



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

Maestría en Dirección y Administración de Empresas / (MBA)

**Plan de negocio para la creación de la  
aplicación “Ourswapp” para el  
intercambio de libros.**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Dennys Dante Angeles Fuentes
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Director/a:	Mtro. José Eduardo Godinez Calderón
Fecha:	7 de febrero de 2022

## Resumen

El desarrollo de este proyecto de negocio tiene como objetivo conocer la viabilidad de la creación una aplicación de intercambio de libros cuyo propósito es incentivar el hábito de la lectura en el público de Perú.

La propuesta de valor es la de ofrecer a los usuarios la posibilidad de encontrar un libro de segunda mano que no se encuentra en una librería o que no puede adquirir por su costo, solucionando así, la dificultad de acceso y la limitante de los precios.

Para lograr esto, se creará una solución con el nombre "Ourswapp" que se forma de las palabras our, swap y app (nuestra aplicación de intercambio) que tendrá como fin ser la ventana de libros y el medio en el que los agentes de intercambio lograrán formar una comunidad.

**Palabras clave:** App, Intercambio, Libros, Lectura.

## Abstract

The goal of this business project is to determine the viability of creating a book exchange app whose purpose is to encourage the habit of reading among the Peruvian public.

The value proposition is to offer users the possibility of finding a second-hand book that cannot be found in a bookstore or that cannot be acquired due to its cost, thus solving the difficulty of access and the limitation of prices.

To achieve this, a solution will be created with the name "Ourswapp" which is formed from the words our, swap and app (our swap application) which will be the window for books and the medium in which the swap agents will be able to form a community.

**Keywords:** App, Swap, Books, Reading.

## Índice de contenidos

<b>1. Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Objetivos del TFE.....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Objetivo general .....	10
1.2.2. Objetivos específicos .....	10
1.2.3. Elementos innovadores del proyecto .....	11
<b>2. Análisis de situación del mercado.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Análisis externo.....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Factores Políticos: .....	12
2.1.2. Factores Económicos .....	12
2.1.3. Factores Sociales.....	13
2.1.4. Factores Tecnológicos.....	14
2.1.5. Factores Ecológicos.....	15
2.1.6. Factores Legal .....	16
<b>2.2. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
2.2.1. Análisis FODA.....	16
<b>2.3. Análisis de entorno específico .....</b>	<b>18</b>
2.3.1. Fuerzas de Porter .....	18
<b>3. Business Model CANVAS .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Módulos.....</b>	<b>20</b>
3.1.1. Segmentos de mercado .....	20
3.1.2. Propuesta de valor .....	20
3.1.3. Canales.....	21
3.1.4. Relaciones con clientes .....	21
3.1.5. Fuentes de ingresos .....	21
3.1.6. Recursos clave.....	21
3.1.7. Actividades clave.....	22
3.1.8. Asociaciones clave .....	23
3.1.9. Estructura de costes.....	23
<b>4. Estrategia de Marketing .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Producto y propuesta de valor .....</b>	<b>23</b>

<b>4.2.</b>	<b>Estrategia de precios .....</b>	<b>24</b>
<b>4.3.</b>	<b>Previsión de ventas (5 años).....</b>	<b>25</b>
4.3.1.	Escenario optimista.....	25
<b>4.4.</b>	<b>Estrategia de comunicación.....</b>	<b>26</b>
4.4.1.	SEO y SEM .....	26
4.4.2.	Redes sociales .....	27
<b>4.5.</b>	<b>Estrategia de distribución.....</b>	<b>27</b>
<b>4.6.</b>	<b>Presupuesto de Marketing .....</b>	<b>28</b>
<b>5.</b>	<b><i>Plan de operaciones .....</i></b>	<b>29</b>
<b>5.1.</b>	<b>Localización.....</b>	<b>29</b>
5.1.1.	Localización.....	29
5.1.2.	Capacidad.....	30
<b>5.2.</b>	<b>Definición de procesos relevantes .....</b>	<b>30</b>
5.2.1.	Calidad .....	30
5.2.2.	Procesos.....	31
<b>5.3.</b>	<b>Especificaciones técnicas del producto .....</b>	<b>34</b>
<b>5.4.</b>	<b>Mapa de procesos y PERT.....</b>	<b>36</b>
<b>5.5.</b>	<b>Estructura de costes .....</b>	<b>38</b>
<b>6.</b>	<b><i>Equipo directivo y organización.....</i></b>	<b>41</b>
<b>6.1.</b>	<b>Miembros del equipo directivo .....</b>	<b>41</b>
<b>6.2.</b>	<b>Forma jurídica .....</b>	<b>41</b>
<b>6.3.</b>	<b>Visión y misión .....</b>	<b>41</b>
<b>6.4.</b>	<b>Organigrama .....</b>	<b>41</b>
<b>7.</b>	<b><i>Plan económico – financiero .....</i></b>	<b>43</b>
<b>7.1.</b>	<b>Inversión y financiación inicial.....</b>	<b>43</b>
<b>7.2.</b>	<b>Ingresos y gastos .....</b>	<b>43</b>
<b>7.3.</b>	<b>Estados financieros .....</b>	<b>47</b>
7.3.1.	Balance General .....	47
7.3.2.	Estado de Resultados.....	48

<b>7.4.</b>	<b>Indicadores de rentabilidad.....</b>	<b>49</b>
7.4.1.	Valor Actual Neto (VAN) .....	50
7.4.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	50
<b>8.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>51</b>
<b>9.</b>	<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>52</b>
<b>10.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>55</b>

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Producción editorial por ISBN según tipo de recurso</i> .....	14
Figura 2. <i>Número de líneas móviles y penetración en Perú</i> .....	15
Figura 3. <i>Matriz FODA de Ourswapp</i> .....	17
Figura 4. <i>Business Model Canvas de Ourswapp</i> .....	20
Figura 5. <i>Dominio por utilizar para el proyecto: Ourswapp.com</i> .....	22
Figura 6. <i>CPM de referencia según plataforma de monetización Google Ad Manager</i> .....	26
Figura 7. <i>Ubicación de oficinas Comunal Coworking para el proyecto Ourswapp</i> .....	29
Figura 8. <i>Diagrama de flujo de procesos de Ourswapp</i> .....	31
Figura 9. <i>Mockup de interfaz en aplicación móvil de Ourswapp</i> .....	35
Figura 10. <i>Mapa de procesos estratégicos de Ourswapp</i> .....	36
Figura 11. <i>Actividades, descripción y tiempos del proyecto Ourswapp</i> .....	38
Figura 12. <i>Diagrama de red y ruta crítica del proyecto Ourswapp</i> .....	38
Figura 13. <i>Organigrama inicial de Ourswapp</i> .....	42
Figura 14. <i>Organigrama esperado de Ourswapp</i> .....	43
Figura 15. <i>Fill Rate promedio de mercado</i> .....	44

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Precios de tipo CPM en USD de los principales publishers en Perú y Ourswapp.</i> .....	24
Tabla 2. <i>Proyección de ventas y escenarios de Ourswapp para 5 años.</i> .....	25
Tabla 3. <i>Presupuesto de Marketing de Ourswapp para los 3 primeros años.</i> .....	28
Tabla 4. <i>Prioridades de atención y SLAs de soporte de Ourswapp</i> .....	36
Tabla 5. <i>Costos tecnológicos del proyecto Ourswapp</i> .....	39
Tabla 6. <i>Costos de personal del proyecto Ourswapp</i> .....	39
Tabla 7. <i>Otros gastos del proyecto Ourswapp</i> .....	40
Tabla 8. <i>Ingresos estimados por la venta de espacios publicitarios de Ourswapp en escenario optimista (Fill Rate 80%) en proyección de los 5 primeros años.</i> .....	45
Tabla 9. <i>Ingresos estimados por la venta de espacios publicitarios de Ourswapp en escenario pesimista (Fill Rate 40%) en proyección de los 5 primeros años.</i> .....	46
Tabla 10. <i>Gastos del proyecto Ourswapp en proyección de los 5 primeros años</i> .....	46
Tabla 11. <i>Balance general de Ourswapp de los 5 primeros años.</i> .....	47
Tabla 12. <i>Estado de resultados de Ourswapp</i> .....	48
Tabla 13. <i>Cálculo del COK con método CAPM</i> .....	49
Tabla 14. <i>Cálculo de VAN y TIR de Ourswapp</i> .....	49



## Índice de acrónimos

API: Application Programming Interface, 31

CMS: Content management system, 39

CPM: Costo por mil, 24

IIPA: International Intellectual Property Alliance, 13

ISBN: International Standard Book Number, 14

OSIPTEL: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 14

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú, 10

PwC: PriceWaterhouseCoopers, 13

SEM: Search Engine Marketing, 21

SEO: Search Engine Optimization, 26

SIICA: Sistema de Información de las Industrias Culturales y Artes, 13

SLA: Service Level Agreement, 35

# 1. Introducción

## 1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

Algunos de los estudios realizados en el Perú acerca del hábito de la lectura tuvieron conclusiones poco alentadoras. Por ejemplo, el informe del Instituto de Opinión Pública de la PUCP, Pontificia Universidad Católica del Perú<sup>1</sup> reveló que el 11,9 % de peruanos no lee porque no tienen acceso a libros (cerca de 3,927,000 peruanos) y un 5,4 % (cerca de 1,782,000 peruanos) indicó que no lo hace por el precio elevado de estos.

Ante esta situación y con el fin de fomentar la lectura se pensó en la solución de crear una plataforma de intercambio de libros sin costo que permita a la vez compartir valoraciones, comentarios y hacer una lista de los libros que buscan para conseguirlos en algún momento.

Este proyecto propone la creación de una plataforma, de acceso web y a través de una aplicación móvil, que permita realizar el intercambio de una forma sencilla y, sobre todo, sin costo para el usuario.

## 1.2. Objetivos del TFE

### 1.2.1. Objetivo general

Evaluar la factibilidad económica de la creación de una aplicación móvil de intercambio de libros “Ourswapp” el cual permitirá incentivar el hábito de la lectura en los usuarios de Perú.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Obtener información que permita analizar el entorno para encontrar las oportunidades y amenazas del proyecto de negocios Ourswapp.
- Definir las estrategias de mercadotecnia que se aplicarán para la adopción de Ourswapp en el mercado peruano.

---

<sup>1</sup> Pontificia Universidad Católica del Perú. (2015, septiembre). Estado de la opinión pública. *Libros y hábitos de lectura* (Boletín No 137). Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IOP-PUCP).

- Determinar el modelo de negocio del Ourswapp para elaborar estrategias que permitan potenciar cada dimensión relacionada con la empresa.
- Describir el journey map y el proceso de funcionamiento de Ourswapp.  
Evaluar y determinar la factibilidad económica del proyecto.

### 1.2.3. Elementos innovadores del proyecto

Es posible catalogar este proyecto como innovador por las siguientes razones:

- Se resuelve la necesidad del intercambio: Actualmente, Internet permite la posibilidad de buscar y encontrar lo que se necesita en el entorno digital a través de la compra o venta de bienes o servicios. Sin embargo, la opción del intercambio no es algo común en Internet porque no existen entornos digitales que cubran esta necesidad.
- Escalabilidad: El proyecto presentado a continuación es la primera parte de una gran variedad de tipos de intercambio que se pueden realizar, a demás de libros, por ejemplo, se puede intercambiar ropa, herramientas, artículos electrónicos, vehículos e incluso servicios. El proyecto está pensado en una estructura básica que puede ser adaptada a los diferentes tipos de intercambio posible.
- Información de perfiles a gran escala: Junto con lo anterior, al tener más opciones de intercambio será posible construir y combinar tipos de audiencias para hacer mas efectiva la venta de publicidad en la plataforma, esto puede incrementar los ratios de clics (cantidad de veces que un usuario se ve atraído por un anuncio y decide tener mas información) y utilizarlos como beneficios de anunciar en los espacios de publicidad de la plataforma.
- Economía colaborativa: El proyecto centra sus operaciones en el cambio de bienes entre los usuarios que utilizan la aplicación basados en la necesidad de búsqueda de un libro que necesita y libros que pueden ofrecerse, lo que a la vez genera la colaboración entre las personas para hacer que este intercambio sea posible.

## 2. Análisis de situación del mercado

### 2.1. Análisis externo

#### 2.1.1. Factores Políticos:

El Perú está atravesando una alta inestabilidad política ocasionada por la corrupción y el poder del congreso sobre el poder ejecutivo que ha ocasionado que el gobierno sufra cambios constantes como las vacancias presidenciales. (BBC News, 2020).

El recientemente elegido presidente de la Republica del Perú, José Pedro Castillo Terrones, ha enfrentado problemas en su gestión que han ocasionados cambios en su gabinete ministerial que resulta en el cambio total de sus ministros, entre ellos el de Ministerio de Educación (Minedu).

Tras la renuncia del presidente de consejo de ministros Guido Bellido, que contaba con Juan Cadillo como ministro de educación, que fue reemplazado por Mirtha Vásquez, quien incluyó como nuevo ministro de educación a Carlos Gallardo, se reinicia la gestión del sector educación con una nueva gestión de las políticas educativas del Perú.

En el último quinquenio, Minedu ha tenido 10 ministros, una inestabilidad que no se había visto en el sector, y que fue un reflejo de la crisis política que se tuvo a raíz de la rotación de hasta cuatro presidentes de la República. (Bustamante, 2021)

Esta situación supone un riesgo directo en el desarrollo de la población peruana ya que los planes educativos, como el fomento del derecho a la lectura, se retrasan con cada cambio de poder y, además, cualquier intento de alianza del proyecto Ourswapp con el estado podría correr el riesgo de no concretarse.

#### 2.1.2. Factores Económicos

Como resultado de la inestabilidad política peruana, la economía entró en un periodo de incertidumbre que trajo como resultado la depreciación del sol peruano frente al dólar.

El economista peruano Diego Macera comentó lo siguiente en una entrevista a la BBC: “Los mercados no contaban con este gabinete. Los agarró por sorpresa y eso provocó una

depreciación acelerada del sol. Es uno de los tipos de cambio más altos de la historia” (Macera, 2021).

Como consecuencia, los peruanos y las empresas del Perú tendrán que pagar más soles por cada dólar. Es decir, la compra de bienes (en este caso libros) será más cara y por lo tanto menos accesibles a los consumidores.

Por otro lado, de acuerdo con el análisis de los resultados del estudio Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024 de PriceWaterhouseCoopers (PwC) realizada por la revista Business Empresarial, se estimó que los ingresos por consumo de libros en Perú podrían alcanzar los 25 millones de dólares americanos para el año 2024. Esto es, 32% más versus el consumo de 2019.

El proyecto Ourswapp tomará como oportunidad la situación de la subida del precio del dólar para reforzar la importancia del intercambio de libros y a la vez tendrá en cuenta el las proyecciones de PwC para estimar el potencial intercambio de libros futuros.

### 2.1.3. Factores Sociales

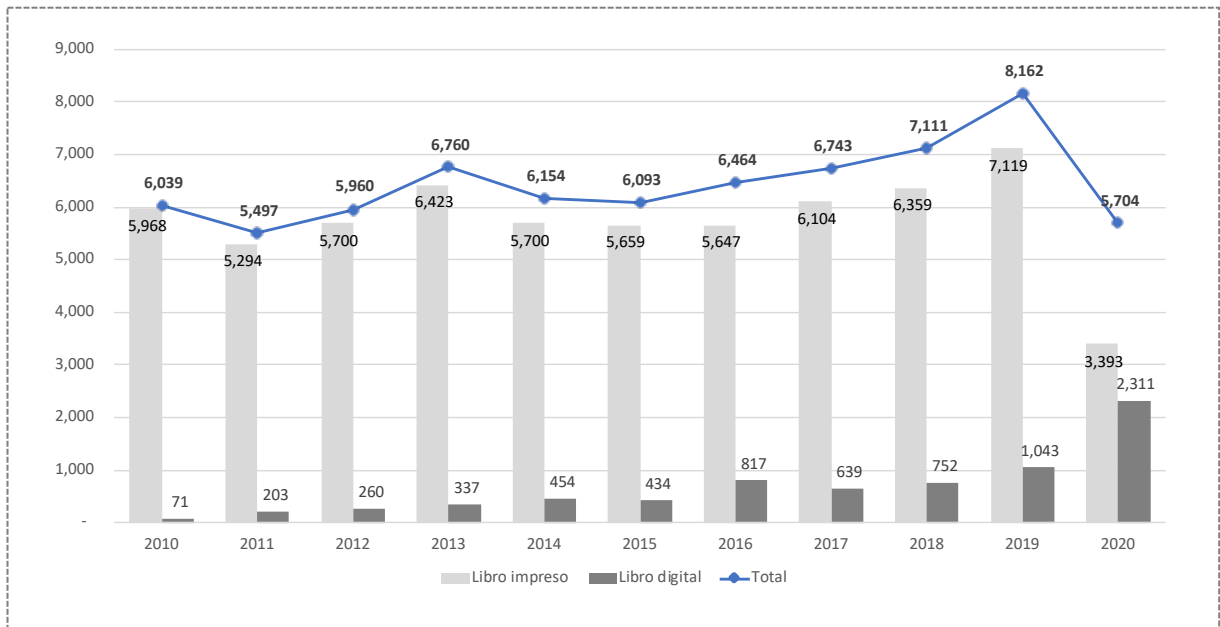
De acuerdo con los datos *Special 301 Report* del International Intellectual Property Alliance (IIPA) del 2006 el Perú generó pérdidas de 9 Millones de dólares a causa de la Piratería de libros en el 2005 generados principalmente por la fotocopia de libros realizados cerca de los centros universitarios y también por la venta ambulante. En este reporte se menciona: “Algunos piratas profesionales tienen la capacidad de ofrecer aproximadamente 3,000 títulos a la venta” (IIPA, 2006).

Así mismo, un informe del Instituto de Opinión Pública de la PUCP reveló que 11,9 % de peruanos no lee porque no tienen acceso a libros (cerca de 3,927,000 peruanos), y un 5,4 % (cerca de 1,782,000 peruanos) indicó que no lo hace por el precio elevado de estos.

Otro factor para destacar es la preferencia de consumo por tipo de recurso (libros físicos o libros electrónicos). De acuerdo con el Sistema de Información de las Industrias Culturales y Artes (SIICA) del Ministerio de Cultura del Perú, es posible tener una idea del consumo a través

del análisis de los registros de los códigos normalizados internacionales para libros o ISBN por sus siglas en inglés. Ver figura 1.

**Figura 1. Producción editorial por ISBN según tipo de recurso.**



Fuente: Adaptación de SIICA con datos de la Biblioteca Nacional del Perú, 2021.

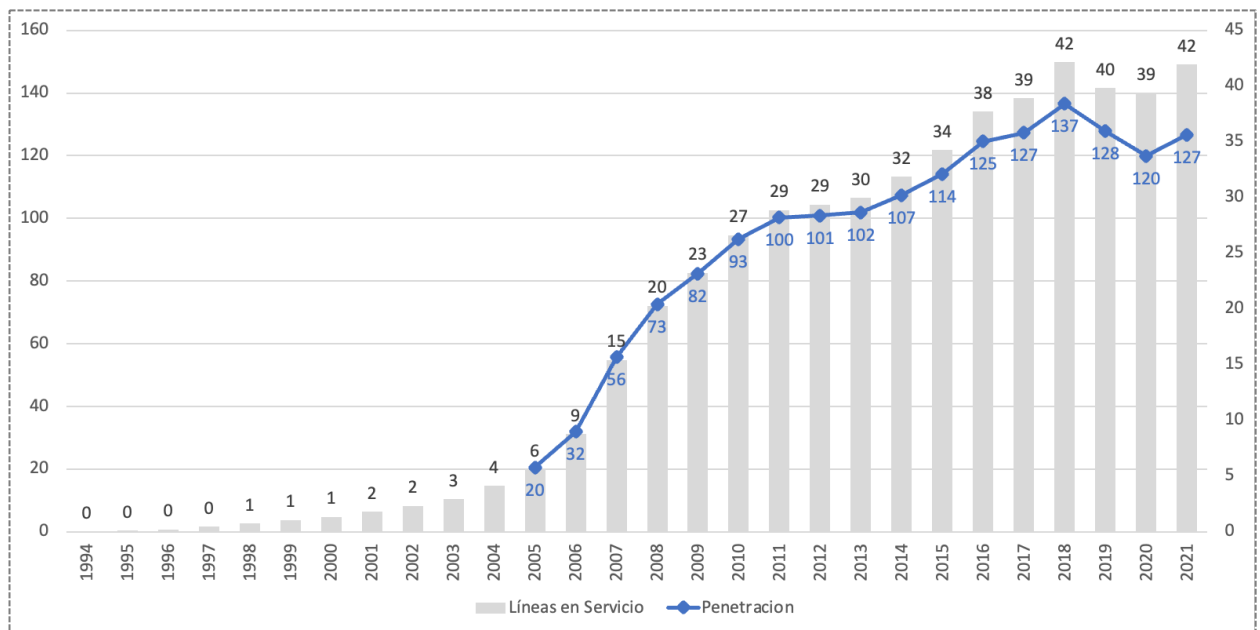
El gráfico muestra que la producción editorial digital ha evolucionado a lo largo de estos 10 últimos años, lo que sugiere pensar en un plan de intercambio de libros digitales hacia el futuro.

La piratería puede ser un problema para la plataforma, se pensará en (1) trabajar en un plan de concientización de compra de libros genuinos para erradicar la piratería, (2) asegurar que los intercambios se realicen únicamente con libros originales y (3) premiar a los usuarios que realicen intercambios únicamente con libros comprados legalmente. En este tercer punto se planea formular acuerdos con librerías para que ofrezcan descuentos a los usuarios que realicen más intercambios en un periodo de tiempo.

#### 2.1.4. Factores Tecnológicos

De acuerdo con una nota de prensa del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), las líneas móviles en el Perú tuvieron un crecimiento de 3% con 42 millones de líneas hasta septiembre 2021.

**Figura 2. Número de líneas móviles y penetración en Perú**



Fuente: Adaptación de PUNKU con datos de la OSIPTEL, 2021.

El Perú registró una recuperación en el mercado de telefonía móvil, al bordear los 42 millones de líneas activas, cifra que superó en 2,8 % los resultados del segundo trimestre y marcó un nuevo máximo desde julio de 2019. (OSIPTEL, 2021)

El desarrollo de las comunicaciones en Perú es un factor que permite tener una gran oportunidad de crecimiento al proyecto. De acuerdo con el estudio de PwC: *Global Entertainment & Media Outlook* se calcula que el acceso a internet de las familias peruanas tendrá un crecimiento de 5.2% cada año hasta el 2023. Esto supone la preparación de la infraestructura de la aplicación para soportar un posible incremento de usuarios en la plataforma.

#### 2.1.5. Factores Ecológicos

La emergencia sanitaria mundial a causa del coronavirus ha sido la principal causa de los problemas de muchas compañías a nivel mundial debido a una falta de adaptación hacia la digitalización de sus operaciones basadas en la nube (Cloud).

Carlos Letts, director de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas comentó: “La pandemia aceleró la digitalización.

Desde el año pasado hay una transformación digital rápida y esto no se revertirá, sino que irá en aumento". (Letts, 2020).

Este factor permitirá idear planes de cualquier tipo ante situaciones inesperadas con impactos de toda magnitud para asegurar que la operación no se vea afectada.

#### 2.1.6. Factores Legal

El 11 de octubre del año 2003, durante el gobierno del expresidente Alejandro Toledo se publicó la ley número 28086, "Ley de democratización del libro y de fomento de la lectura" la cual exonera del impuesto general a las ventas la importación y/o ventas de libros y productos editoriales (artículo 29), y que además otorga un reintegro tributario equivalente al IGV a los editores que superen las 150 UIT anuales en ingresos netos (artículo 30).

Ambos factores permitirán generar planes para (1) fomentar la compra de libros físicos y (2) contribuir con los editores a que logren sus objetivos que les permita acceder al beneficio del reintegro tributario.

## 2.2. Análisis interno

### 2.2.1. Análisis FODA

Con el fin de realizar un diagnóstico del proyecto se analizarán los factores e internos del mismo.

Fortalezas:

- Conocimiento del funcionamiento de la industria de libros en el Perú.
- Conocimiento acerca de metodologías de mejora de la experiencia del usuario en internet y de monetización de aplicaciones móviles.
- El proyecto permitirá obtener información acerca de las preferencias de lectura de los usuarios, frecuencias de lectura, frecuencias de búsqueda, tipos de contenido, etc. Que serán útiles para las estrategias comerciales futuras.



Figura 3. Matriz FODA de Ourswapp.

Matriz FODA de Ourswapp		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		F1	F2	D1	D2
		Conocimiento del funcionamiento de la industria de libros en Perú.	Conocimiento acerca de metodologías de mejora de la experiencia del usuario en internet y de monetización de aplicaciones móviles	El proyecto está diseñado para ser una aplicación móvil y no para web.	Al ser una idea de negocio, no se encuentra posicionada aún en el mercado.
		El proyecto obtendrá información sobre preferencias, tendencias que serán útiles para las estrategias comerciales.		Alto costo de mantenimiento y desarrollo de la aplicación.	
Oportunidades (O)		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Inexistencia de un servicio similar de intercambio de libros en el mercado peruano.	1	(O1, F1) Promover el intercambio de libros, incentivar a la lectura mediante los comentarios y puntuaciones, gamification con descuentos por mas swapps	1	(O1, D1, D3) Crear el sitio web para ganar a los usuarios que usan dispositivos desktop para el intercambio de libros.
O2	Proyección favorable de crecimiento de consumo de libros.	2	(O2, O3, F2, F3) Desarrollar un aplicativo que permita conocer en profundidad a los usuarios que intercambian libros, ofrecer la venta de nuevos libros de lanzamiento de acuerdo a las preferencias, crear una comunidad sólida que confie en el proyecto.	2	(O2, D2) Trabajar en posicionamiento orgánico, pagado para aparecer en los primeros resultados de búsqueda de los usuarios.
O3	Usuarios interesados en conseguir libros que no encuentran en sus librerías habituales.	3		3	(O3, D1) Incluir en el sitio web y en el app un apartado de wishlist para que la comunidad ayude a encontrar libros dentro y fuera de Perú.
Amenazas (A)		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Posibles complicaciones legales de librerías sobre la aceptación del modelo de negocio por parte de las librerías.	1	(A1, F3) Realizar alianzas con librerías para que coloquen publicidad en el App relacionadas a los libros de más intercambio.	1	(A1, D1) Crear alianzas con las librerías para promover la venta de libros y ofrecer un revenue share de las ventas.
A2	Aparición de competidores con un modelo de negocio similar que vaya más allá del intercambio de libros.	2	(A2, F2) Desarrollar una interfaz sencilla que permita una experiencia de navegación intuitiva y mejorarla en base a las necesidades de los usuarios.	2	(A2, D3) Potenciar el app para ofrecer siempre una experiencia de uso única, inimitable por la competencia.
A3	Posibilidad de incremento de consumo de libros digitales.	3	(A3, F1, F2) Desarrollar el intercambio legal de libros digitales (con tiempos de expiración por ejemplo) que solo puedan ser leídos en un dispositivo.	3	(A3, D2, D3) Realizar encuestas a los usuarios para conocer la tendencia del cambio de libros físicos por digitales para crear planes de cambios digitales.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### Debilidades:

- El proyecto fue diseñado inicialmente para ser una aplicación móvil, no se consideró que las operaciones se realicen vía web, aplicando un modelo basado en que la experiencia se centre en usuarios de dispositivos móviles, llamado también *Mobile First*.
- Ourswapp es un proyecto de negocio y no se encuentra aún posicionada en el mercado local.
- Los costos de desarrollo, mantenimiento, publicación y promoción de la aplicación son elevados.

#### Oportunidades:

- No existe un negocio o proyecto de negocio similar en el mercado peruano.
- De acuerdo con las proyecciones de empresas consultoras internacionales, se prevee un escenario favorable respecto al crecimiento de la demanda de libros.
- Existen usuarios desatendidos, que buscan conseguir libros en sus librerías favoritas y estas no se encuentran en stock o no llegan a Perú.

Amenazas:

- Existe la posibilidad de que las librerías inicien demandas legales sobre el proyecto y su modelo de negocio.
- El modelo es fácilmente replicable y adaptable al intercambio en general, no solo al intercambio de libros.
- Existe la posibilidad de un incremento de la demanda de libros digitales.

La matriz servirá para crear estrategias que ayuden a controlar o reducir el impacto de las debilidades y amenazas del entorno apoyadas en las fortalezas y oportunidades.

En este punto se pudo identificar que, si bien el objetivo de este proyecto es crear una aplicación, se necesitará contar con un entorno basado en web para facilitar la búsqueda de libros publicados por usuarios dispuestos a intercambiarlos.

## 2.3. Análisis de entorno específico

### 2.3.1. Fuerzas de Porter

**Poder de negociación con los proveedores:** bajo

Los proveedores principales son los dueños de libros que iniciarán el intercambio (inventario inicial), al ser este un proyecto donde no se aplicarán costos por intercambio el poder de los proveedores es bajo. Sin embargo, es importante mencionar que se debe cuidar mucho la experiencia de uso de la aplicación con los proveedores ya que, de encontrarse errores, fallas o algo que no los permita avanzar se irán inmediatamente y desistirán de participar en el intercambio.

Por otro lado, tenemos a los proveedores de tecnología como los proveedores de servicio de hosting para el aplicativo pues estos pueden cambiar sus términos y condiciones que en la mayoría de los casos solo permite aceptarlas. Se debe idear un plan que permita estimar los tiempos de migración, esfuerzos necesarios, costos e implicancias de uso para los usuarios de modo que el servicio se mantenga online el 100% del tiempo.

**Poder de negociación con los compradores: alto**

Los clientes de Ourswapp son todos los propietarios de libros físicos dispuestos a intercambiarlos por libros de su interés a través del aplicativo. Se trabajará en una estrategia basada en la prioridad de enfoque hacia el cliente o *Customer First*.

La metodología de Customer First (del inglés, “el cliente primero”): es fundamental en los negocios de ahora y puede definirse como una estrategia de compromiso hacia el cliente en busca de una relación duradera y que involucra el conocimiento de sus preferencias, intereses, actitudes, expectativas, hábitos... entre otros. (Bancolombia, 2021)

Por otro lado, tenemos a los clientes secundarios que son las casas editoriales y librerías quienes publicarán sus anuncios promocionales a través de la aplicación y del sitio web con quien se deben cumplir las pautas de publicación, pero sin garantizar que la aplicación tendrá toda la responsabilidad sobre sus ventas.

**Amenaza por productos sustitutos: alto**

La facilidad con la que se puede construir una plataforma online permite que los competidores puedan replicar el modelo de negocio. Sin embargo, el modelo que ofrece el proyecto es sin costo para el usuario lo que podría resultar en una barrera de entrada para las empresas que busquen obtener ingresos a través de un servicio de intercambio.

Para contrarrestar esto, se trabajará en la elaboración de estrategias de mejora continua de modo que cada cierto tiempo se ofrezca un servicio nuevo de Ourswapp sin costo para los usuarios.

**Rivalidad entre competidores: bajo**

Existen muchas empresas que se dedican a la compra/venta de artículos como OLX, Mercado Libre o el Marketplace de Facebook que funcionan como nexos para conectar a los usuarios interesados en comprar y vender artículos nuevos y usados.

Sin embargo, el modelo de intercambio no existe en el mercado de Perú. Se planteará una estrategia basada en la confianza en el uso de la plataforma Ourswapp, por ejemplo, compartiendo experiencias de uso y solucionando situaciones críticas de forma inmediata, para que esta sea una de las razones principales del uso de la plataforma.

### 3. Business Model CANVAS

#### 3.1. Módulos

El uso del Business Model Canvas permitirá conocer cual es el modelo de negocio y cual es el segmento de mercado al que atenderá el proyecto.

**Figura 4. Business Model Canvas de Ourswapp.**

<b>Asociaciones clave</b> (Key partners) - Ministerio de Educación - Ministerio de Cultura - Universidades	<b>Actividades clave</b> (Key activities) - Intercambio de libros.  <b>Recursos clave</b> (Key resources) - Profesionales de desarrollo web/app. - Profesionales en UX - Plataforma. - Host y dominio.	<b>Propuesta de valor</b> (Value proposition) - Intercambio de libros en una comunidad de personas que gustan de la lectura, que pueden dar sus opiniones y recomendaciones sobre sus libros favoritos sin costo.	<b>Relaciones con clientes</b> (Customer relationships) - Plataforma autogestionada por el usuario. - Comunicación de nuevos libros en push notifications.  <b>Canales</b> (Channels) - Redes sociales - Sitio web - SEM	<b>Segmentos de mercado</b> (Customer segments) - Personas que les gusta la lectura - Librerías
<b>Estructura de costes</b> (Cost structure) - Tecnológicos: Host y dominio web. - Recursos: Diseñadores, Programadores, Desarrolladores web. - Promoción: Publicidad, SEO y SEM.		<b>Fuentes de ingresos</b> (Revenue streams) - Ingresos por publicidad - Patrocinios		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 3.1.1. Segmentos de mercado

El segmento de mercado principal de Ourswapp son las personas de Perú mayores de 18 años que cuentan con un equipo celular y que gustan de la lectura en formato físico (no digital), estas personas son quienes realizarán la acción de búsqueda de libros, publicación de libros, comentarios para luego realizar el intercambio; y luego están las librerías como segundo segmento y potenciales clientes que serán anunciantes en la aplicación quienes comunicarán sobre nuevos libros en la aplicación, todo esto basado en los intereses y búsquedas de los usuarios, de modo que esta promoción contribuya con la conversión de compra de libros y se convierta en nuevo material listo para el intercambio entre los usuarios.

#### 3.1.2. Propuesta de valor

El propósito de Ourswapp es fomentar el intercambio de libros en una comunidad de personas que gustan de la lectura de libros en físico a través del uso del canal digital para buscar, publicar y coordinar el intercambio, y donde además tendrán acceso a un espacio donde puedan expresar sus opiniones y dar recomendaciones de sus libros favoritos sin costo.

### 3.1.3. Canales

Ourswapp utilizará las redes sociales para hacer llegar el mensaje publicitario a los usuarios acerca de la propuesta de valor y el marketing aplicado a buscadores (o SEM por sus siglas en inglés) para que puedan llegar hasta la página principal del proyecto y puedan conocer acerca de la oferta, beneficios e incentivar al intercambio de libros físicos. Del mismo modo, se aplicarán técnicas de optimización en motores de búsqueda (o SEO por sus siglas en inglés) para que los usuarios puedan llegar al sitio web de Ourswapp a través de los resultados de búsqueda orgánicos de la web. En el mismo sitio web se explicará la forma de realizar el intercambio de forma segura.

### 3.1.4. Relaciones con clientes

La plataforma brindará todo el soporte para que la Ourswapp cumpla con brindar la facilidad de autogestión, de este modo los usuarios podrán interactuar en la plataforma de forma intuitiva. Para dar un soporte apropiado, el sitio web de Ourswapp contará con un espacio de preguntas frecuentes y de soporte vía email para dar solución a las consultas de forma apropiada en el menor plazo posible..

### 3.1.5. Fuentes de ingresos

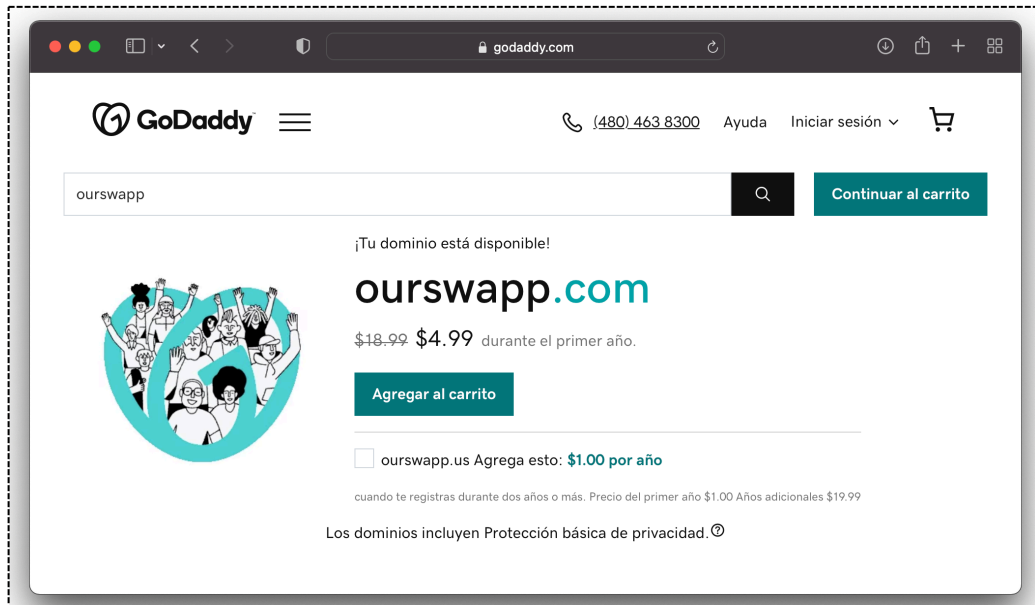
La fuente de ingresos principal será por (1) la venta de publicidad digital en diferentes ubicaciones de bloques de anuncios dentro de la plataforma; y (2) por el patrocinio de alguna sección de interés de los anunciantes, sin que esto afecte la experiencia del usuario. Se reafirma que el proyecto no busca realizar cobros a los usuarios por uso de la plataforma por ningún motivo. A futuro se podría ofrecer a las librerías la opción de poder vender los libros de forma directa en la plataforma mediante pruebas de tipo A/B.

### 3.1.6. Recursos clave

Para que la actividad del proyecto pueda llevarse a cabo, se necesitará contar con lo siguiente:

- Recurso humano: Especialistas en desarrollo web y programación para la construcción de la plataforma de intercambio; y
- Recurso tecnológico: El servidor web (host) y el dominio: Ourswapp.com. Se utilizará el dominio “.COM” para anticiparnos a una futura presencia internacional.

**Figura 5.** Dominio por utilizar para el proyecto: Ourswapp.com.



Fuente: Godaddy.com, 2021.

### 3.1.7. Actividades clave

La actividad principal del proyecto es el intercambio de libros en físico y funcionará de la siguiente forma:

- a. Un usuario se registra en la plataforma e inicia sesión.
- b. La plataforma preguntará si desea intercambiar o buscar un libro en formato físico.
- c. Si se trata de un intercambio, el usuario podrá seleccionar el título del libro y el sistema completará información como autor, fecha de publicación, ISBN, entre otros. Luego publicará la disponibilidad del libro y ubicación geográfica.
- d. Si se trata de una búsqueda, el usuario colocará el término de búsqueda, autor, ISBN o palabra clave que ayude en la búsqueda. La plataforma deberá tener la capacidad de sugerir recomendaciones aproximadas en base a la búsqueda. En el caso en el que la plataforma encuentre el libro mostrará como resultado la opción de intercambio más cercana a su ubicación. En caso de no encontrar el libro la información se compartirá

con los principales editores para ponerlo a disposición de los usuarios a través de anuncios o campañas de Email marketing.

- e. Los usuarios podrán publicar comentarios sobre los libros que leyeron y debatir acerca del contenido dentro de la plataforma.
- f. Los usuarios que realicen más intercambios accederán a beneficios como descuentos en la compra de nuevos libros o envíos gratuitos, todo esto en asociación con los principales editores.

### 3.1.8. Asociaciones clave

Los principales socios serán el ministerio de educación, así como también el ministerio de cultura del Perú, de modo que estos participen en la promoción o financiación de la plataforma, Por otro lado, también se buscará difundir el intercambio de los libros en las principales universidades del Perú asegurando que todo esto se realice bajo las normas de protección de propiedad intelectual de los editores.

### 3.1.9. Estructura de costes

Los costos del proyecto están relacionados a la construcción de la plataforma, es decir, a los costos relacionados a la tecnología que se utilizará como el host y el dominio web, los costos correspondientes al pago a los desarrolladores y diseñadores web, los costos operativos; y los gastos publicitarios y de marketing.

## 4. Estrategia de Marketing

### 4.1. Producto y propuesta de valor

Ourswapp es una plataforma en forma de aplicación móvil y web que busca promover el intercambio de libros en una comunidad en la que las personas interesadas en la lectura puedan compartir opiniones y recomendaciones de sus libros favoritos sin ningún costo.

## 4.2. Estrategia de precios

Debido a que el proyecto presenta dos frentes: (1) usuarios que intercambian libros y (2) empresas que pagan por la publicación de anuncios en la plataforma. Se desarrollará la estrategia de precios basados en los costos por publicidad.

Antes de determinar los precios de publicar anuncios en la plataforma se explica brevemente la forma en que se va a desarrollar la monetización de Ourswapp y algunas definiciones.

La venta de los espacios publicitarios en digital se encuentra bajo una estructura de costos universal, uno de ellos es el Costo por mil o CPM; y se trata de una medida del pago de anuncios por cada mil veces que un usuario ve el anuncio en un ecosistema digital.

Al grupo de espacios publicitarios de las plataformas digitales se les denomina “inventario” y Ourswapp se convierte en un editor de contenidos (también conocidos como publishers) que compite indirectamente con otros editores (sitios de noticias y blogs) quienes también ofrecen sus espacios publicitarios para mostrar anuncios.

El diferencial se encuentra en que Ourswapp tendrá un mercado nicho actualmente desatendido por los actuales publishers.

La aplicación y el sitio web tendrán espacios publicitarios específicos en posiciones donde el usuario pueda mantener su atención, de este modo se asegura el Viewability<sup>2</sup> para asegurar que estos valores sean superiores al 50% de visibilidad y se coloquen precios competitivos en el mercado. En este contexto, se planteará una estrategia de precios ligeramente menores a los promedios del mercado.

**Tabla 1.** Precios de tipo CPM en USD de los principales publishers en Perú y Ourswapp.

Publisher	Formato / Tamaño	718x90	300x250	320x50
América Televisión	Display	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
El Comercio		\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Ourswapp		\$ 4.50	\$ 4.50	\$ 4.50

Fuente: Elaboración propia con datos de América TV y Dirario El Comercio, 2021.

<sup>2</sup> Google. (2017, septiembre). La viewability es un indicador clave en publicidad digital que mide la probabilidad de un anuncio de ser visto por un usuario.



### 4.3. Previsión de ventas (5 años)

#### 4.3.1. Escenario optimista

Para realizar el cálculo del escenario optimista, se trabajó la proyección con base a la siguiente información:

**Tabla 2. Proyección de ventas y escenarios de Ourswapp para 5 años.**

		Inventario en volumen de impresiones				
Escenario	Fillrate	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Completo	100%	28,970,114	36,741,109	46,596,610	59,095,769	74,947,724
Optimista	80%	23,176,091	29,392,887	37,277,288	47,276,615	59,958,179
Neutro	60%	17,382,068	22,044,665	27,957,966	35,457,461	44,968,634
Pesimista	40%	11,588,046	14,696,444	18,638,644	23,638,307	29,979,089

		Ingresos en USD \$				
Escenario	Fillrate	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Completo	100%	\$ 17,645	\$ 40,851	\$ 70,448	\$ 112,983	\$ 173,269
Optimista	80%	\$ 14,116	\$ 32,681	\$ 56,358	\$ 90,387	\$ 138,615
Neutro	60%	\$ 10,587	\$ 24,511	\$ 42,269	\$ 67,790	\$ 103,962
Pesimista	40%	\$ 7,058	\$ 16,340	\$ 28,179	\$ 45,193	\$ 69,308

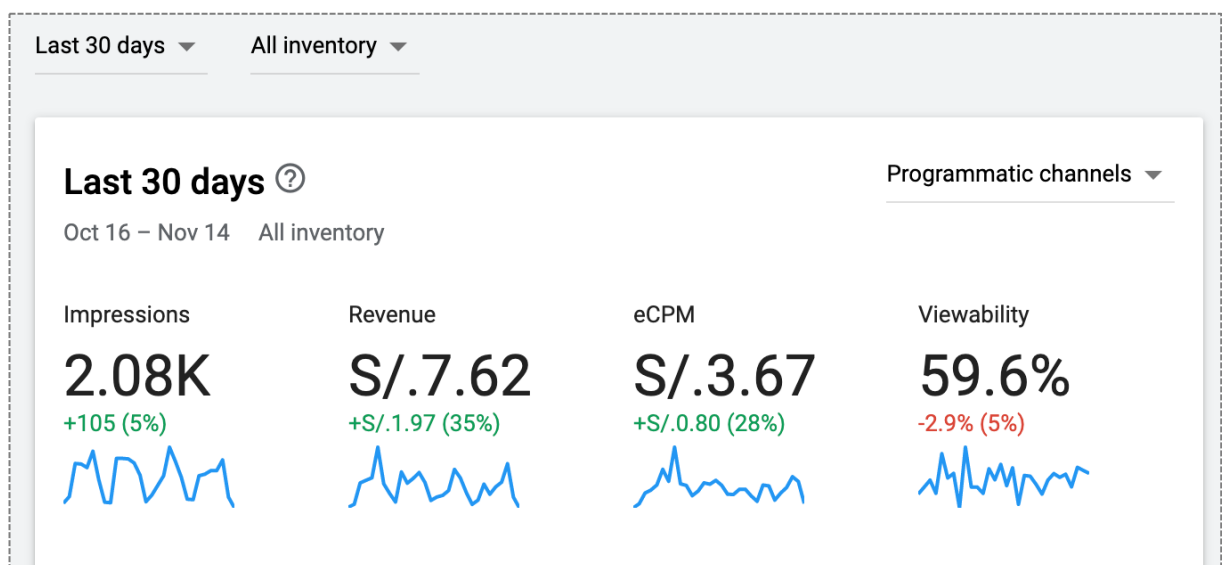
Fuente: Elaboración propia, 2021.

- El inventario son las impresiones de anuncio disponibles para la venta tanto en la plataforma web como en la aplicación.
- El número de ubicaciones (o bloques de anuncios) por página: será de 5 ubicaciones para la plataforma en versión web y 3 ubicaciones para la plataforma en versión aplicación, se tendrá especial cuidado en no afectar la experiencia del usuario por la alta exposición de anuncios.
- El número de páginas de interacción: se estima que las interacciones de un usuario en la web o en la aplicación será en promedio 6 páginas por sesión.
- El número de visitas estimadas por mes: El objetivo es alcanzar las 1,500 páginas vistas en cada plataforma (web/app). Para esto, se trabajará en estrategias de SEO y SEM; esperándose un crecimiento de 2% de visitas adicionales por mes.
- Se estima que la subasta abierta, es decir la compra que se realiza de forma automatizada (programática) serán inicialmente del 100%, a partir del mes 10 se estima un desglose de 90% venta por subasta abierta, es decir, venta automatizada y el 10% restante a través de la venta directa.

- Para los siguientes cuatro años el inventario deberá alcanzar esta distribución:
  - Año 2 (meses 1 al 6): 90% subasta abierta / 10% venta directa.
  - Año 2 (meses 7 al 12): 80% subasta abierta / 20% venta directa.
  - Año 3 (meses 1 al 6): 80% subasta abierta / 20% venta directa.
  - Año 3 (meses 7 al 12): 70% subasta abierta / 30% venta directa.
  - Año 4 (meses 1 al 6): 70% subasta abierta / 30% venta directa.
  - Año 4 (meses 7 al 12): 60% subasta abierta / 40% venta directa.
  - Año 5 (meses 1 al 6): 60% subasta abierta / 40% venta directa.
  - Año 5 (meses 7 al 12): 50% subasta abierta / 50% venta directa.

Esto hace que los ingresos tengan una mejora sustancial ya que el costo CPM es 800% mayor para la venta directa.

**Figura 6.** CPM de referencia según plataforma de monetización Google Ad Manager



Fuente: Compañía Peruana de Medios Digitales desde Google Ad Manager, 2021.

(información confidencial)

#### 4.4. Estrategia de comunicación

##### 4.4.1. SEO y SEM

Para alcanzar los objetivos de posicionamiento, el proyecto tendrá dos frentes por cubrir

1. Las estrategias de optimización en motores de búsqueda: SEO o Search Engine Optimization, que se refieren a la optimización del sitio para que pueda aparecer en

los primeros resultados de los motores de búsqueda como Google, Yahoo! o Bing. El SEO es un proceso que puede tomar bastante tiempo (meses o años) mientras que se genera contenido (publicaciones) que luego son indexadas por los motores de búsqueda.

2. Las estrategias de marketing en buscadores: SEM o Search Engine Marketing, que se trata del uso de campañas de pago para que los anuncios aparezcan en los primeros resultados de los motores de búsqueda utilizando técnicas de uso de palabras clave en combinación con algoritmos que califican a los sitios web relevantes.

Es importante destacar que mientras mejor se maneje la estrategia de SEO los buscadores ubicarán a Ourswapp entre los primeros resultados de búsqueda de forma orgánica y esto representa un ahorro para las estrategias de SEM, sin embargo, no significa que debamos prescindir de estas ya que los algoritmos cambian constantemente añadiendo nuevos requisitos para la visibilidad de los resultados en los buscadores web.

#### 4.4.2. Redes sociales

Las redes sociales serán parte importante en el desarrollo de la estrategia de comunicación, ya que será aquí donde se mostrarán los beneficios del intercambio de libros.

Los principales canales de publicación serán Facebook, Instagram y TikTok. Las dos primeras servirán para dar a conocer el producto desde el Fan Page y pauta pagada para que los usuarios descarguen el App de Ourswapp; mientras que TikTok servirá para compartir las experiencias de usuarios e influencers en el uso de la plataforma.

#### 4.5. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución se realizará de forma directa, esto quiere decir que la plataforma será el un punto de encuentro para que los usuarios entren en contacto sin intervención de algún otro agente para que el intercambio de libros se pueda realizar.

De este modo el proyecto podrá tener el control inmediato de la cantidad de inventario (libros) a intercambiar, de la resolución de problemas de uso de la plataforma e de la identificación de oportunidades de mejora.

#### 4.6. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing incluye los gastos de los profesionales que estarán a cargo de la gestión de las herramientas de publicidad y de los presupuestos a utilizar en las plataformas de publicidad.

La contratación del especialista en SEO será por 12 meses para el primer año, luego se contratará nuevamente por un trimestre en el tercer año para realizar las optimizaciones necesarias.

En el caso de los presupuestos por publicidad estos tendrán un incremento de 8% por año, los ahorros generados por la optimización se utilizarán como bonificaciones trimestrales para los especialistas a modo de incentivo.

**Tabla 3.** *Presupuesto de Marketing de Ourswapp para los 3 primeros años.*

Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total por año
Año 1	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 2,978
Año 2	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 3,216
Año 3	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 3,473
Año 4	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 3,751
Año 5	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 4,051

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La distribución del presupuesto de marketing estará basada en los resultados obtenidos por las campañas de promoción en las plataformas de compra programática, Facebook Ads y Google Ads.

Se tendrá en cuenta que la inversión en marketing en social media será constante y se mantendrá hasta el momento en que las búsquedas orgánicas al sitio web superen el 80% del tráfico hacia el sitio de modo que no exista una dependencia de las redes sobre el tráfico del sitio. En el momento que las visitas directas al sitio superen el porcentaje indicado, el presupuesto se repartirá también para optimizaciones de Search Engine Optimization (SEO) de las propiedades web y app del proyecto.

## 5. Plan de operaciones

Todo proyecto necesita una ubicación que funcione como centro de operaciones y que además represente el respaldo de servicio y sobre todo la confianza. Este lugar será el espacio de soporte, de desarrollo de servicio y de generación de valor para los usuarios.

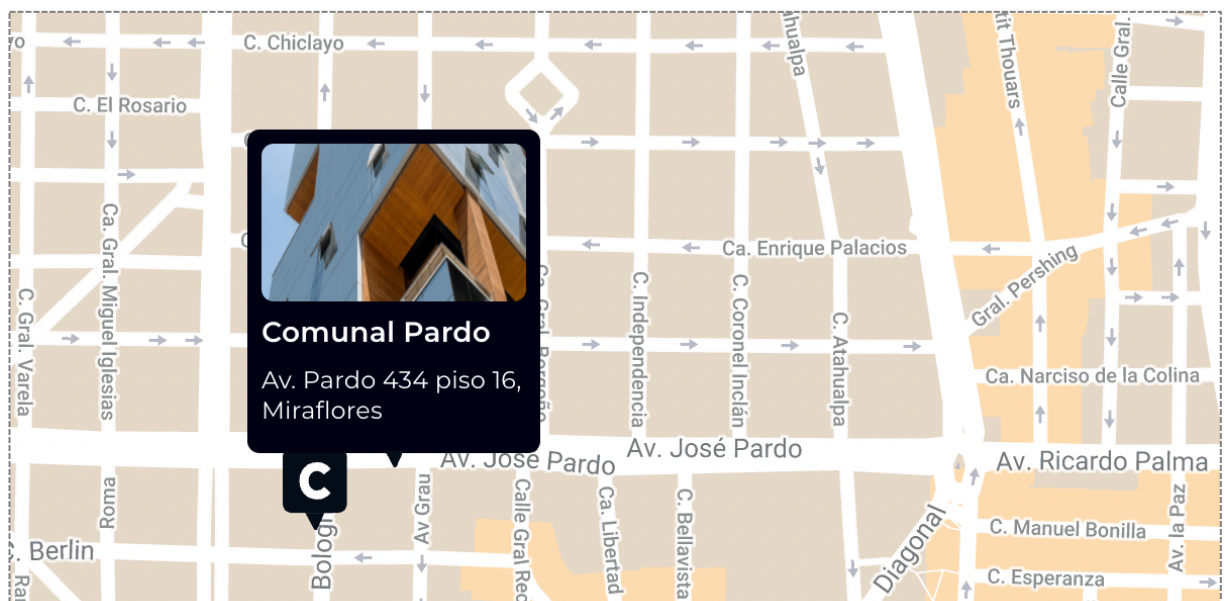
### 5.1. Localización

El servicio de Ourswapp es 100% online, sin embargo, es necesario encontrar un lugar en donde la operación pueda desarrollarse con las condiciones apropiadas de espacio y de trabajo.

#### 5.1.1. Localización

La oficina será un espacio de trabajo dedicado y privado en ambientes de Comunal Coworking que es una empresa que brinda servicios de alquiler de espacios de trabajo. Inicialmente las oficinas se encontrarán en el distrito de Miraflores en Avenida Pardo 434 piso 16.

**Figura 7.** Ubicación de oficinas Comunal Coworking para el proyecto Ourswapp



Fuente: Oficinas Comunal Coworking 2021.

Se eligió el distrito de Miraflores por la facilidad de acceso a las principales avenidas de la ciudad.

### 5.1.2. Capacidad

Ourswapp es un proyecto orientado a ofrecer el servicio de intercambio de libros físicos entre los usuarios de la plataforma por lo que solo será necesario contar con un espacio físico destinado a la administración o reuniones de coordinación sobre todo en la etapa de creación de la plataforma.

## 5.2. Definición de procesos relevantes

### 5.2.1. Calidad

Para garantizar la calidad del servicio el proyecto tomará en cuenta la siguiente información:

1. Experiencia del usuario basada en la utilización de la plataforma: Se realizarán testeos frecuentes de velocidad de carga del sitio y de la aplicación; y pruebas de tipo A/B orientadas a mejorar el entorno hacia los usuarios, estas pruebas estarán basadas en colores, facilidad de lectura, facilidad de búsqueda, ubicación de contenido y botones, facilidad de calificación, entre otros.
2. Soporte eficiente: La plataforma debe alcanzar un nivel de uso 100% intuitivo de modo que los usuarios no requieran de acceder al servicio de soporte para solucionar los problemas de uso. Sin embargo, se realizará seguimiento de la cantidad de casos de errores o problemas registrados, de modo que los próximos usuarios que encuentren un problema similar encuentren soluciones eficientes y bien explicadas sin tener la necesidad de recurrir al servicio de soporte. La plataforma debe ser capaz de identificar errores de modo que pueda ofrecer soluciones antes de que el usuario decida generar un ticket de asistencia.
3. Evaluaciones: La calidad y la confianza es algo que debe primar en todo momento en el uso de la plataforma. Para garantizar esto, tanto el lado de la oferta (usuarios que publican los libros físicos a intercambiar) como la demanda (usuarios que buscan libros) podrán evaluar su experiencia en (1) el uso de la plataforma y (2) en su experiencia de intercambio.

Los esquemas de puntuación serán en base a calificaciones positivas, intermedias y negativas, las intermedias y negativas tendrán un soporte que les permita mejorar su reputación frente al resto de usuarios. Los usuarios con calificaciones negativas recurrentes serán notificados y dados de baja del sistema.



pesar que esto puede parecer una solución para el acceso de los usuarios se descartarán estas opciones para desarrollar un propio sistema de login que permita obtener los datos de los usuarios para crear grupos de audiencias para mostrar publicidad relacionada a sus intereses.

**Búsqueda de libros:** Una vez que el usuario haya iniciado sesión en la plataforma a través de la web o desde la aplicación encontrará una barra de búsqueda donde colocará el nombre del libro o libros físicos que ofrece o del libro o libros físicos que busca para intercambiar.

Si un usuario no encuentra un libro, puede completar los datos básicos de la plataforma como título del libro, autor, ISBN, año, etc. Una vez completados los datos de búsqueda del libro puede decidir si quiere ofrecerlo o si lo está buscando para el intercambio.

**Libros ofrecidos:** Los libros ofrecidos son aquellos que los usuarios registrados ponen en la “vitrina virtual” de la plataforma a disposición de los usuarios que los necesitan. Al momento de registrar un libro para ofrecer será necesario dar información acerca de la condición del libro y el tipo de cubierta (tapa dura o blanda)

**La lista de deseos o Whislist:** Los libros buscados son aquellos que los usuarios buscan para intercambiarlos por algún otro que ellos tengan en su poder.

**El intercambio o Swap:** Una vez que los usuarios encuentran el libro que buscan podrán coordinar con el usuario ofertante el método más conveniente para concretar el intercambio de los libros, la plataforma ofrecerá alternativas:

- Intercambio presencial (haciendo incapié en las medidas de seguridad); o,
- Intercambio a través de un servicio de delivery con cargo al usuario interesado. En este punto se pueden realizar alianzas estratégicas con empresas como Uber, Cabify, Beat, entre otros que garanticen que el producto llegará sin problemas.

**Valoraciones:** Una vez terminado el proceso de intercambio los usuarios recibirán una notificación vía correo electrónico, o push notification en caso de usar el app desde un smartphone, para calificar el procedimiento del intercambio, las condiciones del libro entregado y el tiempo estimado de intercambio.

**Estadísticas:** Cada publicación de oferta y de demanda de libros, así como los intercambios serán puestos a disposición de todos los usuarios de la plataforma, de modo que puedan ser reconocidos por actividad dentro de la misma y esto a la vez servirá como respaldo de transacciones seguras. Se puede considerar enviar estadísticas mensuales o anuales de uso



del servicio a modo de resumen de los libros más leídos y los libros que logró leer durante el intercambio.

Durante del desarrollo de este plan se encontró un problema que se explicará a continuación.

Para un mejor entendimiento se detallan algunas definiciones:

- Usuario de oferta: Es el usuario que coloca un libro para intercambio
- Usuario de demanda: Es el usuario que busca un libro para intercambio.

Existe una posibilidad, aún no estimada, de que un usuario de demanda encuentre un libro del usuario de oferta, pero que el usuario de oferta no encuentre un libro para intercambiar del usuario de demanda.

En este caso el intercambio no se concretaría, debido a la baja probabilidad de que ambos usuarios tengan el libro que el otro necesita.

Ante este escenario, se ha pensado en un sistema que permitirá el intercambio sin necesidad de colocar otro libro en intercambio. Se trata de un sistema basado en créditos de intercambio y funciona de esta forma:

- El usuario A registra 5 libros para intercambiar y busca 5 libros.
- El usuario B registra 3 libros para intercambiar y busca 1 libro.

El usuario B tiene un libro registrado para intercambio del usuario A, pero no tiene un libro del interés de A. En este momento solicita el intercambio del libro y el usuario A acepta realizar el intercambio aún sin tener un libro de su interés del usuario B.

Cuando el intercambio se lleva a cabo, el usuario A confirma la entrega y el usuario B confirma la recepción del libro. El usuario A recibe un crédito para utilizarlo en su siguiente intercambio.

- El usuario A tiene 4 libros para intercambiar, busca 5 libros y tiene 1 crédito.
- El usuario C tiene 2 libros para intercambiar y busca 4 libros.

El usuario A solicita uno de los dos libros del usuario C a cambio de créditos y el usuario C acepta el intercambio.

Cuando el intercambio se lleva a cabo, el usuario C confirma la entrega y el usuario A confirma la recepción del libro. El usuario C recibe el crédito de A para utilizarlo en su siguiente intercambio.

Cuando un usuario ya no desee utilizar sus créditos de intercambio, puede solicitar a la plataforma la búsqueda de los libros que necesita para convertirlos en libros físicos. Los créditos podrán ser acumulables, pero no se permitirá a transferencia de créditos a excepción de donaciones con fines educativos. Tampoco será posible la compra de créditos para intercambio.

La plataforma será el medio de intercambio de libros físicos de toda categoría y tendrá como objetivo velar por la correcta aplicación del intercambio con énfasis en el intercambio responsable, es decir, que solo se permitirán libros originales y en buen estado.

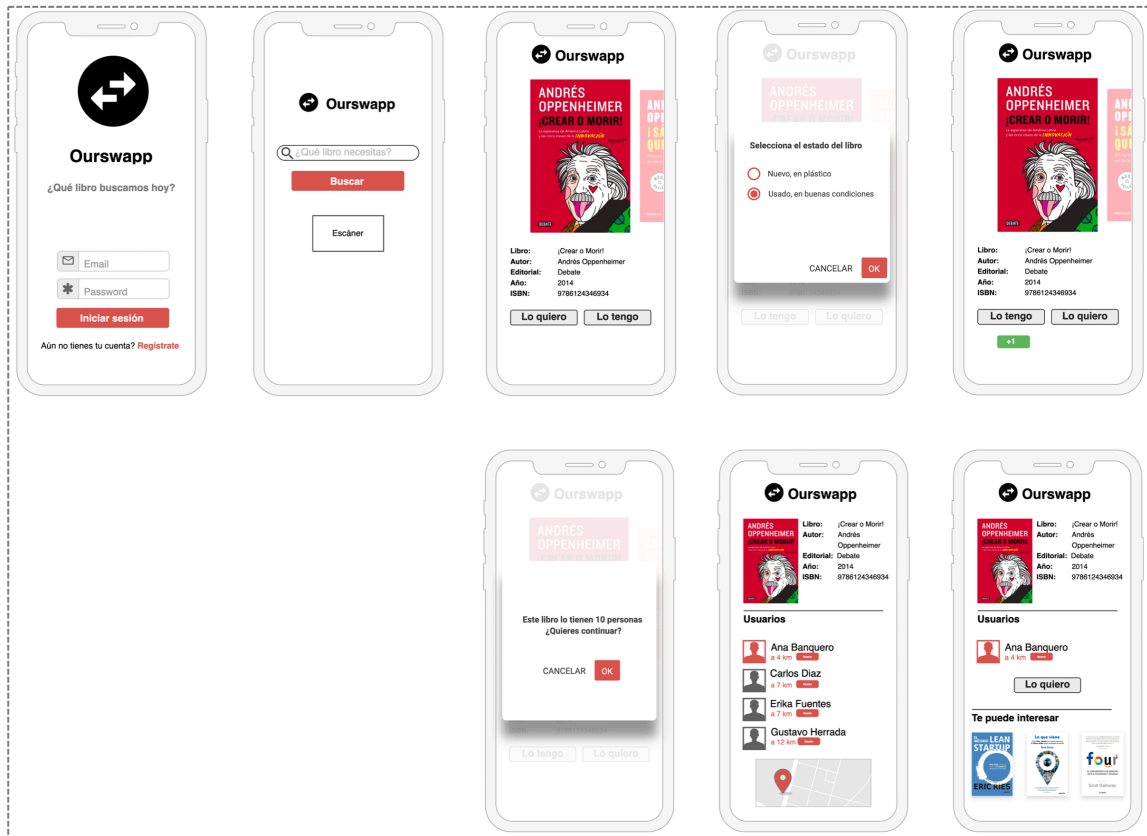
### 5.3. Especificaciones técnicas del producto

El proyecto Ourswapp tendrá las siguientes especificaciones:

1. El principal objetivo de la plataforma es funcionar como un mercado de intercambio entre los usuarios de oferta y usuarios de manda de libros físicos, promover el intercambio responsable (libros genuinos) y promover el hábito de la lectura. No será responsable de alguna otra situación que no sea claramente detallada como intercambio de libros físicos, esto estará estipulado en el acuerdo de uso de la aplicación que se encontrará al momento del registro de usuario.
2. El servicio será basado 100% en la nube a través de un sitio web para acceso desde computadoras de escritorio y laptops; y desde una aplicación móvil para dispositivos Smartphones y Tablets con sistemas operativos iOS e Android con acceso a una cámara web integrada que funcionará como scanner de código de barras ISBN. El registro de datos y búsqueda de libros físicos desde dispositivos de escritorio será de forma manual.
3. El log in para acceder a la plataforma será desarrollado por el propio equipo de programadores de Ourswapp manteniendo los estándares de seguridad y privacidad

de los usuarios. De este modo se logrará tener información de contacto que permitirá trabajar en campañas personalizadas de marketing y para recordar actividades pendientes de completar en el proceso de intercambio de libros físicos.

Figura 9. Mockup de interfaz en aplicación móvil de Ourswapp



Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. La interfaz de usuario tendrá un aspecto minimallista y con pasos e indicaciones claras de funcionamiento de modo que la experiencia de usabilidad sea sencilla y que a la vez permitan realizar el intercambio en pocos pasos. El equipo de producto tendrá la tarea de identificar los puntos de dolor (del inglés pain points) de modo que permita ofrecer soluciones inmediatas relacionadas al uso de la aplicación.
5. Ourswapp tendrá un canal de atención de problemas basado en un sistema de tickets de atención los cuales tendrán un Service Level Agreement (SLA) de 12 horas para casos complejos, 8 horas para casos de nivel intermedio y 4 horas para situaciones sencillas.

**Tabla 4. Prioridades de atención y SLAs de soporte de Ourswapp**

Prioridad de atención	Situaciones asociadas a la prioridad	Canal de atención	Tiempo de resolución requerido en horas	Tiempo de resolución esperado en horas
Alta	Issues relacionados con acceso a la plataforma	Apartado de ayuda del sitio web	12	4
Media	Issues relacionados con errores en la aplicación	Apartado de ayuda del sitio web y central de ayuda del app	8	4
Baja	Issues relacionados con el funcionamiento en general		4	4

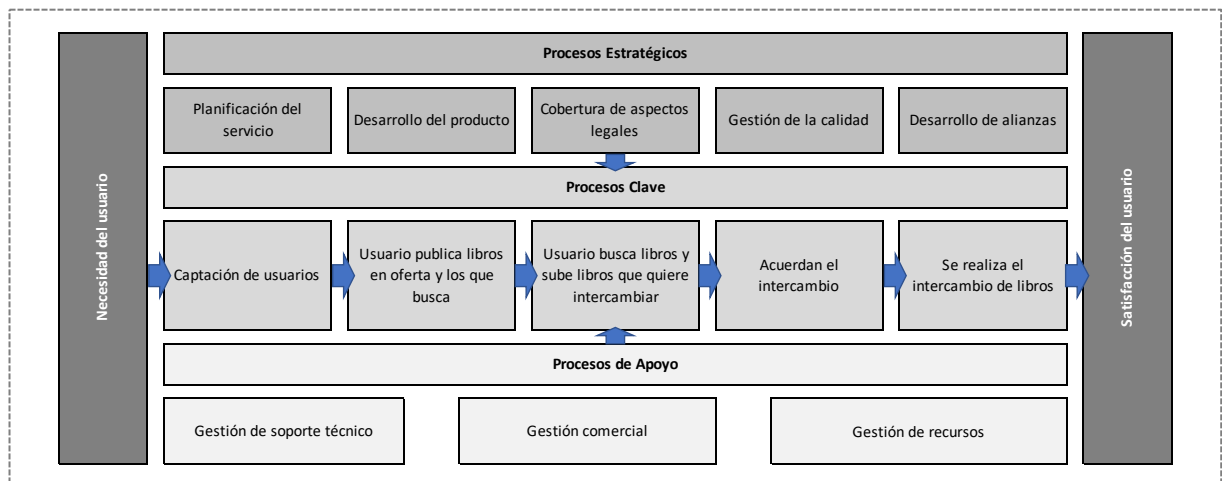
Fuente: Elaboración propia, 2021.

El objetivo del equipo de soporte será analizar cada caso para procesar la información, realizar los cambios necesarios en el sitio web y las actualizaciones en la aplicación; y comunicar y publicar los cambios en el sitio web y canales de información como las redes sociales.

#### 5.4. Mapa de procesos y PERT

El desarrollo del mapa de procesos de Ourswapp permite identificar la relación entre los procesos de la empresa y los participantes de estos.

**Figura 10. Mapa de procesos estratégicos de Ourswapp**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### Los procesos estratégicos

La planificación del servicio jugará un rol determinante para toda la operación del proyecto ya que de cada punto de interacción entre el usuario y la plataforma se obtendrá información

acerca de las preferencias de los usuarios (búsquedas y peticiones) y de las categorías de los libros, lo cual permitirá crear perfiles a los cuales luego podrán ser impactados con publicidad o con recomendaciones de libros relacionados a sus intereses.

Para realizar mejoras en el producto, la plataforma necesitará experimentar cambios en diseño, disposición, velocidad, búsqueda, entre otros, incluso mostrar opciones de personalización para dar libertad completa a los usuarios sobre que y como necesitan ver en la plataforma; y todo esto bajo la perspectiva de la calidad en cuanto a la cantidad de títulos de libros registrados para intercambio e intercambios realizados.

Los aspectos legales serán parte básica del proceso, desde el manejo de datos de usuarios, los asuntos relacionados al traspaso de propiedad de los libros en físico, los problemas con posibles libros no originales, entre otros que los usuarios puedan atribuir como responsabilidad de la plataforma. Las alianzas estratégicas serán el respaldo del proyecto, aquí se encuentra principalmente el gobierno a través del ministerio de educación y también empresas que destinan parte de sus presupuestos al fomento de la educación y la lectura.

### **Los procesos de apoyo**

La continuidad de la operación será clave para mantener a la plataforma funcionando las 24/7/365, por lo que el apoyo de los equipos será vital.

El soporte técnico de la plataforma necesitará contar con profesionales en el campo de la programación y desarrollo web, de modo que se realicen las actualizaciones necesarias en el menor tiempo posible para garantizar que el siguiente usuario no encuentre un problema de usabilidad.

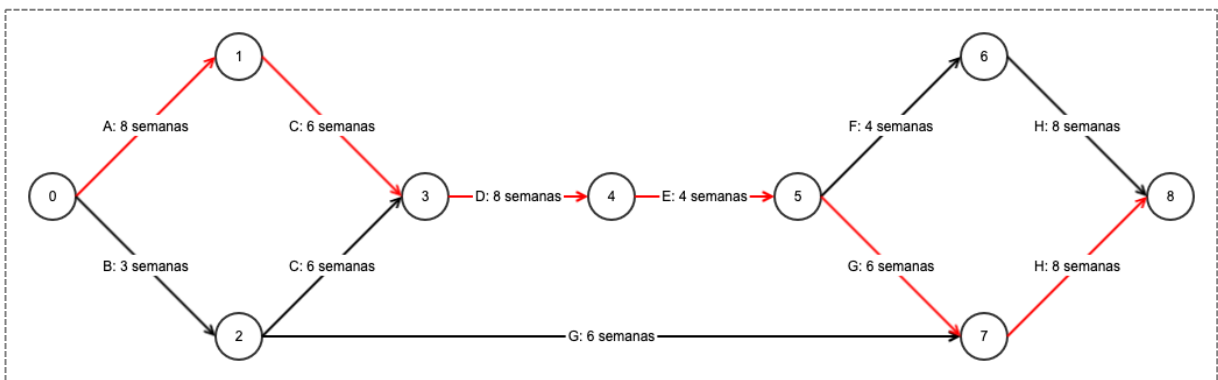
Para esto, será necesario que el recurso humano se conforme de talento pero que además tenga una visión estratégica alineada con el proyecto. Por otro lado, contar con los recursos tecnológicos (herramientas de desarrollo, acceso a servidores, por ejemplo) permitirá que las soluciones se ejecuten sin contratiempos. Con todo lo anterior resuelto, la parte comercial podrá alcanzar los acuerdos que permitan obtener los ingresos necesarios para mantener en actividad al proceso clave.

**Figura 11.** Actividades, descripción y tiempos del proyecto Ourswapp

Actividad	Descripción	Predecesor inmediato	Tiempo estimado (semanas)
A	Planificación y desarrollo del proyecto	--	8
B	Constitución de la sociedad de la empresa	--	3
C	Creación de la plataforma en entorno web	A, B	6
D	Creación de la plataforma en entorno app	C	8
E	Creación de la página web del proyecto	D	4
F	Promoción del proyecto y captación de usuarios	E	4
G	Gestión comercial	B, E	6
H	Desarrollo de alianzas	F, G	8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Figura 12.** Diagrama de red y ruta crítica del proyecto Ourswapp



Fuente: Elaboración propia, 2021.

La puesta en marcha del proyecto será un factor por considerar para construir la plataforma, de acuerdo con las estimaciones se observa que la ruta crítica determina que la duración total del proyecto es de 40 semanas en total.

### 5.5. Estructura de costes

Para que el proyecto pueda alcanzar los objetivos esperados es necesario contar con elementos que permitan su desarrollo y esta es una de las ventajas, el proyecto requiere perfiles avanzados, pero, dados los avances en el ecosistema web, el desarrollo de la plataforma podría estar lista antes de lo previsto.

**Tabla 5. Costos tecnológicos del proyecto Ourswapp**

Servicio	Proveedor	Costo Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Q1	Q2	Q3	Q4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Dominio	Godaddy	\$ 18.99	1.00	\$ 1.58	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19
Host	Bluehost	\$ 99.99	1.00	\$ 99.99	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
CMS	Drupal	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Analytics	Google	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tag manager	Google	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ad Manager	Google	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing	Google/Facebook	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,978	\$ 3,216	\$ 3,473	\$ 3,751	\$ 4,051
		\$ 119		\$ 101.57	\$ 305	\$ 305	\$ 305	\$ 305	\$ 4,197	\$ 4,435	\$ 4,692	\$ 4,970	\$ 5,270

Fuente: Elaboración propia con datos de Google, Bluehost, Theme forest, Drupal y Godaddy.

Existen costos asociados al desarrollo tecnológico como son las herramientas de dominio, host y Sistema de gestión de contenidos o CMS (del inglés, Content management system); costos asociados al recurso humano como el desarrollador web para estructurar y construir la plataforma; y un diseñador gráfico encargado de la construcción de la interface visual.

Sin embargo, existen herramientas de la suite de Google Marketing Platform como Google Analytics<sup>3</sup>, Google Tag Manager<sup>4</sup> y Google Ad Manager<sup>5</sup> que no tienen costo y que se utilizarán para analizar las audiencias, implementar pixeles y controlar el inventario publicitario. Además se incluyen los gastos de marketing y promoción para las estrategias publicitarias de SEM (Google Ads, Facebook Business Manager) y SEO.

**Tabla 6. Costos de personal del proyecto Ourswapp**

Rol	Cantidad	Costo Mensual	Q1	Q2	Q3	Q4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Desarrollador web	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880
Practicante de diseño	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880
Responsable de finanzas	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470			\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880
Responsable de cuentas	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470				\$ 5,880	\$ 5,880
Responsable de publicidad	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470				\$ 5,880	\$ 5,880
		\$ 490	\$ 7,350	\$ 7,350	\$ 7,350	\$ 7,350	\$ 11,760	\$ 11,760	\$ 17,640	\$ 23,520	\$ 29,400
		Incremento	\$ -	\$ 5,998	\$ 6,058	\$ 6,119	\$ 6,180				
		Subtotal	\$ 11,760	\$ 11,996	\$ 18,175	\$ 24,475	\$ 30,900				
		Seg. Social	\$ 1,058	\$ 1,080	\$ 1,636	\$ 2,203	\$ 2,781				
		Total	\$ 12,818	\$ 13,076	\$ 19,810	\$ 26,678	\$ 33,681				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

<sup>3</sup> Herramienta de Google que permite analizar el comportamiento de los usuarios en un sitio web.

<sup>4</sup> Herramienta de Google que permite implementar pixeles en los sitios web de forma ordenada e inmediata; y sin necesidad de un desarrollador web.

<sup>5</sup> Plataforma de gestión de anuncios de Google para editores de contenido.

Los costos asociados a la contratación del personal será gradual, se empezará el proyecto con un desarrollador web que trabajará junto a un practicante profesional que tendrá el rol de diseñador para el proyecto. Gradualmente y conforme aumenten las operaciones en la plataforma se van a incorporar personal del equipo financiero, de gestión de cuentas y de las operaciones publicitarias.

**Tabla 7. Otros gastos del proyecto Ourswapp**

Rol	Proveedor	Cantidad	Costo Mensual	Q1	Q2	Q3	Q4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Oficinas (Alquiler)	Comunal	1.00	\$ 250	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 3,000	\$ 3,030	\$ 3,060	\$ 3,091	\$ 3,122
Equipos (Alquiler)	Leasein	1.00	\$ 55	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 1,320	\$ 1,320	\$ 1,980	\$ 2,640	\$ 3,300
			\$ 153	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 4,320	\$ 4,350	\$ 5,040	\$ 5,731	\$ 6,422

Fuente: Elaboración propia, con datos de Comunal Coworking y LeaseIn.

Dentro de los gastos se encuentran los relacionados al alquiler de las oficinas que son espacios de Coworking de la empresa Comunal, el pago de este servicio corresponde al plan Flexible Offices el cual tiene servicio todo incluido: Servicios, mantenimiento, electricidad, internet de alta velocidad, limpieza, areas comunes, cafetería, sala de reuniones, impresiones, office management, etc. Lo cual reduce significativamente gastos adicionales a la operación.

Los equipos de cómputo (laptops) serán alquilados, esto significa que el proyecto ahorrará en los gastos de depreciación, entre los beneficios se encuentran el contar con un soporte técnico por equipos contratados y reemplazos de equipo en caso de desperfectos o antigüedad. De este modo se reduce significativamente el endeudamiento por compras en equipos.

Se tiene previsto el gasto de instalaciones (oficinas) que servirá como dirección legal del registro de la sociedad, *headquarters* para las reuniones de coordinación, de negociación con proveedores y los futuros anunciantes.



## 6. Equipo directivo y organización

### 6.1. Miembros del equipo directivo

Para que el proyecto logre iniciar sus operaciones se necesita incorporar un accionista además del socio fundador del proyecto, el socio co-fundador necesitará realizar una inversión de USD \$10,000.00 con la que tendrá el 33% de la participación en el proyecto.

Rol	Nombres	Inversión en dólares americanos	Participación
Socio fundador	Dennys Angeles	USD \$20,000	67%
Socio co-fundador	Por definir	USD \$10,000	33%

### 6.2. Forma jurídica

El proyecto se realizará en Lima, Perú bajo las normas legales de la Ley General de Sociedades número 26887 de tipo Sociedad Anónima Cerrada o S.A.C que, a diferencia de otros tipos de sociedades:

- Permite la inversión extranjera directa.
- Permite modificar el objeto social en caso sea necesario realizar mas actividades.
- Permite la toma de decisiones por consenso.

### 6.3. Visión y misión

**Visión:** Al 2025, ser reconocida como la plataforma líder en intercambio de libros en el Perú y en el extranjero.

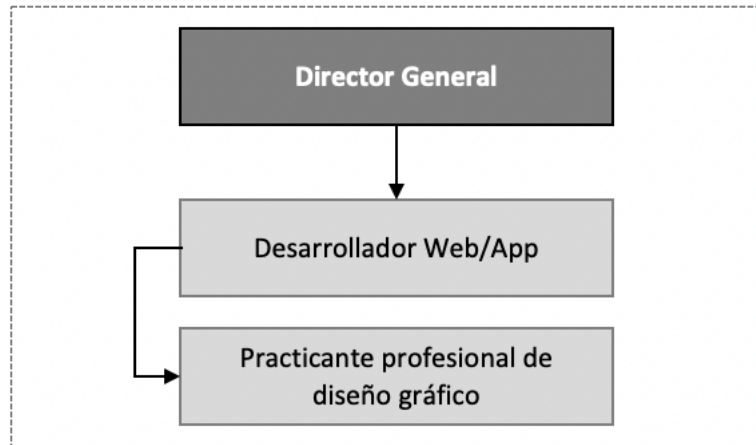
**Misión:** Nuestra misión es ofrecer a los usuarios del Perú la posibilidad de intercambiar libros a través del uso sencillo de nuestra tecnología de forma gratuita y transparente para fomentar y desarrollar el hábito intelectual de la lectura.

### 6.4. Organigrama

Al ser un proyecto nuevo no se espera contar con todas las posiciones desde el inicio de la operación, por el contrario, estas se irán aperturando conforme se requiera de una especialidad.

Cuando el proyecto se encuentre en la fase de desarrollo solo será necesario contar con un desarrollador web senior quien trabajará junto a un practicante profesional de diseño gráfico. En esta etapa del proyecto se buscará que el producto sea minimamente viable y 100% funcional.

**Figura 13.** Organigrama inicial de Ourswapp.

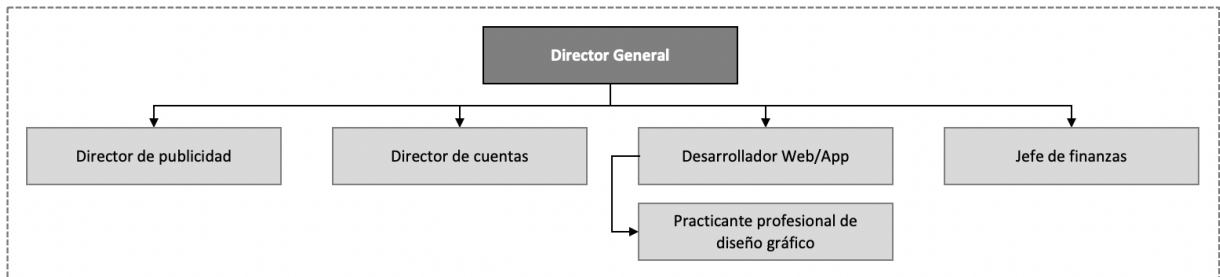


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Conforme avance el proyecto y sea necesario una gestión sólida será necesaria la contratación de profesionales como:

- Jefe de Finanzas: Encargado de los asuntos relacionados a las finanzas, pago de las obligaciones, tesorería y cobros a los anunciantes.
- Director de cuentas: Será el responsable del desarrollo de las ventas publicitarias ya que al tercer año del proyecto se espera el crecimiento de las ventas directas de 30% respecto a la venta programática y con crecimiento de 10% cada año.
- Director de publicidad: Este rol será gestionado inicialmente por el CEO ya que al ser un sistema automatizado no requiere de mucha dedicación. Tras la contratación del Account manager y la previsión del incremento de las ventas esta tarea será clave para gestionar el cumplimiento de las campañas de modo que se aseguren los ingresos por venta de publicidad digital.

Figura 14. Organigrama esperado de Ourswapp



Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 7. Plan económico – financiero

Considerando todos los elementos necesarios para iniciar con las operaciones del proyecto, las inversiones necesarias y conocer cuales son los gastos y costos estimados, se realiza el estudio del plan económico de modo que nos permita determinar la viabilidad de este.

### 7.1. Inversión y financiación inicial

Para que el proyecto inicie sus operaciones requiere de una inversión inicial de USD \$30,000.00 dólares americanos obtenido del aporte de los accionistas. Las estimaciones del plan no contemplan endeudamiento financiamiento.

### 7.2. Ingresos y gastos

Los ingresos se obtendrán principalmente por la venta de espacios publicitarios dentro de la plataforma de intercambio, estos espacios son el inventario. Cada vez que un anuncio se muestra en un espacio del inventario (en la página web o en la aplicación) se cuenta una impresión.

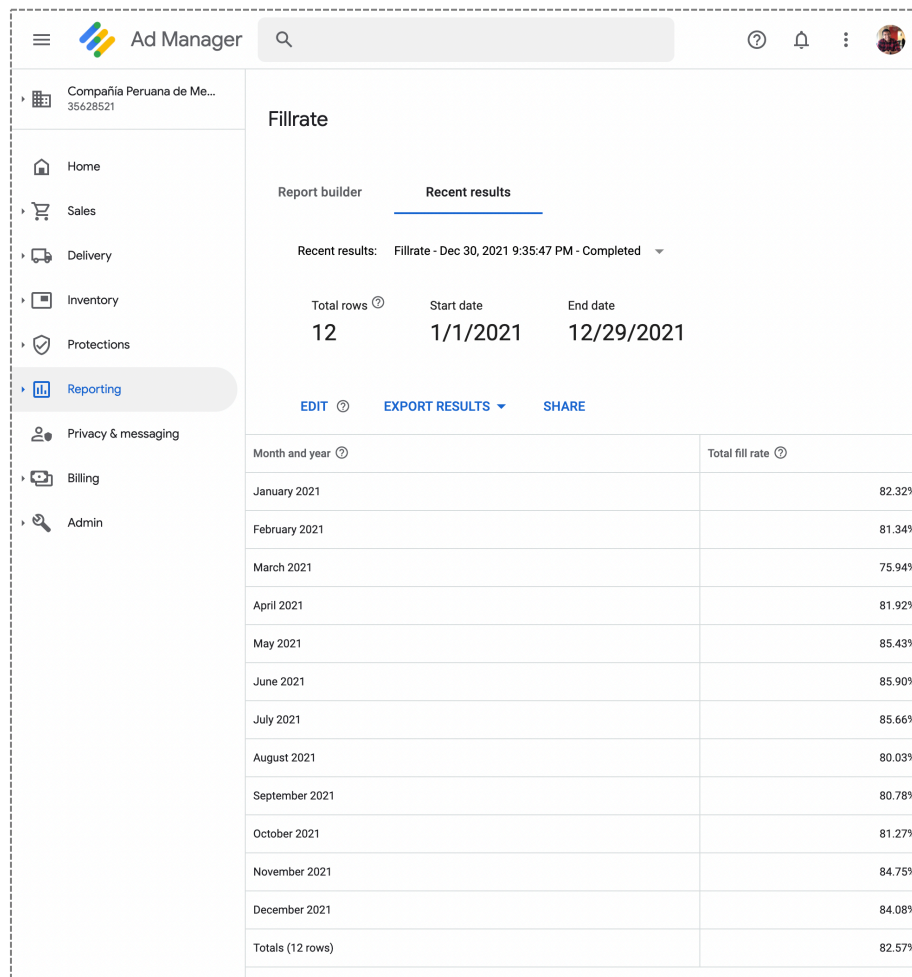
Las agencias y anunciantes que compran estos espacios publicitarios utilizan un método de compra basado en Costo por Mil o CPM, que es el monto que se paga por cada mil impresiones. Para el cálculo se utilizaron dos precios de CPM, el de subasta abierta y el de venta directa.

Los CPM de subasta abierta son compras de anuncios de tipo programático, que son basadas en subastas en tiempo real en donde el inventario publicitario se ofrece a miles de compradores dispuestos a comprar el espacio basado en sus audiencias sin que estos sepan precisamente donde están saliendo sus anuncios, esta es la razón por la que este CPM es bajo.

Los CPM de venta directa son compras de anuncio realizada directamente con el anunciante el cual conoce la calidad del sitio web, las ubicaciones de los espacios publicitarios y que necesita un volumen específico de impresiones para su campaña. Estos CPM los establece el vendedor y para el proyecto se tomó como referencia USD \$4.50 que es 10% menos del costo que los principales medios del Perú como América TV y Diario El Comercio.

Los volúmenes de impresiones disponibles como inventario web de Ourswapp dependerán en gran medida de las estrategias de posicionamiento web y de la publicidad para atraer a los usuarios a la plataforma. En el ejercicio se ha presentado un estimado de crecimiento sostenido de 1% de impresiones por cada mes de actividad, lo cual es un escenario bastante conservador.

Figura 15. Fill Rate promedio de mercado.



Fuente: Compañía Peruana de Medios Digitales desde Google Ad Manager, 2021.

(información confidencial)

La tasa de relleno o Fill Rate es un indicador que usan los agentes de compra de publicidad digital para indicar a sus compradores cual es el porcentaje máximo de anuncios que pueden comprometer. Los valores promedio de Fill Rate oscilan entre el 70% y 80% como valores promedio en el mercado de publicidad digital.

Para nuestro cálculo se utilizó un Fill Rate de 80% como escenario optimista, esto significa que de realizarse una optimización de las ubicaciones de los anuncios y realizar mejores conexiones de compra/venta de inventario aún se puede superar el 80% de Fill Rate, toda la venta digital que supere este porcentaje de tasa de relleno se considerará como adicional a los ingresos estimados en el cálculo de ventas.

**Tabla 8.** Ingresos estimados por la venta de espacios publicitarios de Ourswapp en escenario optimista (Fill Rate 80%) en proyección de los 5 primeros años.

Ventas de publicidad web / Ingresos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Web en subasta abierta	Impresiones	14,090,051	15,560,468	17,404,605	19,118,459	20,499,443
	CPM	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005
	ingresos	\$ 7,045	\$ 7,780	\$ 8,702	\$ 9,559	\$ 10,250
Web por venta directa	Impresiones	395,006	2,810,087	5,893,700	10,429,425	16,974,419
	CPM	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045
	ingresos	\$ 1,778	\$ 12,645	\$ 26,522	\$ 46,932	\$ 76,385
App en subasta abierta	Impresiones	8,454,031	9,336,281	10,442,763	11,471,075	12,299,666
	CPM	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005
	ingresos	\$ 4,227	\$ 4,668	\$ 5,221	\$ 5,736	\$ 6,150
App por venta directa	Impresiones	237,003	1,686,052	3,536,220	6,257,655	10,184,651
	CPM	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045
	ingresos	\$ 1,067	\$ 7,587	\$ 15,913	\$ 28,159	\$ 45,831
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 14,116</b>	<b>\$ 32,681</b>	<b>\$ 56,358</b>	<b>\$ 90,387</b>	<b>\$ 138,615</b>
Periodo medio de cobro (días)		45				
Crédito a clientes		\$ 1,740	\$ 4,029	\$ 6,948	\$ 11,144	\$ 17,090

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En un ejercicio en paralelo se pudo determinar que el peor escenario, en el cual el proyecto puede no llegar a los resultados esperados es cuando el Fill Rate sea menor o igual al 40% ya que la cuenta de resultados solo podrá ofrecer resultados positivos desde el cuarto año de operación, y por lo tanto la distribución de beneficios también se retrasaría.

**Tabla 9. Ingresos estimados por la venta de espacios publicitarios de Ourswapp en escenario pesimista (Fill Rate 40%) en proyección de los 5 primeros años.**

Ventas de publicidad web / Ingresos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Web en subasta abierta	Impresiones	7,045,026	7,780,234	8,702,302	9,559,230	10,249,721
	CPM	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005
	ingresos	\$ 3,523	\$ 3,890	\$ 4,351	\$ 4,780	\$ 5,125
Web por venta directa	Impresiones	197,503	1,405,043	2,946,850	5,214,713	8,487,210
	CPM	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045
	ingresos	\$ 889	\$ 6,323	\$ 13,261	\$ 23,466	\$ 38,192
App en subasta abierta	Impresiones	4,227,015	4,668,140	5,221,381	5,735,538	6,149,833
	CPM	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005	\$ 0.0005
	ingresos	\$ 2,114	\$ 2,334	\$ 2,611	\$ 2,868	\$ 3,075
App por venta directa	Impresiones	118,502	843,026	1,768,110	3,128,828	5,092,326
	CPM	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045	\$ 0.0045
	ingresos	\$ 533	\$ 3,794	\$ 7,956	\$ 14,080	\$ 22,915
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 7,058</b>	<b>\$ 16,340</b>	<b>\$ 28,179</b>	<b>\$ 45,193</b>	<b>\$ 69,308</b>
Periodo medio de cobro (días)		45				
Crédito a clientes		\$ 870	\$ 2,015	\$ 3,474	\$ 5,572	\$ 8,545

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es importante que destacar es que el recurso humano es la categoría de mayor gasto y el incremento se justifica por la necesidad de hacer cumplir los objetivos de ingresos de dinero con la contratación de personal especializado en la comercialización, en monetización y finanzas.

**Tabla 10. Gastos del proyecto Ourswapp en proyección de los 5 primeros años**

Gastos	Valores en USD \$				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	\$ 12,818	\$ 13,076	\$ 19,810	\$ 26,678	\$ 33,681
Alquileres	\$ 4,320	\$ 4,350	\$ 5,040	\$ 5,731	\$ 6,422
Otros gastos	\$ 4,197	\$ 4,435	\$ 4,692	\$ 4,970	\$ 5,270
<b>Total</b>	<b>\$ 21,335</b>	<b>\$ 21,861</b>	<b>\$ 29,543</b>	<b>\$ 37,379</b>	<b>\$ 45,372</b>
Variación %	0%	2%	35%	27%	21%

Gastos	Valores en porcentaje (%)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	60%	60%	67%	71%	74%
Alquileres	20%	20%	17%	15%	14%
Otros gastos	20%	20%	16%	13%	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Entre los gastos de la categoría “otros” se encuentran gastos de alquiler de oficinas y el alquiler de equipos de computo. Se tomó la decisión optar por los alquileres por las siguientes razones:

- Adquisición de bienes inmuebles: Esto requeriría de una inversión mayor de los accionistas o un financiamiento elevado que podría resultar en un mayor gasto, mientras que el alquiler de las oficinas de coworking ofrecen soluciones all-inclusive en el que se pueden utilizar sus direcciones como domicilio fiscal, incluyen servicios como internet, luz, limpieza, etc. lo que representa un alivio en la gestión de estos gastos.
- Adquisición de equipos de computo: Los equipos tienen un tiempo de vida útil limitado, requieren de mantenimiento constante lo que se traduce en contar con un equipo de TI que debería estar pendiente de cualquier error de los equipos. El alquiler soluciona los problemas mencionados, elimina los gastos de depreciación y además permite el acceso a la tecnología más reciente en equipos.

### 7.3. Estados financieros

#### 7.3.1. Balance General

Durante el desarrollo del proyecto Ourswapp, se plantea no invertir en activos fijos ya que esto implica (1) una mayor inversión para la adquisición de bienes inmuebles pudiéndose considerar un financiamiento el cual incrementaría los gastos financieros y (2) la consideración de los gastos de amortización.

**Tabla 11.** Balance general de Ourswapp de los 5 primeros años.

<b>ACTIVO</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inmovilizado	\$ 17,180	\$ 17,180	\$ 17,180	\$ 17,180	\$ 17,180	\$ 17,180
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 17,180</b>	<b>\$ 17,180</b>	<b>\$ 17,180</b>	<b>\$ 17,180</b>	<b>\$ 17,180</b>	<b>\$ 17,180</b>
Clientes	\$ -	\$ 1,740	\$ 4,029	\$ 6,948	\$ 11,144	\$ 17,090
Tesorería	\$ 12,820	\$ 5,882	\$ 9,826	\$ 22,352	\$ 48,690	\$ 96,452
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 12,820</b>	<b>\$ 7,622</b>	<b>\$ 13,855</b>	<b>\$ 29,301</b>	<b>\$ 59,833</b>	<b>\$ 113,541</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 30,000</b>	<b>\$ 24,802</b>	<b>\$ 31,035</b>	<b>\$ 46,481</b>	<b>\$ 77,013</b>	<b>\$ 130,721</b>
<b>PASIVO</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Recursos propios	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Reservas	\$ -	\$ -	\$ 6,232	\$ 21,678	\$ 52,211	\$ 105,919
Resultados negativos	\$ -	-\$ 5,198	-\$ 5,198	-\$ 5,198	-\$ 5,198	-\$ 5,198
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 30,000</b>	<b>\$ 24,802</b>	<b>\$ 31,035</b>	<b>\$ 46,481</b>	<b>\$ 77,013</b>	<b>\$ 130,721</b>
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tesorería negativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 30,000</b>	<b>\$ 24,802</b>	<b>\$ 31,035</b>	<b>\$ 46,481</b>	<b>\$ 77,013</b>	<b>\$ 130,721</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Contratar los servicios de alquiler de espacios de coworking se presenta como la mejor alternativa porque reduce la contratación de personal adicional (limpieza, vigilancia, administración), unifica la gestión de pagos de servicios (internet, agua y luz); y otros adicionales que supondrían un mayor gasto (cafetería, sala de reuniones, impresiones).

### 7.3.2. Estado de Resultados

Los cálculos de las estimaciones realizadas para el primer año de operación de Ourswapp que se muestra en el siguiente Estado del ganancias y pérdidas nos muestran resultado negativo generado principalmente por los gastos asociados a la contratación de personal. Sin embargo, pese a los resultados, esta situación se revierte a partir del segundo año como resultado del incremento del inventario de publicidad y que a su vez empieza a generar dividendos para los accionistas.

**Tabla 12. Estado de resultados de Ourswapp**

Cuenta de resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 14,116	\$ 32,681	\$ 56,358	\$ 90,387	\$ 138,615
Aprovisionamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de existencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Margen</b>	<b>\$ 14,116</b>	<b>\$ 32,681</b>	<b>\$ 56,358</b>	<b>\$ 90,387</b>	<b>\$ 138,615</b>
Gastos de personal	\$ 12,818	\$ 13,076	\$ 19,810	\$ 26,678	\$ 33,681
Alquileres	\$ 4,320	\$ 4,350	\$ 5,040	\$ 5,731	\$ 6,422
Otros gastos	\$ 4,197	\$ 4,435	\$ 4,692	\$ 4,970	\$ 5,270
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 7,219</b>	<b>\$ 10,820</b>	<b>\$ 26,816</b>	<b>\$ 53,008</b>	<b>\$ 93,243</b>
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EBIT</b>	<b>-\$ 7,219</b>	<b>\$ 10,820</b>	<b>\$ 26,816</b>	<b>\$ 53,008</b>	<b>\$ 93,243</b>
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Beneficios Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 7,219</b>	<b>\$ 10,820</b>	<b>\$ 26,816</b>	<b>\$ 53,008</b>	<b>\$ 93,243</b>
Impuesto sobre beneficios	-\$ 2,021	\$ 3,030	\$ 7,508	\$ 14,842	\$ 26,108
<b>Resultado</b>	<b>-\$ 5,198</b>	<b>\$ 7,791</b>	<b>\$ 19,307</b>	<b>\$ 38,166</b>	<b>\$ 67,135</b>

Distribución de beneficios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dividendos	\$ -	\$ 1,558	\$ 3,861	\$ 7,633	\$ 13,427
Reservas	\$ -	\$ 6,232	\$ 15,446	\$ 30,533	\$ 53,708

Fuente: Elaboración propia, 2021.



## 7.4. Indicadores de rentabilidad

Inicialmente el proyecto Ourswapp no tiene contemplado hacer uso del endeudamiento, los gastos pre-operativos se realizarán al cien por ciento con el aporte de los accionistas, por lo tanto, la tasa de descuento será utilizada como el costo de oportunidad.

**Tabla 13. Cálculo del COK con método CAPM**

(COK = CAPM = Rf + β (Rm-Rf) + Rp )

METODO CAPM	
RF: Tasa libre de riesgo	1.26%
β (despalancada)	0.87
β (apalancada)	0.87
Rm -RF: Prima de riesgo	4.84%
Rp: Riesgo país	1.40%
<b>COK</b>	<b>6.87%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de Bloomberg, NYU Stern (Damodaran) y EMBI+ Perú de JP Morgan.

**Tabla 14. Cálculo de VAN y TIR de Ourswapp**

Flujo de caja del proyecto	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ -	\$ 14,116	\$ 32,681	\$ 56,358	\$ 90,387	\$ 138,615
(-) Costo de servicio	\$ -	-\$ 12,818	-\$ 13,076	-\$ 13,207	-\$ 13,339	-\$ 13,472
(-) Gastos de administracion	\$ -	-\$ 4,320	-\$ 4,350	-\$ 11,644	-\$ 12,400	-\$ 13,158
(-) Gastos de ventas	\$ -	-\$ 4,196	-\$ 4,435	-\$ 4,692	-\$ 11,639	-\$ 18,742
(-) Amortizacion y depreciacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EBIT</b>	\$ -	-\$ 7,219	\$ 10,820	\$ 26,816	\$ 53,008	\$ 93,243
(-) Impuesto a la renta (29.5%)	\$ -	-\$ 2,130	\$ 3,192	\$ 7,911	\$ 15,637	\$ 27,507
(+) Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) Flujo de efectivo operativo</b>	\$ -	-\$ 9,348	\$ 14,012	\$ 34,727	\$ 68,646	\$ 120,750
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo intangible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos pre operativos	-\$ 17,180	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 12,820	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) Flujo de caja de libre disponibilidad</b>	-\$ 30,000	-\$ 9,348	\$ 14,012	\$ 34,727	\$ 68,646	\$ 120,750
(+) Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Escudo fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) Flujo de caja neto del inversionista</b>	-\$ 30,000	-\$ 9,348	\$ 14,012	\$ 34,727	\$ 68,646	\$ 120,750

<b>VAN</b>	\$ 171,209
<b>TIR</b>	60%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 7.4.1. Valor Actual Neto (VAN)

Tras realizar las estimaciones se obtiene un VAN con resultado positivo (USD \$171,209), con este indicador tenemos la certeza de haber generado las ganancias suficientes para los inversionistas quienes finalmente podrán obtener los beneficios luego de cubrir los costos que exigen los inversionistas.

#### 7.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Por otro lado, la rentabilidad anual promedio que se ha calculado es del 60%, superando en más de 700% al costo de oportunidad.

Con la aplicación de estos dos indicadores de rentabilidad podemos determinar que el proyecto Ourswapp es viable.

## 8. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto permitió identificar todos los elementos necesarios al momento de planear un negocio dedicado al intercambio y también las oportunidades y puntos en los que este debía cumplir para ofrecer valor a los usuarios. Entre estos tenemos:

1. **Potencial de crecimiento:** La plataforma de intercambio fue pensada inicialmente para realizar el intercambio de libros físicos. Sin embargo, el proyecto puede ofrecer intercambio de todo tipo herramientas, artículos electrónicos, vehículos, instrumentos musicales, ropa, etc. Lo cual proyecta una escalabilidad en el mediano y largo plazo.
2. **Confianza:** El reto está en crear un ambiente de confianza entre los involucrados, usuarios de oferta y usuarios de demanda, las valoraciones de todos los agentes incluyendo la plataforma serán parte fundamental para ofrecer un nivel de satisfacción que supere las expectativas de los stakeholders.
3. **Desarrollo multiplataforma:** La plataforma, que inicialmente fue pensada para ser una aplicación móvil, necesita cubrir también las necesidades de ser utilizada en dispositivos de escritorio y sobre todo mantener una continuidad de uso. Se puede empezar el proceso de intercambio en un teléfono y terminar en una computadora o viceversa.

Además de lo mencionado, el proyecto permitió reconocer que los elementos del entorno, como el desarrollo tecnológico de otras compañías, cambian constantemente y esto significa que el proyecto debe anticiparse a posibles riesgos para mantener la continuidad de la operación y adaptar las estrategias de negocio.

Ourswapp es un proyecto desarrollado en un ambiente digital, lo que significa que toda la información obtenida acerca del uso, visitantes del servicio, intercambios, entre otros serán visibles en tiempo real. Cualquier cambio, error o mejora tendrá un impacto inmediato en las estadísticas de desempeño del proyecto, por lo que se debe analizar cuidadosamente cada acción a realizar y los posibles impactos de cualquier plan antes de ejecutarse.

El estudio del plan económico del proyecto permitió aterrizar la idea del proyecto y hacer las estimaciones correspondientes para determinar su viabilidad. En este punto, fue importante trabajar con información clara y sincera de los escenarios y de los costos asociados para ofrecer datos transparentes tanto al dueño del proyecto como a los futuros inversionistas, de modo que este ofrezca la seguridad de inversión con retorno apropiados.

## 9. Referencias bibliográficas

- Agencia Peruana de Noticias – Andina. (2020). *Digitalización se aceleró con pandemia del covid-19 y seguirá avanzando*. <https://andina.pe/agencia/noticia-digitalizacion-se-acelero-pandemia-del-covid19-y-seguira-avanzando-862392.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias – Andina. (2021). *Al 2023, el acceso a internet en el Perú crecerá anualmente 5.2%*. <https://andina.pe/agencia/noticia-al-2023-acceso-a-internet-el-peru-crecera-anualmente-52-830692.aspx>
- América Televisión (2021). *Tarifario de formatos 2021*.  
<http://mediakit.americatv.com.pe/wp-content/uploads/2021/01/Formatos2021.pdf>
- Bancolombia. (2021, febrero). *Estrategia de Customer First: por qué el cliente es primero y cómo lograrlo*.  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/mercadeo-y-ventas/el-cliente-primer-customer-first-como-lograrlo>
- BBC News Mundo. (2020). *Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>
- BBC News Mundo. (2021). *Perú: 3 efectos de la gran caída del sol peruano frente al dólar tras el anuncio del nuevo gabinete de Pedro Castillo*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-58017736>
- Bloomberg. (2022, enero). *United States Rates & Bonds*. Recuperado de  
<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Bluehost. (2021, diciembre). *A dedicated headquarters for your online empire*.  
<https://www.bluehost.com/hosting/dedicated>
- Business Empesarial. (2020, septiembre). *PwC: La industria de libros en Perú generará US\$ 25 millones en el 2024*. <http://www.businessempesarial.com.pe/pwc-la-industria-de-libros-en-peru-generara-us-25-millones-en-2024/>
- Bustamante, M. (2021). *Diez ministros de educación en los últimos 5 años: ¿Qué pasará con el sector?*. <https://elcomercio.pe/peru/diez-ministros-de-educacion-en-los-ultimos-5-anos-que-pasara-con-el-sector-carlos-gallardo-minedu-juan-cadillo-ec-data-noticia/>
- Comunal. (2021, diciembre). *Oficinas flexibles para un mundo distinto*.  
<https://marketing.comunal.co/alquiler-de-oficinas-privadas-peru-b>

Condori, Z. (2021, julio 7). *Radiografía del lector Peruano*. Peru 21.

<https://www.pressreader.com/peru/diario-peru21/20210707/281792812020386>

Decreto Ley 21621. Gobierno dicta Ley que norma la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, de 14 de septiembre de 1976, Capítulo III Artículo 19.

<https://docs.peru.justia.com/federales/decretos-leyes/21621-sep-14-1976.pdf>

Deloitte. (s.f.) *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*.

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

Diario El Peruano (2021). *Normas Legales Actualizadas*. Ley General de Sociedades, Ley N°26887. Recuperado de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0004/2-ley-general-de-sociedades-1.pdf>

Diario Gestión. (2018, enero 24). *¿Cuáles son los principales obstáculos para las industrias de los libros en el Perú?*. <https://gestion.pe/economia/son-principales-obstaculos-industrias-libros-peru-225616-noticia/>

Diario Gestión. (2021, diciembre 31). *Riesgo país de Perú subió un punto básico y cerró en 1.40 puntos porcentuales*. <https://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-de-peru-subio-un-punto-basico-y-cerro-en-140-puntos-porcentuales-noticia/>

Doyle, A. (2019, agosto). *What are C-level corporate jobs*. The balance Careers <https://www.thebalancecareers.com/what-are-c-level-jobs-2061934>

Gob.pe. (2017). *Seguro Regular EsSalud*. <https://www.gob.pe/218-seguro-regular-essalud-seguro-aportes>

Google Marketing Platform. (2021, diciembre). *Herramientas fáciles de usar para su empresa*. <https://marketingplatform.google.com/intl/es/about/small-business/>

Grupo El Comercio (2019). *Mediakit: El Comercio*. <http://e.gec.pe/67/doc/0/0/7/5/1/751164.pdf>

Instituto de comercio Exterior – ICEX. (2015). *Fiscalidad en Perú*. <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2015417143.html>

International Intellectual property Alliance. (2006). *2006 Special 301 Report Perú*. <https://www.iipa.org/files/uploads/2017/12/2006SPEC301PERU.pdf>

Leasein. (2021). *Cotiza tú mismo tu alquiler de laptops*. <https://leasein.pe/>

- Ministerio de Cultura – Minedu. (2003). *Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura*. <http://repositorio.cultura.gob.pe/handle/CULTURA/793>
- NYU Stern. (2022, enero). *Betas by Sector (US)*.  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- NYU Stern. (2022, enero). *Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2020*.  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL. (2021, septiembre). *Perú bordeó los 42 millones de líneas móviles activas al cierre del tercer trimestre del año* [Comunicado de prensa]. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-peru-bordeo-los-42-millones-de-lineas-moviles-activas-al-cierre-del-tercer-trimestre-del-ano/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2015, septiembre). Estado de la opinión pública. *Libros y hábitos de lectura* (Boletín No 137). Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IOP-PUCP).  
[https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/160984/Boletin\\_IOP\\_PUCP\\_137.pdf](https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/160984/Boletin_IOP_PUCP_137.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros – SBS. (2021). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*.  
<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Tello, L. (2021, abril 23). *Un golpe a la realidad: lo que dicen las cifras sobre el hábito de la lectura*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/un-golpe-de-realidad-lo-que-dicen-las-cifras-sobre-el-habito-de-lectura-noticia/>
- Think with Google. (2017, septiembre). *Lo que necesitas saber sobre la visibilidad de los anuncios de video en 2017*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/video/video-ad-viewability-rates/>

## 10. Anexos

### Anexo 1: Matriz FODA de Ourswapp

Matriz FODA de Ourswapp		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		F1	Conocimiento del funcionamiento de la industria de libros en Perú.	D1	El proyecto está diseñado para ser una aplicación móvil y no para web.
		F2	Conocimiento acerca de metodologías de mejora de la experiencia del usuario en internet y de monetización de aplicaciones móviles	D2	Al ser una idea de negocio, no se encuentra posicionada aún en el mercado.
		F3	El proyecto obtendrá información sobre preferencias, tendencias que serán útiles para las estrategias comerciales.	D3	Alto costo de mantenimiento y desarrollo de la aplicación.
Oportunidades (O)		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Inexistencia de un servicio similar de intercambio de libros en el mercado peruano.	1	(O1, F1) Promover el intercambio de libros, incentivar a la lectura mediante los comentarios y puntuaciones, gamification con descuentos por mas swapps	1	(O1, D1, D3) Crear el sitio web para ganar a los usuarios que usan dispositivos desktop para el intercambio de libros.
O2	Proyección favorable de crecimiento de consumo de libros.	2	(O2, O3, F2, F3) Desarrollar un aplicativo que permita conocer en profundidad a los usuarios que intercambian libros, ofrecer la venta de nuevos libros de lanzamiento de acuerdo a las preferencias, crear una comunidad sólida que confíe en el proyecto.	2	(O2, D2) Trabajar en posicionamiento orgánico, pagado para aparecer en los primeros resultados de búsqueda de los usuarios.
O3	Usuarios interesados en conseguir libros que no encuentran en sus librerías habituales.	3		3	(O3, D1) Incluir en el sitio web y en el app un apartado de wishlist para que la comunidad ayude a encontrar libros dentro y fuera de Perú.
Amenazas (A)		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Posibles complicaciones legales de librerías sobre la aceptación del modelo de negocio por parte de las librerías.	1	(A1, F3) Realizar alianzas con librerías para que coloquen publicidad en el App relacionadas a los libros de más intercambio.	1	(A1, D1) Crear alianzas con las librerías para promover la venta de libros y ofrecer un revenue share de las ventas.
A2	Aparición de competidores con un modelo de negocio similar que vaya más allá del intercambio de libros.	2	(A2, F2) Desarrollar una interfaz sencilla que permita una experiencia de navegación intuitiva y mejorarla en base a las necesidades de los usuarios.	2	(A2, D3) Potenciar el app para ofrecer siempre una experiencia de uso única, inimitable por la competencia.
A3	Posibilidad de incremento de consumo de libros digitales.	3	(A3, F1, F2) Desarrollar el intercambio legal de libros digitales (con tiempos de expiración por ejemplo) que solo puedan ser leídos en un dispositivo.	3	(A3, D2, D3) Realizar encuestas a los usuarios para conocer la tendencia del cambio de libros físicos por digitales para crear planes de cambios digitales.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 2: Business Model Canvas de Ourswapp

<b>Asociaciones clave</b> (Key partners)	<b>Actividades clave</b> (Key activities)	<b>Propuesta de valor</b> (Value proposition)	<b>Relaciones con clientes</b> (Customer relationships)	<b>Segmentos de mercado</b> (Customer segments)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación</li> <li>- Ministerio de Cultura</li> <li>- Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de libros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de libros en una comunidad de personas que gustan de la lectura, que pueden dar sus opiniones y recomendaciones sobre sus libros favoritos <b>sin costo</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma autogestionada por el usuario.</li> <li>- Comunicación de nuevos libros en push notifications.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas que les gusta la lectura</li> <li>- Librerías</li> </ul>
<b>Recursos clave</b> (Key resources)		<b>Canales</b> (Channels)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de desarrollo web/app.</li> <li>- Profesionales en UX</li> <li>- Plataforma.</li> <li>- Host y dominio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Sitio web</li> <li>- SEM</li> </ul>		
<b>Estructura de costes</b> (Cost structure)			<b>Fuentes de ingresos</b> (Revenue streams)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnológicos: Host y dominio web.</li> <li>- Recursos: Diseñadores, Programadores, Desarrolladores web.</li> <li>- Promoción: Publicidad, SEO y SEM.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por publicidad</li> <li>- Patrocinios</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

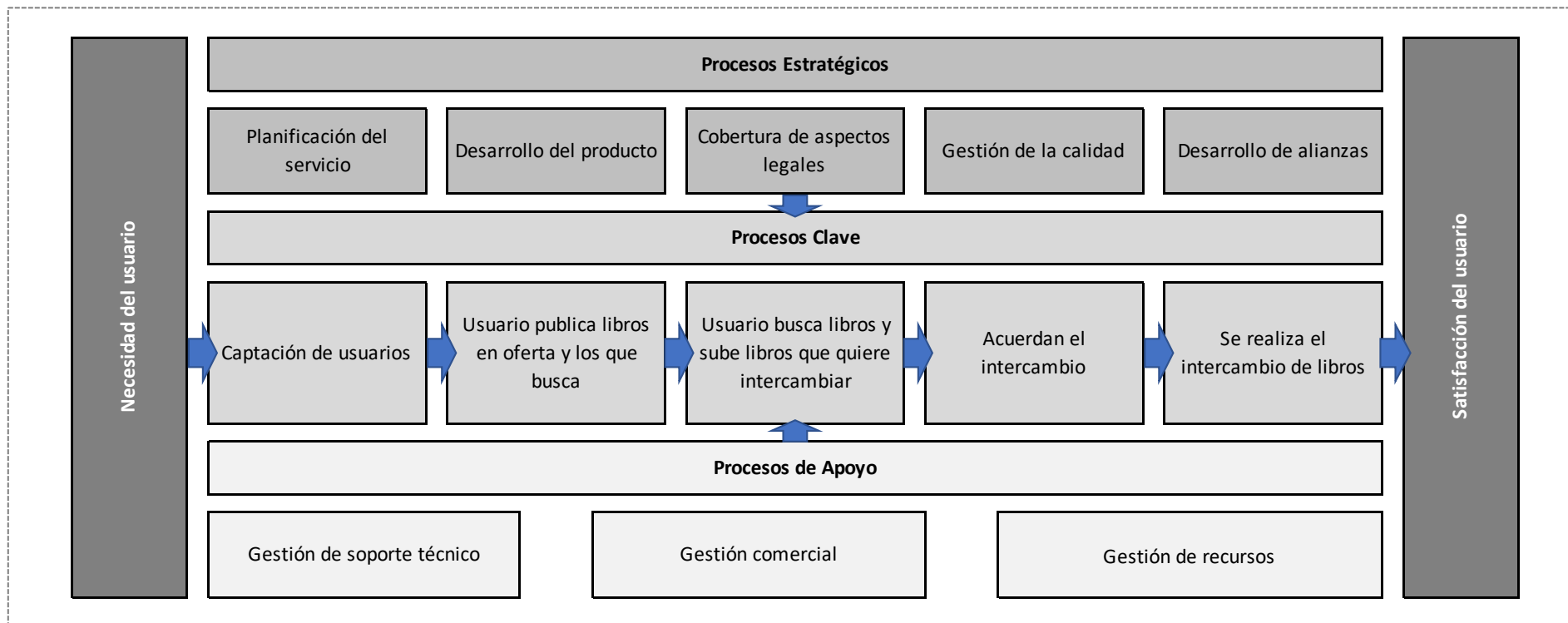


Anexo 3: Presupuesto de Marketing de Ourswapp para los 3 primeros años.

Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total por año
Año 1	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 2,978
Año 2	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 268	\$ 3,216
Año 3	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 289	\$ 3,473
Año 4	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 3,751
Año 5	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 4,051

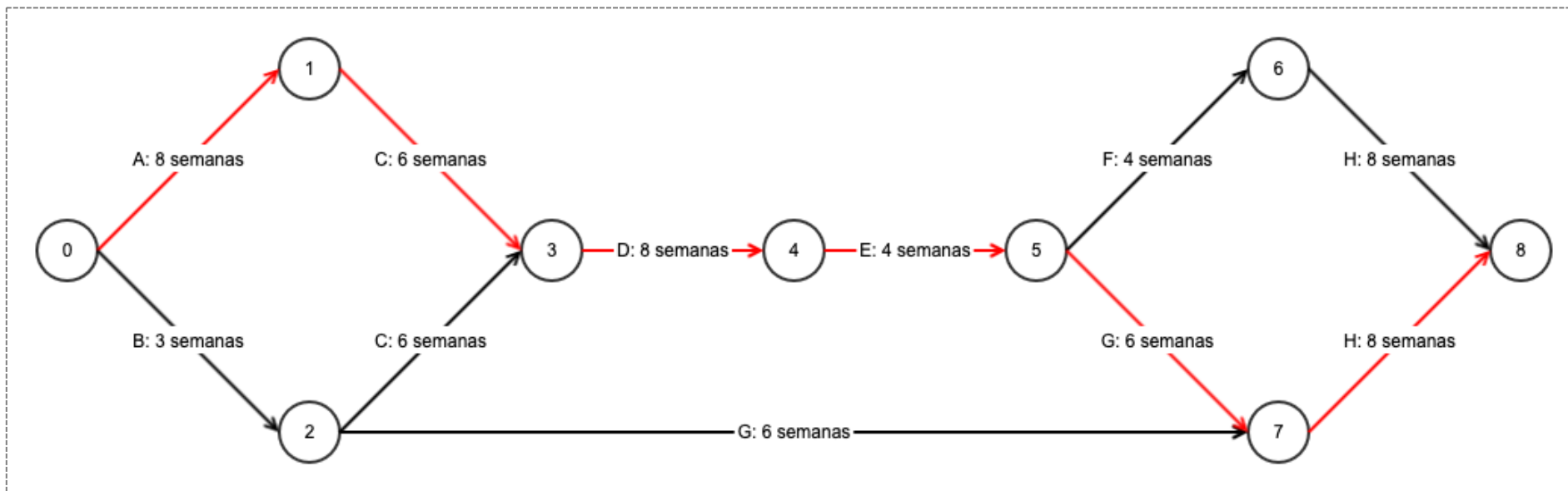
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 4: Mapa de procesos estratégicos de Ourswapp



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 5: Diagrama de red y ruta crítica del proyecto Ourswapp



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 6: Costos tecnológicos del proyecto Ourswapp

Servicio	Proveedor	Costo Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Q1	Q2	Q3	Q4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Dominio	Godaddy	\$ 18.99	1.00	\$ 1.58	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19
Host	Bluehost	\$ 99.99	1.00	\$ 99.99	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
CMS	Drupal	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Analytics	Google	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tag manager	Google	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ad Manager	Google	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing	Google/Facebook	\$ -	1.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,978	\$ 3,216	\$ 3,473	\$ 3,751	\$ 4,051
		<b>\$ 119</b>		<b>\$ 101.57</b>	<b>\$ 305</b>	<b>\$ 305</b>	<b>\$ 305</b>	<b>\$ 305</b>	<b>\$ 4,197</b>	<b>\$ 4,435</b>	<b>\$ 4,692</b>	<b>\$ 4,970</b>	<b>\$ 5,270</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Google, Bluehost, Theme forest, Drupal y Godaddy.

Anexo 7: Costos de personal del proyecto Ourswapp

Rol	Cantidad	Costo Mensual	Q1	Q2	Q3	Q4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Desarrollador web	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	
Practicante de diseño	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	
Responsable de finanzas	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470			\$ 5,880	\$ 5,880	\$ 5,880	
Responsable de cuentas	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470				\$ 5,880	\$ 5,880	
Responsable de publicidad	1.00	\$ 490	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470	\$ 1,470					\$ 5,880	
		<b>\$ 490</b>	<b>\$ 7,350</b>	<b>\$ 7,350</b>	<b>\$ 7,350</b>	<b>\$ 7,350</b>	<b>\$ 11,760</b>	<b>\$ 11,760</b>	<b>\$ 17,640</b>	<b>\$ 23,520</b>	<b>\$ 29,400</b>	
							<b>Incremento</b>	\$ -	\$ 5,998	\$ 6,058	\$ 6,119	\$ 6,180
							<b>Subtotal</b>	<b>\$ 11,760</b>	<b>\$ 11,996</b>	<b>\$ 18,175</b>	<b>\$ 24,475</b>	<b>\$ 30,900</b>
							<b>Seg. Social</b>	\$ 1,058	\$ 1,080	\$ 1,636	\$ 2,203	\$ 2,781
							<b>Total</b>	<b>\$ 12,818</b>	<b>\$ 13,076</b>	<b>\$ 19,810</b>	<b>\$ 26,678</b>	<b>\$ 33,681</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 8: Otros gastos del proyecto Ourswapp

Rol	Proveedor	Cantidad	Costo Mensual	Q1	Q2	Q3	Q4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Oficinas (Alquiler)	Comunal	1.00	\$ 250	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 3,000	\$ 3,030	\$ 3,060	\$ 3,091	\$ 3,122
Equipos (Alquiler)	LeaseIn	1.00	\$ 55	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 1,320	\$ 1,320	\$ 1,980	\$ 2,640	\$ 3,300
			\$ 153	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 915	\$ 4,320	\$ 4,350	\$ 5,040	\$ 5,731	\$ 6,422

Fuente: Elaboración propia, con datos de Comunal Coworking y LeaseIn.