - Primer Trimestre de 2018. Informe Técnico<sup>4</sup>**

Documento elaborado sobre los resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho trimestral), con el objetivo de medir la creciente importancia de las TIC en todos los ámbitos de la sociedad peruana considerando su rápido avance como medio para brindar oportunidades de alcanzar mejores niveles de vida. Esta fuente permitió llegar a los siguientes hallazgos:

- En Lima Metropolitana, el 90% de los hogares del país tiene al menos un miembro con un teléfono celular.
- Para efectos de determinar el potencial de uso del servicio de DALE por parte de los usuarios-proveedores, se indica en el reporte que la distribución etaria de los jóvenes que más acceden a Internet es de 19 a 24 años (79%) y de 12 a 18 años (72%) con lo cual, mediante la aplicación

---

<sup>4</sup> INEI, 2018a.

de estrategias innovadoras de marketing y publicidad, se podría generar un alto acceso y posicionamiento en los usuarios-proveedores.

- El 39,3% de la población accede a Internet exclusivamente por teléfono móvil. Si bien es un porcentaje considerado bajo otorga un amplio margen para seguir creciendo según las estrategias que las grandes operadoras en el país apliquen para generar mayor penetración de mercado. Según este dato se deduce que es necesario generar el acceso a DALE no solo mediante una aplicación móvil, sino también a través de la página web. Otro dato importante es que el 74% de la población hace uso diario de Internet, lo que reafirma la importancia de generar adecuadas estrategias de comunicación con los clientes potenciales de DALE, así como incidir en que el servicio a otorgar no genere reclamos ni opiniones negativas, más aun teniendo en cuenta que el 83% de la población navega en Internet para comunicarse y obtener información.

### **3.2.2 Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016<sup>5</sup>**

Documento elaborado sobre la información recopilada en la Encuesta Nacional de Hogares, fuente principal para estimar los indicadores económicos y sociales del país. En él se analiza el desempeño del mercado laboral peruano de los últimos 10 años. Esta fuente permitió llegar a los siguientes hallazgos:

- En el 2016, la población en edad de trabajar alcanzó los 23.401.600 personas, de las cuales el 27,8% pertenece a la población económicamente inactiva, constituida por estudiantes, amas de casa, jubilados, etcétera. Esto permite asumir que existiría una real necesidad de muchos jóvenes de generar ingresos, más aún si se sabe que el 47,6% se encuentra comprendido entre los 14 a 24 años, y que el 25,7% cuentan apenas con escuela primaria, 51,7% culminaron la secundaria, y 22,7% cuentan con nivel superior.
- La población económicamente inactiva de 14 a 29 años asciende a 3.543.800 personas, y creció a una tasa promedio anual de 2,9% en el periodo 2011-2016, lo cual reafirma el párrafo anterior respecto de la necesidad de los jóvenes de generar ingresos.
- El número de jóvenes de 14 a 29 años desempleados asciende a 441.200 personas, siendo este grupo de población el que representa el mayor porcentaje de población desempleada (49,3%), incluso por encima del grupo de adultos entre 25 y 59 años (con 46,1%). Si bien la tasa de

---

<sup>5</sup> INEI, 2017.

desempleo (10%) se ha mantenido igual en los últimos periodos, la realidad es que crece nominalmente.

- Asimismo, por nivel educativo logrado, el 49,3% de los desempleados tienen algún año de educación secundaria, lo cual permite asumir que los jóvenes proveedores del servicio contarían con algunas habilidades académicas y técnicas que podrían ofrecer.
- Otro dato importante obtenido es que los jóvenes de 14 a 24 años son los que enfrentan mayores dificultades de inserción laboral, ya sea por carencias o déficit de formación, habilidades o experiencia de trabajo, por lo que registran tasas de desempleo más altas que los adultos. Este dato permite confirmar la importancia de DALE como una herramienta para que los jóvenes puedan generar ingresos, fomentando empleo entre un grupo de la población con altos índices de desempleo y obstáculos para trabajar.
- Según grupos de edad, el ingreso promedio por hora entre los jóvenes de 14 a 24 años fue de S/ 5, lo que da a conocer que los ingresos que se generen para los clientes-proveedores tienen que estar sobre este monto.

### **3.2.3 Encuesta de opinión pública acerca de las ONG en el Perú, realizada por Imasen SAC en mayo de 2015, en el marco del proyecto de Fortalecimiento de las Sociedad Civil<sup>6</sup>**

En vista de que DALE utilizará como elemento distintivo del proyecto la ayuda a los jóvenes que son beneficiados por las ONG, los autores de la presente investigación consideran importante saber cuál es la percepción del público en general peruano respecto de las ONG, de allí la importancia de revisar la mencionada encuesta. El documento rescata las conclusiones más relevantes de la investigación, las cuales se detallan a continuación:

- Más de la mitad de los encuestados conoce o ha escuchado hablar de una ONG.
- La mayoría de entrevistados que dice conocer a las ONG tiene una buena o muy buena opinión sobre ellas: el 45,9% tiene una opinión muy buena o buena de las ONG, y el 33,8%, regular hacia buena.
- Se puede apreciar una muy considerable disposición para apoyar el trabajo de ONG de forma voluntaria.
- Casi la cuarta parte de los entrevistados estaría dispuesto a donar dinero a las ONG.
- La mayoría de las personas encuestadas identifican el trabajo de las ONG con las necesidades más urgentes de la población.

---

<sup>6</sup> Imasen SAC, 2015.

### **3.3 Estimación de la demanda**

Se realizó la estimación de la demanda utilizando las encuestas aplicadas (información primaria o elaborada) en combinación con información secundaria.

DALE es un proyecto que inicialmente atenderá al departamento de Lima, especialmente Lima Metropolitana (provincia de Lima y provincia del Callao). Por ello, para determinar el mercado potencial, se utilizó como base la investigación a hogares del Market Report N°07 de agosto de 2017 elaborado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública SAC. (CPI 2017) (ver anexo 4).

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Visión

Ser líder en la promoción del empleo para jóvenes beneficiados de los programas sociales del país.

### 2. Misión

Somos una empresa conformada por un grupo de personas comprometidas con el desarrollo y el progreso de los jóvenes de limitadas posibilidades que desean generar sus primeros ingresos y, a su vez, brindar soluciones rápidas a las familias que requieren un servicio seguro, eficiente y ágil, a través de una aplicativo móvil.

### 3. Objetivos estratégicos

En la tabla 5 se detallan los objetivos estratégicos:

**Tabla 5. Objetivos estratégicos de DALE**

Tipo de objetivo	Objetivos
Rentabilidad	Generar valor a largo plazo para los accionistas.
	Optimizar la estructura de costos.
	Maximizar el uso de los activos existentes.
Crecimiento	Incrementar participación de mercado.
	Generar ingresos por clientes nuevos.
Supervivencia	Diversificación de servicios.

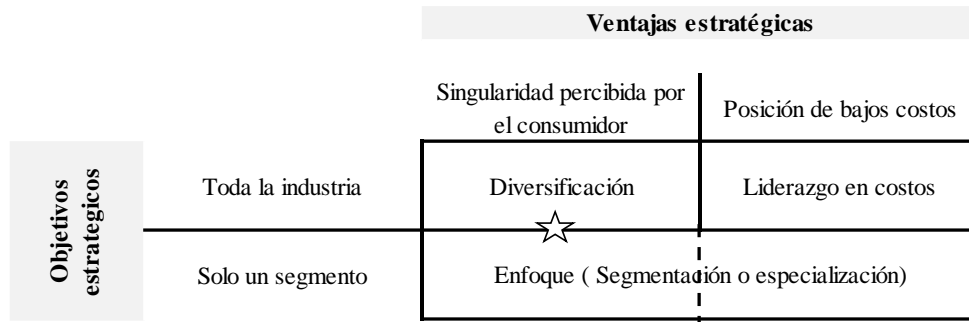
Fuente: Sallenave, 2002.  
Elaboración: Propia 2018.

### 4. Etapa I: Estrategia competitiva genérica

Para el caso de DALE se ha elegido la estrategia de diferenciación enfocada propuesta por Michael Porter en 1980 (Peiro s.f.). DALE busca proporcionar servicios no especializados con el objetivo de que estos sean percibidos socialmente responsables por los consumidores, una característica única en este tipo de servicios. Adicionalmente el servicio se enfocará en un segmento específico de la población representado por los NSE A y B de Lima Metropolitana.

A continuación, en el gráfico 4 se presenta la estrategia competitiva genérica seleccionada para DALE.

**Gráfico 4. Matriz de estrategia competitiva genérica**



Fuente: Peiro, s.f.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 5. Etapa II: Estrategia de crecimiento

A continuación, en la tabla 6, se muestra la estrategia identificada para DALE a través de la Matriz de Ansoff, también denominada Matriz Producto-Mercado (Dvoskin 2004).

**Tabla 6. Matriz de Ansoff**

		<b>Producto / Servicio</b>	
		Actuales	Nuevos
<b>Mercado</b>	Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de nuevos productos /Servicios
	Nuevos	Desarrollo de nuevos Mercado	Diversificación

Fuente: Dvoskin, 2004.  
Elaboración: Propia, 2018.

En la tabla 6 se explica que la estrategia de crecimiento para el proyecto DALE se llevará a cabo por etapas. En un inicio, la estrategia será de penetración de mercado, buscando introducir el servicio de DALE como una alternativa más para la contratación de servicios no especializados en los mercados actuales, con el objetivo de generar clientes para el proyecto. La siguiente etapa será la identificación del proyecto DALE como un servicio nuevo dentro de los mercados existentes, dado su alto componente social del servicio. La última etapa será la de diversificación concéntrica, en el mediano y largo plazo, que permitirá incorporar nuevos servicios al proyecto DALE, con la finalidad de llegar a nuevos mercados y, a su vez, lograr la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

El proyecto tiene un alto potencial para diversificación concéntrica en un principio (ampliar el abanico de servicios a ofrecer) y, más adelante, en el largo plazo, se realizaría una diversificación horizontal que permita incorporar nuevos servicios no relacionados.

A continuación se presentan las estrategias a nivel funcional y su relación con los objetivos estratégicos planteados (ver tabla 7). Cabe precisar que los objetivos funcionales serán tocados con mayor detalle, en los siguientes capítulos.

**Tabla 7. Estrategias a nivel funcional**

Planes funcionales	Objetivos funcionales	Objetivo estratégico relacionado		
		Rentabilidad	Crecimiento	Supervivencia
<b>Marketing</b>	Maximizar la interacción de la plataforma móvil	x	x	
	Maximizar ventas	x	x	
	Fidelizar a los usuarios-clientes y usuarios-proveedores y generar alianzas estratégicas			x
<b>Operaciones</b>	Flexibilidad - cumplimiento de la oferta de valor del servicio	x		
	Calidad - calidad del servicio			x
	Eficacia - optimización de recursos para la vinculación de usuarios-proveedores	x		
	Costos - reducción de los costos operativos	x		x
<b>Recursos Humanos</b>	Optimizar clima laboral	x		
	Disminuir rotación de personal	x		
	Capacitaciones/formación	x		x
<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	Establecer relaciones estables y de equidad con los stakeholders.			x
	Crear y mantener una política social y medio ambiental en la organización.			x
	Apoyo a las ONG afiliadas.			x
<b>Finanzas</b>	Generar valor para los accionistas a través del análisis de flujo de caja económico y financiero	x		
	Alcanzar ratios financieros de corto, mediano y largo plazo	x		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Alianzas estratégicas

A continuación se detallan las alianzas estratégicas claves para la sostenibilidad de Dale en el tiempo (Yoshino y Rangan 1995) (ver tabla 8).

**Tabla 8. Alianzas estratégicas**

Proveedores	No competitiva				Resultado	Prioridad
	Flexi- bilidad	Protección del core competencias	Aprende- zaje	Maximi- zación de valor		
ONG peruanas	1	1	1	1	4	1
Proveedores de personal: GO Consultores	1	-	1	1	3	2
Proveedor legal	1		1	1	3	2
Proveedor de TI: Softlyer	-	-	1	-	1	3
Proveedor de oficinas: Co-Working: We Work Lima	-	-	-	-	-	4

(\*) Para la elaboración del presente cuadro se determinó el tipo de alianza como no competitiva, no considerándose los demás tipos: alianzas pro-competitivas, competitivas y no competitivas.

Fuente: Yoshino y Rangan, 1995.

Elaboración: Propia, 2018.

## 7. Políticas y valores empresariales

Los principales valores del proyecto DALE son los siguientes: puntualidad; honestidad; confianza; respeto e integridad.

El desarrollo de políticas para el proyecto deberá estar dirigido a la seguridad como lo más importante, tanto para el cliente como para la persona que otorga el servicio; cumplimiento de las normativas y los más altos estándares de la industria; cumplimiento de todas las normas legales de los entes reguladores; desarrollo del personal del proyecto; compromiso y trabajo con los grupos de interés, y competencia leal.

## 8. FODA

### • Fortalezas

- Pioneros en el mercado peruano en emplear a jóvenes beneficiados de los programas sociales para realizar servicios no especializados a través de un aplicativo móvil.
- Aplicativo de fácil uso.
- Disponibilidad para cubrir la demanda de servicios de sus clientes.
- Mano de obra confiable formada en valores, gracias a la intervención de las ONG de donde provienen los proveedores.

### • Debilidades

- Poca experiencia en el negocio de los aplicativos móviles.

- Limitado nivel de inversión por parte de los accionistas, lo que hace que se requiera financiamiento de terceros.
- Control limitado sobre el trabajo que realizan las ONG con los jóvenes que se benefician de estas.
- Alta dependencia de los proveedores de tecnologías.
- **Oportunidades**
  - Segmento de fuerza laboral no valorada hasta el momento.
  - Incremento en la tendencia del uso de aplicativos móviles para la contratación de servicios.
  - Crecimiento constante de la demanda de servicios no especializados.
  - Incremento de los dispositivos móviles en el mercado peruano.
  - Ofertas accesibles de servicios de plan de datos de Internet por parte de las empresas de telecomunicaciones del país.
- **Amenazas**
  - Continuidad del modelo tradicional de contratación, que el usuario-cliente utilice el modelo tradicional de contratación en vez del aplicativo móvil.
  - Desconfianza de clientes sobre la solicitud de servicios a través de dispositivos móviles.
  - Desconfianza de clientes al ser atendidos por jóvenes sin experiencia laboral.
  - Competidores nacionales y extranjeros.
  - Desafiliación de usuarios-proveedores y usuarios-clientes que realicen convenios directos entre ellos después del primer contacto.
  - Daño reputacional ante un mal servicio de un usuario-proveedor.

## **8.1 FODA Cruzado**

Para la elaboración del FODA Cruzado, propuesto por Albert S. Humphrey en 1960 (Trabado 2016) se tomaron en consideración las estrategias expuestas a continuación:

- Iniciar una campaña de difusión en medios masivos utilizando los publireportajes.
- Iniciar una campaña a través de redes sociales con tono coloquial de carácter empático, que exponga el funcionamiento del modelo de negocio de DALE desde un punto de vista social.
- Iniciar una campaña masiva a través de redes sociales presentando a DALE como la propuesta correcta en desmedro de la propuesta del congreso a la modificatoria de la Ley N°28518.
- Realizar campañas de referidos con los proveedores y clientes de DALE a través de bonificaciones.

Como resultado del análisis realizado, se concluye que la estrategia que más se alinea al cumplimiento de los objetivos de DALE es la de iniciar una campaña de difusión en medios masivos utilizando los publireportajes. Esta estrategia tiene como objetivo mostrar los aspectos más importantes de DALE, exponiendo lo novedoso de su modelo de negocio y el impacto que generará en la sociedad. La matriz de FODA Cruzada se encuentra en el anexo 5.

## Capítulo V. Plan de Marketing

El objetivo del presente plan de Marketing es impulsar la relación con los dos grupos de interés, usuario-cliente y usuario-proveedor, a través del desarrollo de objetivos de corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos estarán alineados con la estrategia genérica y estrategia de crecimiento identificadas para el proyecto DALE.

### 1. Objetivos del plan de Marketing

**Tabla 9. Objetivos del plan de Marketing**

Objetivo	Indicador	Herramienta de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
			1 año	2-3 años	4-5 años
<b>Maximizar la interacción de la plataforma móvil</b>					
Cantidad de búsquedas en la web DALE.	Número de visitas mensuales.	Google Trends, Google Analytics	70.000	140.000	280.000
Cantidad de suscriptores usuarios-clientes en el APP DALE.	Número de registros - Sign in usuarios clientes.	Aplicación DALE	3.500	14.000	56.000
Tiempo para encontrar un proveedor en la aplicación.	Tiempo para encontrar un proveedor. Fórmula: (Bueno= 1 s - 10 s / Regular= 11 s - 25 s / Malo= 26 s - a más).	Aplicación DALE	Regular /bueno	Bueno	Bueno
Cantidad de usuarios recurrentes.	Cantidad de usuarios que realizan más de dos servicios en el mes.	Aplicación DALE	525	3.500	19.600
<b>Maximizar ventas</b>					
Incrementar el volumen de ventas.	Ingreso por ventas.	Estado de resultados	S/ 1 millón	S/ 2 millones	S/ 4 millones
Incrementar la cantidad de usuarios-proveedores.	Número de registros - Sign in usuarios proveedores.	Aplicación DALE	1.000	3.500	5.000
Incrementar la tasa de conversión.	Conversiones / visitas.	Web, aplicación DALE, marketing, digital analytics, y base de datos propia	5%	10%	20 %
<b>Fidelizar a los usuarios-clientes y usuarios-proveedores y generar alianzas estratégicas</b>					
Mantener un índice de satisfacción de los usuarios-clientes.	Cantidad de servicios calificados como “buenos” en el mes.	Aplicación DALE	75%	85%	95%
Índice de retención de usuarios-proveedores.	Porcentaje de usuarios proveedores que se mantienen activos en la aplicación.	Aplicación DALE	75%	85%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Definición del mercado

### 2.1 Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por hogares de Lima Metropolitana, lo cual incluye a la provincia de Lima y a la provincia del Callao. Este mercado, sobre la base de los datos presentados en el capítulo de determinación de la demanda- tiene un tamaño de 560.360 hogares.

### 2.2 Mercado objetivo

Conformado por el 20% del mercado potencial, dando como resultado 112.000 hogares, correspondiente al porcentaje de NSE A y B para los 26 distritos seleccionados en el capítulo de determinación de la demanda.

## 3. Segmentación de mercado<sup>7</sup>

La segmentación de mercado se ha diseñado sobre la base de los tipos de cliente que el proyecto DALE atenderá: usuario-cliente (ver tabla 10) y usuario-proveedor (ver tabla 11).

**Tabla 10. Segmentación de mercado usuario-cliente**

Cliente	Base de segmentación	Descripción	Categorías
Usuario-cliente	Geográfica	Ubicación	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Cercado, Rímac, Breña, La Victoria, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Callao, Bellavista, La Perla, La Punta.
	Demográfica	NSE	A y B.
		Edad	A partir de 24 años.
		Sexo	Femenino y masculino.
	Psicográfica	Estilos de vida	Orientados al logro. Experimentadores. Interesados en la sociedad.
	Conductual	Ocasión	Uso de servicios tercerizados ante situaciones de urgencia.
		Frecuencia	En vista del alto uso de tecnologías de la información, son clientes medios e intensivos.
		Beneficios buscados	Rapidez, seguridad, conocimiento de necesidades (proactividad en el servicio), trabajo bien realizado.
Lealtad		Clientes leales y recurrentes si obtienen un alto nivel de satisfacción de los servicios que contratan.	

Fuente: Pipoli, 2003.

Elaboración: Propia, 2018.

---

<sup>7</sup> Pipoli, 2003.

**Tabla 11. Segmentación de mercado usuario-proveedor**

Cliente	Base de segmentación	Descripción	Categorías
Usuario-proveedor	Geográfica	Ubicación	Relacionado a la ubicación de los colegios que atiende la ONG: Puente Piedra, Comas, Carabaylo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacámac.
	Demográfica	NSE	C y D.
		Edad	De 16 a 24 años.
		Sexo	Femenino y masculino.
	Psicográfica	Estilos de vida	Sobrevivientes. Apoyadores. Personas con sentido de pertenencia.
	Conductual	Ocasión	De acuerdo con la necesidad de generar ingresos personales y para su familia.
		Frecuencia	Medios e intensivos en vista del incremento del desempleo en el rango de edad especificado.
		Beneficios buscados	Generación de ingresos recurrentes.
		Lealtad	Proveedores con lealtad media-baja. Optan siempre por aquel trabajo que les ofrezca más dinero.

Fuente: Pipoli, 2003.

Elaboración: Propia, 2018.

#### 4. Posicionamiento<sup>8</sup>

DALE busca posicionarse como la primera compañía peruana capaz de revolucionar el mercado, apostando por un modelo tecnológico con tenor social que emplea a jóvenes de escasos recursos, mediante un servicio eficiente, seguro y ágil.

#### 5. Estrategias de posicionamiento<sup>9</sup>

- **Market fit.** Se impulsará el servicio que se acomode mejor con el estudio de marketing.
- **Growth hack.**
  - Activación de las plataformas de redes sociales, como Twitter, Facebook u otras.
  - Pop-ups o ventanas emergentes, que captarán a usuarios-proveedores en las páginas relacionadas.
  - Banners con recomendaciones del servicio que captarán la atención del consumidor.
  - Twittercards que muestren información a través del tweet con el #DALE, un logo lema, imagen y branding de la marca.
  - Landing pages, la página web DALE linkada a varios enlaces como portales o banners o anuncios de otras páginas web.

<sup>8</sup> Ubillús, 2018.

<sup>9</sup> Ubillús, 2018.

**Gráfico 5. Mantra del posicionamiento de marca**

**Consumidor meta:**

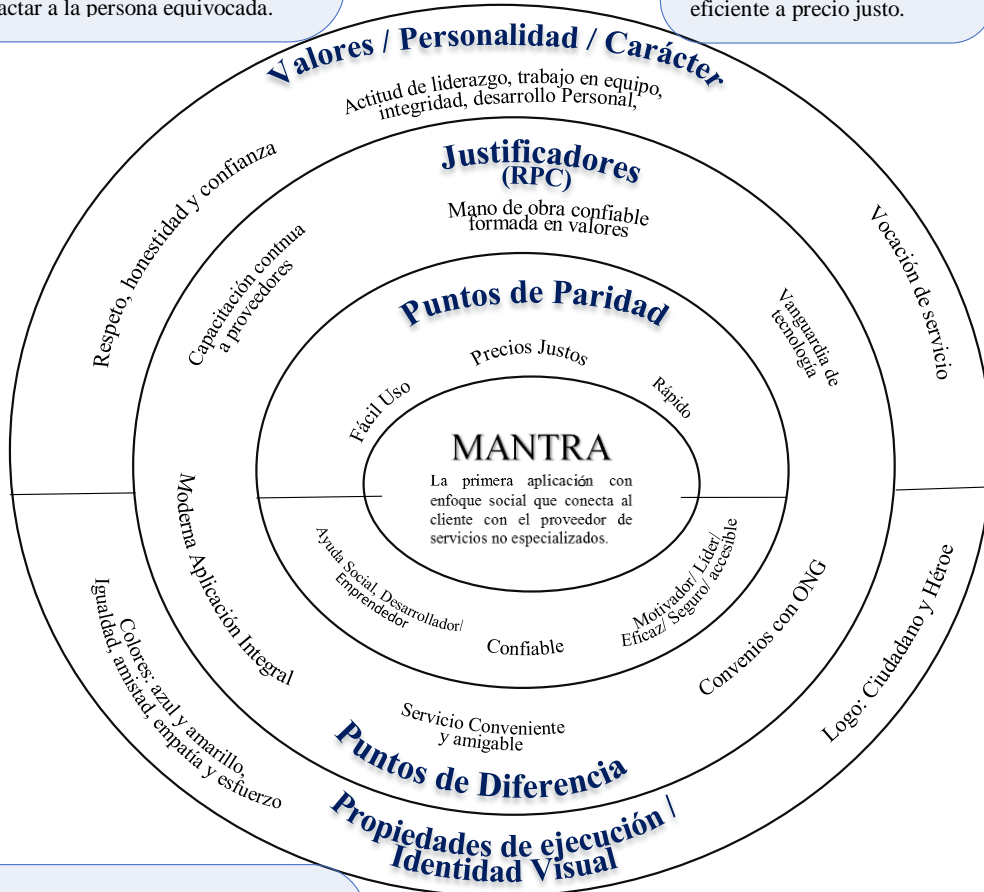
Son las personas que requieren servicios puntuales no especializados urgentes a través de una aplicación móvil.

**Impresión actual del consumidor:**

Las personas que solicitan los servicios no especializados, normalmente demoran mucho en encontrarlos y asumen el riesgo de contactar a la persona equivocada.

**Percepción del consumidor:**

Una aplicación móvil que rápidamente me encuentre a jóvenes honrados y responsables disponibles a realizar el servicio rápido y eficiente a precio justo.



**Estados de las necesidades del consumidor:**

Deseos de encontrar un joven disponible para realizar un servicio rápido y eficiente.

**Conjunto de productos competitivos:**

Páginas web que ofrecen servicios de empleos, referidos de amigos y páginas amarillas.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

El mantra se basa tanto en los puntos de paridad como en los puntos de diferencia, posicionando a DALE como un servicio eficiente, seguro y ágil. A continuación se presenta la descripción de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de marca:

**Tabla 12. Descriptivo de elementos del mantra**

<b>Mantra</b>	La primera aplicación con enfoque social que conecta al cliente con el proveedor de servicios no especializados.
<b>Puntos de paridad</b>	Precio, disponibilidad y rapidez hacen que las aplicaciones sean muy demandadas en el mercado.
<b>Puntos de diferenciación</b>	Desarrollador, único, emprendedor, motivador, eficaz, seguro, accesible, confiable y, sobre todo, que brinda mucha ayuda social.
<b>Justificadores</b>	DALE cuenta con una cultura de capacitación continua a los jóvenes proveedores, los que son elegidos mediante un riguroso proceso de selección de la mano de obra confiable formada en valores, manteniendo el espíritu de ayuda, aumentando los convenios con ONG, brindando un servicio conveniente para los jóvenes proveedores que, a la vez, sea amigable con los usuarios, apoyados por una aplicación integral y moderna que se actualiza a la vanguardia de la tecnología.
<b>Valores, comportamientos y personalidades</b>	En DALE se cultivan valores como el respeto, honestidad y confianza, vocación de servicio, actitud de liderazgo, trabajo en equipo, integridad, búsqueda del bien de la comunidad, apoyando al desarrollo personal de los jóvenes, enseñándoles a mantener la vocación de servicio.
<b>Propiedades de ejecución / logo de identidad</b>	El logo tiene una tipografía slab serif que aporta fuerza y seguridad, señal de ser un buen líder. Las líneas rectas evocan a la ciudad y el rayo es la representación del optimismo y energía. El puño es motivador y aporta un elemento humano que identifica y orienta al público.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

## 6. Estrategia competitiva de marketing de push o outbound

Para efectos del presente proyecto se ha determinado que la estrategia de marketing estará basada en la estrategia genérica de *push* u *outbound*, lo cual significa que todas las acciones de la empresa estarán enfocadas mediante un intensivo trabajo de comunicación y publicidad, con el objeto de dar a conocer la marca en el mercado y conseguir la vinculación de los grupos de interés.

## 7. Mezcla de Marketing

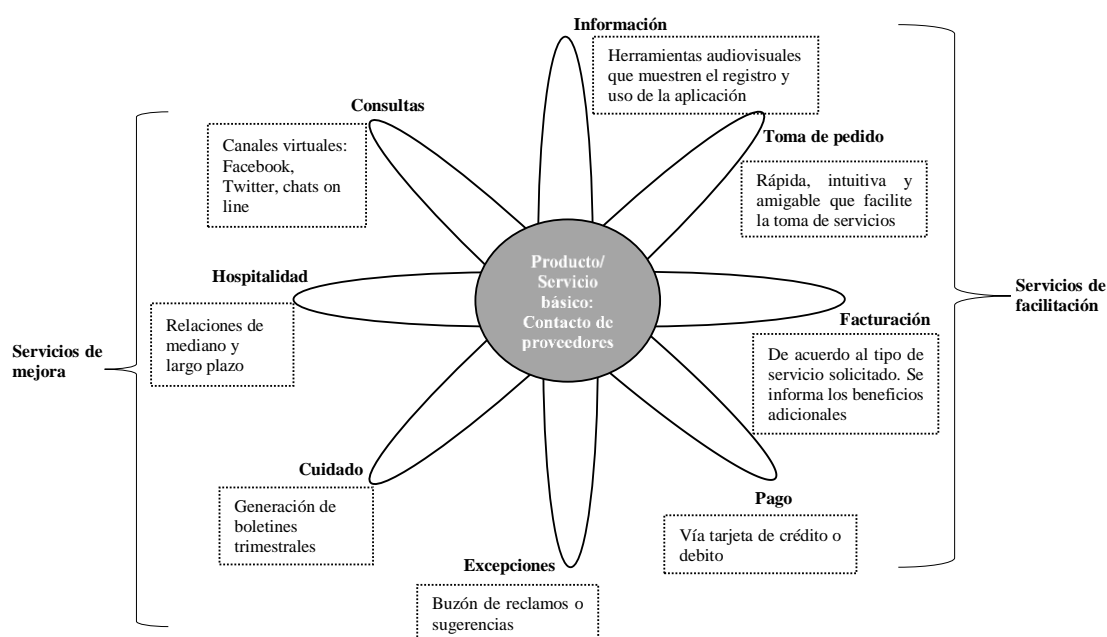
### 7.1 Producto/Servicio

El servicio que propone DALE está dirigido a dos segmentos: usuario-cliente y usuario-proveedor, por lo cual se ha diseñado un modelo de servicio para ambos grupos (Kotler y Bloom 2004).

El servicio para el usuario-cliente tiene como objetivo brindar alternativas de envío de personas disponibles para atender trabajos de carácter doméstico, sin altos niveles de especialización. A continuación, se utilizará la flor del servicio para mostrar las características del servicio de DALE para los usuarios-clientes (Lovelock y Wirtz 2015).

### 7.1.1 Flor del servicio

Gráfico 6. Flor del servicio para usuario-cliente



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009  
Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 13. Elementos de la flor del servicio para el usuario-cliente

Servicio	Descripción
Información	Videos en YouTube insertados en página web y en la aplicación web, detallando el servicio de DALE y su propósito social. Adicionalmente, mediante tutoriales de fácil comprensión se mostrarán los pasos para registrarse, las condiciones de uso, los términos de afiliación, la información de los jóvenes registrados para otorgar servicios, los tipos de servicios y los precios.
Consultas	Atención a clientes por personas encargadas de DALE vía chat <i>on line</i> , Twitter, Facebook y canal de DALE en YouTube.
Toma de pedidos	El registro en la aplicación móvil o página web de una manera rápida, intuitiva y amigable permitirá solicitar el trabajo e identificar a jóvenes disponibles para realizarlo, hacer reservas, definir fecha del servicio y modo de pago.
Facturación	Será de acuerdo con el tipo de servicio solicitado, el cual estará detallado en la aplicación a manera de un tarifario. Adicionalmente, se informará el beneficio social que se estará realizando tanto al joven que atenderá el requerimiento como a la ONG.
Pagos	El pago se realizará vía tarjeta de crédito/débito, mediante el registro de ésta en la aplicación o página web al momento de solicitar el pedido. Se procederá a realizar el cobro una vez el cliente de su conformidad sobre el trabajo realizado a través de la aplicación móvil o web.
Hospitalidad	El servicio se caracterizara por la cordialidad y respeto hacia el cliente, con la finalidad de generar relaciones de mediano y largo plazo, así como de fidelidad del cliente.

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.  
Elaboración: Propia, 2018.

**Tabla 13. Elementos de la flor del servicio para el usuario-cliente** (continúa de la página anterior)

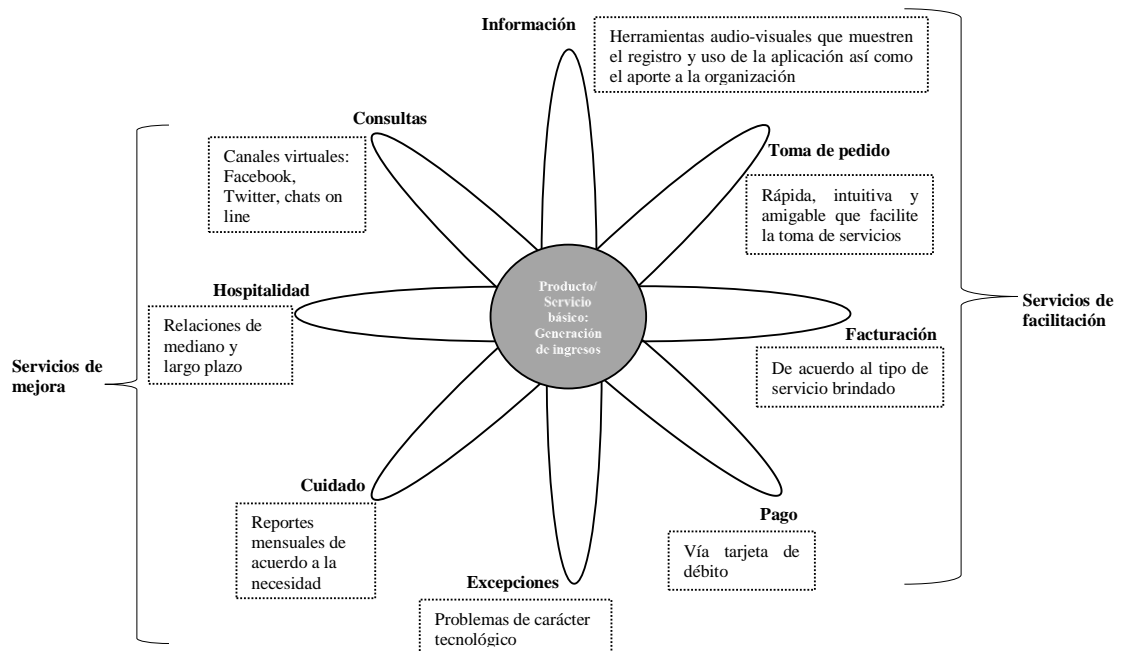
Servicio	Descripción
Cuidado	El servicio generará trimestralmente boletines en los cuales se informará la contribución de DALE con los jóvenes beneficiados de las ONG (generación de empleo), así como el aporte hacia las ONG. Adicionalmente, se generarán encuestas a los clientes respecto de los servicios brindados, con la finalidad de tener un feedback constante e identificar mayores necesidades.
Excepciones	Relacionado a garantías por mal servicio brindado y procesos virtuales para la generación de reclamos, que puedan ser atendidos inmediatamente.

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.

Elaboración: Propia, 2018.

El servicio para el usuario-proveedor tiene como objetivo conectar a los jóvenes beneficiados por los programas sociales peruanos con personas que requieren servicios no especializados de los NSE A y B, lo que les permitirá generar ingresos mediante la utilización del aplicativo DALE. En el gráfico 7 se presenta la flor del servicio del servicio para el usuario-proveedor.

**Gráfico 7. Flor del servicio para usuario-proveedor**



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.

Elaboración: Propia, 2018.

**Tabla 14. Elementos de la flor del servicio para el usuario-proveedor**

Servicio	Descripción
Información	Videos en YouTube insertados en página web y en la aplicación web, detallando los servicios del aplicativo y el propósito social de DALE y el valor que aportan los jóvenes inscritos en el proyecto. Se incluye también tutoriales que indiquen los pasos para registrarse como usuario-proveedor, las condiciones de uso, los términos de afiliación, e información personal y tipo de servicios que puede brindar el usuario-proveedor.
Consultas	Atención a clientes por personas encargadas de DALE vía chat <i>on line</i> , Twitter, Facebook, canal de YouTube. Estos canales se desarrollarán para establecer comunicación con los dos segmentos de clientes: usuario-cliente y usuario-proveedor.
Toma de pedidos	El registro en la aplicación móvil o página web permitirá de una manera rápida e intuitiva la asignación de servicios a ser atendidos por el usuario-proveedor de acuerdo con el tipo de servicio y disponibilidad que este haya registrado en la base de registro.
Facturación	De acuerdo con el tipo de servicio solicitado que estará detallado en la aplicación como un tarifario.
Pagos	El pago será realizado vía abono en cuenta de ahorros de un banco a la elección del usuario-proveedor indicado al momento del registro en la aplicación o página web.
Hospitalidad	El servicio se caracterizará por la cordialidad y respeto hacia el usuario-proveedor, con la finalidad de generar relaciones de mediano y largo plazo (fidelidad).
Cuidado	El servicio incluye reportes de servicios brindados por el usuario-proveedor dependiendo de la periodicidad que requiera, así como de ingresos obtenidos. Boletines informativos mensuales del proyecto DALE se les hará llegar de manera electrónica para lograr implicancia del trabajo de los jóvenes en el proyecto DALE. La aplicación incluirá canales de comunicación como chats o envío de mensajes de sugerencias para generar un constante feedback e identificar puntos de mejora.
Excepciones	Relacionado a problemas de carácter tecnológico por los que la aplicación no permitiría generar servicios para el usuario-proveedor.

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.

Elaboración: Propia, 2018.

### 7.1.2 Marca

- **Beneficio básico.** Ofrecer acceso a una red segura de trabajadores y clientes con ofertas para la realización de servicios no especializados.
- **Beneficio diferencial.** Ser el aplicativo peruano que tiene como estrategia ofrecer un servicio seguro, eficiente y ágil, que brinde apoyo a los jóvenes beneficiados de las ONG, ofreciéndoles la oportunidad de generar sus primeros ingresos.
- **Personificación de marca.** Mujer peruana profesional, de 33 años, con carácter empático. Es madre primeriza de NSE B+, pero que proviene de un NSE C, y trabajó duramente para lograr lo que tiene. Se apoya en la tecnología para ser más eficaz en su día a día, y así poder cumplir con los quehaceres de su hogar. Cree que la forma en la que el Perú podrá crecer es brindándole más oportunidades de desarrollo a los jóvenes. Es una mujer idealista y con ansias de ver un futuro mejor para sus hijos.

### 7.1.3 Logotipo

**Gráfico 8. Logotipo de DALE**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El logo tiene una tipografía slab serif que aporta fuerza y seguridad, señal de ser un buen líder. Las líneas rectas evocan a la ciudad y el rayo es la representación del optimismo y energía. El puño es motivador y aporta un elemento humano que identifica y orienta al público.

Por último, sus colores azul y amarillo son representados en dos de los arquetipos de Carl Gustav Jung, ciudadano y héroe. El primero refleja igualdad, amistad, empatía y realismo; y el segundo, esfuerzo, honor, victoria y ganas de mejorar al mundo respectivamente (Figueroba s.f.).

### 7.2 Precio

Para el proyecto DALE se ha establecido una comisión adicional para el pago por el servicio realizado. A continuación, se detalla la determinación de la meta y el método de la fijación de precios (Kotler y Keller 2012):

**Tabla 15. Fijación de precio**

Usuario	Periodo	Meta	Método	Precio
Cliente	Año 1 - año 5	Liderazgo servicio-calidad	Valor percibido	El precio del servicio varía de acuerdo con el servicio: se cobrará una comisión de 15% por hora del servicio al usuario-proveedor, y una comisión estándar de S/ 5,00 para el usuario-cliente.
Proveedor	Año 1 - año 2 Año 3 - año 5	Creación de base de usuarios. Fidelizar a proveedores.	Valor percibido	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El detalle de los tipos de servicios a ofrecer y el precio asignado se presentan en el anexo 6.

### 7.2.1 Estrategia de precios

La estrategia de precios para el usuario-cliente busca otorgar un tarifario de servicios acorde al mercado; mostrar a DALE con una marca innovadora y socialmente responsable, ofreciendo un servicio seguro y de alta calidad. Además, busca otorgarle valor al proyecto en el tiempo, y apoyar a las ONG afiliadas al programa mediante una retribución equivalente al 1% de las ventas anuales.

La estrategia de precios diseñada para el usuario-proveedor considera cobrar mediante la aplicación por sus servicios. Inicialmente, DALE buscará crear una base de datos de proveedores afiliados que se sentirán atraídos por la generación de ingresos que les proporcione la aplicación. Para los siguientes tres años, la estrategia consistirá en trabajar en la fidelización e incrementar dicha base de datos, a fin de generar una imagen de éxito que es indispensable para el crecimiento de un aplicativo móvil.

### 7.3 Plaza

En vista de que la plaza o distribución se entiende como la forma en la cual un bien o servicio llegará de una empresa a las manos del consumidor final, para el caso de DALE la plaza está conformada por las zonas que atenderá, así como las Tecnologías de la Información (TIC) utilizadas, las cuales se basan en Internet.

Las zonas en las cuales se brindará el servicio de DALE estarán limitadas a 26 distritos de Lima Metropolitana, donde se ha identificado la existencia de residencias de familias del NSE A y B, lo que se detalla a continuación:

**Tabla 16. Plazas usuario-cliente**

1	Independencia	8	Jesús María	14	San Isidro	20	Chorrillos
2	Los Olivos	9	Lince	15	San Borja	21	San Juan de Miraflores
3	San Martín de Porres	10	Pueblo Libre	16	Santiago de Surco	22	Callao
4	Cercado de Lima	11	Magdalena	17	La Molina	23	Bellavista
5	Rímac	12	San Miguel	18	Surquillo	24	La Perla
6	Breña	13	Miraflores	19	Barranco	25	La Punta
						26	La Victoria

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para los usuarios-proveedores no se han establecido espacios determinados para captarlos, siendo el principal canal los medios virtuales o TIC.

En tal sentido, la estrategia de plaza elegida para los usuarios-clientes y usuarios-proveedores se basa en el desarrollo de canales de distribución directa o sin intermediarios, vinculados a una plataforma web y, principalmente, a un mercado de aplicaciones móviles siendo App Store de Apple y Google Play de Android los principales puntos de venta, ya que entre ellos se reparten el 99% de las aplicaciones (Michán 2012).

Este canal escogido permitirá generar interacción con los usuarios-clientes y usuarios-proveedores; mayor visibilidad; velocidad; notificaciones; disponibilidad off line; ubicación y fidelización de clientes.

## 7.4 Promoción

DALE plantea estrategias de promoción basadas en herramientas del marketing digital, diseñando una mezcla de comunicaciones a través de las redes, páginas web relacionadas a empleos y espacios virtuales en los buscadores de servicios.

### 7.4.1 Estrategias específicas de promoción

Se realizará a través del mix de comunicación tradicional (ver tabla 17):

**Tabla 17. Estrategias específicas de promoción**

<b>Mix de comunicación tradicional*</b>	
<b>Publicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a través de publicidad en medios de comunicación el programa de fidelización del usuario-proveedor y del usuario-cliente.</li> <li>• Iniciar una campaña masiva a través de redes sociales presentando a DALE como la propuesta correcta en desmedro de la propuesta del Congreso a la Modificatoria de la Ley N°28518.</li> <li>• Dar a conocer a través de publicidad en medios de comunicación el sistema de inducción y seguimiento de los proveedores de DALE.</li> <li>• Anuncios en periódicos.</li> </ul>
<b>Relaciones públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con las empresas de telecomunicaciones y las ONG peruanas para que los jóvenes puedan contar con beneficios especiales en los planes de datos.</li> </ul>
<b>Promoción de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de difusión en medios masivos utilizando el recurso del publrreportaje.</li> <li>• Campaña a través de redes sociales con tono coloquial de carácter empático, que exponga el funcionamiento del modelo de negocio de DALE desde un punto de vista social.</li> <li>• Campañas de referidos con los proveedores y clientes de DALE a través de bonificaciones.</li> <li>• Mensajes móviles, envío de mensajes ofreciendo a los usuarios información de publicidad y promociones.</li> </ul>
<b>Marketing directo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en eventos benéficos de las ONG afiliadas con el fin de dar a conocer la propuesta de valor a las compañías y personas influyentes participantes en sus proyectos.</li> <li>• Capacitaciones periódicas asistidas con las ONG afiliadas a los jóvenes proveedores.</li> <li>• Establecer un marco legal que resguarde los intereses de DALE, abrir foros de discusión en la página web del proyecto.</li> <li>• Ofrecer cursos on line para los usuarios-proveedores con el fin de fortalecer sus habilidades.</li> </ul>

(\*) El mix de comunicación tradicional incluye a la venta personal. No obstante, al tratarse de un servicio, no se consideró para el análisis.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **7.5 Procesos**

Este punto se detalla en profundidad en el capítulo de operaciones.

## **7.6 Personal**

Este punto se detalla en profundidad en el capítulo de recursos humanos.

## **7.7 Proactividad**

### **7.7.1 Evidencia física esencial**

- DALE cuenta con diseño de interfaz de usuario; es decir, con diseño para que el usuario perciba la herramienta de manera amigable, segura y de simple uso.
- DALE cuenta con una comunidad de jóvenes trabajadores capaces de satisfacer la demanda, razón por la cual se puede aseverar que los servicios que se prestarán mediante esta aplicación tendrán disponibilidad inmediata.
- DALE garantiza la seguridad en los servicios prestados debido a que los proveedores están formados en valores gracias a los programas sociales de los que provienen.

### **7.7.2 Evidencia física periférica**

DALE también es un proyecto con tenor social ya que con cada servicio prestado ayudará a la generación de trabajos remunerados en favor de los jóvenes beneficiados de las ONG peruanas. Este aplicativo busca ser la plataforma que permita que estos jóvenes puedan insertarse al mundo laboral desde temprana edad y, a su vez, facilite la generación de ingresos recurrentes que los motive a seguir creciendo.

## **8. Propuesta de Valor**

Generamos impacto en la sociedad, brindando servicios no especializados de forma segura, eficiente y ágil.

## **9. Presupuesto de Marketing**

Ver en el anexo 7.

## **Capítulo VI. Plan de Operaciones**

El presente plan de operaciones plantea identificar y estructurar el flujo de procesos mediante los cuales se desarrollarán las operaciones del servicio. Así, se detallará la interacción entre ambos grupos de interés y los mecanismos aplicados para generar valor en cada proceso, lo cual ayudará a diferenciar el servicio de la competencia y permitirá alcanzar los objetivos trazados.

## 1. Objetivos del plan de Operaciones

**Tabla 18. Objetivos del plan de Operaciones**

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		1 año	2-3 años	4-5 años
<b>Flexibilidad - cumplimiento de la oferta de valor del servicio</b>				
Garantizar la disponibilidad del aplicativo móvil.	(Tiempo del tiempo disponible /total del horario de servicio disponible al mes) * 100.	99,00%	99,50%	99,50%
Garantizar la disponibilidad de los usuarios proveedores para la atención de los servicios.	Total de requerimientos de usuarios-clientes al mes/ Total de usuarios-proveedores activos en el mes.	75,00%	85,00%	95,00%
Establecer alianzas estratégicas con las ONG peruanas.	Número de acuerdos concretados.	3	5	10
<b>Calidad - calidad del servicio</b>				
Garantizar la disponibilidad de los canales de atención de DALE.	(Solicitudes de servicio al cliente no atendidas durante el mes /Total de solicitudes atendidas en el mes)*100.	90,00%	95,00%	100,00%
Incentivar a los usuarios-proveedores a realizar cursos de capacitación <i>on line</i> disponibles en la web de DALE.	(Total de usuarios-proveedores que realizaron 1 o más cursos en el mes /Total de usuarios-proveedores activos) *100.	50,00%	65,00%	90,00%
Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de los usuarios-proveedores.	(Servicios realizados calificados con 2 <= estrellas / Total de servicios realizados en el mes) *100.	<10%	<5%	<3%
<b>Eficacia - optimización de recursos para la vinculación de usuarios-proveedores</b>				
Reducir la tasa de desvinculación de los usuarios proveedores por rendimiento.	(Total de usuarios-proveedores desvinculados en el mes por rendimiento /Total de usuarios-proveedores activos)*100.	<6%	<4%	<2%
Velar por el cumplimiento de las políticas de validación y capacitación de los usuarios-proveedores.	Número de reclamos contra el usuario-proveedor del servicio reportados en el año.	<10	<5	<3
<b>Costos - reducción de los costos operativos</b>				
Aumento de productividad de los usuarios proveedores.	(Total de servicios realizados en el mes /Total de servicios requeridos en la aplicación)*100.	95,00%	98,00%	99,00%
Incrementar los volúmenes de servicios prestados.	Gastos mensual / ventas mensuales.	5%	8%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Políticas del servicio

Las políticas de servicio de DALE serán las bases para el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 19. Políticas del servicio**

Política	Descripción	Resultado esperado
<b>Cancelación del servicio</b>		
Por el usuario-cliente	Las cancelaciones deben realizarse con al menos 4 horas de anticipación, de lo contrario se aplica la penalidad de S/ 3,00. Si el usuario-cliente cancela el servicio con la confirmación de llegada del usuario-proveedor a la locación se le aplicará una penalidad equivalente al 15% del valor total pactado.	N/A
Por el usuario-proveedor	Las cancelaciones deben realizarse con al menos 8 horas de anticipación para que no se aplique la penalidad. Si el usuario proveedor cancela el servicio antes de las 8 horas, se le suspenderá por 3 días y automáticamente recibirá una calificación baja como usuario-proveedor.	N/A
<b>Atención al ciudadano</b>		
Gestión de datos personales	En concordancia con la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N°29733), DALE no almacenará datos sensibles de los usuarios, tales como números de tarjetas de crédito, dirección, número de celular, etcétera.	N/A
Atención de solicitudes	Tiempo que requiere DALE para atender las solicitudes presentadas por el usuario-cliente al buzón de servicio al cliente.	Primer nivel: 24 horas útiles. Segundo nivel: de acuerdo con estimación.
Atención de quejas y reclamos del servicio	Tiempo requerido por DALE para atender las quejas presentadas por usuario-cliente. Primer nivel: registrar el reclamo por vía telefónica o por correo electrónico. Segundo nivel: diagnosticar y solucionar el reclamo de acuerdo con su severidad.	Primer nivel: 8 horas útiles. Segundo nivel: de acuerdo con severidad. Tiempo máximo de respuesta: 30 días calendarios según lo indica el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).
<b>Operativa transaccional <i>on line</i></b>		
Pago	El usuario-proveedor y el usuario-cliente confirman la culminación del servicio realizado. DALE abona en la cuenta bancaria del usuario-proveedor el valor total del servicio pactado menos la comisión de la plataforma.	N/A
Cobro	El usuario-cliente confirma la culminación del servicio realizado. DALE genera el cobro automático a la tarjeta de crédito o débito por el valor total del servicio.	N/A

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 3. Estrategia de Operaciones

Las estrategias de Operaciones son la base para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, donde la premisa fundamental es que cada actividad a desarrollar debe estar relacionada con cada estrategia. A continuación, se detallan las estrategias propuestas:

**Tabla 20. Estrategias de Operaciones**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Área responsable</b>
<b>Garantizar la continuidad del negocio</b>		
Validar que el proveedor de tecnología realice análisis periódicos de impacto al negocio.	El personal asignado realiza una identificación de los factores de riesgo de interrupción sobre los procesos críticos, con el fin de identificar la prioridad de recuperación de estos.	Gerencia de Operaciones /Proveedor externo
Mantener el Plan de Continuidad.	El personal asignado deberá documentar las mejoras identificadas durante los ejercicios de pruebas del plan, las cuales deberán ser registradas en el Plan de Continuidad del Negocio.	Gerencia de Operaciones
Realizar Jornadas de Sensibilización y Capacitación.	El personal asignado realizará sesiones de sensibilización y capacitación a cada uno de los líderes de los procesos críticos, donde se describen los roles, responsabilidades y acciones a ejecutar a cargo de los jefes de las áreas.	Gerencia de Operaciones
<b>Garantizar el cumplimiento de la promesa de valor al cliente</b>		
Garantizar el cumplimiento de los tiempos de atención al cliente.	El personal asignado deberá supervisar el cumplimiento de los tiempos de atención al ciudadano.	Servicio al cliente
Utilización de niveles de escalamiento internos para la atención de casos presentados por ciudadanos.	El equipo de servicio al cliente debe seguir el nivel de escalamiento especificado por la compañía con el objeto de dar respuesta a los casos presentados por los ciudadanos de manera clara y oportuna.	Servicio al cliente
Gestionar oportunamente la atención de comunicaciones por orden judicial.	Atención de comunicaciones por orden judicial. Tiempo que se toma tanto el cliente como DALE para notificar o responder los requerimientos cuando estos se generen en desarrollo de una orden judicial.	Gerencia Legal
<b>Garantizar la cobertura de la demanda</b>		
Desarrollar un sistema interno de alertas para realizar seguimiento al número disponible de usuarios-proveedores.	Establecer un sistema interno de alertas que permita generar acciones que eviten que la cantidad de usuarios-proveedores no puedan cubrir la demanda.	Gerencia de Operaciones /Proveedor externo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 4. Diseño de procesos operativos

### 4.1 Procesos estratégicos

Los procesos del usuario-cliente y usuario-proveedor son considerados críticos e indispensables para el cumplimiento de los objetivos.

- **Elección de los proveedores internos.** DALE cuenta con un riguroso proceso de selección de proveedores, considerando la experiencia, el respaldo y los costos. Como proveedor de tecnología se ha seleccionado a Softlayer, debido a su amplia experiencia en el mercado y el respaldo que le otorga IBM. Esta empresa arrendará un servidor en la nube para el despliegue de los servicios a través de una aplicación y la disponibilidad de una página web.
- **Alianzas con ONG peruanas.** DALE tendrá como usuarios-proveedores a jóvenes beneficiados de las ONGs peruanas. En tal sentido, se establecerán alianzas con aquellas ONG que apoyen a la educación de jóvenes de escasos recursos.

- **Elección de usuarios-proveedores.** Se ha seleccionado a Go Consultores como la empresa que apoyará con la tarea de evaluar a los usuarios-proveedores. Se aplicarán exámenes psicológicos, de inteligencia y entrevistas personales.
- **Evaluación de riesgos.** DALE desarrollará un plan de contingencia que permita garantizar la operatividad del servicio ante alguna eventualidad.
- **Monitoreo interno.** El proceso de monitoreo interno tiene la finalidad de aminorar el riesgo de caídas del servicio o de inoperatividad en caso de contingencias.
- **Monitoreo de satisfacción al cliente.** DALE ejecutará procesos de mejora continua para llevar a cabo el monitoreo de la satisfacción el cliente, con el objetivo de identificar oportunamente las contingencias y elaborar un plan de acción que ayude a su solución.

#### 4.2 Procesos operativos – front office

- **Proceso de vinculación del usuario-proveedor.** El usuario-proveedor descarga la aplicación DALE a través de Google Play o App Store. Para su registro completa el formulario de información personal y, después de pasar por la validación interna, es clasificado e identificado como nuevo usuario-proveedor.
- **Contacto con el usuario-cliente.** El cliente descarga la aplicación DALE a través de Google Play o App Store. Para su registro se completa el formulario de información personal, acepta los términos y condiciones, y DALE culmina el proceso confirmando la suscripción con un mensaje la bienvenida como nuevo usuario-cliente.
- **Prestación del servicio.** El usuario-cliente ingresa su requerimiento en la aplicación de DALE y selecciona al usuario-proveedor de su preferencia. El usuario-proveedor acepta la solicitud del usuario-cliente y se ejecuta el servicio.
- **Confirmación y evaluación de la atención.** Luego de realizado el servicio, el usuario-cliente confirma la finalización del este. La aplicación solicita la calificación del servicio prestado.
- **Cobro del servicio al usuario-cliente.** Una vez recibida la confirmación de la finalización del servicio, DALE procede a ejecutar el cobro y el pago de este.

#### 4.3 Procesos operativos – back office

- **Monitoreo y seguimiento.** DALE ejecuta el monitoreo y seguimiento de cada requerimiento ingresado a la plataforma para velar por el cumplimiento de la promesa de valor del servicio.
- **Evaluación del feedback usuario-cliente.** Con la finalidad de aplicar procesos de mejora continua, DALE realizará un análisis periódico del feedback obtenido de los usuarios-clientes.

- **Calificación del usuario-proveedor.** DALE otorgará una calificación al usuario-proveedor sobre la base de las calificaciones recibidas por el usuario-cliente, la disponibilidad en el aplicativo y la cantidad de servicios realizados en el mes.
- **Facturación a los usuarios-proveedores.** DALE facturará el pago por servicio realizado.

#### 4.4 Procesos de soporte

- **Gestión y revisión de contratos.** Este servicio será ejecutado por el abogado contratado.
- **Gestiones de mantenimiento de la aplicación.** Las gestiones serán realizadas por el proveedor de tecnología, bajo la supervisión de la jefatura de TI.
- **Gestión de publicidad y marketing.** Las gestiones serán realizadas por la jefatura comercial.
- **Gestión de compras.** Las gestiones serán realizadas por la jefatura de operaciones.
- **Pagos de servicios y nóminas.** Las gestiones serán realizadas por el administrador.
- **Gestión de administración contable.** El servicio es ejecutado por el administrador.

#### 5. Proveedores claves

- **ONG peruanas que trabajan con jóvenes.** Se cuenta con el listado del potencial de las principales ONG peruanas (ver anexo 8).
- **Proveedor de evaluación de personal (examen psicológico).** Realizado por Go Consultores SAC. Las pruebas para estos oficios son las siguientes: PMA (test de inteligencia general), 16PF y Machover (tests de personalidad); PIC (evaluación de destrezas); entrevistas al personal con su respectivo informe.
- **Desarrollador de aplicaciones móviles y soporte.** Softlayer SA.

#### 6. Flujogramas del servicio

DALE relaciona a dos grupos de interés al usuario-cliente y al usuario-proveedor a través de un aplicativo móvil como canal conector (ver anexo 9).

#### 7. Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de operaciones del presente proyecto de investigación se encuentra en el anexo 10.

## Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos se encargará de asignar el personal necesario para poner en funcionamiento el proyecto DALE.

### 1. Objetivos

**Tabla 21. Objetivos de Recursos Humanos**

Objetivo	Indicador de medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Optimizar clima laboral	Satisfacción (encuesta) al año	> 75%	> 80%	> 90%	> 90%
Disminuir rotación de personal	Permanencia (meses) al año	> 12	> 12	> 18	> 24
Capacitaciones/formación	Horas de capacitación al año	20	25	35	40

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. Configuración de la estructura organizacional y cultural

La estructura organizacional de DALE se diseñará considerando que en estos momentos se está en una etapa de desarrollo, con recursos limitados, y buscando cumplir con los objetivos planteados.

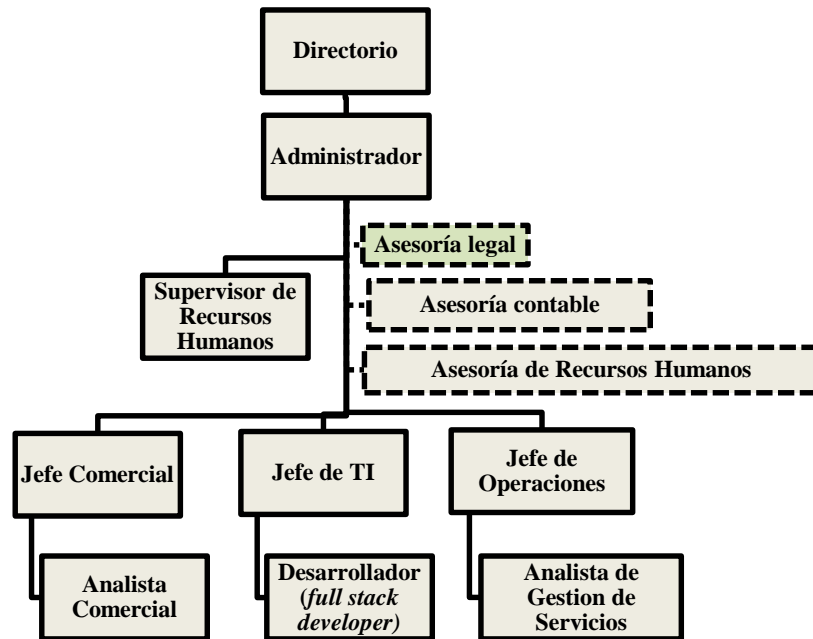
Según la clasificación de Mintzberg se opta por una configuración de organización empresarial, una estructura sencilla cuyo ápice estratégico esta conformado por el directorio y la gerencia general, tres jefaturas que forman la línea media y subordinados que conforman el núcleo operativo, prescindiendo de tecnoestructura y contando con un reducido personal de apoyo en vista del limitado nivel de estandarización. Con esta configuración se busca una organización flexible en un entorno dinámico que evite burocracia (Mintzberg 1999).

Inicialmente el mecanismo de coordinación será la supervisión directa, mediante la impartición de directrices por parte de ápice estratégico o la línea media para lograr -en el tiempo- un nivel de automatización mediante la estandarización de procesos de trabajo diseñados y controlados por el ápice estratégico.

#### 2.1 Organigrama de DALE

A continuación se presenta el organigrama de la organización:

**Gráfico 9. Organigrama DALE**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los autores de la presente investigación consideran que la estructura organizacional de DALE deberá evolucionar en un futuro por el tipo de proyecto que desarrolla y sector en el que se desenvuelve (sector servicios mediante una aplicación), hacia una configuración de organización innovadora de tipo adhocracia administrativa donde predominen equipos multidisciplinares para desarrollar proyectos por sí mismos, permitiendo a los colaboradores distribuir tiempos entre actividades funcionales y proyectos.

### **3. Estrategias de Recursos Humanos**

En base a las prácticas con mayor impacto en la retención del talento identificadas por Price Waterhouse Coopers (PWC) en un estudio realizado en el 2014 para Perú, se han identificado aquellas que los autores de la presente investigación consideran más apropiadas con el proyecto que se está desarrollando y que principalmente contribuyan a conseguir los resultados esperados por la empresa y las ONG. También se han considerado aquellas prácticas con mayor impacto para el desarrollo de los colaboradores en el sector de servicios que presenta una de las tasas de rotación de personal más altas por sectores económicos: 19%. A continuación, se detallan las prácticas en la tabla 20, las cuales son aplicadas por aproximadamente el 45% de empresas en el Perú, reportando una rotación de empleo menor al 5% al año (PWC 2014).

**Tabla 22. Estrategias de Recursos Humanos**

Estrategias		Descripción
1	<b>Desarrollo de línea de carrera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los puestos clave que son centrales y estratégicos, como las jefaturas Comercial, de TI y de Operaciones.</li> <li>• Identificación de las personas a desarrollar línea de carrera. Personal potencial, ya sea interno o externo.</li> <li>• Delimitación de pasos, etapas o fases que deberá recorrer la persona hasta alcanzar el destino; así como establecer los tiempos para cada etapa.</li> <li>• Diseñar un plan de formación y desarrollo claro para el empleado.</li> <li>• Alinear la política de retribución con cada etapa del plan de desarrollo.</li> <li>• Consensuar los criterios para evolucionar en la carrera del personal.</li> </ul>
2	<b>Medición del desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación por parte de un supervisor que conoce al empleado, su rendimiento y las funciones a realizar.</li> <li>• Autoevaluaciones en las que el propio empleado evalúa su desempeño y propone formas de mejorar.</li> <li>• Evaluación entre compañeros con el mismo cargo o puesto.</li> <li>• Evaluación por parte del empleado, quien valorará a sus superiores.</li> <li>• Evaluación por parte del cliente mediante el contacto que tiene éste a través de los canales de reclamos o comunicación con la compañía.</li> <li>• En base a las evaluaciones se generarán Key Performance Indicator (KPI) que permitan medir el desempeño general del empleado.</li> </ul>
3	<b>Reclutamiento y selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante métodos habituales de localización/atracción: comunicación interna en la empresa (intranet), servicios públicos de empleos (agencias de empleos, consultoras), búsqueda directa.</li> <li>• Elección de fuentes de reclutamiento: internas o externas dependiendo de los objetivos estratégicos y circunstancias del mercado.</li> <li>• Alineamiento con las regulaciones laborales vigentes.</li> <li>• Buenas prácticas: adoptar códigos de conducta con estándares internacionales.</li> </ul>
4	<b>Clima y cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente de confianza entre el management y los colaboradores (sinceridad, transparencia, integridad y coherencia de los mandos medios y superiores cuando se dirigen a sus equipos).</li> <li>• Los colaboradores se deben sentir escuchados.</li> <li>• Potenciar la formación de colaboradores.</li> <li>• Fomento de la competencia sana.</li> <li>• Involucrarse en proyectos de responsabilidad social.</li> </ul>
5	<b>Programa de capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizarán mediante cuatro etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diagnóstico (determinación de las necesidades y potencialidades).</li> <li>○ Planificación (proyecto de acciones a tomar).</li> <li>○ Ejecución (ejecución de acciones).</li> <li>○ Evaluación (valoración de resultados).</li> </ul> </li> </ul>
6	<b>Identificación del personal clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal clave en la empresa cuenta con un Plan de Carrera establecido.</li> <li>• En los casos que amerita, el personal clave cuenta con un mentor/coach que lo apoya en su desarrollo profesional.</li> </ul>

Fuente: PWC, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

#### 4. Diseño de puestos

Ver anexo 11.

**Tabla 23. Diseño de puestos**

Nivel de cargo	Requisitos
<b>Dirección General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios universitarios concluidos en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contabilidad o afines.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en puestos similares.</li> <li>• Experiencia en manejo de personal.</li> <li>• Conocimiento en Microsoft Office</li> <li>• Inglés avanzado.</li> </ul>
<b>Jefaturas / Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación o formación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jefe Comercial: estudios técnicos o universitarios concluidos en Administración, Comunicación, Marketing, Ingeniería Industrial o afines.</li> <li>○ Jefe de TI: estudios técnicos o universitarios concluidos en Ingeniería de Sistemas, Informática, Industrial o afines.</li> <li>○ Jefe de Operaciones: estudios técnicos o universitarios concluidos en Ingeniería Industrial, Administración o afines.</li> </ul> </li> <li>• Domino de Microsoft Office.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en ejecución de proyectos.</li> <li>• Inglés intermedio.</li> </ul>
<b>Analistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios universitarios o técnicos concluidos o en últimos ciclos de las carreras de Informática, Administración, Marketing, e Ingeniería Industrial.</li> <li>• Dominio de Microsoft Office</li> <li>• Inglés intermedio.</li> <li>• Disponibilidad para trabajar en horarios de oficina de lunes a viernes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Políticas de Recursos Humanos

**Tabla 24. Políticas de Recursos Humanos**

Política	Descripción
<p><b>Reclutamiento y selección</b></p> <p>El proceso será realizado mediante la política de igualdad de derechos y oportunidades tanto para las mujeres como para los hombres que aspiren a ocupar un puesto de trabajo. En ningún caso será motivo de descalificación a las personas por su origen étnico, género, edad, estado civil, idioma, cultura, condición social, discapacidad, preferencia sexual o religión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de necesidades.</b> En esta etapa se definirá el requerimiento de personal a cubrir por cada área en base al perfil solicitado.</li> <li>• <b>Reclutamiento.</b> El proceso estará a cargo de Recursos Humanos. Para cubrir las posiciones principales se utilizarán fuentes internas (referidos), y fuentes externas (proceso de e-recruitment, a través se páginas como Laborum, Aptitus, Bumeran; también redes sociales como LinkedIn). El proceso de evaluación de los usuarios-proveedores será realizado por Go Consultores Perú SAC., compañía con más de 10 años de experiencia en el mercado de servicios transitorios, subcontratación, desarrollo organizacional, capacitación, selección, consultoría, entre otros.</li> <li>• <b>Selección.</b> El proceso de selección se enfocará en dos variables: los requerimientos del cargo y el perfil del cargo. Se considerarán como procedimientos validos la pre-selección de antecedentes, evaluación técnica, evaluación psicológica y la entrevista personal que permitirán seleccionar a las personas idóneas para los cargos según los perfiles por competencias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 24. Políticas de Recursos Humanos** (continúa de la página anterior)

Política	Descripción
<p><b>Capacitación de profesionales</b></p> <p>El área de Recursos Humanos deberá coordinar con las diferentes áreas para impartir el curso de inducción general a los nuevos colaboradores de DALE. Esta área estará encargada de tramitar los equipos necesarios para el inicio de labores de los colaboradores. El curso de inducción general deberá realizarse dentro del área en la cual ha sido contratado el empleado para mostrarle los servicios que estarán a su disposición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrenamiento y capacitación.</b> El proceso de inducción del personal será realizado por el departamento de Recursos Humanos. El nivel básico o inicial tendrá una duración de tres días, y el nivel complementario o de mejora de competencias tendrá una duración de uno a cinco días. El temario del nivel básico contiene la inducción sobre la compañía (valores, objetivos y políticas); la descripción y capacitación en base a las funciones de la posición. El temario del nivel complementario se estructura en base a los requerimientos del área solicitante.</li> </ul>
<p><b>Evaluación de desempeño</b></p> <p>Es responsabilidad del área de Recursos Humanos la realización de la evaluación de desempeño de todos los colaboradores de DALE. La evaluación de desempeño busca encontrar un equilibrio entre lo que se hace, las metas y cómo se logran, considerando estándares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Periodicidad.</b> Las evaluaciones de desempeño se realizarán de manera anual durante el mes de diciembre; los responsables de área tendrán la opción de realizar una revisión semestral.</li> <li>• <b>Responsables.</b> Será responsabilidad de los supervisores enviar las evaluaciones de desempeño al área de Recursos Humanos en las primeras semanas de enero. Aquellos colaboradores que sean promovidos, transferidos, separados de su posición, o que se jubilen deberán someterse a una evaluación de desempeño en el momento del cambio y/o en el periodo de evaluaciones. Será responsabilidad del responsable del área notificar al empleado unos días antes de llevar a cabo la evaluación, así como agendar un espacio apropiado para la misma.</li> </ul>
<p><b>Clima organizacional</b></p> <p>Esta política está basada en el principio de no discriminación, respecto, probidad, no acoso, responsabilidad y cuidado mutuo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No discriminación.</b> No podrán existir diferencias de trato, distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias de cualquier clase hacia algún empleado por motivos ideológicos, de raza, color, género, orientación sexual, etcétera.</li> <li>• <b>Respeto.</b> Los colaboradores deberán tener un trato respetuoso y prudente, tanto hacia sus superiores jerárquicos como hacia sus pares, subordinados y personas externas a la institución.</li> <li>• <b>Probidad.</b> Todos los colaboradores deberán observar siempre un comportamiento recto y honesto con relación al uso de los recursos y procesos de la organización.</li> <li>• <b>No acoso.</b> Todos los colaboradores deberán velar siempre por la existencia de un adecuado clima laboral para trabajar, de modo de que no será tolerada ninguna clase de acoso hacia ningún miembro de la institución, ya sea este de carácter implícito o explícito.</li> <li>• <b>Responsabilidad y cuidado mutuo.</b> DALE reconoce y valora la importancia y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización en la construcción de un adecuado clima de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Compensación salarial</b></p> <p>La política salarial de DALE cumple el régimen de 14 sueldos de ley, pago de Essalud, y de aportes obligatorios (AFP u ONP, y Renta de Quinta Categoría).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsables.</b> El área de Finanzas realiza la aprobación del presupuesto solicitado por el área de Recursos Humanos en base al perfil requerido por el área solicitante.</li> <li>• <b>Pago de nóminas.</b> Los sueldos se pagarán mensualmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.</li> <li>• <b>Descuentos.</b> Del sueldo mensual de los colaboradores se descontarán los siguientes rubros: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impuesto a la Renta.</li> <li>○ Retenciones judiciales ordenadas por la autoridad competente.</li> <li>○ Deudas a la empresa, reconocidas y autorizadas por el empleado.</li> <li>○ Valor de útiles, materiales, equipos, muebles, cuya posesión indebida, pérdida o destrucción dolosa sea comprobada.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **6. Programación de puestos**

Ver anexo 12.

## **7. Presupuesto del plan de Recursos Humanos**

Ver anexo 13.

## **Capítulo VIII. Responsabilidad social corporativa**

El modelo de negocio propuesto tiene un alto componente social, el mismo que descansa en la idea base de apoyar a los jóvenes peruanos de escasos recursos económicos a que puedan tener mayores oportunidades para desarrollarse como personas de bien, con la generación de sus primeras experiencias laborales remuneradas, realizando servicios no especializados contratados a través de nuestro aplicativo móvil.

En tal sentido, DALE busca lograr el bien común para todos sus grupos de interés, definiendo a estos como el equipo de personas o entidades organizadas para lograr el bien de la sociedad, los mismos que tienen influencia o están relacionados a los servicios prestados.

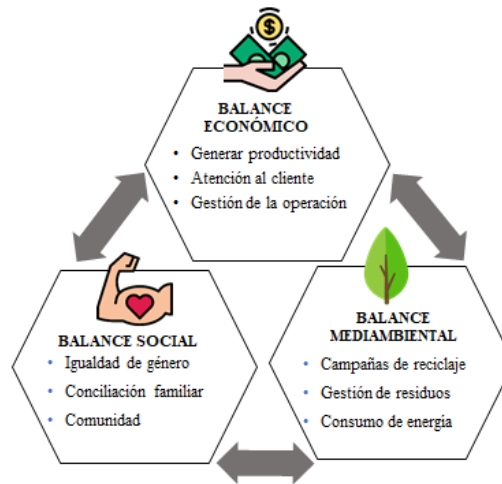
Por otro lado, Dale pondrá a disponibilidad de la comunidad un reporte de sostenibilidad anual, no solo para estar alineado a las políticas de gobierno corporativo, sino también para que este sea un mecanismo de presión y compromiso para lograr el cumplimiento de resultados en sus acciones de RSE.

### **1. Metodología de las 3P (people, planet, profit)**

DALE busca la sostenibilidad desde el punto de vista medio ambiental, social y económico. El proyecto se basa en el modelo de triple bottom line o modelo de las 3P (Eguiguren y Barroso 2011), donde DALE busca ser sostenible desde el punto de vista medio ambiental (planet), en relación con la sociedad y de cómo enfoca sus relaciones humanas tanto con sus stakeholders externos (clientes, proveedores), como con los internos (empleados, colaboradores) (people) y, finalmente, sostenible desde el punto de vista económico (profit), consiguiendo beneficios suficientes y estables en el largo plazo con la finalidad de garantizar la continuidad y el desarrollo de su actividad.

A continuación, se presenta el modelo de las 3P de Dale:

**Gráfico 10. Modelo de las 3P de Dale**



Fuente: Eguiguren y Barroso, 2011.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 2. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de DALE de Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

- Establecer relaciones estables y de equidad con los stakeholders.
- Crear y mantener una política social y medio ambiental en la organización.
- Apoyo a las ONG afiliadas.

En la tabla 25 se exponen los objetivos propuestos, las actividades a realizarse, indicadores, responsables, herramientas de medición y los plazos propuestos para alcanzarlos:

**Tabla 25. Objetivos de RSE**

Objetivo	Indicador	Responsable	Herramienta de medición	Corto plazo 1 año	Mediano plazo 2-3 años	Largo plazo 4-5 años	
<b>Generar relaciones estables y de equidad con los stakeholders</b>							
Actividades	Mantener una gestión eficiente que genere mayor rentabilidad.	Margen neto de utilidad= Utilidad bruta - Gastos e impuestos / ingresos totales x 100	Finanzas	Estado de ganancias y pérdidas	-	>18 %	>25 %
	Cultura organizacional que fomente la identificación con la organización.	Nivel de satisfacción laboral en la organización	Recursos Humanos	Encuestas a los trabajadores	>80 %	>90 %	>99 %
	Mantener servicios de calidad y de mejora continua.	(Servicios realizados calificados con 2 <= estrellas /Total de servicios realizados en el mes)*100	Operaciones	Web	<10%	<5%	<3%
	Contribuir con el desarrollo económico, social incrementando rápidamente el número de jóvenes-proveedores.	(Total de usuarios - proveedores vinculados en el mes/Total de usuarios - proveedores activos)*100	Operaciones	Informes de seguimiento	>20 %	>30%	>40 %
<b>Crear y mantener una política social y medio ambiental en la organización</b>							
Actividades	Realizar campañas de recolección de insumos para ayudar a los damnificados del friaje de la sierra.	Cantidad de empleados que son partícipes del programa	Recursos Humanos	Reportes de acciones sociales	>80 %	>90 %	>99 %
	Campaña organizacional que otorgará un puesto de trabajo al mejor usuario-proveedor. La medición se realizará una vez en el año.	(Total de usuarios - proveedores calificados con 5 estrellas en el año/ Total de servicios realizados en el año)*100		Web	1	1	2
	Mantener un consumo responsable de la energía.	Reducción del consumo de energía anual	Recursos Humanos/ Finanzas	Recibo de luz	<5%	<8%	<10%
	Mantener un consumo responsable de los recursos no renovables.	Consumo total de agua y gastos totales de papelería	Recursos Humanos/ Finanzas	Recibo de agua, gastos en papelería	<5%	<8%	<10%
<b>Apoyo las ONG afiliadas</b>							
Actividades	Realizar talleres de capacitación a los jóvenes proveedores para optimizar los servicios ofrecidos por DALE.	Número de talleres realizados en el año en favor de las ONG afiliadas	Recursos Humanos	Reportes de acciones sociales	>3	>6	>12
	Donar el 1% de las ganancias a las ONG afiliadas al programa.	Porcentaje donado en el año	Finanzas	Estado de ganancias y pérdidas	<3%	<5%	<5%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Clasificación de los stakeholders

A partir de todos los actores, tanto directos como indirectos, se identifica a los grupos de interés de mayor importancia para DALE. Se realizó un análisis simple para determinar su prioridad de acuerdo a los criterios de poder, legitimidad y urgencia, además de identificar la relevancia de estos grupos para la cadena de valor y dentro del contexto competitivo. Bajo el presente análisis se validó que las ONG peruanas, proveedores y los colaboradores serían los grupos de interés de mayor importancia; así, se ha identificado a estos actores como los más relevantes para llevar a cabo la estrategia de un negocio inclusivo como DALE.

Es importante tener en cuenta que en los diferentes planes funcionales se tomaron en cuenta las necesidades de otros grupos de interés relevantes como accionistas e inversionistas, clientes, comunidad y medio ambiente. En la siguiente tabla se presenta el análisis:

**Tabla 26. Clasificación de stakeholders**

Análisis de los grupos de interés	Priorización de los grupos de interés				Negocio	Entorno	Resultado	Prioridad
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipología	Relevancia en la cadena de valor	Relevancia en el contexto competitivo		
ONG peruanas	x	x	x	Dependiente	x	x	5	1
Proveedores de DALE		x	x	Discrecional	x	x	4	2
Colaboradores	x	x	x	Dominante	x		4	2
Accionistas e inversionistas	x	x	x	Dominante			3	3
Clientes		x	x	Discrecional	x		3	3
Comunidad y medio ambiente	x	x	x	Discrecional			3	3

Fuente: Mitchell *et al.*, 1997:853-866.  
Elaboración: Propia 2018.

#### 4. Análisis de los stakeholders

A continuación, se presenta el análisis de los grupos de interés de DALE:

**Tabla 27. Análisis de los stakeholders**

¿Qué valoran los grupos de interés de DALE?	Accionistas e inversionistas	Colaboradores	Clientes
	Rentabilidad.	Comportamiento ético.	Calidad de servicio.
	Comportamiento ético.	Profesionalismo.	Transparencia operativa.
	Transparencia.	Potencial de crecimiento.	Comportamiento ético.
	Modelo innovador.	Apoyo a la sociedad.	Profesionalismo.
	Buena reputación.	Contribución al progreso del país.	Trato amable y cordial. Contribución al progreso del país.
		Compensación justa.	
		Equilibrio entre vida laboral y personal.	
	Comunidad y medio ambiente	Proveedores de DALE	ONG peruanas
	Contribución al progreso del país.	Procesos transparentes.	Modelo de negocio innovador.
Cumplimiento de compromisos.			
Comportamiento ético.	Trato igualitario.	Contribución con la sociedad.	
Eficiencia en el uso de la energía y de recursos.		Cumplimiento de compromisos.	
Profesionalismo.			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 27. Análisis de los stakeholders** (continúa de la página anterior)

	<b>Accionistas e inversionistas</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Clientes</b>
<b>¿Qué acciones propone mantener DALE?</b>	Mantener una gestión eficiente que genere mayor rentabilidad.	Cultura organizacional que fomente la identificación con la organización.	Servicios de calidad perdurables en el tiempo.
	Relacionamiento basado en la confianza.	Fomentar la comunicación interpersonal.	Información clara y transparente.
	Transparencia en las comunicaciones.		Mejora continua, solicitar retroalimentación de satisfacción al cliente.
	<b>Comunidad y medio ambiente</b>	<b>Proveedores de DALE</b>	<b>ONG peruanas</b>
	Contribuir con el desarrollo económico, social incrementando rápidamente el número de jóvenes - proveedores.	Mantener canales de comunicación eficientes.	Realizar talleres de capacitación a los jóvenes proveedores, para optimizar los servicios ofrecidos por DALE.
	Contribuir con el desarrollo económico, social incrementando rápidamente el número de jóvenes proveedores.	Cumplimiento de pago por los servicios prestados.	Realizar talleres de capacitación a los jóvenes proveedores, para optimizar los servicios ofrecidos por DALE.
	Realizar campañas periódicas de reciclaje.		Donar el 1% de las ventas a las ONG asociadas al programa DALE.
Realizar campañas de recolección de insumos para ayudar a los damnificados del friaje de la Sierra.			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Elaboración del reporte de sostenibilidad

La elaboración del reporte de sostenibilidad será el principal mecanismo de medición y control del cumplimiento de los objetivos del presente plan. A continuación, se detallan los indicadores de medición (ver tabla 28):

**Tabla 28. Indicadores, reporte de sostenibilidad**

<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Inclusión	Incremento anual de servicios concretados	15%
Inclusión	% de empleabilidad de la comunidad en Dale	6%
Sostenibilidad	Incremento anual de usuarios - proveedores del servicio registrados en el APP	10%
Sostenibilidad	Incremento anual de alianzas con las ONG que operan en el país.	5%
Sostenibilidad	% cumplimiento de las políticas de la empresa	99.50%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Presupuesto de RSE

El presupuesto asignado para la implementación del Plan de RSE será conforme la cuantificación de las actividades, y está indicado en el anexo 14.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Objetivos

Los objetivos financieros se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 29. Objetivos financieros**

OBJETIVOS	CORTO PLAZO PERIODO 1	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO PERIODO 4 EN ADELANTE
Alcanzar punto de equilibrio (horas)	> 112.000		
Margen bruto	> 80%		
Margen Ebitda		> 30%	> 35%
Margen de utilidad neta		> 18%	> 25%
Apalancamiento operativo (Total deuda financiera / ebitda)		< 1,0x	< 1,0x
Capacidad de pago (ebitda / PCDLP + gastos financieros)		> 2,5x	> 3,0x
ROE (Return on Equity)			> 30%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Mediante el plan financiero se determinará si el proyecto es viable económicamente, además de determinar si existen posibilidades de financiarlo.

### 2. Supuestos

- El periodo 2019 corresponde a gastos pre-operativos y no habrá ingresos.
- El horizonte por evaluar es de cuatro años y la moneda es nuevos soles.
- La estructura de capital es 60/40 , formada por un aporte de capital de los socios fundadores de S/ 130.044,40, y un préstamo bancario de S/ 195.066 financiado en el plazo de evaluación, es decir, 48 meses o cuatro años. La inversión inicial permitirá constituir la empresa, realizar la inversión tecnológica, videos y equipos, así como cubrir los costos de alquiler de oficinas, los gastos administrativos (sueldos) y la inversión en marketing.
- Se proyectaron ventas en base a la estimación de la demanda (ver anexo 4) y acordes con los resultados de las encuestas (ver anexos 2 y 3).
- Se harán reinversiones de las utilidades durante los cuatro periodos de evaluación.
- Los gastos de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos se obtuvieron de cotizaciones reales del mercado.
- El Impuesto a la renta del Perú se considera para todos los periodos en 29,5%.
- Se asumen ventas y compras al contado y no se considera el IGV en ningún caso.

- El costo de capital de los accionistas se ha calculado según el modelo Capital Asset Model (o CAPM).
- No se está considerando el valor de rescate de la compañía en los flujos económicos.

### 3. Inversión

El monto inicial es de S/ 325.111 para cubrir inversiones y capital de trabajo en el periodo pre operativo.

**Tabla 30. Inversiones del periodo pre operativo**

<b>Inversiones</b>	<b>325.111,00</b>
Constitución de empresa	<b>1.500,00</b>
Desarrollo de aplicativo	<b>54.000,00</b>
Videos institucionales	<b>11.552,00</b>
Equipos	<b>5.680,00</b>
Costos del servicio	
Fijos	
Alquiler de oficina	<b>10.080,00</b>
Variables	
Validacion de datos	<b>3.750,00</b>
Verificación domiciliaria	<b>6.750,00</b>
Gastos de Administración	
Sueldos	<b>110.160,00</b>
RSE	<b>1.400,00</b>
Gastos de ventas	
Marketing	<b>120.239,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 4. Financiamiento

**Tabla 31. Detalle de financiamiento y cronograma de pagos**

<b>PRÉSTAMO BANCARIO (S/.)</b>	
Préstamo	195.207
Tasa (anual)	0,27
Plazo (años)	4
Cuota	85.617

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 5. Ingresos

Los ingresos están calculados de acuerdo con la demanda identificada, asumiendo un crecimiento anual de 15% en línea con el crecimiento esperado para el e-commerce en el Perú, lo que indica que solo para el 2018 será mayor al 30%.

Los ingresos se muestran mediante dos detalles. El primero muestra la cantidad de horas ejecutadas por los usuarios-proveedores multiplicados por el precio por hora, incluido la comisión de DALE del 15%. El segundo detalle muestra el performance de ventas realizado por los usuarios-proveedores, siendo los ingresos de DALE solo la comisión del 15% más la comisión estándar de S/ 5 que se cobra por servicio al usuario-cliente.

**Tabla 32. Ingresos**

	Periodo 0 2019	Periodo 1 2020	Periodo 2 2021	Periodo 3 2022	Periodo 4 2023
INGRESOS					
Precio promedio		S/20,00	S/20,00	S/22,00	S/23,00
Cantidad horas contratadas		170.000	204.000	204.000	265.200
<b>Ventas usuario-proveedor (PxQ)</b>		<b>3.400.000</b>	<b>4.080.000</b>	<b>4.488.000</b>	<b>6.099.600</b>
Comisión DALE a usuario-proveedor					
Comisión (%)		15%	15%	15%	15%
Total comision a usuario-proveedor		510.000	612.000	673.200	914.940
Comisión DALE a usuario-cliente					
Comisión por servicio		S/5.00	S/5.00	S/5.00	S/5.00
Cantidad de servicios (#horas contratadas/ precio promedio)		8.500	10.200	9.273	11.530
<b>Total comision a usuario-cliente</b>		<b>42.500</b>	<b>51.000</b>	<b>46.364</b>	<b>57.652</b>
<b>Total ventas DALE</b>		<b>552.500</b>	<b>663.000</b>	<b>719.564</b>	<b>972.592</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Egresos

Para efectos del servicio se han identificado costos del servicio, los cuales se separan en fijos y variables, y gastos de operación. Estas partidas están sustentadas en los respectivos presupuestos de Operaciones, Recursos Humanos, Marketing , y Responsabilidad Social.

### 6.1 Costos del servicio

Se han determinado los costos del servicio como los que están directamente relacionados al servicio ofrecido. Los costos fijos están conformados por los alquileres de las instalaciones a utilizar, los cuales, de acuerdo con la programación de puestos (ver anexo 12) se irán incrementando con el tiempo. Los costos variables están relacionados a los costos de verificación domiciliaria y validación de datos en que se incurre por cada usuario-proveedor, servicio que es brindado por la central de riesgo Sentinel, los cuales variarán según la cantidad de afiliados a los que se deberá proveer el servicio.

**Tabla 33. Costos de servicio**

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
<b>Costos del servicio</b>				
<b>Fijos</b>				
Alquiler de oficina	S/ 35.760,00	S/ 42.720,00	S/ 42.720,00	S/ 63.600,00
<b>Variables</b>				
Validacion de datos	S/ 6.000,00	S/ 7.500,00	S/ 9.000,00	S/ 10.500,00
Verificacion domiciliaria	S/ 10.800,00	S/ 13.500,00	S/ 16.200,00	S/ 18.900,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6.2 Gastos operativos

Representado por los sueldos y el gasto de Marketing que se consideran fijos, y los gastos de Responsabilidad Social que son variables por incluir dentro de sus partidas el 1% de las ventas anuales, importe que será repartido a las ONG afiliadas.

**Tabla 34. Gastos operativos**

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
<b>Gastos de Administración</b>				
<b>Sueldos</b>	S/ 229.010,00	S/ 281.292,20	S/ 281.292,20	S/ 461.460,30
<b>RSE</b>	S/ 24.054,70	S/ 41.633,25	S/ 46.999,76	S/ 48.710,07
<b>Gastos de ventas</b>				
<b>Marketing</b>	S/ 55.140,00	S/ 55.140,00	S/ 55.140,00	S/ 55.140,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7. Análisis financiero

El análisis financiero se realizó en base a los flujos de caja económicos y financieros, los cuales en ambos casos son positivos, otorgando valor al proyecto. Para la determinación del Valor Actual Neto (VAN) la tasa de descuento fue el Costo Promedio Ponderado del Capital (también conocido como WACC por las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital) en el flujo económico, y el Costo de Oportunidad de Capital (COK) para el flujo de caja financiero, el cual se detalla mas adelante.

La determinación del VAN y el TIR, del punto de equilibrio y de las variables para el costo de capital se presentan en el anexo 15.

## **8. Cálculo de costo de capital**

- Se consideró un beta de 2,5, en línea con lo asignado para las empresas de Estados Unidos para el sector de comercio electrónico, y por tratarse de un proyecto nuevo.
- Se considera una devaluación del sol de 2,80% de acuerdo con el performance de la moneda en el 2017 respecto al dólar norteamericano.
- La tasa libre de riesgo de 2,74% se eligió de acuerdo con el rendimiento de los Bonos de Tesoro de Estados Unidos a cinco años.
- La rentabilidad de mercado de 8,37% fue identificada según el promedio de los últimos años de Standard & Poors 500.
- El riesgo país del Perú se estableció en 1,22% de acuerdo con la última data.

La determinación de las variables para el costo de capital se presentan en el anexo 15.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El presente proyecto de investigación es viable, ya que responde a la problemática actual de los dos grupos de interés involucrados: los jóvenes de escasos recursos, beneficiados por las ONG peruanas, al darles acceso a trabajos con una remuneración justa, donde no requerirán mayor nivel de especialización, ofreciéndoles buenas perspectivas profesionales que les permitan tener mejores oportunidades para superar su pobreza; y la clase acomodada, personas con una economía estable que se encuentran en la búsqueda de la optimización de sus tiempos, con el objeto de tener mayor tiempo de calidad con sus familias. Como adicional, la presente propuesta se encuentra alineada con la tendencia actual (en crecimiento) de utilización de las tecnologías de información, y de organizaciones con responsabilidad social.
- Debido a las tendencias incrementales del uso de tecnología móvil, e-commerce y la creciente preocupación de las personas de economía estable por apoyar con la tarea de las ONG peruanas que trabajan por la educación, se confirma que existiría buena predisposición para el uso de aplicativos móviles para la contratación de servicios no especializados.
- Si bien existe buena predisposición del público acerca de la labor que desempeñan las ONG que trabajan con jóvenes en el país, se tiene conocimiento que al momento de contratar un servicio prima el trabajo bien realizado sobre la ayuda social. Por lo antes mencionado se concluye que será un reto para la organización dar a conocer al cliente final el impacto que tiene su aporte sobre la vida de estos jóvenes.
- El entorno actual del mercado permite generar modelos de negocios basados en tecnologías que permiten una fácil conexión entre la oferta y demanda mediante herramientas que proporcionan seguridad, rapidez, eficiencia y comunicación, cualidades requeridas en todo negocio. Para el caso de DALE, esta conexión es viable al existir una alta predisposición de usar Internet tanto por parte de los jóvenes beneficiados por las ONG como por el público al cual se dirige el servicio. En tal sentido, se concluye que es viable el uso del aplicativo DALE como herramienta para unir estos dos grupos.
- El análisis financiero del proyecto es positivo al arrojar un VAN y una TIR de S/ 84.182,52 y 37%, respectivamente; y confirmar mediante el apalancamiento con deuda financiera que el proyecto toma un mayor valor al generar un flujo de caja financiero con un VAN de S/ 87.390,79 y una TIR de 59% que es mayor al rendimiento esperado por los inversionistas al haberse determinado un WACC de 24,46%.

## **2. Recomendaciones**

- Realizar acciones iniciales que permitan testear el plan de Marketing previo al lanzamiento de DALE, ya que son cruciales para el futuro los primeros días de vida de una aplicación móvil.
- Identificar las necesidades de los dos grupos de interés identificados en la presente investigación, con el objeto de fidelizarlos con la organización para evitar el riesgo de que dejen de utilizar del aplicativo a partir del segundo contacto.
- Implementar el modelo de negocio propuesto en el menor tiempo posible con el objetivo de abarcar la mayor cuota de mercado, dado que las bajas barreras de entrada provocarían la aparición de competidores con una misma oferta de servicio.
- Elaborar un plan de vinculación con ONG peruanas que trabajen con jóvenes, con el objetivo de tener disponibilidad rápida para cubrir la demanda.

## Bibliografía

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2017). “Perú: Población 2017”. En: *Market Report*. N°07, agosto de 2017. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2018. Disponible en: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf).

Congreso de la República. (2015). “Ley N°30309, Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [En línea]. 13 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 09/10/2018. Disponible en: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30309.pdf>.

Dirección General de Promoción del Empleo, Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra). (2018). “Demanda de Ocupaciones a nivel nacional 2018 – Encuesta de Demanda Ocupacional”. En: *cdn.www.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2018. Disponible en: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31132/edoDO\\_2017-na.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31132/edoDO_2017-na.pdf).

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing. Teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Gránica. [En línea]. Fecha de consulta: 24/10/2018. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA181&dq=Matriz+Producto-Mercado%2BIgor+Ansoff&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwidpOeIosbeAhUS3IMKHXKzCCoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Matriz%20Producto-Mercado%2BIgor%20Ansoff&f=false>.

Eguiguren, M., y Barroso, E. (2011). *Empresa 3.0: Políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible*. Madrid: Pirámide.

Eiglier, P.; y Langeard, E. (1987). *Servucción, el Marketing de Servicios*. Madrid: McGraw-Hill.

EIPE Business School. (s.f.). “Las 5 fuerzas competitivas aplicadas a las nuevas tecnologías”. En: *eipe.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/09/2018. Disponible en: <https://www.eipe.es/blog/5-fuerzas-competitivas-aplicadas-nuevas-tecnologias/>.

Equipo Editorial. (s.f.). “Análisis VRIO. Las cuatro características de los recursos que nos hacen ser competitivos”. En: *activaconocimiento.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2018. Disponible en: <http://activaconocimiento.es/analisis-vrio/>.

Figueroba, A. (s.f.). “Arquetipos: ¿qué son (según Carl Jung)? 25 ejemplos y tipos”. En: *viviendolasalud.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/10/2018. Disponible en: <https://viviendolasalud.com/psicologia/arquetipos-jung>.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2017). *Global Report 2016/17*. London: Global Entrepreneurship Research Association (GERA). [En línea]. Fecha de consulta: 13/10/2018. Disponible en: <<https://www.gemconsortium.org/report/49812>>.

Imasen SAC. (2015). “Encuesta de Opinión Pública acerca de las ONG en el Perú”. En: *propuestaciudadana.org.pe*. [En línea]. Mayo 2015. Fecha de consulta: 26/09/2018. Disponible en:<[http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Resultados%20IMASEN\\_final.pdf](http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Resultados%20IMASEN_final.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Lima: INEI. [En línea]. Setiembre 2015. Fecha de consulta: 22/09/2018. Disponible en:<[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). “El empleo informal en el Perú disminuyó en 3,9 puntos porcentuales”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-empleo-informal-en-el-peru-disminuyo-en-39-puntos-porcentuales-9142/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016*. Lima: INEI. [En línea]. Agosto 2017. Fecha de consulta: 22/09/2018. Disponible en:<[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018a). “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”. En: *Informe Técnico*. N°2, junio 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02\\_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018b). “Durante el 2017 el empleo creció 1,5% en Lima Metropolitana”. Nota de Prensa N°005, 15 de enero de 2018. En: *m.inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-005-2018-inei.pdf>>.

Kotler, P. y Bloom, P. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Segunda edición. New Jersey: Grupo Planeta (GBS).

- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Séptima edición. México: Pearson Educación.
- Michán, M. (2012). “Apple y Samsung se reparten el 99% de los beneficios del mercado móvil, el iPad aplasta a la competencia en las empresas”. En: *applesfera.com*. [En línea]. 04 de mayo de 2012. Fecha de consulta: 16/10/2018. Disponible en: <<https://www.applesfera.com/iphone/apple-y-samsung-se-reparten-el-99-de-los-beneficios-del-mercado-movil-el-ipad-aplasta-a-la-competencia-en-las-empresas>>.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). (s.f.). *Código de los niños y adolescentes*. Lima: MIMP. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2018. Disponible en: <[https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgna/Codigo\\_Ninos\\_Adolescentes.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgna/Codigo_Ninos_Adolescentes.pdf)>.
- Ministerio del Ambiente (Minam). (2016). “Perú sienta las bases para su Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático”. En: *minam.gob.pe*. [En línea]. 06 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/peru-sienta-las-bases-para-su-plan-nacional-de-adaptacion-al-cambio-climatico/>>.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Octava edición. Madrid: Ariel Economía.
- Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”. En: *The Academy of Management Review*. Vol. 22, N°4. Octubre de 1997.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). (2018). “Índice de concentración alcanzó su nivel histórico más bajo”. En: *Reporte Estadístico*. Febrero 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <[https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte-estadistico\\_feb2018/files/assets/basic-html/page1.html](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte-estadistico_feb2018/files/assets/basic-html/page1.html)>.
- Peiro, A. (s.f.). “Estrategias genéricas de Porter”. En: *economipedia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/09/2018. Disponible en: <<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>>.
- Perú Retail. (2018). “El e-commerce en Perú crecería 30,2% en el 2018”. En: *peru-retail.com*. [En línea]. 06 de abril de 2018. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <<https://www.peru-retail.com/el-e-commerce-en-peru-creceria-30-2-en-el-2018/>>.

Peruanos por el Kambio. (s.f.). “Plan de Gobierno 2016-2021. PPK. Peruanos por el Kambio”. En: *peruanosporelkambio.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/09/2018. Disponible en: <<http://www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf>>.

Pipoli, G. (2003). *El Marketing y sus Aplicaciones a la Realidad Peruana*. Lima: Universidad del Pacífico. [En línea]. Fecha de consulta: 24/10/2018. Disponible en: <<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1562/PipoliGina2003.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Portal PQS, la voz de los emprendedores. (s.f.). “Gobierno promulgará Política Nacional de Emprendimiento”. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <<https://www.pqs.pe/economia/gobierno-politica-nacional-emprendimiento>>.

Price Waterhouse Coopers (PWC). (2014). “1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014: Un Desafío para las organizaciones de hoy”. En: *pwc.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 11/09/2018. Disponible en: <<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>>.

Redacción Gestión. (2018a). “BCP: Inflación en Perú podría estar por debajo de 1% en primer trimestre del 2018”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 02 de enero de 2018. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/bcp-inflacion-peru-debajo-1-primer-trimestre-2018-224044>>.

Redacción Gestión. (2018b). “Diez tendencias para los negocios y el marketing para este 2018”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 18 de enero de 2018. Fecha de consulta: 21/09/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/diez-tendencias-negocios-marketing-2018-225179?foto=10>>.

Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integral, No le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Bogotá: Editorial Norma. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2018. Disponible en: <[https://books.google.com.pe/books/about/Gerencia\\_Integral.html?id=t35sLSWCCoGc&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books/about/Gerencia_Integral.html?id=t35sLSWCCoGc&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>.

The World Bank. (2018). *Doing Business 2018 Reforming to Create Jobs*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. [En línea]. Fecha de consulta: 12/09/2018. Disponible en: <<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>>.

Trabado, M. (2016). “Cómo hacer un Plan de Marketing digital paso a paso”. En: *miguelangeltrabado.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/10/2018. Disponible en: <<https://miguelangeltrabado.es/plan-marketing-digital-dafo-came/>>.

Ubillús, L. (2018). “Growth hacking: una nueva forma de hacer marketing”. En: *esan.edu.pe*. [En línea]. 17 de enero de 2018. Fecha de consulta: 13/10/2018. Disponible en: <<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/17/growth-hacking-una-nueva-forma-de-hacer-marketing/>>.

Yi, M. (2018). “Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)”. En: *yiminshum.com*. [En línea]. 18 de junio de 2018. Fecha de consulta: 25/09/2018. Disponible en: <<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>>.

Yoshino, M., y Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

## **Anexos**

## Anexo 1. Determinación de la muestra

Para la presente investigación de mercado, con la finalidad de que la aleatoriedad y representatividad de los datos puedan proyectar la totalidad de la población con cierto grado margen de error y confianza, se determinó la muestra considerando que no se conoce la cantidad de la población (n); es decir, es infinita o desconocida; por lo tanto, se utilizará la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 (p \times q)}{E^2}$$

Donde:

Z = desviación estándar. Se utilizará un nivel de confianza común o habitual que es 95%, para el cual se utilizará la Tabla de Probabilidad Acumulada para la Distribución Normal, en donde para una confianza del 95% se tiene Z=1,96.

p = proporción de la población que posee la característica que se desea estudiar.

q = 1 - p

En vista que se desconoce la proporción se asume que p = 0,5 y que p=q.

E = margen de error que se espera aceptar. Para este caso, en vista que el nivel de confianza requerido es de 95%, el margen de error será 5% o 0,05.

Reemplazando valores en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)^2}{(0.05)^2}$$

$$n = 384$$

En tal sentido, se ha determinado como tamaño de la muestra mínima un total de 384 personas.

Anexo 2. Encuesta usuario-cliente

Tipo de pregunta	Pregunta	Tabla y gráfico																																																																			
Filtro	Pregunta 1. ¿Estarías dispuesto a solicitar servicios no especializados (paseador de perros, limpieza de hogares, niñeras, etcétera) desde su smartphone a través de una aplicación?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>63,64%</td> <td>272</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>18,18%</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>18,18%</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Respuestas</b></td> <td><b>428</b></td> </tr> </tbody> </table>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Si	63,64%	272	No	18,18%	78	Tal vez	18,18%	78	<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																				
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																			
Si	63,64%	272																																																																			
No	18,18%	78																																																																			
Tal vez	18,18%	78																																																																			
<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																																			
Filtro	Pregunta 2. ¿Estarías dispuesto a contratar a jóvenes beneficiados de los programas sociales que operan en el país, para realizar servicios no especializados?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>66,67%</td> <td>285</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7,07%</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>26,26%</td> <td>112</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Respuestas</b></td> <td><b>428</b></td> </tr> </tbody> </table>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Si	66,67%	285	No	7,07%	30	Tal vez	26,26%	112	<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																				
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																			
Si	66,67%	285																																																																			
No	7,07%	30																																																																			
Tal vez	26,26%	112																																																																			
<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																																			
Filtro	Pregunta 3. ¿Cuál es su género?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mujeres</td> <td>61,61%</td> <td>264</td> </tr> <tr> <td>Hombres</td> <td>38,29%</td> <td>164</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Respuestas</b></td> <td><b>428</b></td> </tr> </tbody> </table>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Mujeres	61,61%	264	Hombres	38,29%	164	<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																							
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																			
Mujeres	61,61%	264																																																																			
Hombres	38,29%	164																																																																			
<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																																			
Filtro	Pregunta 4. ¿Cuál es su rango de edad?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18-29 años</td> <td>14,14%</td> <td>61</td> </tr> <tr> <td>30-35 años</td> <td>32,32%</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>36-45 años</td> <td>37,37%</td> <td>160</td> </tr> <tr> <td>46 a más años</td> <td>16,16%</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Respuestas</b></td> <td><b>428</b></td> </tr> </tbody> </table>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	18-29 años	14,14%	61	30-35 años	32,32%	138	36-45 años	37,37%	160	46 a más años	16,16%	69	<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																	
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																			
18-29 años	14,14%	61																																																																			
30-35 años	32,32%	138																																																																			
36-45 años	37,37%	160																																																																			
46 a más años	16,16%	69																																																																			
<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																																			
Filtro	Pregunta 5. ¿En qué distrito de Lima vive?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Cercado de Lima</td><td>1%</td><td>4,28</td></tr> <tr><td>Ate</td><td>4%</td><td>17,12</td></tr> <tr><td>Barranco</td><td>4%</td><td>17,12</td></tr> <tr><td>Breña</td><td>4%</td><td>17,12</td></tr> <tr><td>Chorrillos</td><td>3%</td><td>12,84</td></tr> <tr><td>Jesús María</td><td>5%</td><td>21,4</td></tr> <tr><td>La Molina</td><td>3%</td><td>12,84</td></tr> <tr><td>La Victoria</td><td>2%</td><td>8,56</td></tr> <tr><td>Lince</td><td>11%</td><td>47,08</td></tr> <tr><td>Magdalena del Mar</td><td>7%</td><td>29,96</td></tr> <tr><td>Miraflores</td><td>13%</td><td>55,64</td></tr> <tr><td>Pueblo Libre</td><td>5%</td><td>21,4</td></tr> <tr><td>San Isidro</td><td>3%</td><td>12,84</td></tr> <tr><td>San Miguel</td><td>14%</td><td>59,92</td></tr> <tr><td>Santiago de Surco</td><td>11%</td><td>47,08</td></tr> <tr><td>Surquillo</td><td>2%</td><td>8,56</td></tr> <tr><td>Los Olivos</td><td>1%</td><td>4,28</td></tr> <tr><td>San Borja</td><td>4%</td><td>17,12</td></tr> <tr><td>Callao</td><td>1%</td><td>4,28</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>2%</td><td>8,56</td></tr> <tr> <td colspan="2"><b>Respuestas</b></td> <td><b>428</b></td> </tr> </tbody> </table>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Cercado de Lima	1%	4,28	Ate	4%	17,12	Barranco	4%	17,12	Breña	4%	17,12	Chorrillos	3%	12,84	Jesús María	5%	21,4	La Molina	3%	12,84	La Victoria	2%	8,56	Lince	11%	47,08	Magdalena del Mar	7%	29,96	Miraflores	13%	55,64	Pueblo Libre	5%	21,4	San Isidro	3%	12,84	San Miguel	14%	59,92	Santiago de Surco	11%	47,08	Surquillo	2%	8,56	Los Olivos	1%	4,28	San Borja	4%	17,12	Callao	1%	4,28	Otros	2%	8,56	<b>Respuestas</b>		<b>428</b>	
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																			
Cercado de Lima	1%	4,28																																																																			
Ate	4%	17,12																																																																			
Barranco	4%	17,12																																																																			
Breña	4%	17,12																																																																			
Chorrillos	3%	12,84																																																																			
Jesús María	5%	21,4																																																																			
La Molina	3%	12,84																																																																			
La Victoria	2%	8,56																																																																			
Lince	11%	47,08																																																																			
Magdalena del Mar	7%	29,96																																																																			
Miraflores	13%	55,64																																																																			
Pueblo Libre	5%	21,4																																																																			
San Isidro	3%	12,84																																																																			
San Miguel	14%	59,92																																																																			
Santiago de Surco	11%	47,08																																																																			
Surquillo	2%	8,56																																																																			
Los Olivos	1%	4,28																																																																			
San Borja	4%	17,12																																																																			
Callao	1%	4,28																																																																			
Otros	2%	8,56																																																																			
<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																																			

Anexo 2. Encuesta usuario-cliente (continúa de la página anterior)

Tipo de pregunta	Pregunta	Tabla y gráfico																																																																											
Diagnóstico	Pregunta 6. En el último año, ¿cuáles de estos servicios ha requerido? Marcar las opciones que consideren necesarias	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuidador de niños</td> <td>11%</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Cuidador de ancianos</td> <td>5%</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Profesores letras, números e idiomas</td> <td>11%</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Pintura</td> <td>7%</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Limpieza del hogar</td> <td>25%</td> <td>107</td> </tr> <tr> <td>Paseador de perros</td> <td>4%</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Lavado de autos</td> <td>11%</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Profesores de instrumentos musicales</td> <td>3%</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Servicio de lavado y planchado</td> <td>12%</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>Empacador de mudanzas</td> <td>10%</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td>Otro (especifique)</td> <td>1%</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Respuestas</b></td> <td><b>428</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuidador de niños</td> <td>11%</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Cuidador de ancianos</td> <td>5%</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Profesores letras, números e idiomas</td> <td>11%</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Pintura</td> <td>7%</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Limpieza de hogar</td> <td>25%</td> <td>107</td> </tr> <tr> <td>Paseador de perros</td> <td>4%</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Lavado de autos</td> <td>11%</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Profesores de instrumentos musicales</td> <td>3%</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Servicio de lavado y planchado</td> <td>12%</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>Empacador de mudanzas</td> <td>10%</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td>Otro (especifique)</td> <td>1%</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Cuidador de niños	11%	47	Cuidador de ancianos	5%	21	Profesores letras, números e idiomas	11%	47	Pintura	7%	30	Limpieza del hogar	25%	107	Paseador de perros	4%	17	Lavado de autos	11%	47	Profesores de instrumentos musicales	3%	13	Servicio de lavado y planchado	12%	51	Empacador de mudanzas	10%	43	Otro (especifique)	1%	4	<b>Respuestas</b>		<b>428</b>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Cuidador de niños	11%	47	Cuidador de ancianos	5%	21	Profesores letras, números e idiomas	11%	47	Pintura	7%	30	Limpieza de hogar	25%	107	Paseador de perros	4%	17	Lavado de autos	11%	47	Profesores de instrumentos musicales	3%	13	Servicio de lavado y planchado	12%	51	Empacador de mudanzas	10%	43	Otro (especifique)	1%	4
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																											
Cuidador de niños	11%	47																																																																											
Cuidador de ancianos	5%	21																																																																											
Profesores letras, números e idiomas	11%	47																																																																											
Pintura	7%	30																																																																											
Limpieza del hogar	25%	107																																																																											
Paseador de perros	4%	17																																																																											
Lavado de autos	11%	47																																																																											
Profesores de instrumentos musicales	3%	13																																																																											
Servicio de lavado y planchado	12%	51																																																																											
Empacador de mudanzas	10%	43																																																																											
Otro (especifique)	1%	4																																																																											
<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																																																																											
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																											
Cuidador de niños	11%	47																																																																											
Cuidador de ancianos	5%	21																																																																											
Profesores letras, números e idiomas	11%	47																																																																											
Pintura	7%	30																																																																											
Limpieza de hogar	25%	107																																																																											
Paseador de perros	4%	17																																																																											
Lavado de autos	11%	47																																																																											
Profesores de instrumentos musicales	3%	13																																																																											
Servicio de lavado y planchado	12%	51																																																																											
Empacador de mudanzas	10%	43																																																																											
Otro (especifique)	1%	4																																																																											
Diagnóstico	Pregunta 7: ¿Cuáles son los elementos que usted VALORARÍA MÁS al tomar alguno de los servicios antes mencionados, brindados por jóvenes beneficiados de programas sociales? (marcar tres opciones).	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajo bien realizado</td> <td>28%</td> <td>354</td> </tr> <tr> <td>Facilidad y rapidez de la solicitud</td> <td>11%</td> <td>135</td> </tr> <tr> <td>Recomendados / referidos</td> <td>14%</td> <td>183</td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td>15%</td> <td>188</td> </tr> <tr> <td>Precios justos</td> <td>19%</td> <td>245</td> </tr> <tr> <td>Apoyo a los jóvenes</td> <td>8%</td> <td>105</td> </tr> <tr> <td>Otro (especifique)</td> <td>6%</td> <td>74</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Respuestas</b></td> <td><b>1.284</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajo bien realizado</td> <td>28%</td> <td>354</td> </tr> <tr> <td>Facilidad y rapidez de la solicitud</td> <td>11%</td> <td>135</td> </tr> <tr> <td>Recomendados / Referidos</td> <td>14%</td> <td>183</td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td>15%</td> <td>188</td> </tr> <tr> <td>Precios justos</td> <td>19%</td> <td>245</td> </tr> <tr> <td>Apoyo a los jóvenes</td> <td>8%</td> <td>105</td> </tr> <tr> <td>Otro (especifique)</td> <td>6%</td> <td>74</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Trabajo bien realizado	28%	354	Facilidad y rapidez de la solicitud	11%	135	Recomendados / referidos	14%	183	Puntualidad	15%	188	Precios justos	19%	245	Apoyo a los jóvenes	8%	105	Otro (especifique)	6%	74	<b>Respuestas</b>		<b>1.284</b>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Trabajo bien realizado	28%	354	Facilidad y rapidez de la solicitud	11%	135	Recomendados / Referidos	14%	183	Puntualidad	15%	188	Precios justos	19%	245	Apoyo a los jóvenes	8%	105	Otro (especifique)	6%	74																								
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																											
Trabajo bien realizado	28%	354																																																																											
Facilidad y rapidez de la solicitud	11%	135																																																																											
Recomendados / referidos	14%	183																																																																											
Puntualidad	15%	188																																																																											
Precios justos	19%	245																																																																											
Apoyo a los jóvenes	8%	105																																																																											
Otro (especifique)	6%	74																																																																											
<b>Respuestas</b>		<b>1.284</b>																																																																											
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																																																											
Trabajo bien realizado	28%	354																																																																											
Facilidad y rapidez de la solicitud	11%	135																																																																											
Recomendados / Referidos	14%	183																																																																											
Puntualidad	15%	188																																																																											
Precios justos	19%	245																																																																											
Apoyo a los jóvenes	8%	105																																																																											
Otro (especifique)	6%	74																																																																											

Anexo 2. Encuesta usuario-cliente (continúa de la página anterior)

Tipo de pregunta	Pregunta	Tabla y gráfico																								
Diagnóstico	Pregunta 8. ¿Cuáles de las siguientes características de la aplicación le parecen atributos importantes?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acceso gratuito desde cualquier dispositivo y en cualquier momento</td> <td>20%</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td>Poder elegir directamente al joven proveedor del servicio</td> <td>12%</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>Poder evaluar al joven proveedor del servicio y revisar las calificaciones</td> <td>18%</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>Elegir el día y hora del servicio</td> <td>13%</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>Pago del servicio con tarjeta de crédito /débito</td> <td>22%</td> <td>94</td> </tr> <tr> <td>Puntualidad y buena actitud del proveedor del servicio</td> <td>15%</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>428</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Acceso gratuito desde cualquier dispositivo y en cualquier momento	20%	86	Poder elegir directamente al joven proveedor del servicio	12%	51	Poder evaluar al joven proveedor del servicio y revisar las calificaciones	18%	77	Elegir el día y hora del servicio	13%	56	Pago del servicio con tarjeta de crédito /débito	22%	94	Puntualidad y buena actitud del proveedor del servicio	15%	64	<b>Respuestas</b>		<b>428</b>
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																								
Acceso gratuito desde cualquier dispositivo y en cualquier momento	20%	86																								
Poder elegir directamente al joven proveedor del servicio	12%	51																								
Poder evaluar al joven proveedor del servicio y revisar las calificaciones	18%	77																								
Elegir el día y hora del servicio	13%	56																								
Pago del servicio con tarjeta de crédito /débito	22%	94																								
Puntualidad y buena actitud del proveedor del servicio	15%	64																								
<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																								
Diagnóstico	Pregunta 9. ¿Qué tan importante es para usted utilizar una aplicación que cuente con publicidad en medios de comunicación, redes sociales, etcétera?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Me importa mucho</td> <td>15%</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>Me importa</td> <td>32%</td> <td>135</td> </tr> <tr> <td>Me es medianamente importante</td> <td>21%</td> <td>92</td> </tr> <tr> <td>Me es indiferente</td> <td>32%</td> <td>135</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>428</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Me importa mucho	15%	66	Me importa	32%	135	Me es medianamente importante	21%	92	Me es indiferente	32%	135	<b>Respuestas</b>		<b>428</b>						
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																								
Me importa mucho	15%	66																								
Me importa	32%	135																								
Me es medianamente importante	21%	92																								
Me es indiferente	32%	135																								
<b>Respuestas</b>		<b>428</b>																								

Anexo 3. Encuesta usuario-proveedor

Tipo de pregunta	Pregunta	Tabla y gráfico																					
Filtro	Pregunta 1 ¿En la actualidad desempeñas algún tipo de trabajo?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>79%</td> <td>328</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>21%</td> <td>87</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>415</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Si	79%	328	No	21%	87	<b>Respuestas</b>		<b>415</b>									
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																					
Si	79%	328																					
No	21%	87																					
<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																					
Diagnóstico	Pregunta 2 ¿Qué trabajo(s) realizas?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lavado de autos</td> <td>15%</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Limpieza de hogar</td> <td>34%</td> <td>112</td> </tr> <tr> <td>Cuidado de niños</td> <td>26%</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>Paseador de perros</td> <td>19%</td> <td>61</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>7%</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>328</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Lavado de autos	15%	48	Limpieza de hogar	34%	112	Cuidado de niños	26%	85	Paseador de perros	19%	61	Otros	7%	22	<b>Respuestas</b>		<b>328</b>
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																					
Lavado de autos	15%	48																					
Limpieza de hogar	34%	112																					
Cuidado de niños	26%	85																					
Paseador de perros	19%	61																					
Otros	7%	22																					
<b>Respuestas</b>		<b>328</b>																					

Anexo 3. Encuesta usuario-proveedor (continúa de la página anterior)

Tipo de pregunta	Pregunta	Tabla y gráfico																																	
Diagnóstico	Pregunta 3 ¿Cómo consigues tus clientes?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Referidos, me pasó el dato un amigo.</td> <td>24%</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Internet, busco clientes en la web (Facebook, Google, etcétera).</td> <td>38%</td> <td>125</td> </tr> <tr> <td>Anuncios, hago anuncios en papel y los reparto para dar a conocer mis servicios.</td> <td>11%</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>En la calle, abordo a las personas y les ofrezco mis servicios.</td> <td>16%</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>10%</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>328</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Referidos, me pasó el dato un amigo.	24%	80	Internet, busco clientes en la web (Facebook, Google, etcétera).	38%	125	Anuncios, hago anuncios en papel y los reparto para dar a conocer mis servicios.	11%	35	En la calle, abordo a las personas y les ofrezco mis servicios.	16%	54	Otro	10%	34	<b>Respuestas</b>		<b>328</b>												
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																	
Referidos, me pasó el dato un amigo.	24%	80																																	
Internet, busco clientes en la web (Facebook, Google, etcétera).	38%	125																																	
Anuncios, hago anuncios en papel y los reparto para dar a conocer mis servicios.	11%	35																																	
En la calle, abordo a las personas y les ofrezco mis servicios.	16%	54																																	
Otro	10%	34																																	
<b>Respuestas</b>		<b>328</b>																																	
Perfil	Pregunta 4 ¿Cuál es su género?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mujeres</td> <td>63,86%</td> <td>265</td> </tr> <tr> <td>Hombres</td> <td>36,14%</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>415</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Mujeres	63,86%	265	Hombres	36,14%	150	<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																					
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																	
Mujeres	63,86%	265																																	
Hombres	36,14%	150																																	
<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																																	
Perfil	Pregunta 5 ¿Cuál es su edad?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>16-18 años</td> <td>18,80%</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>19-22 años</td> <td>45,06%</td> <td>187</td> </tr> <tr> <td>22-25 años</td> <td>36,14%</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>415</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	16-18 años	18,80%	78	19-22 años	45,06%	187	22-25 años	36,14%	150	<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																		
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																	
16-18 años	18,80%	78																																	
19-22 años	45,06%	187																																	
22-25 años	36,14%	150																																	
<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																																	
Perfil	Pregunta 6 ¿En qué distrito vive?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ate</td> <td>19%</td> <td>79</td> </tr> <tr> <td>San Martín de Porres</td> <td>6%</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>San Juan de Lurigancho</td> <td>25%</td> <td>102</td> </tr> <tr> <td>Ventanilla</td> <td>4%</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Cercado de Lima</td> <td>10%</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>El Agustino</td> <td>3%</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>La Victoria</td> <td>17%</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>Comas</td> <td>7%</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Rímac</td> <td>10%</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>415</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Ate	19%	79	San Martín de Porres	6%	23	San Juan de Lurigancho	25%	102	Ventanilla	4%	15	Cercado de Lima	10%	40	El Agustino	3%	12	La Victoria	17%	71	Comas	7%	30	Rímac	10%	43	<b>Respuestas</b>		<b>415</b>
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																	
Ate	19%	79																																	
San Martín de Porres	6%	23																																	
San Juan de Lurigancho	25%	102																																	
Ventanilla	4%	15																																	
Cercado de Lima	10%	40																																	
El Agustino	3%	12																																	
La Victoria	17%	71																																	
Comas	7%	30																																	
Rímac	10%	43																																	
<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																																	
Diagnóstico	Pregunta 7 ¿Cuáles son tus principales preocupaciones cuando le brindas un servicio a un cliente?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seguridad</td> <td>51%</td> <td>167</td> </tr> <tr> <td>Que no me pague.</td> <td>38%</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Perderme, desconozco el vecindario donde reside.</td> <td>6%</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>5%</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>328</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Seguridad	51%	167	Que no me pague.	38%	123	Perderme, desconozco el vecindario donde reside.	6%	20	Otro	5%	18	<b>Respuestas</b>		<b>328</b>															
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																																	
Seguridad	51%	167																																	
Que no me pague.	38%	123																																	
Perderme, desconozco el vecindario donde reside.	6%	20																																	
Otro	5%	18																																	
<b>Respuestas</b>		<b>328</b>																																	

Anexo 3. Encuesta usuario-proveedor (continúa de la página anterior)

Tipo de pregunta	Pregunta	Tabla y gráfico																														
Filtro	Pregunta 8 ¿Estarías interesado en tener ingresos adicionales, a cambio de servicios no profesionales que se adecuen a tus conocimientos y habilidades?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>93%</td> <td>385</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7%</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>415</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Si	93%	385	No	7%	30	<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																		
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																														
Si	93%	385																														
No	7%	30																														
<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																														
Diagnóstico	Pregunta 9 ¿Cuáles consideras que serían tus principales preocupaciones de brindar un servicio a un cliente?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seguridad</td> <td>56%</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>Que no me pague</td> <td>29%</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Perderme, desconozco el vecindario donde reside</td> <td>11%</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>3%</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>87</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Seguridad	56%	49	Que no me pague	29%	25	Perderme, desconozco el vecindario donde reside	11%	10	Otro	3%	3	<b>Respuestas</b>		<b>87</b>												
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																														
Seguridad	56%	49																														
Que no me pague	29%	25																														
Perderme, desconozco el vecindario donde reside	11%	10																														
Otro	3%	3																														
<b>Respuestas</b>		<b>87</b>																														
Diagnóstico	Pregunta 10 ¿Qué tiempo podrías dedicar a realizar trabajos que se ajusten a tus conocimientos y habilidades?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos de 5 horas /semana</td> <td>1%</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>6 a 10 horas / semana</td> <td>19%</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>11 a 15 horas / semana</td> <td>24%</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>15 a mpas horas / semana</td> <td>55%</td> <td>230</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>415</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Menos de 5 horas /semana	1%	5	6 a 10 horas / semana	19%	80	11 a 15 horas / semana	24%	100	15 a mpas horas / semana	55%	230	<b>Respuestas</b>		<b>415</b>												
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																														
Menos de 5 horas /semana	1%	5																														
6 a 10 horas / semana	19%	80																														
11 a 15 horas / semana	24%	100																														
15 a mpas horas / semana	55%	230																														
<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																														
Diagnóstico	Pregunta 11 ¿Con qué frecuencia te conectas a Internet desde tu celular en el día?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No me conecto nunca</td> <td>1%</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Menos de 1 hora</td> <td>3%</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Entre 2 y 3 horas</td> <td>28%</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>Entre 4 y 5 horas</td> <td>31%</td> <td>129</td> </tr> <tr> <td>Más de 5 horas</td> <td>38%</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>415</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	No me conecto nunca	1%	3	Menos de 1 hora	3%	11	Entre 2 y 3 horas	28%	115	Entre 4 y 5 horas	31%	129	Más de 5 horas	38%	157	<b>Respuestas</b>		<b>415</b>									
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																														
No me conecto nunca	1%	3																														
Menos de 1 hora	3%	11																														
Entre 2 y 3 horas	28%	115																														
Entre 4 y 5 horas	31%	129																														
Más de 5 horas	38%	157																														
<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																														
Diagnóstico	Pregunta 12 ¿Cuáles de estas opciones laborales se acomodan mejor a tu perfil?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuidador de niños y/o ancianos</td> <td>6%</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Profesores letras, números e idiomas</td> <td>10%</td> <td>57</td> </tr> <tr> <td>Profesores de instrumentos musicales</td> <td>8%</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Limpieza de hogar</td> <td>17%</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Paseador de perros</td> <td>36%</td> <td>213</td> </tr> <tr> <td>Empacador de mudanzas</td> <td>8%</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Lavado de autos</td> <td>11%</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>Otros.</td> <td>3%</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>588</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Cuidador de niños y/o ancianos	6%	38	Profesores letras, números e idiomas	10%	57	Profesores de instrumentos musicales	8%	47	Limpieza de hogar	17%	100	Paseador de perros	36%	213	Empacador de mudanzas	8%	47	Lavado de autos	11%	67	Otros.	3%	19	<b>Respuestas</b>		<b>588</b>
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																														
Cuidador de niños y/o ancianos	6%	38																														
Profesores letras, números e idiomas	10%	57																														
Profesores de instrumentos musicales	8%	47																														
Limpieza de hogar	17%	100																														
Paseador de perros	36%	213																														
Empacador de mudanzas	8%	47																														
Lavado de autos	11%	67																														
Otros.	3%	19																														
<b>Respuestas</b>		<b>588</b>																														
Diagnóstico	Pregunta 14 Lista en orden de prioridad, del 1 al 4, los valores que consideras más importantes para ti.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Honradez</td> <td>51,08%</td> <td>212</td> </tr> <tr> <td>Puntualidad</td> <td>12,05%</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td>5,54%</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>31,33%</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>415</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Honradez	51,08%	212	Puntualidad	12,05%	50	Orden	5,54%	23	Responsabilidad	31,33%	130	<b>Respuestas</b>		<b>415</b>												
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																														
Honradez	51,08%	212																														
Puntualidad	12,05%	50																														
Orden	5,54%	23																														
Responsabilidad	31,33%	130																														
<b>Respuestas</b>		<b>415</b>																														

Anexo 3. Encuesta usuario-proveedor (continúa de la página anterior)

Tipo de pregunta	Pregunta	Tabla y gráfico																								
Filtro	Pregunta 15 ¿Qué valor agregado te gustaría obtener como trabajador de DALE? Marca las tres opciones que consideres más importantes.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opciones</th> <th>Porcentaje de respuesta</th> <th>Número de respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Convenios, promociones, becas estudiantiles.</td> <td>29%</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>La posibilidad de tener un puesto laboral estable en la compañía en el futuro.</td> <td>22%</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>Bonos económicos por productividad.</td> <td>13%</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Actividades de esparcimiento donde pueda participar mi familia.</td> <td>15%</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Capacitaciones, coaching, cursos gratuitos.</td> <td>21%</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>1%</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><b>Respuestas</b></td> <td></td> <td><b>328</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p> <p>Fuente: Elaboración propia, 2018.</p>	Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas	Convenios, promociones, becas estudiantiles.	29%	95	La posibilidad de tener un puesto laboral estable en la compañía en el futuro.	22%	71	Bonos económicos por productividad.	13%	42	Actividades de esparcimiento donde pueda participar mi familia.	15%	48	Capacitaciones, coaching, cursos gratuitos.	21%	70	Otro	1%	2	<b>Respuestas</b>		<b>328</b>
Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas																								
Convenios, promociones, becas estudiantiles.	29%	95																								
La posibilidad de tener un puesto laboral estable en la compañía en el futuro.	22%	71																								
Bonos económicos por productividad.	13%	42																								
Actividades de esparcimiento donde pueda participar mi familia.	15%	48																								
Capacitaciones, coaching, cursos gratuitos.	21%	70																								
Otro	1%	2																								
<b>Respuestas</b>		<b>328</b>																								

Anexo 4. Tablas de análisis de la demanda

Determinación de mercado potencial de Lima: población y hogares por departamento y provincias 2017.

LIMA: POBLACION Y HOGARES POR DEPARTAMENTO Y PROVINCIAS 2017 (En miles)			
DEPARTAMENTO	POBLACION	% RESPECTO DPTO.	HOGARES
<b>TOTAL PERU</b>	<b>31,826.00</b>		<b>8733.8</b>
Lima	11,181.7	100%	2,982.2
- Lima	9,170.6	82.0%	2,463.6
- Callao	1,038.7	9.3%	269.1
- Canete	239.7	2.1%	56.9
- Huaura	225.9	2.0%	55.7
- Huaral	196.1	1.8%	50.7
- Barranca	151.6	1.4%	40.4
- Huarochiri	83.6	0.7%	22.7
- Yauyos	28.4	0.3%	9.2
- Oyon	23.4	0.2%	6.4
- Canta	15.7	0.1%	4.5
- Cajatambo	8.0	0.1%	3.0

Fuente: CPI, 2017.  
Elaboración: Propia, 2018.

Determinación de mercado potencial de Lima Metropolitana: población y hogares 2017

LIMA METROPOLITANA: POBLACION Y HOGARES 2017 (En miles)			
	POBLACION	% RESPECTO DPTO.	HOGARES
<b>TOTAL PERU</b>	<b>31,826.00</b>		<b>8,733.8</b>
Lima	11,181.7	100%	2,982.2
- Lima	9,170.6	82.0%	2,463.6
- Callao	1,038.7	9.3%	269.1
<b>LIMA METROPOLITANA (LIMA + CALLAO)</b>	<b>10,209.3</b>		

Fuente: CPI, 2017.  
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 4. Tablas de análisis de la demanda (continúa de la página anterior)

Los hogares referentes de Lima Metropolitana: personas por zonas geográficas APEIM según su nivel socioeconómico 2017

LIMA METROPOLITANA: PERSONAS POR ZONAS GEOGRAFICAS APEIM SEGUN NIVEL SOCIOECONOMICO 2017								
ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONOMICA APEIM (%)					
	Miles	% sobre Lim. Metrop	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo	1,213.4	11.9%	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	1328.7	13.0%	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
3	San Juan de Lurigancho	1,121.3	11.0%	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria	710	7.0%	4.3	27.1	44.6	20.0	3.8
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	1,408.0	13.8%	2.1	12.3	42.7	34.0	8.9
6	Jesus Maria, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	404.2	4.0%	13.7	58.0	22.1	5.4	0.8
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	795.0	7.8%	35.9	43.3	14.9	4.5	1.4
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	877.7	8.6%	3.9	26.6	44.6	20.5	4.4
9	Villa El Salvador, Villa Maria del Triunfo, Lurin, Pachacamac	1,157.0	11.3%	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Peru	1,038.7	10.2%	1.2	19.7	44.2	23.8	11.1
11	Cieneguilla y Balnearios	155.3	1.5%	0	8.1	47.6	25.4	18.9
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>		<b>10,209.3</b>	<b>100.0%</b>					

Fuente: APEIM - Estructura Socioeconomica de personas segun departamentos 2016

APEIM: Asociacion Peruana de Empresas de Investigacion de Mercados

Elaboracion: Dpto. Estadistica CPI

Fuente: CPI, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Segmentación de los distritos de Lima y Callao: población y hogares según distritos seleccionados 2017

LIMA METROPOLITANA: Poblacion y Hogares segun distritos seleccionados 2017 (En Miles)					NSE A/B	
No.	DISTRITO	POBLACION	% respect.Lima Met	HOGARES	%	Cantidad (en Miles)
1	Independencia	223.6	2.19%	67.8	25.7%	17.4
2	Los Olivos	382.8	3.75%	107.4	25.7%	27.6
3	San Martín de Porres	722.3	7.07%	175.2	25.7%	45.0
4	Cercado	282.8	2.77%	92.5	31.4%	29.0
5	Rimac	170.6	1.67%	50.5	31.4%	15.9
6	Brena	78.9	0.77%	26.4	31.4%	8.3
7	La Victoria	177.7	1.74%	56.4	31.4%	17.7
8	Jesus Maria	74.7	0.73%	23.9	71.7%	17.1
9	Lince	52.4	0.51%	18.9	71.7%	13.6
10	Pueblo Libre	79.4	0.78%	27.7	71.7%	19.9
11	Magdalena	56.9	0.56%	19.0	71.7%	13.6
12	San Miguel	140.9	1.38%	44.8	71.7%	32.1
13	Miraflores	85.8	0.84%	33.7	79.2%	26.7
14	San Isidro	56.8	0.56%	23.2	79.2%	18.4
15	San Borja	116.7	1.14%	37.8	79.2%	29.9
16	Surco	357.6	3.50%	107.8	79.2%	85.4
17	La Molina	178.2	1.75%	48.0	79.2%	38.0
18	Surquillo	94.9	0.93%	33.0	30.5%	10.1
19	Barranco	31.2	0.31%	10.9	30.5%	3.3
20	Chorrillos	335.6	3.29%	89.4	30.5%	27.3
21	San Juan de Miraflores	416.0	4.07%	107.4	30.5%	32.8
22	Callao	433.0	4.24%	109.7	20.9%	22.9
23	Bellavista	79.4	0.78%	21.8	20.9%	4.6
24	La Perla	65.2	0.64%	17	20.9%	3.6
25	La Punta	4.1	0.04%	1.3	20.9%	0.3
<b>TOTAL</b>		<b>4697.5</b>		<b>1,351.50</b>	<b>Total Demanda</b>	<b>560.36</b>

Fuente: L.N.E.I - Estimaciones y proyecciones de poblacion.

Fuente: CPI, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

**Anexo 5. Matriz FODA Cruzada**

		Oportunidades	Amenazas
+ Predisposición de la opinión pública acerca del uso de aplicativos móviles para la contratación de servicios no especializados.		A. Segmento de fuerza laboral no valorada hasta el momento.	A. Desconfianza de clientes sobre la solicitud de servicios a través de dispositivos móviles por jóvenes sin experiencia laboral
+ Perspectivas de la opinión pública acerca de los programas sociales, ONG, que trabajan con jóvenes en el país.		B. Incremento en la tendencia del uso de aplicativos móviles para la contratación de servicios.	B. Desafiliación de usuarios-proveedores y usuarios-clientes que realicen convenios directos entre ellos después del primer contacto.
+ Predisposición de los jóvenes beneficiados de los programas sociales que operan en el Perú a realizar servicios no especializados usando como canal conectivo el uso de una aplicación.		C. Modificatoria de la Ley N°28518, Ley Pulpín 2.0, que evita que los jóvenes reciban una remuneración por los primeros tres años.	C. Daño reputacional ante un mal servicio de un usuario-proveedor.
<b>Fortalezas</b>	A. Pioneros en el mercado peruano en emplear a jóvenes beneficiados de los programas sociales peruanos para realizar servicios no especializados a través de un aplicativo móvil.	Iniciar una campaña de difusión en medios masivos utilizando el recurso del publireportaje.	Iniciar una campaña a través de redes sociales con tono coloquial de carácter empático, que exponga el funcionamiento del modelo de negocio de DALE desde un punto de vista social.
	B. Aplicativo de fácil uso.	Establecer una alianza con las TELCOS y las ONG peruanas para que los jóvenes puedan contar con beneficios especiales en los planes de datos.	Mediante publicidad en medios dar a conocer el programa de fidelización del usuario-proveedor y del usuario-cliente mediante un juego de retos que premiará con bonificaciones económicas o servicios gratuitos el cumplimiento de objetivos.
	C. Mano de obra confiable formada en valores, gracias a la intervención de las ONG de donde provienen los proveedores.	Iniciar una campaña masiva a través de redes sociales presentando a DALE como la propuesta correcta en desmedro de la propuesta por el Congreso a la modificatoria de la Ley N°28518.	Dar a conocer mediante publicidad en medios el sistema de inducción y seguimiento de los proveedores de DALE.
<b>Debilidades</b>	A. Limitado nivel de inversión por parte de los accionistas, lo que hace que se requiera financiamiento de terceros.	Participar de los eventos benéficos de las ONG afiliadas con el fin de dar a conocer la propuesta de valor a las compañías y personas influyentes que participan en ellas.	Realizar campañas de referidos con los proveedores y clientes de DALE a través de bonificaciones.
	B. Control limitado sobre el trabajo que realizan las ONG con los jóvenes que se benefician de estos.	Realizar capacitaciones periódicas asistidas con las ONG afiliadas a los jóvenes proveedores.	Establecer un marco legal que resguarde los intereses de DALE.
	C. Alta dependencia de los proveedores de tecnologías.	Abrir foros de discusión en la página web de DALE.	Poner cursos on line a disposición de los usuarios-proveedores con el fin de fortalecer sus habilidades.

Fuente: Trabado, 2016.  
Elaboración: Propia, 2018.

		Opción A		Opción B		Opción C		Opción D		
		Grado de adecuación	Puntaje	Grado de adecuación	Puntaje	Grado de adecuación	Puntaje	Grado de adecuación	Puntaje	
										Iniciar una campaña de difusión en medios masivos utilizando el recurso del publireportaje.
<b>Fortalezas</b>	A. Pioneros en el mercado peruano en emplear a jóvenes beneficiados de los programas sociales peruanos para realizar servicios no especializados a través de un aplicativo móvil.	4	4	16	4	16	4	16	3	12
	B. Aplicativo de fácil uso.	3	2	6	2	6	2	6	3	9
	C. Mano de obra confiable formada en valores, gracias a la intervención de las ONG de donde provienen los proveedores.	4	4	16	4	16	4	16	4	16
<b>Oportunidades</b>	A. Segmento de fuerza laboral no valorada hasta el momento.	4	4	16	4	16	4	16	4	16
	B. Incremento en la tendencia del uso de aplicativos móviles para la contratación de servicios.	4	4	16	3	12	0	0	3	12
	C. Modificatoria de la Ley N°28518, que evita que los jóvenes reciban una remuneración por los primeros tres años de trabajo.	4	4	16	2	8	4	16	0	0
<b>Debilidades</b>	A. Limitado nivel de inversión por parte de los accionistas, lo que hace que se requiera financiamiento de terceros.	1	4	4	4	4	4	4	0	0
	B. Control limitado sobre el trabajo que realizan las ONG con los jóvenes que se benefician de estos.	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	C. Alta dependencia de los proveedores de tecnologías.	1	0	0	0	0	0	0	3	3
<b>Amenazas</b>	A. Desconfianza de clientes sobre la solicitud de servicios a través de dispositivos móviles por jóvenes sin experiencia laboral	1	4	4	4	4	3	3	3	3
	B. Desafiliación de usuarios-proveedores y usuarios-clientes que realicen convenios directos entre ellos después del primer contacto.	1	0	0	3	3	0	0	4	4
	C. Daño reputacional ante un mal servicio de un usuario proveedor.	1	2	2	3	3	0	0	2	2
		<b>Total A</b>	<b>96</b>	<b>Total B</b>	<b>88</b>	<b>Total C</b>	<b>77</b>	<b>Total D</b>	<b>77</b>	

Calificación	
1	Debilidad mayor Amenaza mayor
2	Debilidad menor Amenaza menor
3	Fortaleza menor Oportunidad menor
4	Fortaleza mayor Oportunidad mayor

Grado de adecuación	
0	no aplica
1	poco favorable
2	regularmente favorable
3	favorable
4	muy favorable

Fuente: Trabado, 2016.  
Elaboración: Propia, 2018.

**Anexo 6. Tarifario DALE**

Segmento	N°	Oficio	Valor por hora sin comisión (S/)	Valor mínimo a contratar (S/)	% Comisión DALE - proveedor	Comisión DALE- proveedor (S/)	Valor por servicio proveedor (S/)	Comisión DALE- cliente (S/)	Valor a cancelar cliente sin IGV (S/)	IGV (S/)	Valor a cancelar + IGV (S/)
(*) Cuidadores - Tarifa minima aplicable es por 4 horas	1	Cuidador de niños - medio turno	10,00	40,00	15%	-6,00	34,00	5,00	15,00	2,70	17,70
	2	Cuidador de niños - turno completo	7,50	60,00	15%	-6,00	54,00	5,00	12,50	2,25	14,75
	3	Cuidado de ancianos- medio turno	10,00	40,00	15%	-6,00	34,00	5,00	15,00	2,70	17,70
	4	Cuidado de ancianos - turno completo	7,50	60,00	15%	-6,00	54,00	5,00	12,50	2,25	14,75

(\*) Medio turno: 4 horas

(\*) Turno completo: 8 horas

Segmento	N°	Oficio	Valor por hora sin comisión (S/)	Valor mínimo a contratar (S/)	% Comisión DALE - proveedor	Comisión DALE- proveedor (S/)	Valor por servicio proveedor (S/)	Comisión DALE- cliente (S/)	Valor a cancelar cliente sin IGV (S/)	IGV (S/)	Valor a cancelar + IGV (S/)
(*) Profesores - Tarifa minima aplicable es por 1 hora	1	Profesores de letras, números e idiomas (nivel escolar)	40,00	40,00	15%	-6,00	34,00	5,00	45,00	8,10	53,10
	2	Profesores de instrumentos musicales	40,00	40,00	15%	-6,00	34,00	5,00	45,00	8,10	53,10

Segmento	N°	Oficio	Valor por hora sin comisión (S/)	Valor mínimo a contratar (S/)	% Comisión DALE - proveedor	Comisión DALE- proveedor (S/)	Valor por servicio proveedor (S/)	Comisión DALE- cliente (S/)	Valor a cancelar cliente sin IGV (S/)	IGV (S/)	Valor a cancelar + IGV (S/)
Hogar	1	Limpieza para el hogar (1 - 3 habitaciones)	12,00	60,00	15%	-9,00	51,00	5,00	65,00	11,70	76,70
	2	Limpieza para el hogar (4 - + habitaciones)	12,50	75,00	15%	-11,25	63,75	5,00	80,00	14,40	94,40
	3	Paseador de perros	20,00	20,00	15%	-3,00	17,00	5,00	25,00	4,50	29,50
	4	Lavado de autos sedan (completo)	25,00	25,00	15%	-3,75	21,25	5,00	30,00	5,40	35,40
	5	Lavado de autos camionetas (completo)	30,00	30,00	15%	-4,50	25,50	5,00	35,00	6,30	41,30
	6	Servicio de lavado y planchado (con lavadora)	20,00	40,00	15%	-6,00	34,00	5,00	45,00	8,10	53,10
	7	Servicio de lavado y planchado (sin lavadora)	27,50	55,00	15%	-8,25	46,75	5,00	60,00	10,80	70,80
	8	Empacador de mudanzas	20,00	40,00	15%	-6,00	34,00	5,00	45,00	8,10	53,10

(\*)Tarifa mínima aplicable

Nota: Los horarios mínimos se encuentran establecidos de forma referencial, y a que en algunos servicios culminan con la finalización del servicio.

Un turno: 5 horas Limpieza para el hogar (1 - 3 habitaciones)  
 Un turno: 6 horas Limpieza para el hogar (4 a + habitaciones)  
 1 hora Paseador de perros  
 1 hora Lavado de autos sedan (completo)  
 1 hora Lavado de autos camionetas (completo)  
 2 horas Servicio de lavado y planchado (con lavadora)  
 2 horas Servicio de lavado y planchado (sin lavadora)  
 2 horas Empacador de mudanzas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 7. Presupuesto de Marketing

Etapa	Plazo	Target	Acción	Frecuencia	Costo (S)	2019	2020	2021	2022	2023	
<b>Prelanzamiento Campana Tease</b>	<b>3 meses</b>	<b>Usuarios-proveedores Usuarios-clientes</b>	Publicación en redes sociales: Facebook, Instagram, Twiter y Youtube.	de L-D por 3 meses	3.000,00	<b>3.000,00</b>					
<b>Lanzamiento</b>	<b>1 mes</b>	<b>Reconocimiento de la marca DALE/ usuarios clientes y usuarios- proveedores</b>	Merchandising: polos publicitarios. 2.000 polos.	2 semanas	5.600,00						
			Evento DALE - Invitación a representantes de ONG involucradas en la colocación de los jóvenes para prestar servicios, así como representante del Ministerio de Trabajo y de Inclusión Social. Líderes de opinión.	1 evento	6.000,00						
			Publicación en redes sociales: Facebook, Instagram, Twiter y Youtube.	de L-D por 1 mes	1.000,00						
			Publireportaje en prensa escrita (Diario Perú21).	2 semanas	6.000,00						
			Publireportaje en prensa digital (Diario Perú21).	1 día a la semana	11.852,00						
			Banner diario en portada de aplicación móvil (CPM).	1 vez al día	795,00						
			Optimización de búsqueda SEM - Google.	1 mes	1.100,00						
			Reparto de flyers en plaza de ubicación de usuarios-proveedores y usuarios-clientes. Centros comerciales/Supermercados/estaciones de bus/tren/colegios	2 veces por semana	1.000,00				<b>33.347,00</b>		
<b>Mantenimiento</b>	<b>A partir del cuarto mes</b>	<b>Posicionamiento Promoción continua Usuarios-clientes Usuarios-proveedores</b>	Publicacion en redes sociales: Facebook, Instagram, Twiter y Youtube	2 veces por semana	400,00						
			Banner diario en portada de aplicación móvil (CPM)	1 vez al día	795,00		17.600,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00	
			Optimización de búsqueda SEM - Google	mensual	1.100,00		8.745,00	9.540,00	9.540,00	9.540,00	
			Optimización de búsqueda SEO - Google	mensual	1.100,00		12.100,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	
<b>TOTAL</b>						<b>3.000,00</b>	<b>83.892,00</b>	<b>55.140,00</b>	<b>55.140,00</b>	<b>55.140,00</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

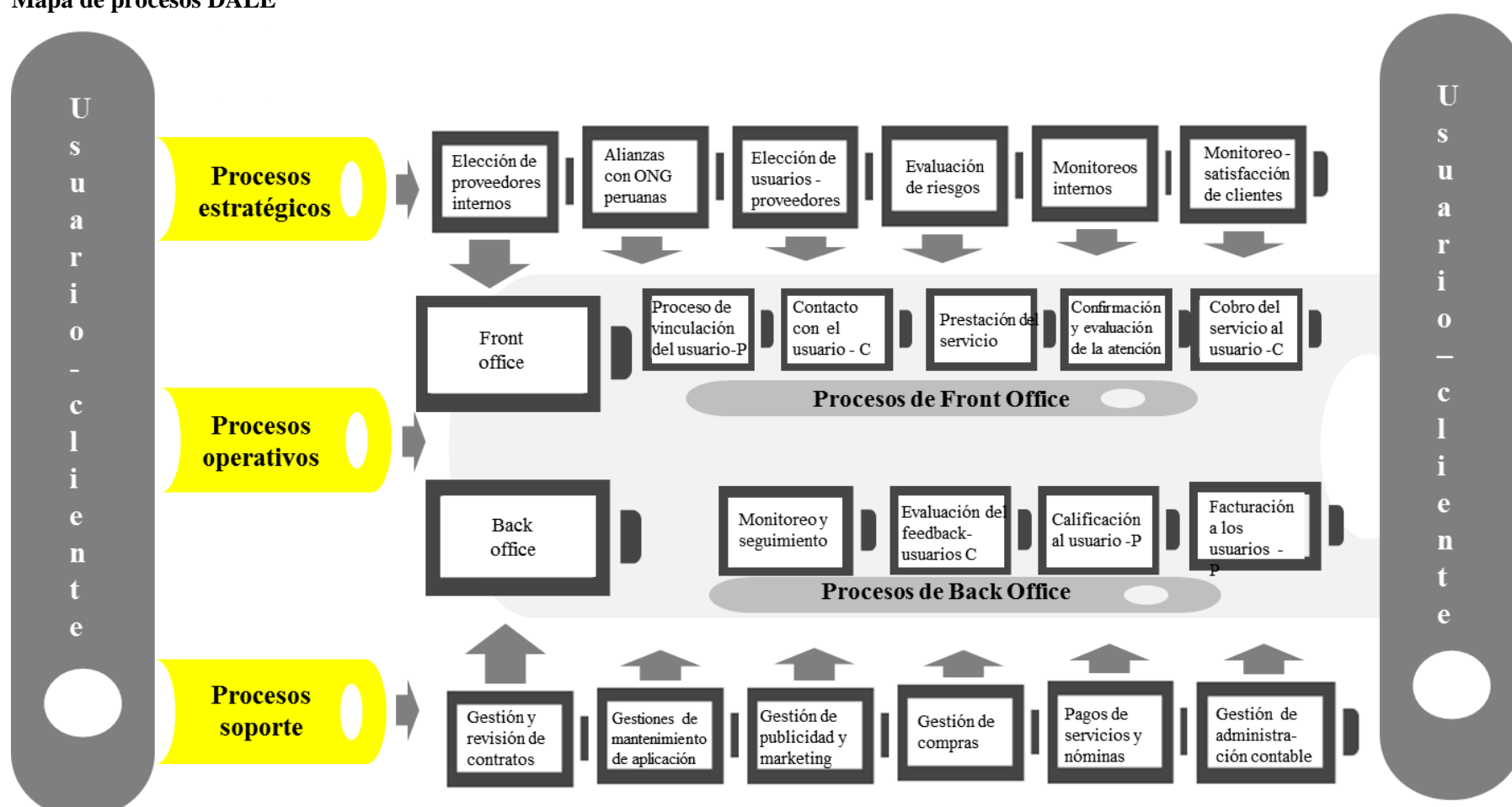
## Anexo 8. Listado de ONG 2017

Nº	INSTITUCIÓN
1	CREA +
2	ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN
3	ASOCIACIÓN CIVIL PRORURAL
4	ASOCIACIÓN DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN Y LA SALUD
5	ASOCIACIÓN YACHAY KALLPA
6	PROMOCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO
7	ASOCIACIÓN GENERADORA DE ACTIVIDADES Y EL BIENESTAR FAMILIAR DEL PERÚ
8	AYNIMUNDO
9	EDUCO
10	CENTRO AMAZÓNICO DE ANTROPOLOGÍA Y APLICACIÓN PRÁCTICA
11	DESARROLLO INTEGRAL DE NUEVO PACHACÚTEC
12	INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y SALUD
13	ESCUELA PARA EL DESARROLLO
14	FUNDACIÓN POR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS MÁS NECESITADOS CHIO LECCA
15	PROGRAMA LABORAL DE DESARROLLO
16	ASOCIACIÓN SOLARIS PERÚ
17	INSTITUTO DE FORMACIÓN DE EDUCADORES DE JÓVENES, ADOLESCENTES Y NIÑOS TRABAJADORES PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE MONSEÑOR GERMAN ITZ
18	INSTITUTO DE PEDAGOGÍA POPULAR
19	ACCIÓN POR LOS NIÑOS
20	CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA EDIFICACIÓN CON TIERRA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Fuente: Elaboración propia, 2018.

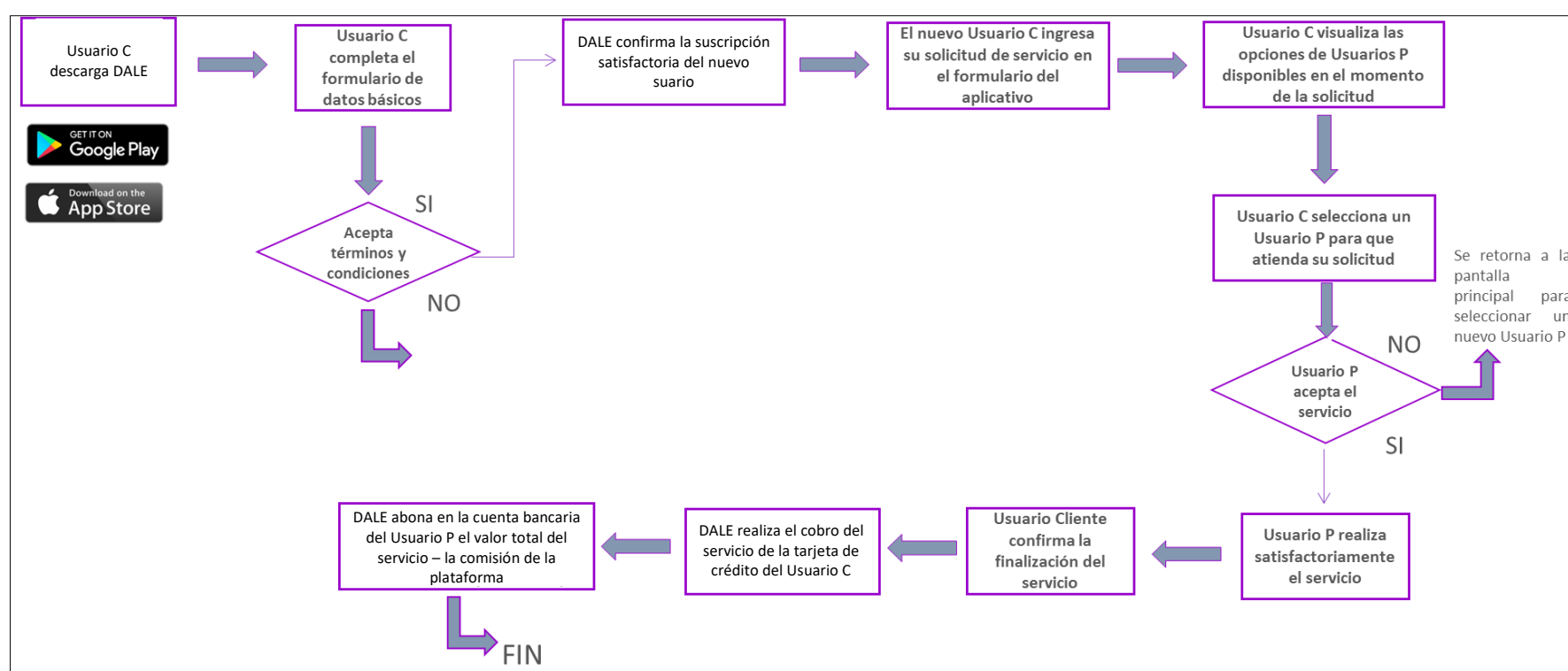
Anexo 9. Mapa de procesos, y flujograma de procesos usuario-cliente y usuario-proveedor

Mapa de procesos DALE



Fuente: Elaboración propia, 2018.

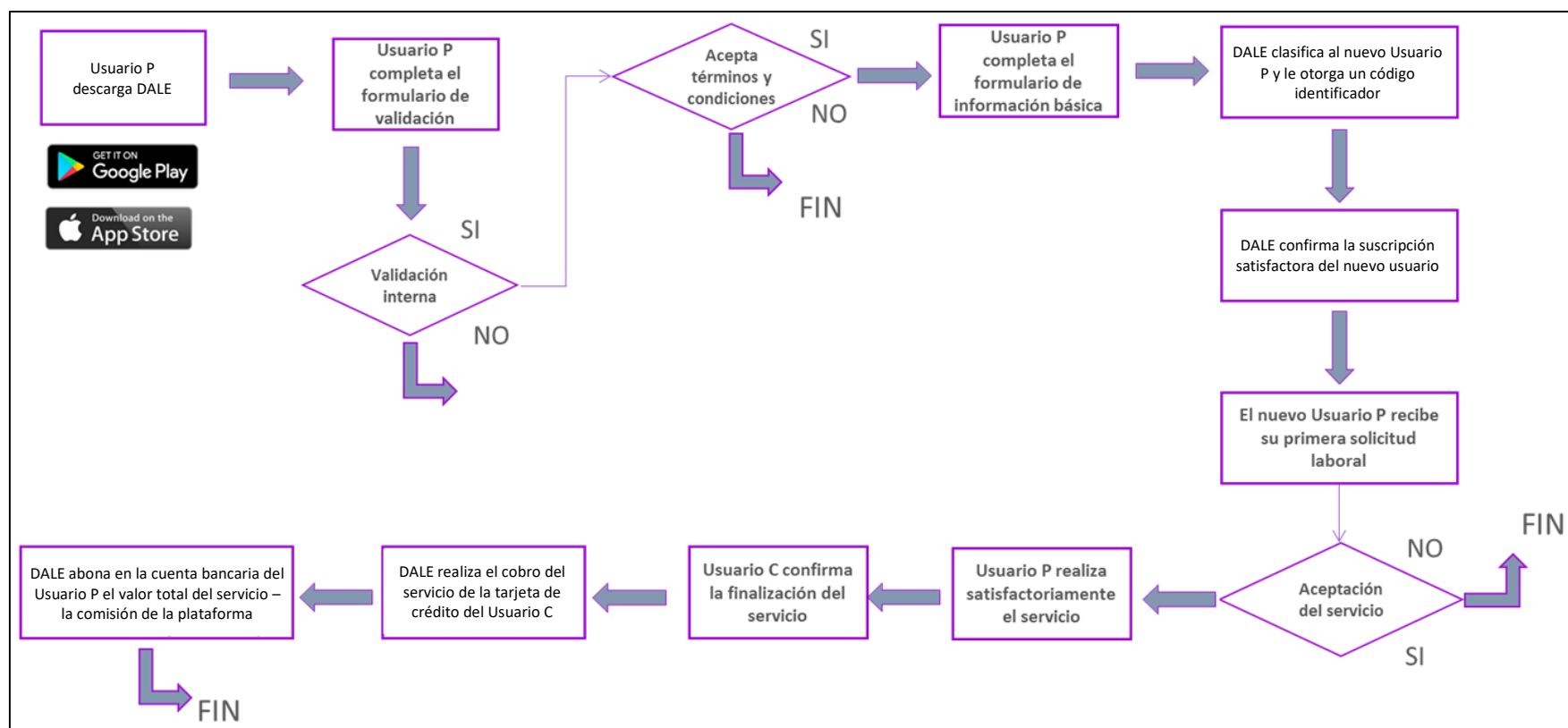
Flujograma usuario - cliente



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Mapa de procesos, y flujograma de procesos usuario-cliente y usuario-proveedor (continúa de la página anterior)

Flujograma usuario - proveedor



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Presupuesto de Operaciones

	Unidad	Precio unitario (S/)	Cantidad	Total (S/)	Año 0 (2019)	Año 1 (2020)	Año 2 (2021)	Año 3 (2022)	Año 4 (2023)
<b>PREOPERATIVO</b>									
Costos de constitución de empresa	global	1.500,00	1	1.500,00	1.500,00				
<b>PRESUPUESTO DE CAPITAL</b>									
<b>Desarrollo aplicativo web y aplicativo móvil (Android / IOS)</b>					54.000,00				
<b>Video institucionales</b>									
Video animado usuario-cliente (2-3 minutos duración, 1 cámara, 1 jornada de grabación, música, entrevistas)	global	3.776,00	1	3.776,00	11.552,00				
Video animado usuario-proveedor (2-3 minutos duración, 1 cámara, 1 jornada de grabación, música, entrevistas)	global	3.776,00	1	3.776,00					
Video Animado empleados DALE (2-3 minutos duración, 1 jornada de grabación, música, entrevistas)	global	4.000,00	1	4.000,00					
<b>Equipos de cómputo</b>									
Laptop 13 pulgadas	unidad	2.000,00	1	2000,00	5.680,00	17.040,00	5.680,00	0,00	17.040,00
Instalaciones eléctricas	global	500,00	1	500,00					
Windows	global	1000,00	1	1000,00					
Paquete Microsoft Office	global	1980,00	1	1980,00					
Antivirus	unidad	200,00	1	200,00					
<b>PRESUPUESTO DE OPERACIÓN</b>									
<b>COSTOS FIJOS</b>									
<b>Coworking</b>									
Plan 06 horas diarias al mes	unidad	580,00	12	6.960,00	6.960,00	27.840,00	34.800,00	34.800,00	55.680,00
Incluye 04 horas al mes de sala									
Sala de reuniones									
Por hora	unidad	50,00	0	0,00		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Oficina virtual									
06 horas al mes	unidad	260,00	1	260,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00
Oficina privada									
Oficina para 4 personas con vista interior en Miraflores / 30 horas al mes	unidad	3.094,00	1	3.094,00					
<b>COSTOS VARIABLES</b>									
Validacion de datos / centrales de riesgo	unidad	2,50	1	3.750,00	3.750,00	6.000,00	7.500,00	9.000,00	10.500,00
Verificacion domiciliaria / centrales de riesgo	unidad	4,50	1	6.750,00	6.750,00	10.800,00	13.500,00	16.200,00	18.900,00
Numero de transacciones al mes					125	200	250	300	350
<b>TOTAL</b>					<b>93.312,00</b>	<b>69.600,00</b>	<b>69.400,00</b>	<b>67.920,00</b>	<b>110.040,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 11. Detalle de diseño de puestos**

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Remuneración bruta mensual</b>
<p><b>Administrador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área:</b> Dirección General</li> <li>• <b>Reporta a:</b> Directorio</li> <li>• <b>Le reportan jerárquicamente:</b> Jefe Comercial, Jefe de TI, Jefe de Operaciones.</li> <li>• <b>Coordina funcional y administrativamente con:</b> No aplica</li> </ul>	Ejecución de los planes de corto y largo plazo para alcanzar objetivos mediante su aporte en los procesos de planeación, organización, dirección y control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del entorno de la organización y sus recursos.</li> <li>• Organización y coordinación. Manejo de información.</li> <li>• Propiciar el crecimiento y desarrollo del personal.</li> <li>• Motivador.</li> <li>• Resolución de problemas estratégicos.</li> </ul>	S/ 5.000,00
<p><b>Supervisor de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área:</b> Dirección General</li> <li>• <b>Reporta a:</b> Administrador</li> <li>• <b>Le reportan jerárquicamente:</b> No aplica</li> <li>• <b>Coordina funcional y administrativamente con:</b> Jefe de TI, Jefe de Operaciones y Jefe Comercial</li> </ul>	Proponer estrategias, políticas y procedimientos en materia de Recursos Humanos. Responsable de la coordinación, seguimiento y ejecución de los procesos de recursos humanos: inducción de personal, capacitación y desarrollo, administración de sistemas de registros de asistencia, comunicación interna, actualización de organigramas y perfiles de puesto, seguridad y salud ocupacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa.</li> <li>• Capacidad de aprendizaje.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Capacidad de negociación.</li> <li>• Administración de compensaciones.</li> </ul>	S/ 3.000,00
<p><b>Jefe Comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área:</b> Departamento Comercial.</li> <li>• <b>Reporta a:</b> Administrador</li> <li>• <b>Le reportan jerárquicamente:</b> Analista Comercial</li> <li>• <b>Coordina funcional y administrativamente con:</b> Jefe de TI y Jefe de Operaciones</li> </ul>	Establecer acuerdos comerciales y alianzas estratégicas con instituciones, empresas, usuarios. Liderar, planificar y coordinar las campañas de marketing. Elaborar plan anual de marketing y seguimiento de las acciones comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración con otros departamentos.</li> <li>• Agilidad para asimilar cambios.</li> <li>• Buscar empatía con los clientes.</li> <li>• Desarrollo de estrategias de equipo.</li> <li>• Innovación permanente.</li> <li>• Análisis de situación y manejo de datos.</li> </ul>	S/ 3.500,00
<p><b>Jefe de Tecnología de Información TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área:</b> Departamento Informático</li> <li>• <b>Reporta a:</b> Administrador</li> <li>• <b>Le reportan jerárquicamente:</b> Full Stack Developer.</li> <li>• <b>Coordina funcional y administrativamente con:</b> Jefe de TI y Jefe de Operaciones</li> </ul>	Proponer, elaborar e implementar nuevos sistemas necesarios. Elaboración de informes periódicos de las actividades realizadas. Realización de flujogramas de procesos, normas y procedimientos de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de gestionar múltiples proyectos.</li> <li>• Orientación al logro de objetivos.</li> <li>• Desarrollo y dirección de recursos.</li> <li>• Capacidad de negociación, comunicación y motivación.</li> <li>• Capacidad de adecuarse rápidamente a cambios en los procesos de trabajo.</li> </ul>	S/ 3.500,00
<p><b>Jefe de Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área:</b> Departamento de Operaciones</li> <li>• <b>Reporta a:</b> Administrador</li> <li>• <b>Le reportan jerárquicamente:</b> Analista de Gestión de Servicios.</li> <li>• <b>Coordina funcional y administrativamente con:</b> Jefe de TI y Jefe Comercial</li> </ul>	Establecer la estrategia de desarrollo de los servicios. Gestionar los recursos internos de los procesos. Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos. Integrar todos los procesos internos del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>• Actitud positiva y resolutiva frente a problemas.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Multidisciplinar.</li> <li>• Adaptación a los cambios.</li> </ul>	S/ 3.500,00
<p><b>Analista Comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área:</b> Departamento Comercial</li> <li>• <b>Reporta a:</b> Jefe Comercial</li> <li>• <b>Le reportan jerárquicamente:</b> N/A.</li> <li>• <b>Coordina funcional y administrativamente con:</b> N/A.</li> </ul>	Elaboración de reportes que permitan identificar y evaluar oportunidades comerciales. Análisis de precios y promociones de la competencia. Realizar seguimiento a los acuerdos de servicio con el cliente. Elaboración de KPI sobre gestión comercial. Participar de las reuniones con clientes y realizar seguimiento a los acuerdos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño en orientación al logro de objetivos y metas.</li> <li>• Comunicación asertiva, compromiso, trabajo en equipo, empático y proactivo.</li> <li>• Habilidades comerciales para cerrar negociaciones y criterio para la toma de decisiones.</li> <li>• Facilidad para comprender y emplear los sistemas y aplicaciones básicas de una plataforma digital.</li> </ul>	S/ 2.500,00
<p><b>Full Stack Developer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área:</b> Departamento Informático</li> <li>• <b>Reporta a:</b> Jefe de TI</li> <li>• <b>Le reportan jerárquicamente:</b> N/A.</li> <li>• <b>Coordina funcional y administrativamente con:</b> N/A.</li> </ul>	Manejo del JavaScript. Almacenamiento de web y base de datos. Arquitectura de la aplicación web. Dominio del GIT y HTML/CSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto conocimiento y familiarización de todas las facetas del front-end y back-end y los diferentes sistemas operativos.</li> </ul>	S/ 2.500,00
<p><b>Gestor de Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área:</b> Departamento de Operaciones</li> <li>• <b>Reporta a:</b> Jefe de Operaciones</li> <li>• <b>Le reportan jerárquicamente:</b> N/A.</li> <li>• <b>Coordina funcional y administrativamente con:</b> N/A.</li> </ul>	Mejorar la eficacia de las operaciones. Mejorar el control de los niveles de servicio y calidad. Establecer acuerdos de nivel de servicio para las aplicaciones de usuario final y para los servicios que se prestan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociable.</li> <li>• Asertivo.</li> <li>• Auto-confianza.</li> <li>• Honesto.</li> <li>• Discreto.</li> <li>• Disposición a trabajar duro.</li> <li>• Actualización.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Receptividad y empatía.</li> <li>• Saber escuchar.</li> <li>• Saber hacer preguntas.</li> <li>• Actitud comercial.</li> <li>• Capacidad de análisis.</li> </ul>	S/ 2.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 12. Programación de puestos

	Trimestres	AÑO 0 (2019)				AÑO 1 (2020)				AÑO 2 (2021)				AÑO 3 (2022)				AÑO 4 (2023)			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Puestos</b>	Administrador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Supervisor de Recursos Humanos									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Jefe de Operaciones																	x	x	x	x
	Jefe de TI																	x	x	x	x
	Jefe Comercial																	x	x	x	x
	Analista Comercial 1					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Analista Comercial 2																				
	Desarrollador (Full Stack Developer) 1					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Desarrollador (Full Stack Developer) 2																				
	Analista de Gestion de Servicios 1					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Analista de Gestion de Servicios 2																				
<b>SUB TOTAL 1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	
<b>Outsourcing</b>	Contable / Tributaria					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Legal	x							x				x				x				x
	Recursos Humanos	x	x			x	x			x				x				x			
	Desarrollo de sistema - Analista Programador Senior	x	x	x	x																
	Desarrollo de sistema - Diseñador UX Android / IOS	x	x	x	x																
	Desarrollo de sistema - Desarrollador Mobile Android	x	x	x	x																
<b>SUB TOTAL 2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Leyenda:   Corresponde al outsourcing para la elaboración y soporte de la plataforma móvil y web. Los gastos se detallan en el Plan Operativo

### Anexo 13. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

CARGOS	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Empresa</b>					
Administrador	83.393,3	83.393,3	87.146,0	87.146,0	91.067,6
Jefe de TI	0,0	0,0	0,0	0,0	56.863,3
Supervisor de Recursos Humanos	0,0	0,0	48.540,0	48.540,0	48.540,0
Jefe de Operaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	56.730,0
Jefe Comercial	0,0	0,0	0,0	0,0	56.730,0
Analista Comercial	0,0	40.450,0	40.450,0	40.450,0	42.472,5
Full Stack Developer	0,0	40.450,0	40.450,0	40.450,0	42.472,5
Analista de Gestion de Servicios	0,0	40.450,0	40.450,0	40.450,0	42.472,5
<b>Sub-total empresa</b>	<b>83.393,3</b>	<b>204.743,3</b>	<b>257.036,0</b>	<b>257.036,0</b>	<b>437.348,4</b>
<b>Outsourcing</b>					
Contable / Tributario	0,0	12.000,0	12.000,0	12.000,0	12.000,0
Legal	6.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0
Recursos Humanos	21.000,0	10.500,0	10.500,0	10.500,0	10.500,0
<b>Sub-total outsourcing</b>	<b>27.000,0</b>	<b>24.500,0</b>	<b>24.500,0</b>	<b>24.500,0</b>	<b>24.500,0</b>
<b>TOTAL GASTO DE PLANILLA</b>	<b>110.393,3</b>	<b>229.243,3</b>	<b>281.536,0</b>	<b>281.536,0</b>	<b>461.848,4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 14. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Empresarial

Objetivo general	Objetivo específico	Actividad específica	Frecuencia	Periodos				
				2019	2020	2021	2022	2023
<b>Establecer relaciones estables y de equidad con los stakeholders</b>	Mantener una gestión eficiente que genere mayor rentabilidad.	Contratación de un consultor externo para la auditoría de la contabilidad de la compañía.	1	0,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
	Cultura organizacional que fomente la identificación con la organización.	Desay uno trimestral de confraternidad, exposición de resultados.	4	0,00	1.600,00	2.000,00	3.200,00	3.200,00
		Premio trabajador del trimestre.	4	0,00	400,00	400,00	800,00	1.200,00
	Cultura organizacional que fomente la identificación con la organización.	Cursos de capacitación con referencia a tópicos relacionados a los servicios de DALE para los mejores usuarios-proveedores.	6	0,00	900,00	900,00	1.500,00	1.500,00
	Mantener servicios de calidad y de mejora continua.	Beca semestral estudiantil para el mejor usuario-proveedor	1	0,00	0,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
	Contribuir con el desarrollo económico, social, incrementando rápidamente el número de jóvenes-proveedores.	Activaciones en las ONG afiliadas para promover la vinculación al programa.	4	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00	2.000,00
<b>Sub total - Relaciones con stakeholders</b>				<b>800,00</b>	<b>6.100,00</b>	<b>22.900,00</b>	<b>25.500,00</b>	<b>25.900,00</b>
<b>Crear y mantener una política social y medio ambiental en la organización.</b>	Otorgar un puesto de trabajo a un usuario proveedor en el año.	Campaña anual de DALE que otorga un puesto de trabajo al mejor usuario-proveedor en la organización.	1	0,00	12.164,40	12.164,40	12.164,40	12.164,40
	Mantener un consumo responsable de la energía.	(*)	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Mantener un consumo responsable de los recursos no renovables.	(*)	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Sub total - política social y medio ambiental</b>				<b>0,00</b>	<b>12.164,40</b>	<b>12.164,40</b>	<b>12.164,40</b>	<b>12.164,40</b>
<b>Apoyo a las ONG afiliadas</b>	Realizar talleres de capacitación a los jóvenes proveedores para optimizar los servicios ofrecidos por DALE	Talleres de coaching para los jóvenes de las ONG afiliadas.	4	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
	Donar un porcentaje de las ganancias a las ONG asociadas al programa DALE	DALE donará el 1% de las ventas anuales a las ONG asociadas al programa.	1	0,00	5.190,30	5.968,85	8.735,36	10.045,67
<b>Sub total - apoyo a las ONG afiliadas</b>				<b>600,00</b>	<b>5.790,30</b>	<b>6.568,85</b>	<b>9.335,36</b>	<b>10.645,67</b>
<b>Total - Presupuesto de RSE</b>				<b>1.400,00</b>	<b>24.054,70</b>	<b>41.633,25</b>	<b>46.999,76</b>	<b>48.710,07</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 15. Detalle del flujo de caja económico y la evaluación de su valor

Tabla A. Flujo de cada inversión

		Periodo 0 2019	Periodo 1 2020	Periodo 2 2021	Periodo 3 2022	Periodo 4 2023
<b>INGRESOS</b>						
Precio promedio		0	S/20,00	S/20,00	S/22,00	S/23,00
Cantidad horas contratadas		0	170.000,00	204.000,00	204.000,00	265.200,00
Ventas usuario-proveedor (PxQ)		0	<b>3.400.000,00</b>	<b>4.080.000,00</b>	<b>4.488.000,00</b>	<b>6.099.600,00</b>
Comisión DALE a usuario-proveedor						
Comisión (%)			15%	15%	15%	15%
<b>Total comisión a usuario-proveedor</b>			<b>510.000,00</b>	<b>612.000,00</b>	<b>673.200,00</b>	<b>914.940,00</b>
Comisión DALE a usuario-cliente						
Comisión por servicio			S/5,00	S/5,00	S/5,00	S/5,00
Cantidad de servicios (#horas contratadas/ precio promedio)			8.500,00	10.200,00	9.272,73	11.530,43
<b>Total comisión a usuario-cliente</b>			<b>42.500,00</b>	<b>51.000,00</b>	<b>46.363,64</b>	<b>57.652,17</b>
<b>Total ventas DALE</b>						
	<b>Clasificación</b>		<b>552.500,00</b>	<b>663.000,00</b>	<b>719.563,64</b>	<b>972.592,17</b>
<b>EGRESOS</b>						
Inversiones						
- Constitución de empresa	Inversión	-1.500,00				
- Desarrollo de aplicativo	Inversión	-54.000,00				
- Videos institucionales	Inversión	-11.552,00				
- Equipos	Inversión	-5.680,00	-17.040,00	-5.680,00	0,00	-17.040,00
Costos del servicio						
Fijos						
Alquiler de oficina	Costo fijo	-10.080,00	-35.760,00	-42.720,00	-42.720,00	-63.600,00
Variables						
Validacion de datos	Costo variable	-3.750,00	-6.000,00	-7.500,00	-9.000,00	-10.500,00
Verificacion domiciliaria	Costo variable	-6.750,00	-10.800,00	-13.500,00	-16.200,00	-18.900,00
Gastos de Administración						
Sueldos	Costo fijo	-110.393,33	-229.243,33	-281.536,03	-281.536,03	-461.848,44
RSE	Costo variable	-1.400,00	-24.054,70	-41.633,25	-46.999,76	-48.710,07
Gastos de ventas						
Marketing	Costo fijo	-120.239,00	-55.140,00	-55.140,00	-55.140,00	-55.140,00
Impuesto a la Renta			-38.710,74	-49.466,88	-66.660,20	-83.319,29
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>		<b>-325.344,33</b>	<b>135.751,23</b>	<b>165.823,84</b>	<b>201.307,64</b>	<b>213.534,38</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>						
- Préstamo		195.206,60				
- Amortización			-32.911,36	-41.797,43	-53.082,74	-67.415,07
- Intereses y otros			-52.705,78	-43.819,71	-32.534,41	-18.202,07
- Ahorro fiscal			15.548,21	12.926,82	9.597,65	5.369,61
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>		<b>-130.137,73</b>	<b>65.682,29</b>	<b>93.133,51</b>	<b>125.288,15</b>	<b>133.286,85</b>

29,5% 29,5% 29,5% 29,5%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla B. Punto de equilibrio

Costo variable unitario	4,16	3,26	2,83	3,40
Horas usuario-proveedor mínimas requeridas	20.212	22.660	19.786	29.615
Ventas usuario-proveedor mínimas requeridas	404.249	453.201	435.303	681.136
Precio unitario	20,00	20,00	22,00	23,00
Costos totales	360.998	442.029	451.596	658.699
<b>Horas usuario-proveedor mínimas requeridas para DALE</b>	<b>112.000</b>	<b>148.000</b>	<b>150.000</b>	<b>180.000</b>
<b>Ventas usuario-proveedor mínimas requeridas para DALE</b>	<b>2.240.000</b>	<b>2.960.000</b>	<b>3.300.000</b>	<b>4.140.000</b>
Comisión DALE a usuario-proveedor	336.000	444.000	495.000	621.000
Comisión DALE a usuario-cliente	28.000	37.000	34.091	39.130
Total	364.000	481.000	529.091	660.130

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 15. Detalle del flujo de caja económico y la evaluación de su valor (continúa de la página anterior)

Tabla C. Determinación del VAN y TIR

Periodos			1	2	3	4
VALOR PRESENTE			106.050,72	101.201,44	95.977,59	79.532,97
VALOR PRESENTE ACUMULADO			106.050,72	207.252,15	303.229,74	382.762,71

IR	29,50%	
Kd	19,04%	
COK	28,01%	Costo de oportunidad
WACC	24,46%	Tasa requerida (Ks)

Periodos	0	1	2	3	4
FCE	-325.344,33	135.751,23	165.823,84	201.307,64	213.534,38
FCF	-130.137,73	65.682,29	93.133,51	125.288,15	133.286,85

	ECONÓMICO	FINANCIERO
VA	409.526,85	217.528,52
Inversión	-325.344,33	-130.137,73
VAN	84.182,52	87.390,79
TIR	37%	59%
B/C	409.526,85 325.344,33	217.528,52 130.137,73
=	1,26	1,67
PAY BACK	Entre el tercer y cuarto año	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla D. Estado de Ganancias y Pérdidas de DALE

	Periodo 1 2020	Periodo 2 2021	Periodo 3 2022	Periodo 4 2023
Ventas	552.500,00	663.000,00	719.563,64	972.592,17
Costo de ventas	-52.560,00	-63.720,00	-67.920,00	-93.000,00
Utilidad bruta	499.940,00	599.280,00	651.643,64	879.592,17
Gastos operativos				
- Gastos administrativos	-253.298,03	-323.169,28	-328.535,80	-510.558,51
- Gastos de ventas	-55.140,00	-55.140,00	-55.140,00	-55.140,00
- Depreciación	-7.573,33	-9.466,67	-9.466,67	-13.253,33
Utilidad operativa	183.928,63	211.504,06	258.501,17	300.640,33
Gastos financieros	-52.705,78	-43.819,71	-32.534,41	-18.202,07
Utilidad antes de IR	131.222,85	167.684,34	225.966,76	282.438,26
Impuesto a la Renta	-38.710,74	-49.466,88	-66.660,20	-83.319,29
Utilidad neta	92.512,11	118.217,46	159.306,57	199.118,98

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla E. Depreciación

Activos fijos	Costo	Vida útil (años)	Depreciación anual	Depreciación acumulada año 3	Valor en libros
Equipo	5.680	3	1.893	5.680	0
TOTAL	5.680		1.893	7.573	0

Activos fijos	Costo	Vida útil (años)	Depreciación anual	Depreciación acumulada año 4	Valor en libros
Equipo	17.040	3	5.680	17.040	0
TOTAL	17.040		5.680	17.040	0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla E. Préstamo bancario

Préstamo (S/)	195.207
Tasa (anual)	0,27
Plazo (años)	4
Cuota	85.617

PERIODO	SALDO INICIAL	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA	SALDO FINAL
1	195.206,60	32.911,36	52.705,78	85.617,14	162.295,24
2	162.295,24	41.797,43	43.819,71	85.617,14	120.497,81
3	120.497,81	53.082,74	32.534,41	85.617,14	67.415,07
4	67.415,07	67.415,07	18.202,07	85.617,14	-0,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 15. Detalle del flujo de caja económico y la evaluación de su valor** (continúa de la página anterior)

**Tabla F. Determinación del COK y WACC**

DATOS	
beta desapalancado	2,5
Devaluación	2,80%
Rf (tasa libre de riesgo)	2,74%
Rm (rentabilidad de mercado)	8,37%
Rp (riesgo país)	1,22%

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
deuda	195.206,60	162.295,24	120.497,81	67.415,07	0,00
Patrimonio	130.137,73	248.355,19	407.661,76	606.780,74	606.780,74
<b>Total</b>	<b>325.344,33</b>	<b>410.650,43</b>	<b>528.159,57</b>	<b>674.195,81</b>	<b>606.780,74</b>
%deuda	60%	40%	23%	10%	0%
%Patrimonio	40%	60%	77%	90%	100%

Kd	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
	19%	19%	19%	19%

 soles
  

Beta sector (desapalancado)	2,5
-----------------------------	-----

Beta proyecto	3,65	3,02	2,70	2,50
COK dólares	24,52%	20,97%	19,14%	18,04%
COK soles	28,01%	24,36%	22,47%	21,34%

WACC	24,46%	23,14%	22,13%	21,34%
------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Nota biográfica**

### **Lizzet Hidalgo Valencia**

Nació en Lima. Bachiller en Administración y Finanzas. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en el sistema financiero y en el negocio de Buró de Riesgo crediticio. Actualmente se desempeña como jefe comercial Segmento Banca en Sentinel Perú.

### **Diana Reyes Maldonado**

Nació en Trujillo. Titulada como química farmacéutica, con estudios en Farmacia y Bioquímica. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en la industria farmacéutica. Actualmente se desempeña como directora técnica de la Droguería Straumann Group Perú.

### **Manuel Salazar Ramírez**

Nació en Lima. Bachiller en Administración de Empresas. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector bancario, actualmente se desempeña dentro de la División de Riesgos y la gerencia de Créditos Comerciales y Corporativos de Scotiabank.