



**Implementación de una plataforma que consolide listas de regalo para
matrimonios**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración por:**

Renzo Omar Olaya Tapia

Pilar Valdivia Díaz

Lola Vásquez Villa

Víctor César Zegarra del Rosario Chumacero

Programa MBA a Tiempo Parcial Intercorp 2

Surco, 09 de octubre de 2018



**Implementación de una plataforma que consolide listas de regalo para
matrimonios**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración por:**

Renzo Omar Olaya Tapia

Pilar Valdivia Díaz

Lola Vásquez Villa

Víctor César Zegarra del Rosario Chumacero

Programa MBA a Tiempo Parcial Intercorp 2

Surco, 09 de octubre de 2018

Esta tesis

Implementación de una plataforma que consolide listas de regalo para matrimonios ha sido aprobada.

.....
Jaime Serida (Jurado)

.....
Sergio Cuervo (Jurado)

.....
Alfredo Mendiola (Asesor)

.....
Carlos Aguirre (Asesor)

Universidad ESAN

2018

i. Índice

	Página
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Idea de negocio	2
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Justificación de plan de negocio	3
1.5. Alcances y limitaciones	5
1.5.1. Alcances	5
1.5.2. Limitaciones	6
2. Marco Metodológico	7
2.1. Modalidad de investigación	7
2.2. Tipos de investigación	7
2.3. Esquema de trabajo	8
2.4. Técnicas e Instrumentos de Acopio de Información	9
2.4.1. Fuentes secundarias	9
2.4.2. Elaboración de estudios de mercado o fuentes primarias	10
2.4.3. Herramientas a utilizar	11
2.5. Conclusiones	13
3. Marco conceptual	14

3.1. El mundo digital	14
3.1.1. Definición del mundo digital	14
3.1.2. Características del mundo digital	14
3.2. Definición y características de los negocios digitales	15
3.2.1. Definición del e-commerce	15
3.2.2. Características de los negocios digitales	15
3.2.3. Tipos de e-commerce	16
3.2.4. Las aplicaciones “apps”	17
3.3. Dispositivos móviles	18
3.4. Negocio Startup	18
3.4.1. ¿Qué es una startup?	18
3.4.2. Diferencias con un negocio convencional	19
3.4.3. Ciclo de vida de una startup	20
3.4.4. Fuentes de financiamiento	20
3.5. Economía y efecto red	21
3.6. Orquestador de redes / Networking	22
3.6.1. En el mundo tradicional	22
3.6.2. En el mundo digital online	23
3.7. Matrimonio	23
3.8. Conclusiones	24
4. Marco contextual	25
4.1. Entorno global del comercio electrónico y las aplicaciones móviles	25

4.1.1.	El e-commerce en el Perú y en el mundo	25
4.1.2.	Éxito de las aplicaciones móviles	26
4.1.3.	Las aplicaciones en los emprendedores	27
4.2.	El mercado de aplicaciones en el Perú y negocios en el mundo digital	28
4.2.1.	El uso de smartphones y aplicaciones en Perú	28
4.2.2.	Negocios en el mundo digital en el Perú	30
4.3.	Éxito de los startup en el Perú	31
4.4.	Contexto del Networking en el Mundo Digital	33
4.5.	Perspectiva de Crecimiento del Mercado de Matrimonios	35
4.6.	Entorno Actual sobre el Mercado de Servicios para Matrimonios	35
4.7.	Situación Actual de las Listas de Regalos en los Matrimonios	36
4.8.	Conclusiones	38
5.	Factores críticos de éxito en una Startup	39
5.1.	Juicio de expertos	39
5.2.	Análisis	39
5.3.	Factores críticos de éxito	41
6.	Análisis del mercado	44
6.1.	Entrevistas	44
6.1.1.	Lista de entrevistados	44
6.1.2.	Resultados	47
6.2.	Focus group	50
6.2.1.	Objetivos	50

6.2.2. Guía de focus	50
6.2.3. Ficha técnica	50
6.2.4. Cuadro de resultados	51
6.3. Encuesta	51
6.3.1. Objetivos	51
6.3.2. Guía	52
6.3.3. Ficha técnica	52
6.3.4. Cuadro de resultados	53
6.4. Conclusiones	54
7. Estimación de la demanda	55
7.1. Limitaciones	55
7.2. Estimación del mercado potencial	55
7.3. Cálculo de la estimación de demanda	57
7.4. Cálculo de la estimación de la demanda mensual	59
7.5. Cálculo de los escenarios pesimista y optimista de la estimación de la demanda	59
7.6. Aceptación de comercios	61
8. Análisis del sector	63
8.1. Análisis Sete	63
8.2. Las cinco fuerzas de Porter	64
8.2.1. Nuevos entrantes	65
8.2.2. Proveedores	66

8.2.3. Clientes	67
8.2.4. Productos sustitutos	68
8.2.5. Rivalidad de la industria	69
8.3. Matriz de factores externos – EFE	71
8.4. Business Model Canvas	72
8.4.1. Segmento de clientes	73
8.4.2. Propuesta de valor	74
8.4.3. Canales	75
8.4.4. Relación con los clientes	76
8.4.5. Flujo de ingresos	76
8.4.6. Recursos clave	76
8.4.7. Actividades clave	77
8.4.8. Socios clave	77
8.4.9. Estructura de costos	78
8.5. Consumer journey	78
8.5.1. Consumer journey novios	78
8.5.2. Consumer journey invitados	79
8.6. Plan estratégico	80
8.6.1. Acciones estratégicas	80
9. Plan de marketing	85
9.1. Objetivos de Marketing	86
9.2. Público objetivo	86

9.3. Propuesta de valor	87
9.3.1. Usuarios del servicio: Novias	87
9.3.2. Usuarios del servicio: Invitados	87
9.3.3. Tiendas por departamento y tiendas especializadas	87
9.3.4. Negocios relacionados al rubro de bodas	88
9.4. Marketing mix	88
9.4.1. Producto	88
9.4.2. Precio	93
9.4.3. Plaza	95
9.4.4. Promoción	95
9.4.5. Proceso	101
9.4.6. Personal	102
9.4.7. Productividad (y calidad)	103
9.4.8. Evidencia física (Physical)	103
9.5. Métricas	105
10. Plan de operaciones	107
10.1. Cadena de valor	107
10.1.1. Registro de nuevos usuarios y socios	107
10.1.2. Proceso de interacción con la plataforma	108
10.1.3. Marketing y publicidad	108
10.1.4. Post venta y fidelización	108
10.1.5. Gestión financiera	109

10.1.6. Gestión de talento humano	110
10.1.7. Gestión de desarrollos tecnológicos	110
10.2. Descripción técnica y funcional de la aplicación	110
10.2.1. Descripción técnica de la aplicación	110
10.2.2. Descripción funcional de la aplicación	111
10.3. Gestión de proveedores	114
10.4. Actividades de implementación de la empresa	114
10.4.1. Constitución de la empresa	114
10.4.2. Recursos para la implementación de la empresa	114
11. Plan de recursos humanos	118
11.1. Visión	118
11.2. Misión	118
11.3. Valores	118
11.4. Estructura organizacional	118
11.5. Plan de reclutamiento y selección	119
11.5.1. Definición del perfil del postulante	119
11.5.2. Reclutamiento	119
11.5.3. Evaluación	120
11.5.4. Selección	121
11.6. Programa de inducción y capacitación	121
11.7. Tipos de contrato de empleado	122
11.8. Horario de trabajo	122

11.9.	Escala salarial	123
11.10.	Estimación de crecimiento de personal	123
12.	Plan financiero	125
12.1.	Proyección de ingresos	126
12.1.1.	Escenario optimista	126
12.1.2.	Escenario esperado	127
12.1.3.	Escenario pesimista	128
12.2.	Proyección de gastos	130
12.3.	Estimación de las inversiones	131
12.4.	Capital de trabajo	132
12.4.1.	Escenario optimista	132
12.4.2.	Escenario esperado	132
12.4.3.	Escenario pesimista	133
12.5.	Estado de resultado proyectado	133
12.6.	Análisis de riesgo de punto muerto	136
12.7.	Análisis de sensibilidad unidimensional	138
12.8.	Análisis de escenarios	139
13.	Plan de riesgos	141
13.1.	Identificación de riesgos	141
13.1.1.	Riesgos externos	141
13.1.2.	Riesgos internos	143
13.2.	Análisis y clasificación de los riesgos	145

13.3. Gestión del plan de riesgos	146
14. Conclusiones	149
Anexos	151
Bibliografía	306

ii. Índice de tablas

	Página
Tabla 1: Esquema del trabajo	8
Tabla 2: Tipos de e-commerce	16
Tabla 3: Tipos de e-commerce de acuerdo al modelo de venta	17
Tabla 4: Diferencias entre un negocio convencional y un Startup	19
Tabla 5: Modelos de negocios y ejemplos de compañías	23
Tabla 6: Network orchestrators vs. firmas tradicionales	34
Tabla 7: Factores críticos de éxito para una startup	39
Tabla 8: Factores críticos de éxito aplicados a startup peruanas y extranjeras	40
Tabla 9: Factores críticos de éxito de Alista la lista	41
Tabla 10: Matriz de perfil competitivo (MPC)	43
Tabla 11: Perfil de expertos en startups	44
Tabla 12: Perfil de comercios y comercios clave	45
Tabla 13: Perfil de novias entrevistadas	46
Tabla 14: Perfil de invitados entrevistados	47
Tabla 15: Principales hallazgos de las entrevistas a expertos	47
Tabla 16: Principales hallazgos de las entrevistas a comercios y aliados clave	48
Tabla 17: Principales hallazgos de las entrevistas a novias	49
Tabla 18: Principales hallazgos de las entrevistas a invitados	49
Tabla 19: Ficha técnica focus group	50
Tabla 20: Tabla de resultados de focus group	51

Tabla 21: Ficha técnica de encuestas	52
Tabla 22: Cuadro de resultado de encuestas	53
Tabla 23: Participación del mercado potencial	56
Tabla 24: Crecimiento del mercado de matrimonios	56
Tabla 25: Cálculo del mercado potencial	57
Tabla 26: Cálculo de la demanda – Escenario esperado	58
Tabla 27: Crecimiento anual	58
Tabla 28: Estimación de la demanda del año 1	59
Tabla 29: Cálculo de la demanda – Escenario pesimista	60
Tabla 30: Cálculo de la demanda – Escenario optimista	60
Tabla 31: SEPTE	63
Tabla 32: Riesgo de ingreso	65
Tabla 33: Poder de negociación de los proveedores	66
Tabla 34: Poder de negociación de los compradores	67
Tabla 35: Bienes sustitutos	69
Tabla 36: Nivel de rivalidad entre competidores existentes	70
Tabla 37: Matriz EFE	71
Tabla 38: Comparación de servicios y atributos vs competidores locales y benchmark de USA (novias)	90
Tabla 39: Comparación de servicios y atributos vs competidores locales y benchmark de USA (invitados)	92
Tabla 40: Estimación de comisión ponderada – Escenario esperado	94

Tabla 41: Presupuesto de estrategia y promoción	100
Tabla 42: Métricas de Marketing	106
Tabla 43: Actividades de interacción en la plataforma	108
Tabla 44: Costo de desarrollo, implementación y operación	110
Tabla 45: Datos a ingresar para registro de novias	111
Tabla 46: Datos a ingresar para registro de invitados	113
Tabla 47: Trámites para la constitución de la empresa	115
Tabla 48: Recursos para la implementación de la oficina	116
Tabla 49: Proyección de salarios por puestos	123
Tabla 50: Proyección del personal requerido para los primeros 5 años de operación	124
Tabla 51: Estimación de comisión ponderada – Escenario optimista	126
Tabla 52: Estimación de ingresos – Escenario optimista	127
Tabla 53: Estimación de comisión ponderada – Escenario esperado	128
Tabla 54: Estimación de ingresos – Escenario esperado	128
Tabla 55: Estimación de comisión ponderada – Escenario pesimista	129
Tabla 56: Estimación de ingresos – Escenario pesimista	129
Tabla 57: Flujo de gastos de operaciones	130
Tabla 58: Flujos de gastos de Marketing y ventas	130
Tabla 59: Flujos de gastos generales	131
Tabla 60: Flujos de gastos de personal	131
Tabla 61: Estimación de inversiones	132

Tabla 62: Estimación de capital de trabajo – Escenario optimista	132
Tabla 63: Estimación de capital de trabajo – Escenario esperado	132
Tabla 64: Estimación de capital de trabajo – Escenario pesimista	133
Tabla 65: Estado de resultados – Escenario optimista	133
Tabla 66: Estado de resultados – Escenario esperado	134
Tabla 67: Estado de resultados – Escenario pesimista	135
Tabla 68: Análisis de Puntos Muertos - Escenario Optimista	137
Tabla 69: Análisis de Puntos Muertos - Escenario Esperado	137
Tabla 70: Análisis de Escenarios	140
Tabla 71: Clasificación y puntaje de riesgos	145
Tabla 72: Evaluación de los riesgos identificados	146
Tabla 73: Plan de gestión de riesgos	146

iii. Índice de figuras

	Página
Figura 1: Externalidades de red, procesos de retroalimentación y difusión de la tecnología/producto/servicio	22
Figura 2: Índice de afinidad y engagement con sitios web de retail en el Perú	26
Figura 3: Conveniencia entre dispositivos en Perú (Urbano, total población)	28
Figura 4: Market share sistema operativo de celulares en Perú	29
Figura 5: Cómo sobrevivir y crecer en la era de los modelos de negocio digitales	34
Figura 6: Matrimonios inscritos en Lima por año	35
Figura 7: Curva de crecimiento por escenarios	61
Figura 8: Modelo de negocio (Canvas)	73
Figura 9: Distribución de canales para Alista la Lista	75
Figura 10: Consumer journey novios	79
Figura 11: Consumer journey invitados	80
Figura 12: Balance scorecard, objetivos estratégicos y acciones estratégicas	81
Figura 13: Matriz Ansoff	85
Figura 14: Monetización de empresas similares a Alista la lista	94
Figura 15: Distribución de canales para alista la lista	95
Figura 16: Cronograma de estrategia de promoción	101
Figura 17: Cadena de valor	107
Figura 18: Gantt de plan operativo	117
Figura 19: Organigrama	119

Figura 20: Análisis de sensibilidad – Escenario esperado	138
Figura 21: Análisis de sensibilidad – Escenario optimista	139

Renzo Olaya Tapia

Ejecutivo con 8 años de experiencia en control de gestión y elaboración de presupuesto, así como en mejora de procesos internos y gestión de proyectos internos. Amplio conocimiento en administración de información estratégica, elaboración e implementación de indicadores de control y de eficiencia. Nivel intermedio de inglés,

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco Internacional del Perú - Interbank.

Banco peruano que tiene como propósito acompañar a los peruanos a cumplir sus sueños, ofreciéndoles asesoría y productos financieros diseñados a hacerles la vida más sencilla.

Analista de Control de Gestión

Oct 14 - Actualidad

- Encargado de liderar la redefinición de convenios con aliados estratégicos que brindan servicios al banco, asegurando que dichos convenios generen valor para la empresa. Como resultado se logró mejorar en un 30% la cobertura contractual con socios.
- Responsable de elaborar y ejecutar estrategias que generen ahorro en el presupuesto operativo del área de Tecnología. a través de políticas y/o procedimientos que optimicen el uso de recursos.
- Asimismo, a cargo de dirigir la relación con socios estratégicos, su contratación, la fiscalización de los servicios brindados y la renovación del convenio con el mismo

Mibanco – Banco de la Microempresa

Banco líder del sector microfinanzas en Perú y líder en Latinoamérica y el Caribe.

Analista de Planificación de Operaciones y Procesos

Ago 09 – Oct 14

- Lideré proyectos de ahorro ejecutados en múltiples áreas de la División, lo cual generó un ahorro superior al 7% sobre un presupuesto asignado de 116 millones de soles, asimismo, realicé el seguimiento al presupuesto de las demás áreas de la División.
- Se realizó un ahorro del 15% sobre el presupuesto de personas de la red de agencias (operaciones) a consecuencia de los análisis de impacto relacionados al crecimiento de canales de atención y a los análisis de productividad de canales.
- Encargado de diseñar y realizar campañas comerciales y de incentivos dirigidas a la red de agencias en coordinación con el área de Marketing. Las funciones relacionadas a esta tarea incluyeron: asignación de metas, asignación de plan de incentivos y seguimiento de indicadores.

Banco de Crédito del Perú – BCP

Banco líder del sistema financiero con 125 años de trayectoria y presencia a nivel nacional.

Analista de Información

Jun 04 – May 09

- Responsable del análisis, despliegue y seguimiento de la instalación del sistema de ordenamiento de colas en más de 300 agencias a nivel nacional.
- Encargado de controlar los indicadores de canales de atención generando mayor eficiencia en el costo transaccional. Así como también, de elaborar reportes gerenciales

con los principales indicadores de cada canal de atención.

- Responsable del seguimiento de indicadores de nivel de servicio de la red de agencias, así como de la gestión y distribución de la información a través de minería de datos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018
Maestría en Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2014
Diplomado Especialización en Finanzas

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2014
Licenciado en Investigación de Operaciones

OTROS ESTUDIOS

ESAN: *Análisis estratégico empresarial* 2015

ESAN: *Toma de Decisiones Estratégicas aplicada a los negocios* 2013

DBF Chile: *Evaluación de desafíos de innovación* 2013

CENTRUM: *Administración y Organización de empresas* 2011

ESAN: Programa de Idiomas ESAN - Intermedio avanzado 2018

Pilar Valdivia Díaz

Profesional de la carrera de Psicología, especializada en Gestión del Factor Humano, y con estudios de MBA en curso. Experiencia en todos los procesos del Área de Recursos Humanos. Responsable, comprometida y flexible a los cambios. Capacidad de liderazgo y habilidad para las relaciones interpersonales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ABC Hunter

Consultora de Recursos Humanos

Senior Associate

Ene 18 – Set 18

- Responsable de procesos de Selección de clientes del rubro Industrial y Retail.
- Responsable de implementar planes de capacitación en clientes del rubro industrial.

Security International Moving SAC

Empresa líder en mudanzas nacionales e internacionales

Jefe de Recursos Humanos

May 16 – Dic 17

- Responsable de los procesos de Selección, Inducción, Capacitación, Remuneraciones y Bienestar Social.
- Lideré la reestructuración del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, involucrando a todas las áreas de la organización.
- Lideré la implementación del proceso de Evaluación de Desempeño.
- Integrante del equipo de gestión para las certificaciones ISO-9001, BASC y FAIM.

Distrimed SAC

Distribuidora de productos farmacéuticos, parte de Laboratorios Bagó del Perú

Gestor de Recursos Humanos

Mar 13 – May 16

- Responsable de los procesos de Selección, Inducción, Capacitación y Remuneraciones.
- Lideré la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Lideré la reestructuración de los procesos y procedimientos de Recursos Humanos.

Topsa

Empresa líder en la comercialización y distribución de productos ópticos

Analista de Recursos Humanos

Jul08 –

Feb13

- Responsable del reclutamiento y selección de personal retail y administrativo.
- Responsable del levantamiento de necesidades e implementación del Plan Anual de Capacitación para todas las sedes a nivel nacional.
- Implementación del Manual de Procedimientos de Recursos Humanos.
- Implementación del Manual de Descripción de Puestos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016

- Actualidad

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS Especialización en Gestión del Factor Humano	2009
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Licenciada en Psicología	2001 - 2006
OTROS ESTUDIOS	
UPC: Estrategias de Motivación y Clima Organizacional	2014
UNMSM: Gestión de Planillas	2011
UPC: Diseño y Gestión de Programas de Aprendizaje	2010
CENTRUM: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	2010
ESAN: Programa de Idiomas ESAN - Intermedio avanzado	2018

Lola Vásquez Villa

Profesional con más de 8 años de experiencia en áreas de Marketing y Comercial, generando valor en el diseño e implementación de proyectos con visión estratégica del negocio. Experiencia en el diseño, implementación y control de estrategias de marketing tradicional y digital. Asimismo, liderazgo en implementación de proyectos trabajados con metodologías ágiles.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Universidad Continental

Universidad privada de Perú, fundada en el centro del país en la ciudad de Huancayo el 12 de junio de 1998. Actualmente cuenta con filiales en Arequipa, Cusco y Lima.

Jefe de Marketing Digital

Octubre 2017 - Actualidad

Responsable de desarrollar la estrategia digital para la universidad a nivel corporativo, lo cual incluye 4 sedes a nivel nacional y 3 modalidades de estudio (presencial, working adult y online). Responsable del adecuado monitoreo de medios digitales propios (website), ganados (social media) y pagados (pauta digital).

- Incrementar la participación de leads digitales en las inscripciones.
- Creación de dashboards para el seguimiento de aporte de leads digitales en las inscripciones.
- Mejoras en analítica web y conversiones orgánicas.

Havas Media Group

Multinacional francesa de publicidad y relaciones públicas con sede en París, Francia. Opera en más de 100 países y es uno de los mayores grupos globales de publicidad y comunicación.

Team Coordinator

Abril 2017 – Octubre 2017

Líder de un equipo multidisciplinario que incluye Creatividad, Diseño, Desarrollo y Análisis de e-mailing para la cuenta de Claro Perú. Así como también alinear las estrategias con los equipos de Portal y Redes Sociales.

- Responsable de desarrollar la propuesta de e-mails responsive para el cliente. Asegurando un correcto funcionamiento de los materiales entregados, así como la optimización de los mismos en base a los resultados obtenidos.
- Asegurar el rendimiento óptimo del equipo para superar los resultados esperados, así como optimizar las horas asignadas a cada tarea, el cual se ve reflejado en el reporte detallado de recursos entregado al cliente.

Interbank

Interbank es una de las principales instituciones financieras del Perú. Está enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes.

Analista de Producto digital

Agosto 2015 – Abril 2017

Encargada de digitalizar la experiencia relacionada a tarjetas de crédito.

- Implementé en los diferentes canales del banco productos digitales, paperless y contactless, con una comunicación simple y fácil acceso y uso para los clientes.
- Lideré la definición de estrategia digital de los productos y coordiné con otras áreas involucradas en el desarrollo del proceso y producto digital.

- Responsable de la venta online de los productos. Tanto de la estrategia de venta como la implementación de la misma y el monitoreo de KPI's. Logrando incrementar a venta online en un 67%.

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Universidad privada fundada el 5 de enero de 1994 y ubicada en la ciudad de Lima.

Coordinadora de Marketing

Mayo 2013 – Agosto 2015

Generar estrategias y tácticas de marketing para brindar soporte al equipo de ventas en la prospección de postulantes.

- Lideré el lanzamiento del programa de Embajadores EPE, el cual tuvo como objetivo principal fidelizar a los alumnos y egresados de EPE para que se conviertan en voceros del programa.
- Estrategia de Marketing Digital del área, liderando la generación de contenidos y eventos virtuales a través de redes sociales y website institucional. Dichos contenidos tuvieron un alto alcance gracias a las consultas y shares (compartir) realizados por los usuarios. Asimismo, lideré la obtención de leads a través de pauta digital, los cuales tuvieron un crecimiento promedio de 30% trimestralmente.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – actualidad

MBA

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2006 - 2010

Licenciada en Comunicación y Publicidad

OTROS ESTUDIOS

SCRUM ALLIANCE: Certified Scrum Product Owner® 2016

License 000564222

Experiencia de Voluntariado

Perú Champs - Mentora 2016

Víctor Zegarra Del Rosario Chumacero

Administrador de U. Lima (Quinto Superior), con MBA en ESAN. Me caracterizo por ser una persona proactiva, con alta capacidad analítica, orientado a la gestión por resultados y capacidad para anticipar y solucionar problemas. Cuento con experiencia en empresas multinacionales, liderando equipos de las áreas de Auditoría Interna, Eficiencia y Gestión de Procesos. Enfocado a ser un socio facilitador en la identificación y desarrollo de iniciativas de eficiencia de procesos, fomentando la mejora continua, la gestión por procesos y madurez organizacional (gobierno corporativo) para el cumplimiento de objetivos de rentabilidad de la empresa.

Experiencia Profesional

Inretail Pharma – Farmacias Peruanas, Quicorp

Operador de cadena de farmacias más grande en el Perú bajo dos marcas líderes: Inkafarma y Mifarma. También opera la distribuidora farmacéutica líder en el Perú con presencia en Colombia, Ecuador y Bolivia.

Head Corporativo de Eficiencia y Auditoría interna

Ago/18 - Actualidad

Liderar y facilitar la identificación y desarrollo de iniciativas de eficiencia de procesos, fomentando la mejora continua, la gestión por procesos y la madurez organizacional, como responsable en la realización auditoría interna de proceso en el middle y back office.

- Identificar y evaluar oportunidades de mejora, en las diferentes direcciones donde existan desviaciones de rentabilidad y gastos que afecten a la continuidad y cumplimiento de metas.
- Implementar iniciativas y soluciones eficientes que optimicen los procesos asignados (diagnóstico, identificación de Gaps y resolución de la problemática).
- Gestionar el control y direccionamiento sobre los procesos claves de la compañía y apoyar a los dueños de los mismos para su gestión y mejora continua.
- Realizar seguimiento de iniciativas para el alcanzar los objetivos de Margen y Rentabilidad a mediano plazo (cronogramas y cumplimiento de Kpi's).

Eckerd Peru

La Compañía se dedica a la comercialización, a nivel nacional, de productos farmacéuticos, cosméticos, alimentos de uso médico y demás elementos destinados a la protección y recuperación de la salud, a través de su cadena de boticas “Inkafarma”.

Subgerente de Auditoría interna de Procesos y Eficiencias

Jun/18 – Ago/18

Jefe de Auditoría Interna de Procesos

Set/16 – Jun/18

Identificar, proponer y dar seguimiento a los planes de acción y propuestas de mejora, mediante la aplicación de mejores prácticas en la industria y bajo el marco de control interno, con el fin de reducir costos, minimizar riesgos, mejorar la productividad y agreguen valor a la operatividad de la empresa

- Reestructuré los procesos de gestión de los rebates comerciales, generando eficiencias superiores a los S/.3 MM.

- Identifiqué ahorros superiores a los S/. 9 MM anuales en el proceso de importaciones de mercadería.
- Generé ahorros de S/.300,000 anuales por el rediseño del proceso de almacenamiento documentaria.
- Desarrollé el plan de prevención de riesgos en los proceso críticos de la empresa, teniendo en cuenta el rediseño de controles detectivos a preventivos.

Rena Ware del Perú

Distribuidora minorista de utensilios de cocina y para el hogar tales como cocinas de inducción, filtros de agua, filtros de aire, entre otros. La comercialización se efectúa mediante la modalidad de venta directa, a través de dealers independientes.

Coordinador de Auditoria y Control Interno

Jul/14 – Ago/16

Medir y evaluar la eficacia de los procesos y controles de la empresa, evaluando el cumplimiento de las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección y seguimientos constantes al control de la calidad de los procesos realizados.

- Implementé y desarrollé el área de Control Interno en la empresa, desde el relevamiento de procesos y la creación de la Matriz de riesgos y controles.
- Estandaricé y formalicé los procesos de cada jefatura de la empresa a su vez gestioné la actualización de manuales, políticas y procedimientos; identificando oportunidades de mejora y estableciendo planes de acción sostenibles alineados a la estrategia de la empresa, así como su seguimiento.
- Restructuré el área de auditoría interna de la empresa de una operativa a procesos como la creación del nuevo plan de auditoría basado en riesgos.

Formación Profesional

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Master Business Administration (MBA)	2016 – actualidad
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Diplomado de Finanzas Corporativas	2012 – 2012
UNIVERSIDAD DE LIMA (5to superior) Bachiller en Administración de Empresas	2006 – 2011

Otros Estudios

ESAN: PEE Planeamiento financiero y Desarrollo Organizacional	2012
PUCP: Balanced Scorecard	2014

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración
Título de la Tesis: Implementación de una plataforma que consolide listas de regalo para matrimonios
Autores: Olaya Tapia, Renzo
Valdivia Díaz, Pilar
Vásquez Villa, Lola
Zegarra del Rosario Chumacero, Víctor

Resumen

El matrimonio es uno de los eventos más importantes en la vida de una persona, por lo que hay muchos aspectos emocionales involucrados. Los preparativos para el evento implican mucho tiempo invertido, y uno de ellos es definir y armar la lista de regalos. Actualmente en el mercado peruano, existen empresas que brindan el servicio de lista de regalos, pero sólo una de ellas brinda el servicio vía online, por lo que en el resto de comercios los novios deben asistir como mínimo en dos oportunidades para sacar la cita y armar la lista, sin contar las visitas que deban realizar para cambiar los regalos repetidos. De la misma manera, existen comercios relacionados al rubro de matrimonios, pero no cuentan con la opción de lista de regalo implementada.

Así como se presenta esta situación para los novios, los invitados al matrimonio también deben invertir tiempo al realizar la compra, ya que no sólo deben asistir a la tienda, sino que deben solicitar la impresión de la lista y buscar el código del producto.

Por otro lado, durante los últimos años se ha incrementado el uso de la tecnología, a través de smartphones, tablets y laptops. De la misma manera, se ha incrementado el uso de aplicaciones gratuitas móviles, que brindan facilidades en la experiencia al usuario en diversos campos.

Por lo indicado en líneas anteriores, se ha identificado una necesidad que no se encuentra cubierta totalmente en la actualidad para los 3 actores involucrados, relacionada a ofrecer una plataforma para la creación y el seguimiento de las listas de regalos, en el

que puedan ahorrar tiempo, contar con opciones de diversos comercios y realizar seguimiento del proceso en línea.

El presente proyecto tiene como objetivo general el evaluar la viabilidad comercial, operativa, tecnológica y económica de la implementación de una plataforma para la creación y administración de listas de regalos, el cual se apoya en los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar los factores críticos de éxito de la idea de negocio.
- Analizar el mercado objetivo y cuantificar la demanda de la plataforma.
- Realizar el análisis del entorno de la empresa.
- Determinar las acciones estratégicas para llevar adelante el proyecto.
- Desarrollar el plan comercial, operativo y de recursos humanos de la empresa.
- Desarrollar la viabilidad financiera del proyecto.
- Realizar el análisis de riesgos del proyecto.

Para la elaboración del proyecto se realizó una investigación de mercado en 5 etapas, cuyo objetivo fue confirmar el atractivo del proyecto:

- 1era etapa: Se entrevistaron a 5 expertos en startups, 2 de los cuales son mentores y 3 emprendedores.
- 2da etapa: Se entrevistaron a 5 encargados de comercio; 3 de negocios retail y 2 de comercios relacionados el rubro de matrimonios.
- 3era etapa: Se entrevistaron a novias (Mujeres de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, cuyas edades fluctúan entre 25 y 55 años, próximos a contraer matrimonio) e invitados (Hombres y mujeres de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, cuyas edades fluctúan entre 25 y 55 años, invitados a matrimonios).
- 4ta etapa: Se realizó un focus group a invitados (Hombres y mujeres de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, cuyas edades fluctúan entre 25 y 55 años, invitados a matrimonios).
- 5ta etapa: Se realizó un estudio exploratorio cuantitativo (encuesta) a novias e invitados, de los mismos perfiles que se mencionaron en la etapa N° 3.

De la investigación de mercado se concluyó que el proyecto es atractivo para los 3 actores involucrados en el mismo: comercios, novios e invitados; además, que el 60%

de novias ha utilizado en su oportunidad la lista de regalos, 83% de este total utilizaría la plataforma y el 60% de quienes no hicieron lista de regalos también la utilizaría.

Luego de realizada la investigación de mercado y el análisis estratégico, se estableció el Plan de Marketing, cuyo objetivo principal es dar a conocer el producto en el mercado; el Plan de Operaciones, en el que se describirá la aplicación en detalle; el Plan de Recursos Humanos, en el cual se establecerá la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento de la empresa; el Plan Financiero, en el que se validará la viabilidad del proyecto; y finalmente el Plan de Riesgos, en el que se identificarán posibles riesgos para el proyecto, y se implementarán acciones para su atención y prevención .

Luego de finalizadas las evaluaciones y análisis correspondientes, se pudo concluir lo siguiente:

- Uno de los factores clave para el correcto funcionamiento del proyecto es contar con el apoyo de aliados y socios clave.
- Se identificó un mercado atractivo en el que se puede desarrollar la plataforma, y en la que puede tener éxito. Es así que se definió una participación de mercado de 3% del mercado potencial, el cual representa el 38.9% del mercado total de bodas de Lima.
- La investigación de mercado realizada confirma el atractivo del proyecto, tanto para comercios, novias e invitados.
- La evaluación financiera del proyecto nos indica que el proyecto es viable. En un escenario esperado, el VAN sería de S/ 443,482, con una TIR del 54%.
- En el análisis de escenarios, se determinaron tres variables críticas que pueden afectar la viabilidad y operatividad del negocio: el número de invitados que usan la plataforma, el monto total regalado por boda, y la comisión cobrada a las grandes tiendas.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2016), Perú ocupa el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica. En cuanto al desarrollo del sector Retail, el Perú se encuentra en el puesto 9 de un listado de 30 países emergentes. Esto evidencia que es uno de los países más atractivos para invertir en dicho sector. (Global Retail Development Index, 2016). Esto no se evidencia en la tendencia creciente que han tenido las tiendas por departamento en lo relacionado con la penetración de mercado, esto debido a la apertura de nuevos locales en distintas provincias del país. (Equilibrium, 2017).

Por otro lado, el comercio electrónico en el Perú está tomando mayor relevancia, que se refleja en el incremento año tras año; la proyección de crecimiento para el 2018 es de 16% (Ipsos, 2017), gracias al ahorro de tiempo, aumento de la oferta, y una mayor confianza del consumidor en este tipo de comercio.

Dentro del contexto antes indicado, se ha identificado un problema no resuelto en el Perú: las listas de regalo se administran de manera tradicional. En dos de las tiendas por departamento más grandes del país, es necesario realizar al menos 2 visitas a alguna de sus sedes asignadas para crear una lista de regalo; los invitados deben acercarse necesariamente a la tienda para conocer las opciones disponibles, y es muy probable que los agasajados reciban dos regalos del mismo tipo, o incluso más. Se considera como un problema relevante, debido a que en el Perú, por tradición, se brindan regalos con lista para ocasiones como matrimonios y baby showers.

Teniendo en cuenta lo costoso (en tiempo y dinero) que resulta trasladarse en Lima hoy en día, esto representa una oportunidad, ya que se ofrece la posibilidad de elaborar las listas y realizar las compras de manera online, evitando la duplicidad de regalos

Si bien el producto planteado tiene potencial para ser implementado para listas de regalo de matrimonios y baby showers, a nivel nacional e inclusive regional, por

restricciones de recursos para efectos del presente plan de negocios, se limitará el alcance a las listas de regalo de matrimonios a la población bancarizada de NSE ABC de Lima Metropolitana, y se perfilará únicamente a quienes sean usuarios digitales.

Asimismo, según las estadísticas del INEI, en el año 2011 se registraron más de 97 mil bodas a nivel nacional, de las cuales el 73% no fueron matrimonios masivos. También mencionaron que el 60% de los matrimonios se celebró en la costa del país (INEI, 2011).

Por otro lado, el APEIM indica que el 49% del NSE A está casado, así como el 38% del B y el 30% del C1. Dicha información ayuda también a identificar el potencial de negocio que tiene el presente proyecto en lo relacionado a las bodas potenciales. (APEIM, 2017)

A lo largo del presente documento se presentará a detalle el proceso de identificación del problema, planteamiento de la oportunidad y mejoras integradas gracias a las sugerencias y recomendaciones del *target* y expertos en el tema.

1.2 Idea de negocio

Desarrollar una plataforma que le permita a las parejas consolidar sus listas de regalos creadas en las diferentes tiendas por departamento. Esta plataforma facilitará la selección de productos para las listas de manera virtual, realizar seguimiento a las compras y enviar agradecimientos en tiempo real, además de evitar la duplicidad de regalos al anular los productos de la misma categoría luego de realizada una compra. Asimismo, los invitados podrán ahorrar tiempo pues la plataforma les permitirá seleccionar los productos y realizar la compra online.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad comercial, operativa, tecnológica y económica de la implementación de una plataforma para la creación y administración de listas de regalos.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Evaluar los factores críticos de éxito de la idea de negocio.
- Analizar el mercado objetivo y cuantificar la demanda de la plataforma.
- Realizar el análisis del entorno de la empresa.
- Determinar las acciones estratégicas para llevar adelante el proyecto.
- Desarrollar el plan comercial, operativo y de recursos humanos de la empresa.
- Realizar el análisis de riesgos del proyecto.

1.4 *Justificación del Plan de Negocio*

Esta plataforma estará enfocada en uno de los eventos más importantes en la vida de una persona: el matrimonio, el cual genera un alto nivel de estrés durante la etapa de preparación.

Según la Escala de Reajuste Social de Holmes y Rahe, un sistema muy utilizado por los psicólogos para medir la magnitud de estrés que ha experimentado una persona durante un tiempo (Cooper & Dewe, 2007), el matrimonio es una de las diez situaciones más estresantes en la vida de una persona.

Por otro lado, durante el embarazo se presentan altos niveles de tensión y ansiedad, como reacción al cambio de vida que se presentará luego del parto, el cual es equiparado a una situación traumática (Díaz, Aguilar y Santillán, 1999).

Para ayudar a los novios y futuros padres en esta situación de estrés, muchas tiendas por departamento alrededor del mundo han creado “Listas de regalos para matrimonios y baby showers”, lo cual se ha convertido en una ventaja para los agasajados e invitados por los siguientes motivos:

- Certeza de que los regalos sean del agrado de los agasajados.
- Abanico de opciones en precios para quienes compren los regalos.
- En el caso de las listas de regalos de matrimonios, se encuentran asociadas a premios para los novios, como alojamientos en hoteles o descuentos en pasajes.
- Entrega a domicilio de regalos.
- Cambio del regalo por otro producto.

Sin embargo, se identificaron una serie de problemas comunes al momento de realizar listas de regalo en Lima.

Los problemas para los agasajados son:

- **Tiempo invertido en creación de listas:** Los agasajados deben visitar la tienda en dos oportunidades para crear la lista de regalos: para registrarse, y para realizar el escaneo de los productos, lo que les genera una gran pérdida de tiempo por la alta carga vehicular en Lima. Actualmente, el 68.6% de vehículos livianos y pesados se encuentra en Lima, así como el 46.8% de vehículos menores. Asimismo, el 37.6% de los ciudadanos limeños señala que el tiempo que dedican a trasladarse de un lugar a otro es mayor con respecto al año anterior. (Fuente: Cómo vamos en movilidad, ONG Lima Cómo Vamos).
- **Duplicidad de regalos:** Las listas de regalo suelen hacerse en más de una tienda comercial, por lo que muchos de los regalos se repiten, incluso los agasajados pueden recibir tres o más unidades del mismo producto. Para realizar el cambio de los productos, es indispensable que se acerquen a la tienda en la que se registraron inicialmente. (Fuente: entrevistas y encuestas realizadas a 200 novias).
- **Regalos faltantes.** Existen casos en los que no todos los regalos que los invitados adquieren, llegan a las manos de los agasajados. Cuando se presentan estos inconvenientes, los agasajados deben acercarse necesariamente a la tienda a realizar el reclamo respectivo. (Fuente: entrevistas y encuestas realizadas a 200 novias).

Los problemas para los invitados son:

- **Planificación:** Quienes deseen regalar algo, no saben cuáles son las opciones disponibles con anticipación; es necesario llegar a la tienda para contar con dicha información. (Fuente: entrevistas, encuestas y focus groups realizados a 300 invitados).
- **Tiempo invertido en compra de regalo:** Los invitados deben acercarse a la tienda para realizar la compra del regalo de manera presencial, lo que genera pérdida de tiempo en el traslado. (Fuente: entrevistas, encuestas y focus groups realizados a 300 invitados).

- **Alista la lista** se presenta como una solución a los problemas planteados para los agasajados (ahorro de tiempo por elaboración de listas vía online, y por los cambios de regalo por duplicidad), y a los invitados (planificación del presupuesto para compra de regalos disponibles, y ahorro de tiempo por compras online). (Fuente: entrevistas, encuestas y focus groups realizados a 300 invitados).

Los problemas para las tiendas por departamento son:

- **Costos fijos de personal para la atención de listas de regalo:** Actualmente las tiendas por departamento cuentan con una sección física, y recientemente Saga Falabella ha iniciado operaciones para esta división en su plataforma online. Tanto las operaciones físicas como digitales están dedicadas a la gestión de listas de regalo. En dicha sección se generan los siguientes procesos:
 - Inscripción de novios para la generación de listas
 - Escaneo de regalos y agregarlos al carrito de compras online
 - Impresión de listas de regalo para los invitados o muestra de regalos en tienda online

Por otro lado, también se generan los siguientes procesos en otras áreas de las tiendas por departamento:

- Envío de notificaciones de compra de regalos grandes
- Devolución de regalos
- Coordinación de entrega de los regalos
- **Limitado número de locales que atiende la generación de listas de regalo:** El escaneo de regalos no se realiza en el 100% de los locales de cada tienda por departamento, lo cual limita su alcance a una ubicación geográfica determinada. (Fuente: entrevistas realizadas a encargados de Marketing y Ventas de tiendas por departamento con operación en el Perú).

1.5 Alcances y Limitaciones

1.5.1 Alcances

- Se realizará un análisis de las listas de regalos tanto en tiendas por departamento como en plataformas online dirigidas a los niveles socioeconómicos A y B, a fin de conocer su funcionamiento, necesidades y oportunidades de negocio.

- El modelo de negocio tiene potencial de replicarse en otras categorías de listas de regalo, como baby shower, bautizos, cumpleaños. Asimismo, se puede replicar geográficamente al interior del Perú y a nivel Regional. Sin embargo, para fines del presente proyecto se ha considerado solamente listas de regalo para bodas en Lima.
- Se realizará una investigación y análisis del mercado potencial y se estimará la demanda del perfil de quienes serían usuarios potenciales de la plataforma Alista la Lista, herramienta que permitirá consolidar listas de regalo para matrimonios.
- Se elaborará planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas y Riesgos, en base a los resultados de la investigación. Lo cual conducirá a una evaluación de la viabilidad económica del proyecto.

1.5.2 Limitaciones

- No existen investigaciones realizadas sobre el mercado de listas de regalos en la zona geográfica, perfil de nivel socioeconómico y demográfico en el Perú.
- El mercado que compra a través de listas de bebé es menor al que compra a través de listas de novios. Por ello se decidió acotar el alcance de este proyecto en su etapa inicial.
- Las encuestas se realizaron de manera online. Sin embargo, se ha aplicado el margen de error correspondiente a encuestas tradicionales.
- Para el perfil de los agasajados se realizó la investigación exclusivamente a las novias.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

En la presente sección, se indicará el propósito y la metodología que se desarrollará en cada capítulo. Además, se planteará la metodología de investigación de fuentes secundarias, en las que se incluyen fuentes bibliográficas, estudios de mercado, artículos de revistas especializadas o artículos de instituciones especializadas en los diversos temas a tocar; y fuentes primarias, como investigaciones propias que incluyen entrevistas a especialistas y levantamiento de información cualitativa y cuantitativa.

2.1 Modalidad de Investigación

El presente trabajo se realizó bajo dos modalidades de investigación: Cuantitativo y Cualitativo. La importancia de trabajar bajo ambas modalidades de investigación radica en que la información obtenida de ambas es complementaria. Mientras la información cualitativa brinda la posibilidad de profundizar en algunos temas y así entenderlos mejor, la información cuantitativa permite determinar tendencias y tener un mejor acercamiento al potencial de mercado en diversos aspectos. Es preciso mencionar que la modalidad de investigación elegida responde al planteamiento del proyecto, de manera que se pueda visualizar de manera práctica los principales hallazgos que permitan responder a las preguntas de investigación del entorno, planteamiento del proyecto y evaluación de viabilidad del mismo.

2.2 Tipos de Investigación

En cuanto a los tipos de investigación, este documento se realizó en base a investigación documental (analiza información previamente escrita sobre el tema), descriptiva (recopila información sobre rasgos, cualidades o atributos del público objetivo), longitudinal (compara datos en diferentes momentos de una misma población con el objetivo de evaluar los cambios).

Es importante considerar que estos tipos de investigación ayudarán a facilitar el proceso según la accesibilidad a la misma. Asimismo, cada uno de los tipos de investigación mencionados ayudará a cumplir objetivos específicos en cuanto al análisis de antecedentes, dimensionamiento de mercado y más.

2.3 Esquema del trabajo

En la Tabla N° 1 que se presenta a continuación, se detallará el esquema de trabajo que contiene el título y objetivo de cada capítulo, así como la metodología a utilizar en cada uno de ellos.

Tabla N° 1

Esquema del trabajo

Cap	Título	Propósito	Metodología
1	Introducción	Presentar la idea de negocio, las motivaciones que llevan a su planteamiento, y su contribución.	Investigación en fuentes secundarias.
2	Marco Metodológico	Explicar la estructura del trabajo y las fuentes que se utilizarán en la investigación.	Investigación en fuentes secundarias.
3	Marco Conceptual	Describir los principales términos relacionados al plan de negocio, como: Startups, e-Commerce, Economía y Efecto Red, y Orquestador de redes.	Investigación en fuentes secundarias.
4	Marco Contextual	Detallar el impacto del e-Commerce en el Perú y el mundo, y el uso de smartphones y aplicaciones; así como estadísticas de matrimonios en Lima, y los servicios relacionados que se ofrecen en la actualidad.	Investigación en fuentes secundarias.
5	Factores críticos de éxito	Identificar los factores críticos de éxito para la implementación de la plataforma.	Investigación en fuentes secundarias y primarias.
6	Análisis de mercado	Analizar los resultados de los estudios realizados (entrevistas a profundidad, focus group y encuestas), lo que permitirá realizar la estimación de la demanda e identificar el tamaño potencial del mercado objetivo.	Investigación en fuentes primarias: - cualitativa: entrevistas a profundidad, focus group -cuantitativa: encuestas.
7	Estimación de la demanda	Realizar una aproximación a la demanda que se generaría para la plataforma, tomando en cuenta el mercado objetivo definido	Investigación en fuentes secundarias y primarias.
8	Análisis estratégico	Analizar los factores del entorno a través de las siguientes herramientas: SEPTTE, las cinco fuerzas de Porter y la matriz de factores externos. Adicionalmente se desarrolla la propuesta de valor del plan de negocio a través de los elementos del Business Model Canvas.	SEPTTE Cinco fuerzas de Porter Matriz EFE Business Model Canvas
9	Plan de marketing	Definir y desarrollar las estrategias de marketing que se utilizarán para lograr el posicionamiento del producto en el mercado.	Investigación de fuentes primarias y secundarias Propuesta única de valor Estrategia de precios Estrategia de comunicación

10	Plan de operaciones	Identificar las principales actividades a través de la cadena de valor. Adicionalmente se detallará la descripción funcional y técnica de la plataforma, así como el cronograma de implementación de la misma.	Cadena de valor Gantt
11	Plan de Administración y RRHH	Definir la estructura de la organización, y el plan estratégico de RRHH, que incluye: misión, visión, valores, objetivos y políticas.	Plan Estratégico de Recursos Humanos.
12	Plan financiero	Evaluar la viabilidad económica del proyecto, a través del cálculo del VAN y TIR, análisis de sensibilidad de puntos críticos y de escenarios.	Estimación de flujo de caja económico y financiero. Cálculo del VAN Cálculo de la TIR Análisis de Sensibilidad Análisis de Escenarios
13	Plan de Riesgos	Identificar, analizar y ponderar los riesgos críticos para la empresa y elabora un plan gestión de riesgos que ayude a mitigar y controlar adecuadamente	Matriz de Riesgos
14	Conclusiones	Responder a los objetivos planteados	

Fuente: Elaboración propia

2.4 Técnicas e Instrumentos de Acopio de Información

2.4.1 Fuentes secundarias

Para el presente trabajo se utilizaron diversas fuentes secundarias, las cuales fueron extraídas de páginas web especializadas, libros, artículos indexados, estudios de mercado y demás fuentes que brinden información relevante.

Se revisaron fuentes que ayudaron a cuantificar el potencial de una plataforma digital como **Alista la Lista** para el mercado de Lima, tales como IMS y Comscore, para el aspecto digital y APEIM, BCR e INEI para cuantificar el mercado potencial. Asimismo, se identificaron fuentes que confirman la percepción de que el tráfico vehicular en Lima es un problema que afecta a la población en general, para lo cual se usaron artículos de diarios con entrevistas o infografías hechas con información brindada por el MTC.

Finalmente, también se utilizaron como fuente artículos de consultoras internacionales de renombre, como McKinsey & Company, que brindan una manera de analizar el comportamiento del público objetivo a través de su *consumer journey*.

2.4.2 Elaboración de estudios de mercado o fuentes primarias

2.4.2.1 Entrevistas a profundidad

Es de suma importancia contar con los comentarios de los encargados de las listas de regalo de las principales tiendas por departamento del Perú. Por lo tanto, se realizarán entrevistas con estos expertos, con el objetivo de enriquecer la perspectiva inicial del mismo. Las reuniones se realizarán con: Jefes de Marketing o Comerciales responsables de las listas de regalos en tiendas por departamento

Adicionalmente, es necesario contar con los comentarios y recomendaciones de personas que han realizado proyectos similares; por ello, se concertaron reuniones con:

- Mentores de incubadoras de negocio como Wayra Perú.
- Emprendedores que hayan puesto en marcha una startup que tenga al menos 1 año de funcionamiento.

2.4.2.2 Estudios exploratorios con potenciales usuarios

Resulta importante identificar oportunidades potenciales que enriquezcan el proyecto. Es por ello que se ha planteado realizar entrevistas personales con dos grupos meta:

- Personas próximas a casarse o que se casaron hace menos de un año
- Invitados a bodas

Adicionalmente, se plantea realizar sesiones de Focus Group con el grupo de invitados a bodas. Es necesario contar con información de ambos perfiles, pues ayudarán a validar el atractivo de la aplicación, así como brindar sugerencias sobre posibles mejoras de la misma.

2.4.2.3 Estudios cuantitativos a potenciales usuarios

Una vez obtenidos los resultados en las entrevistas y Focus Groups, se debe reafirmar si los resultados obtenidos son significativos para los segmentos a los que se dirige el proyecto. Es por ello que se realizarán encuestas online a personas de los siguientes perfiles:

- Personas próximas a casarse o que se casaron hace menos de un año.
- Invitados a bodas.

2.4.3 Herramientas a utilizar

SEPTE

El objetivo del análisis SEPTE es identificar los factores externos de la empresa, que pueden afectar su desempeño, estabilidad y/o crecimiento. Se basa en 5 factores: Social (factores sociales y demográficos que tengan impacto en la empresa), económico (factores económicos del entorno que afecten directamente a la empresa, tales como inflación, tipo de cambio, política económica del país, etc.), político (leyes, regulaciones o normativas que afecten la estabilidad y operación de la empresa), tecnológico (factores relacionados a los avances tecnológicos, nuevos desarrollos de aplicaciones, etc.), ecológicos (factores relacionados al impacto de la empresa en la ecología; por ejemplo, la huella de carbono). Arbaiza (2012) considera adicionalmente el factor Geográfico, basado en el impacto que pueda tener una empresa de acuerdo a la zona en la que se encuentre ubicada.

5 Fuerzas de Porter

La herramienta 5 fuerzas de Porter ayuda a comprender cuál es la situación de la industria en la que se ubicará la empresa; es por ello que analiza competidores, clientes, proveedores y sustitutos. A continuación se detalla el análisis de cada una de estas aristas: Amenaza de nuevos entrantes (cuáles son las posibilidades y facilidades que tienen las nuevas empresas de incursionar en el rubro), poder de negociación de los proveedores (presencia de proveedores en el mercado, y su capacidad para presionar a las empresas), poder de negociación de los clientes (dependencia de clientes, demanda y capacidad para exigir reducción de precios), amenaza de productos sustitutos (presencia en el mercado de productos o servicios que puedan reemplazar lo que la empresa ofrece), rivalidad de la industria (rivalidad que se puede presentar con los competidores existentes).

EFE

Con la finalidad de analizar, evaluar y cuantificar las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis del entorno (SEPTE) y las 5 fuerzas de Porter, se desarrollará la matriz de Evaluación de Factores de Externos (EFE). Para la elaboración de la matriz, se consideran cinco pasos: (1) seleccionar los factores más críticos del análisis del

entorno, (2) ponderar en una escala del uno al cuatro según la capacidad de respuesta que puede tener la empresa sobre dichos factores, (3) colocar un porcentaje a cada factor según su importancia y el efecto que generará a la empresa, (4) multiplicar estos dos factores se tendrá un puntaje que permitirá identificar la capacidad de la empresa para enfrentar los factores críticos externo, (5) sumar las calificaciones ponderadas para obtener la calificación de la empresa. Es importante mencionar que el máximo total ponderado será cuatro y el menos será 1.

Canvas

El Canvas, es una herramienta de lienzo que ayuda a graficar en una vista el modelo de negocio de la empresa. Es un lienzo intuitivo, se recomienda que para usarlo se cuente con una plantilla en tamaño A3 o A1 y se coloquen las ideas en post-its. De esa manera la herramienta dará visibilidad, pero también será altamente modificable, lo cual permitirá tener un lienzo ágil. En el presente trabajo, se presenta un lienzo inicial, el cual se usaría para comenzar la operación de la empresa. Sin embargo, al tratarse de una startup sería recomendable contar con dicha herramienta en un lugar visible, para poder hacer las modificaciones (en equipo) pertinente. El lienzo cuenta con nueve módulos: Segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costos.

Buyer personas

Esta es una herramienta que permite crear representaciones ficticias que generalicen a los clientes ideales. Ayudan a entender mejor a los clientes y potenciales clientes, lo cual resulta conveniente al momento de generar contenido orientado a sus necesidades específicas y comportamientos. Los buyer personas de mayor utilidad están basados en investigación de mercados ya sea cuantitativa como cualitativa, de manera que permite identificar insights de utilidad. Dependiendo del modelo de negocios, es posible tener entre dos buyer personas o llegar inclusive a tener 20. Esta herramienta será de utilidad al momento de definir el público objetivo pues incluye información demográfica, comportamental, metas y aspiraciones. Asimismo, permite identificar cómo la empresa podrá ayudarlo a lograr sus metas y superar sus retos. También incluye las objeciones que podrían presentarse para comprar el producto.

2.5 Conclusiones

- Las fuentes secundarias utilizadas en el presente proyecto, fueron extraídas principalmente de páginas web, libros, artículos, estudios de mercado, consultoras nacionales e internacionales y organismos gubernamentales.
- Las fuentes primarias que se utilizaron fueron: entrevista a profundidad con los responsables de las listas de regalos de tiendas por departamento, mentores de incubadoras de negocio y emprendedores que hayan implementado una startup.
- Dentro de las fuentes primarias, también se consideraron entrevistas personales, focus groups y encuestas online con los dos grupos meta: personas próximas a casarse o que se casaron hace menos de un año, e invitados a bodas.
- Todas estas herramientas permitirán recopilar la información necesaria para estructurar y validar el proyecto.

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se presentarán los conceptos requeridos para explicar el planteamiento de la plataforma de listas de regalos. Se iniciará con la definición y características de startups, pues la propuesta se encuentra dentro de esta categoría. A continuación, se explicará el efecto red y la economía, así como también el orquestador de redes y networking. Debido a la naturaleza de la propuesta planteada, las redes de contactos y su dinámica de interacción son clave para el éxito del proyecto, ya que los agasajados como sus invitados serán los usuarios principales de la plataforma.

3.1 El Mundo Digital

3.1.1 Definición del mundo digital

Uzun (2016) definió el mundo digital como “el entorno virtual que se construye y desarrolla a través de computadoras y se mejora con Internet, y que contiene o permite procesar y almacenar datos digitalizados”. Barinas (2013) indica que la llegada del Internet y de la era digital recontextualiza las interrelaciones humanas, creando un “nuevo mundo” en el que el sentido del tiempo y el espacio muta, y las limitaciones físicas parecerían desaparecer. Lagos R. (2016) afirma que: “No estamos en una época de cambios, en realidad se trata de un cambio de época, de una nueva era”. Por lo tanto, con la llegada del internet, se dió un gran salto en el desarrollo de la tecnología y el mundo, ya que este no solo tuvo un efecto en la interconexión y comunicación de las personas, sino también en el desarrollo de todos los dispositivos como los teléfonos, computadoras y tablets, además de aparatos como el televisor, refrigeradoras y otros electrodomésticos, que ahora se pueden controlar a través de un dispositivo.

3.1.2 Características del mundo digital

Del estudio de BT Ignite (2004), se pueden extraer algunas características:

- El mundo digital totalmente conectado es un hecho. Su naturaleza comienza a vislumbrarse a medida que vamos conociendo y explorando las oportunidades y desafíos que nos plantea.
- Cuantos más equipos, personas y empresas estén conectadas, mayor será el potencial para obtener ventajas comerciales, intelectuales y sociales. Sin embargo, para desarrollar este potencial, ha sido necesario establecer estándares para que equipos, individuos y empresas puedan trabajar de un modo sencillo y rentable.

- La clave de la revolución que estamos viviendo es la capacidad de interconexión de ordenadores y telecomunicaciones a través de sociedades y economías.
- La disponibilidad global de ancho de banda, sistemas informáticos y almacenamiento a bajo coste, implica que más personas y empresas disfrutan de un mejor y más asequible acceso a la tecnología de la información.
- Anteriormente, las compañías acostumbraban a hacer todas las tareas con personal interno. Ahora, la tendencia es la externalización de operaciones, puesto que internet reduce el coste de las transacciones interempresariales y facilita el intercambio de información.
- La aparición de internet y otras tecnologías interactivas, generaron un espectacular aumento en la recopilación de datos, con los consiguientes problemas de confidencialidad.
- El mundo digital totalmente conectado también ha empezado a cambiar nuestra forma de trabajar. Las empresas y los trabajadores buscan un enfoque más flexible del mundo laboral.

3.2 Definición y Características de los Negocios Digitales

3.2.1 Definición del e-commerce

El e-commerce engloba cualquier transacción de productos y servicios, en la que las partes interactúan de manera virtual en lugar de manera presencial o directa. Usualmente está asociado a la compra y venta a través de internet. Sin embargo, Zorayda Ruth Andam (2003), presentan una definición más completa: “El e-Commerce es el uso de comunicación electrónica e información digital que convierten la tecnología en transacciones de negocio para crear, transformar y redefinir relaciones para la creación de valor entre o a través de organizaciones, y entre organizaciones e individuos.”

3.2.2 Características de los negocios digitales

Después de revisar a diferentes autores, Täuscher K. (2016) realizó un resumen de las características de los negocios digitales:

- Altos niveles de conectividad entre actores: Las tecnologías digitales sirven como mediadores y conectores entre diferentes partes, conduciendo a una mayor conectividad entre organizaciones y entre empresas y usuarios. Esto disuelve parcialmente las fronteras de la empresa tradicional. (Afuah y Tucci, 2001).

- Bajas limitaciones geográficas: Las tecnologías digitales reducen la fuerza de los límites físicos; los mercados digitales puros son globales por su diseño. (Grover y Ramanlal; 2005).
- Transparencia del comportamiento del cliente: Las empresas de la economía digital puede capturar una gran cantidad de datos e información sobre el comportamiento de sus consumidores. (Lambrecht et al. 2014).
- Alta transparencia de las empresas: Los clientes y socios, a cambio, tienen más información sobre la empresa focal, ya que las actividades pueden rastrearse y recuperarse de manera más eficiente a través de canales digitales. (Kim et al, 2004).
- Bajos costos de transacción: Los costos de transacción se reducen debido a costos de coordinación reducidos, barreras geográficas bajas y niveles de información altos. (Afuah y Tucci, 2001).
- Oportunidades de discriminación de precios: La discriminación de precios surge cuando un negocio digital cobra precios diferentes basados en la disposición de un consumidor a pagar. Internet permite a las empresas reunir mejor información sobre las características de los consumidores y cuánto están dispuestos a pagar. (Kim et al., 2004)
- Bajos costes de menú: Los costos de menú incurren cuando se cambia el precio. Los medios digitales permiten cambiar los precios casi sin costo alguno. Menores costes de menú hacen que sea más rentable cambiar dinámicamente los precios en línea. (Elberse et al. 2002)

3.2.3 Tipos de e-commerce

Es importante identificar cuáles son los tipos de e-commerce actuales, para así poder identificar cuál sería la mejor manera de implementar Alista la Lista. En la Tabla N° 2 se podrán encontrar distintos tipos de e-commerce y sus descripciones.

Tabla N° 2

Tipos de e-Commerce

Tipos de e-commerce	Descripción
Business to Business (B2B)	Comercio electrónico que se efectúa entre empresas. Ambas se benefician por los bajos costos de productos y servicios por pedidos en grandes cantidades.
Business to Consumer (B2C)	Es el modelo más común, y preferido por muchos emprendedores para iniciar un nuevo negocio. Tiene una relación más directa con el cliente y con el productor.

Consumer to Business (C2B)	Orientado a personas que brindan servicios a las empresas de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo: Servicios freelance.
Mobile Commerce (m-commerce)	Transacciones que se efectúan a través de ambientes inalámbricos. Por ejemplo: La banca móvil.
e-Government	Usado para poder hacer accesible los servicios que el estado brinda a los ciudadanos.
Consumer to Consumer (C2C)	Implica que los consumidores vendan a otros consumidores a través de una plataforma electrónica. Por ejemplo, eBay. MercadoLibre, Linio, etc.

Fuente: Cisneros Canlla (2017) y Laudon & Laudon(2016)

Por otro lado, es importante también identificar que existen definiciones de los e-commerce según su modelo de venta. Se detallan los principales en la Tabla N° 3.

Tabla N° 3

Tipos de e-Commerce de acuerdo al modelo de venta

Tipos de e-commerce	Descripción
Tiendas virtuales	Basado en un modelo B2C. Consiste en abrir una empresa a través de la red para promocionar la empresa y establecer relaciones comerciales con sus clientes finales. Los principales beneficios para la empresa son el aumento de demanda de clientes, globalización del negocio y acceso a nuevos mercados. Por su parte, el cliente se beneficia al tener la tienda abierta 24 horas y usualmente obtener precios más bajos que en una tienda física (Ejemplo: Amazon)
E-procurement aprovechamiento electrónico	o Consiste en el aprovisionamiento o suministro de productos a través de un grupo de empresas suministradoras aprovechando la competencia generada entre ellas. El beneficio para los proveedores es una mayor oportunidad de negocio y un menor costo de presentación de ofertas.
Subasta electrónica	Es similar a la subasta tradicional, pero permite una mayor agilidad, eficiencia del mercado y ahorro de tiempo
Centro comercial virtual	Compuesto por un grupo de tiendas virtuales asociadas bajo características comunes (marca o sector del mercado). La ventaja del promotor deriva en el cobro de comisiones por venta, venta de tecnología, espacios publicitarios, etc.
Market Place	Muy parecidos al Centro comercial virtual, pero enfocado en el modelo B2B. El mercado virtual o "Market Place" es una plataforma donde se cruzan compradores y vendedores, sirviendo de intermediario entre las dos partes. Sus principales ingresos son por publicidad, suscripciones de uso, transacciones realizadas, etc.

Fuente: E-commerce, aplicación y desarrollo, 2010

3.2.4 *Las aplicaciones "apps"*

Hammad (2015) define que una App "es una aplicación de software que se instala en un dispositivo móvil o tablet, que ayudará al usuario en una tarea concreta de ocio, entretenimiento, ubicación, compra y otras actividades".

En la actualidad existen una infinidad de aplicativos en diferentes rubros; noticias, comparación de precios para decidir una compra, ubicación de establecimientos, redes sociales, vender cosas, reunirse, sacar citas, etc.

Las características principales de los aplicativos son; fácil de descargar e instalar, no ocupa mucho espacio de la memoria del dispositivo móvil, almacena datos personales por temas de seguridad e identificación de usuario, por lo general son de fácil gestión y uso que ayudan en las tareas en dos o tres pasos, se le puede configurar para funcionalidades específicas y cubren una amplia gama de campos.

3.3 Dispositivos Móviles

Un teléfono inteligente combina los servicios de telefonía con los de una computadora en un solo dispositivo. Las aplicaciones de los teléfonos inteligentes combinado con el hardware, han permitido que los usuarios puedan realizar actividades tales como, visualizar y modificar documentos de trabajo, recibir correos electrónicos, navegar por la web, solicitar servicios de taxi, realizar reservas en restaurantes, realizar compras de entradas al cine y espectáculos, solicitar delivery de comida, entre otras actividades.

La tendencia en el mundo es que las personas intensifiquen el uso de los dispositivos móviles, volviéndose una parte indispensable de la vida diaria, con el 78% de todos los consumidores en mercados desarrollados revisando su teléfono inteligente dentro de la hora posterior a despertarse. La mensajería instantánea es la primera cosa que muchas personas revisan en la mañana, y en promedio revisan sus teléfonos 40 veces al día. (Deloitte, 2016).

3.4 Negocio Startup

3.4.1 *¿Qué es un startup?*

Ries (2011) define una startup como una institución diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Muy similar definición a la de Neil Blumenthal (s.f.), quien indica que una startup es una compañía resolviendo un problema con una solución no tan obvia y sin éxito garantizado.

Blank (2015), define como Startup a aquellas empresas temporales que se utilizan para desarrollar un modelo de negocio escalable, que usualmente no requiere alta inversión inicial y más bien sí necesita que se invierta mucho tiempo en desarrollar el negocio. Como común denominador, las startups requieren de un componente tecnológico importante, no necesariamente de alta tecnología, y que buscan validar rápidamente su idea de negocio, lanzando al mercado un producto mínimo viable.

Finalmente, Blank (2010) indica que es una organización formada para lograr un modelo de negocio escalable y repetible. Es decir, muchas veces no es necesario que se hagan grandes inversiones en desarrollo tecnológico. Lo más importante en estos casos es el nivel de aceptación de la idea en el público objetivo y su capacidad de captar nuevos clientes.

Estas definiciones dan una idea del motivo principal de una startup, el cual es buscar soluciones innovadoras a problemas actuales. Por lo tanto, una startup se puede definir como un modelo de negocio basado en tecnología, que busca plantear soluciones innovadoras y cuya probabilidad de éxito se basa en su capacidad de ser escalable y repetible.

3.4.2 Diferencias con un negocio convencional

Basado en lo publicado por TAMPULSA, empresa dedicada al asesoramiento a empresas en crecimiento, las principales diferencias entre un negocio convencional y una startup son: Finalidad, constitución y número de empleados. El detalle de estas principales diferencias, se muestran en la Tabla N° 4.

Tabla N° 4

Diferencias entre un negocio convencional y un Startup

Variable	Negocio convencional	Startup
Finalidad	Generar ingresos / Ser rentable en el tiempo.	Demostrar capacidad de crecimiento potencial para conseguir inversionistas
Constitución	Suele constituirse en un solo sector y buscar liderazgo de costos.	Se constituye sobre una idea de negocio y busca brindar mejor servicio
Número de empleados	Muchos empleados y organigrama jerárquico	Pocos empleados. Usualmente equipo multidisciplinario de expertos.

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 *Ciclo de vida de una startup*

Salamzadeh & et al. (2015) definen 3 etapas en el ciclo de vida de una startup:

- **Etapa de “bootstrapping”:** Es la etapa más temprana del emprendimiento, en la cual se financian a través de recursos propios o con préstamos de amigos y familiares. También se puede considerar la etapa donde se hace un uso más creativo de recursos propios.
- **Etapa semilla:** La característica principal es el desarrollo de prototipos, entrada al mercado, evaluación de inversiones y búsqueda de mecanismos de soporte como aceleradoras e incubadoras para el crecimiento de la startup. Usualmente es la etapa donde la mayoría de negocios falla, al no poder demostrar ser un negocio de baja inversión y alto retorno.
- **Etapa de creación:** Es la etapa donde la empresa vende sus productos y contrata sus primeros empleados. En otras palabras, es cuando la empresa está formada y se puede financiar a través de capitales de riesgo.

3.4.4 *Fuentes de financiamiento*

Zwiling (2010), CEO y fundador de Startups Professionals define una lista de posibles fuentes de financiamiento para la creación de una startup.

- **Fondos propios y fondos familiares:** Es el financiamiento a través de ahorros y/o préstamos de familiares y amigos. Su ventaja es que no deja nada en manos de inversionistas ni tiene que sacrificar participación.
- **Fondos de otros pequeños negocios:** Consiste en utilizar ganancias de otros negocios para fondear la inversión en la startup.
- **Préstamos bancarios y/o líneas de crédito:** A veces es necesario solicitar préstamos a entidades financieras. Sin embargo, estas entidades no arriesgan en este tipo de negocios sin una garantía de por medio (una hipoteca, por ejemplo).
- **Incubadoras:** Son empresas, universidades u otras organizaciones que brindan los recursos (como laboratorios, espacios de oficina, consultoría o marketing) a cambio de participación en la empresa.
- **Inversores “Ángeles”:** Cuando es necesaria una inversión más grande (usualmente entre \$25,000 hasta \$250,000), es indispensable buscar este tipo de inversores. Sin embargo, es crítico que sea alguien con conocimiento del sector.

- **Capital de riesgo:** Usualmente son capitales muy altos, en los cuales se entrega una alta participación e incluso el control de la empresa. Por lo tanto, no es recomendable buscarlos en una etapa temprana de la empresa.
- **Formar una sociedad:** En muchos casos es necesario asociarse con empresas consolidadas en el sector, buscando su ayuda en el desarrollo y puesta en marcha del producto o servicio.
- **Compromiso con futuros clientes:** Algunos clientes están dispuestos a cubrir los costos de desarrollo con la intención de contar con el producto desarrollado antes que los demás.

3.5 Economía y Efecto Red

Los negocios que tienen influencias en los efectos de red, se caracterizan por la existencia de externalidades positivas de uso, es decir, cuanto mayor es el número de usuarios de dicho producto o servicio, es mucho mayor la utilidad del mismo para esos usuarios (Zolana, J.& Orero A, 2008). Es por esto la necesidad de identificar los diferentes efectos que generan las diferentes externalidades de la Red, ya que si no son correctamente evaluadas y controladas pueden generar un efecto negativo (López & Arroyo, 2005). En la Figura N° 1 se mencionan las externalidades más relevantes.

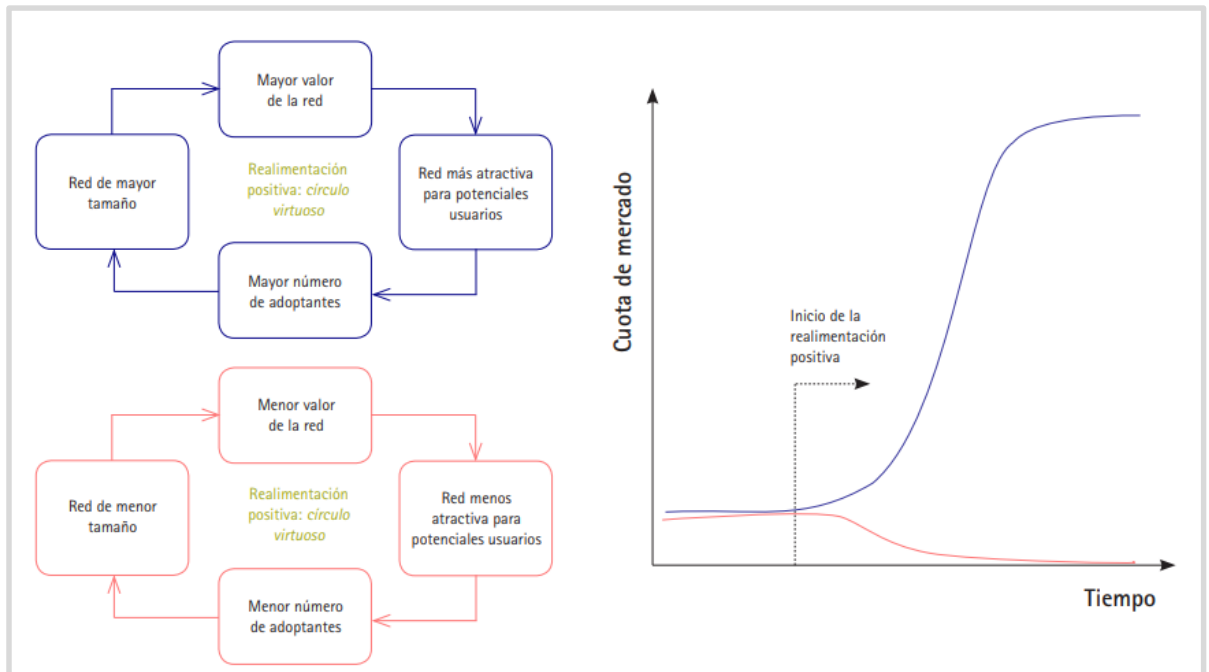
Externalidades de red de aprendizaje. Al aumentar el tamaño de la red, los primeros usuarios enseñan el uso de la tecnología asociada a los otros usuarios, generando un mayor número de personas con conocimiento que favorecerá la expansión de la red, de modo que un usuario logrará un mejor servicio post venta, además del consejo de otros usuarios experimentados.

Externalidades de red directas. La red incrementa su valor cada vez que una persona adicional se conecta, por lo que la clave es precisamente el incremento de la capacidad de comunicarse con otros usuarios. Ejemplo: En el caso del teléfono, la utilidad para un consumidor será mayor cuanto más grande sea la base ya instalada.

Externalidades de red indirectas. Al incrementarse el número de usuarios, se producirá una bajada de precios en los productos (debido a las economías de escala), esto permitiendo que se incremente la variedad de productos complementarios y su facilidad de compra.

Figura N° 1

Externalidades de red, procesos de retroalimentación y difusión de la tecnología, producto y servicio.



Fuente: Torrent J. (2009). Conocimiento, redes y actividad económica: un análisis de los efectos de red en la economía del conocimiento.

“Internet permite llegar más lejos, con un coste menor y en un tiempo récord. El tiempo que tarda un paquete de información en dar la vuelta al mundo es mínimo, los datos viajan a la velocidad de la luz, lo que permite que los procesos se ejecuten de otra manera”. (ING, People in Progress). (2013).

La economía de redes, al estar en una migración del mundo tradicional (venta directa) al mundo digital, permite que estos negocios llamados “Network Orchestrators” (orquestadores de redes), sean los que tienen mayor probabilidad de tener un crecimiento exponencial de llegar a millones de usuarios en tiempo real.

3.6 Orquestador de Redes/Networking

Actualmente hay cuatro modelos de negocios con este concepto que se dan en el mundo, tres en el mundo tradicional y uno en el digital.

3.6.1 En el mundo tradicional

Se divide en 3 grandes grupos. En la Tabla N° 5 se muestran algunos ejemplos de cada modelo de negocio:

- **Productores de Bienes:** Es una empresa que elabora un producto para abastecer a otras empresas o personas con estos productos
- **Proveedores de Servicios:** Un proveedor de servicios es una entidad que presta servicios a otras entidades, estas se pueden dividir en B2C y/o B2B.
- **Creador de Tecnología:** El valor que aportan es mediante ideas, desarrollan y venden propiedad intelectual.

Tabla N° 5

Modelos de negocios y ejemplos de compañías

Modelo de Negocio	Ejemplos
Productor de activos	Repsol, Carrefour, AirBus, BMW
Productos de servicios	E&Y, McKinsey, BCG, PwG
Creador de tecnología	Oracle, Pfizer, AT&T, IBM

Fuente: Elaboración propia

3.6.2 En el mundo digital online

Network orchestrator: Las principales variables que sostiene su éxito son: la conectividad y número de usuarios. La conectividad se da a través de plataformas online, que los participantes utilizan para interactuar entre sí. A medida que su red se vuelva de mayor tamaño, mayor será las probabilidades de tener éxito, hasta llegar a crecimientos exponenciales.

3.7 Matrimonio

Según la RAE, el matrimonio es una antigua institución social, presente en gran cantidad de culturas, que establece un vínculo conyugal entre personas naturales, reconocido y consolidado por medio de prácticas comunitarias y normas legales, religiosas o morales. Esto quiere decir, que el lazo matrimonial es reconocido a nivel social, tanto a partir de normas jurídicas como por las costumbres.

El Gobierno del Perú describe al matrimonio como “la unión de dos personas que se realiza voluntariamente ante la ley con el fin de hacer vida común. Ambos cónyuges tienen iguales derechos, deberes, consideraciones, responsabilidades y autoridad en el hogar”.

3.8 Conclusiones

- Basado en la continua revolución tecnológica, hay una gran tendencia hacia el uso del mundo digital, apoyado en el desarrollo de aparatos que facilitan la interconexión del internet, como son los celulares y tablets.
- El incremento considerable de smartphones en el país ha generado un mayor desarrollo de las empresas por aplicativos móviles, generando un gran desarrollo de las apps por empresas locales para poder satisfacer necesidades puntuales correspondientes a la cultura nacional.
- Las Startups son nuevos tipos de emprendimientos que se están desarrollando, no sólo en el mundo sino también en el país, cuya característica más relevante es rediseñar el proceso actual de atender la demanda, apoyados por la tecnología con un costo muy bajo y de alta escalabilidad para ser replicado en un corto tiempo; esto quiere decir, que una vez recaudados los fondos necesarios, pueda tener un crecimiento exponencial, y las empresas que han tenido este tipo de crecimiento son las denominadas network orchestration.
- El ciclo de creación de una Startup se puede dividir en 3 etapas, por la forma de financiamiento que tienen para lograr su crecimiento: a) empezando por el financiamiento propio, que permite el desarrollo de un producto mínimo viable (PMV) para demostrar el funcionamiento de la idea de negocio; b) siguiendo por un financiamiento de capital semilla, para generar un prototipo o un piloto de la idea de negocio en donde ya se cuenta con más detalle sobre la aceptación del producto en el mercado; esto nos ayuda a poder formalizar la empresa y pasar a la siguiente etapa; c) y finalizando por la creación de la empresa, donde ya se cuenta con mayor personal para su desarrollo de manera agresiva.
- Con el crecimiento de los e-Commerce, se han generado diferentes tipos de empresas que se dedican a financiar y apoyar a las Startup, las cuales no podrían crecer o desarrollar sus modelos de negocio con las finanzas tradicionales.
- Las plataformas digitales han desarrollado interconexión y fortalecido la interacción entre usuarios de las mismas; esto genera un aumento de usuarios en la plataforma e incrementa el potencial éxito de la misma; esto es debido a la economía de red el cual mientras más crece, es más atractiva para los nuevos usuarios.

CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo será de utilidad para tener claro el contexto bajo el cual se plantea el proyecto. Partiendo de un panorama macro que incluye el éxito de las startups, entorno global y local del internet y las aplicaciones, se identificará el éxito de las apps móviles, así como un análisis del contexto local de las aplicaciones en el Perú y los negocios en el entorno digital. Además, se revisará el contexto puntual de los matrimonios en el Perú, con el fin de tener la información necesaria para establecer el mercado meta del proyecto.

4.1 Entorno Global y Local del Comercio Electrónico y las Apps Móviles

4.1.1 *El e-commerce en el Perú y el mundo*

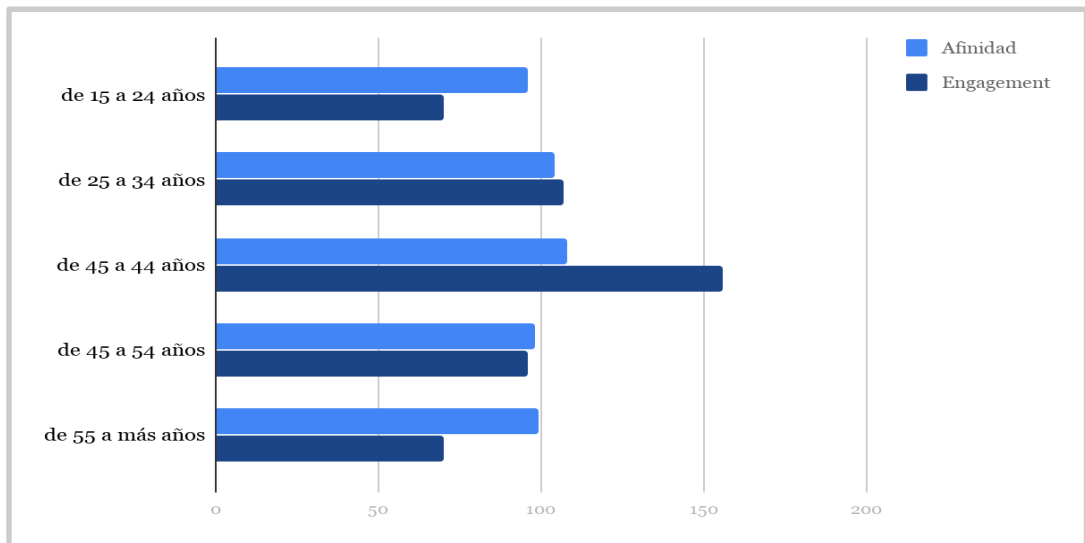
Latinoamérica ha tenido grandes avances en e-Commerce, específicamente en las categorías Retail y Travel. Países como Argentina y Brasil logran alcances entre 70% y 80% en la categoría Retail, mientras Perú se encuentra en un promedio de 53%. Se puede dimensionar el atractivo de esta categoría para Latinoamérica comparando el número de usuarios que visitan sitios web de Retail (128,888), en comparación con sitios de noticias e información (125,854) (comScore MMX, Perú, enero-diciembre 2016).

En la categoría Retail en el Perú, las secciones web con mayores tiempos de permanencia son: Department Stores (12.4 min.), Consumer Electronics (9.1 min.) y Home Furnishings (4.6 min.) (comScore MMX, Perú, enero-diciembre 2016). De acuerdo a los resultados del e-Commerce Day realizado en julio del 2017 en el Perú, se puede ver que el 10.09% de las compras se realizaron en la categoría Hogar y el 8.92% en Ocio y Regalos (Cámara de Comercio de Lima, 2017). Con estos números, se evidencia el alto potencial que tendría digitalizar la compra/venta de regalos para matrimonios.

Asimismo, las personas entre 25 y 44 años tienen mayor afinidad (104) y engagement (entre 107 y 156) con sitios web de retail en Perú. La afinidad y el engagement tienen como punto base 100. Si la afinidad identificada es mayor a 100, quiere decir que esta es mayor al promedio; en cambio si la afinidad es menor, estará por debajo al promedio (comScore MMX, Perú, enero-diciembre 2016). Se puede observar un gráfico comparativo entre afinidad y engagement en la Figura N° 2.

Figura N° 2

Índice de afinidad y engagement con sitios web de retail en el Perú



Fuente: comScore MMX, Mayo 2017, Perú, Sólo Desktop.

Por otro lado, mientras el crecimiento proyectado para el Retail tradicional en América Latina es de 2%-3%, se espera un crecimiento mayor a 15% para el e-commerce Retail. En el Perú ocurre lo mismo; mientras que el retail tradicional tiene una proyección de 4% de crecimiento, el e-commerce Retail tiene una proyección entre 14% y 28% (e-Marketer, 2015).

En Estados Unidos, a pesar de que el mayor porcentaje de tiempo es invertido en plataformas móviles (69%), el mayor número de transacciones se realiza en desktop (80%) (comScore Media Metrix Multi Platform and e-Commerce, 2016). Esto nos indica que es sumamente importante asegurar una buena experiencia de compra a través de la plataforma desktop.

4.1.2 Éxito de las aplicaciones móviles

En el capítulo III se podrá encontrar la definición de lo que es una aplicación móvil. El presente proyecto tiene en cuenta dicha definición como punto de inicio para el desarrollo de los capítulos venideros. En este sentido, se procederá a explicar el contexto relacionado a las aplicaciones, su éxito y cómo éstas se han convertido en una fuente generadora de emprendimiento.

Las aplicaciones están siendo muy utilizadas durante los últimos años y son la carta de presentación de las empresas en la era digital. El negocio de las aplicaciones tiene proyectado mover unos 189,000 millones de dólares en el año 2020. Una de las razones es la masificación cada vez mayor de smartphones (encabezados por Android e iOS, en su gran mayoría), y por lo tanto de usuarios a quienes se busca alcanzar a través de un “app”.

Es muy común que los usuarios de teléfonos inteligentes utilizan estas aplicaciones en su día a día. La mayoría de empresas líderes en sectores diversos cuentan con aplicaciones como puerta de entrada a sus negocios, con la finalidad de llegar a clientes actuales y potenciales al ofrecer una mejor experiencia de navegación en comparación con las páginas web.

Se debe considerar que actualmente existen 4 modelos para obtener ganancias a través de un app:

- Gratuito, las cuales se financian con publicidad.
- “Freemium”, las cuales puedes acceder a un servicio premium mediante el pago de un fee (Ej. Spotify).
- “In-app”, las cuales ofrecen compras dentro del app (E: Candy Crush).
- De pago, las cuales se pagan al momento de la descarga.

Bajo este contexto, tenemos que, en el año 2015, el ingreso aproximado de los desarrolladores de aplicaciones fue de 69,7 Millones, siendo el 58% correspondiente a publicidad, y la diferencia a venta de apps. Para el 2017 se esperaba un crecimiento de más de 170% en los ingresos.

4.1.3 Las aplicaciones en los emprendedores

De acuerdo al artículo publicado en el portal “Emprende hoy”, hay cuatro razones por las que toda empresa debería tener un app como estrategia digital:

- **Compromiso con el cliente:** Permite interactuar en tiempo real, así como obtener información clave a través de perfiles de usuarios.
- **Promover productos y servicios:** Un app puede hacer que tu negocio destaque, así como ayudar en la promoción de productos y servicios.

- **Incrementar el retorno:** De acuerdo a un análisis realizado, el gasto para el desarrollo de una app es apenas el 1% de los ingresos del negocio. Esta inversión puede impulsar la marca e incrementar las ventas adicionales.

Amplia base de clientes: Las aplicaciones móviles integradas a redes sociales, permiten llegar a grupos demográficos que de otro modo no se encontrarían.

4.2 El Mercado de Aplicaciones en el Perú y Negocios en el Mundo Digital

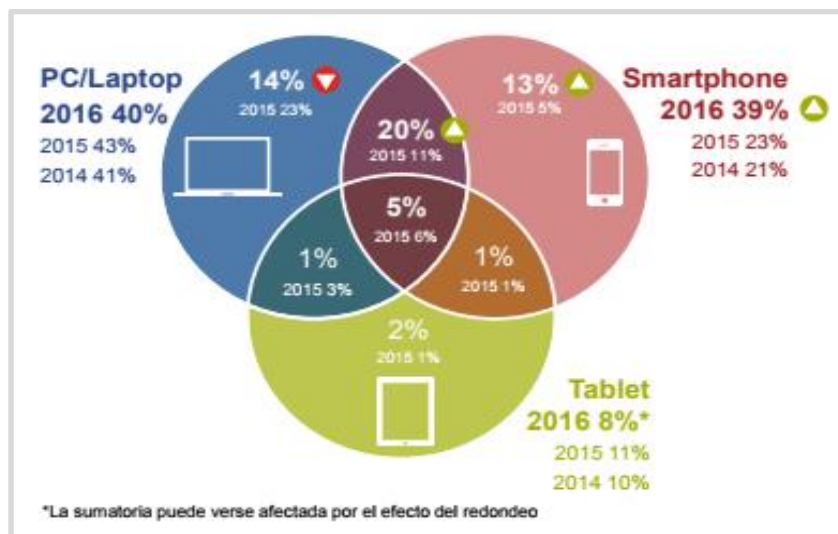
De igual manera, considerando las definiciones del capítulo III. Se ha estudiado el mercado de aplicaciones en el Perú, para el cual también se ha considerado el uso de smartphones y aplicaciones. Asimismo, se hará una contextualización en cuanto a los negocios en el mundo digital.

4.2.1 El uso de smartphones y aplicaciones en Perú

Respecto al uso de smartphones, se ha identificado que existe un mercado creciente en el Perú. Un ejemplo es lo publicado en el Kit de Planeamiento Digital Perú 2017 de GFK (2017), el 58% de la población urbana del Perú cuenta con al menos un dispositivo (PC/Laptop, Smartphone y/o Tablet), es decir más de 15 MM de peruanos. Estos datos se pueden observar de manera gráfica en la Figura N° 3.

Figura N° 3

Conveniencia entre dispositivos en Perú (urbano, total población)

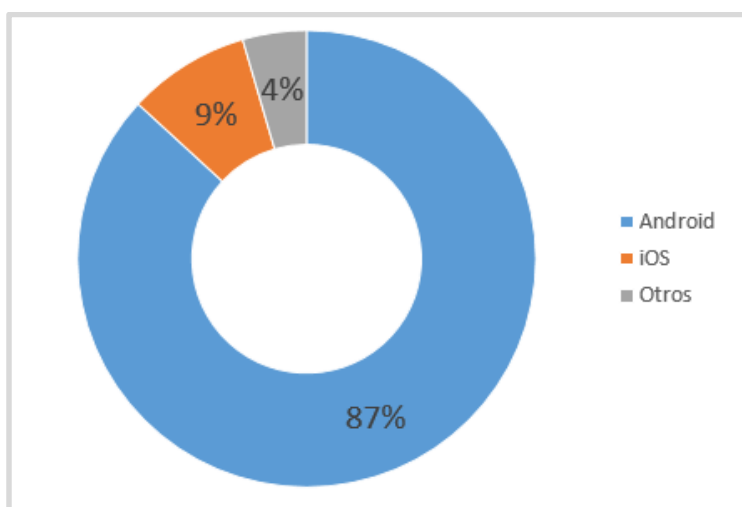


Fuente: GFK Kit de planeamiento digital Perú, 2017

Por otro lado, usando la plataforma statcounter de Global Stats, se identifica que en el periodo de diciembre del 2016 a diciembre del 2017, el market share de dispositivos en el Perú estuvo compuesto de la siguiente manera: Desktop 71.04% | Mobile 27.56% | Tablet 1.4%. Asimismo, se identifica la distribución de sistemas operativos móviles con las que se conecta el usuario peruano (ver Figura N° 4).

Figura N° 4

Market share sistema operativo de celulares en Perú



Fuente: Statcounter, 2017

Como se puede observar, existe un porcentaje interesante de personas conectadas a través de dispositivos móviles y un alto porcentaje de ellos usa un celular con sistema operativo Android, por lo cual, al momento de realizar el desarrollo de la plataforma, es importante priorizar la optimización para dicho sistema operativo.

A continuación, se mostrarán algunos hallazgos realizados por IMS y Comscore en su estudio IMS Mobile in Latam Study, de septiembre del 2016:

- En el Perú 9 de cada 10 personas conectadas a internet lo hacen a través de sus smartphones, y su tiempo de conexión promedio es de 9.2 horas semanales. Esto nos brinda un panorama claro de la tendencia hacia el uso de estos dispositivos.
- Los usuarios de smartphones peruanos cuentan con un promedio de 17.4 aplicaciones instaladas en sus dispositivos, un poco por debajo del promedio en la región (19.5). Esto nos lleva a analizar que es necesario desarrollar plataformas web responsive que permitan una buena experiencia al usuario.

- Solo el 19% de usuarios de dispositivos móviles en Perú no ha realizado una compra a través de su smartphone. Este dato es particularmente motivador para nuestro proyecto porque brinda una gran oportunidad de crecimiento a futuro a través del efecto red.

Actualmente las aplicaciones más usadas por el consumidor peruano son: Apps de video, series y películas (73%), Apps de música (67%), Apps de mensajería (68%), Apps de GPS y mapas (61%) y finalmente, Apps de juegos (57%) y taxis (39%) (Perfil del Smartphonero, 2017, Ipsos).

Como se puede observar, las apps más usadas son las destinadas al ocio y entretenimiento. Todas estas aplicaciones tienen un aspecto en común, generan recurrencia de uso. Son aplicaciones que se usan a diario o al menos una vez a la semana. Las aplicaciones menos exitosas suelen ser las que el usuario elimina de su celular, cuando el mismo ha llegado a su límite de almacenamiento.

4.2.2 Negocios en el mundo digital en el Perú

De acuerdo a un estudio presentado por GFK en el Congreso Internacional de Retail 2017, se identifica a Linio como la página web más usada para comprar (30%), seguida por Falabella (23%) y por Amazon (17%); lo cual tiene un alto contraste con los resultados del 2014, donde Linio no figuraba en dichas estadísticas y era Amazon quien lideraba el ranking con 26.5% de preferencia, seguido por Falabella con 10.1% y iStore con 9.6%. Estos resultados evidencian la rápida evolución del e-Commerce en el Perú, donde empresas que hasta hace unos años no existían o no tenían relevancia, pasaron a ocupar puestos interesantes en este mercado.

En este sentido, el Gerente de Marketing de Linio presentó en la última edición del e-Commerce Day 2017 los principales lineamientos para lograr dicha relevancia:

- Existen 3 palancas para generar ventas: tráfico, conversión y ticket promedio.
- Detrás de cada venta existe un cliente; es importante brindarle una buena experiencia para que retorne.

- Las preferencias o demandas de los clientes no cambian tan rápido como la tecnología o el estado de la economía; ellos buscarán siempre: variedad precios competitivos y conveniencia.
- Para aprovechar las oportunidades del mercado es importante contar con un equipo ágil y empoderado.

Otra empresa que aprovechó el rápido crecimiento y potencial del e-Commerce es PayU, la división fintech y procesadora de pagos online de Naspers, la cual identificó el potencial para su producto, el cual ofrece la conveniencia de pagar de manera presencial (en Banco) o virtual (pasarela de pago). Actualmente cuenta con clientes como Plaza Vea, Cineplanet, Fuxion, Limadelivery, Passarela, Kukiflor, etc.

4.3 Éxito de los Startup en el Perú

Es importante tener en consideración la definición de startup presentada en el capítulo anterior. Asimismo, se ha realizado una investigación en fuentes secundarias y primarias para identificar los factores de éxito de una startup con la finalidad de considerarlos para la implementación del proyecto.

Bill Gross (2015), fundador de la incubadora IdeaLab, señala que al menos existen 5 factores que son relevantes para el éxito de un startup:

- **Una buena Idea:** La cual tiene que ser original y tenga un valor diferencial sobre otros productos y servicios similares, haciéndola atractiva al público objetivo
- **Un buen equipo:** Es importante contar con un equipo que pueda desarrollar óptimamente la idea del proyecto.
- **Un buen modelo de negocios:** Este modelo de negocios debe estar bien enfocado, claro y que asegure la generación de ingresos.
- **Financiamiento:** Quizá la parte más importante. La falta de financiamiento es muchas veces la razón de la falla de una startup.
- **El “*timing*”:** El momento en que la startup sale al mercado, muchas veces es determinante de su futuro, Una propuesta en el momento correcto, puede asegurar el éxito del negocio.

Estos fueron los factores comunes luego de analizar más de 200 empresas en el mercado (100 de las cuales fueron lanzados por IdeaLab). Uno de los hallazgos más importantes fue que, para un gran porcentaje, el factor más importante fue el “*timing*” por encima de la idea y el modelo de negocio. Sin embargo, no se puede deducir que solo llegar primero es suficiente, sino que le permite ir adaptándose al mercado y a la demanda del público.

A continuación, se muestran 3 casos de éxito en Perú, los cuales están dirigidos a 3 mercados y públicos completamente distintos. Dos de ellos dentro del tipo Market Place (por ser un punto de encuentro entre ofertantes y demandantes de un servicio o necesidad) y el restante del tipo B2C (se atiende directamente una necesidad del consumidor) :

Fandango: En 2012, en Perú se funda Cinepapaya, con el objetivo de brindar tecnología del tipo streaming para que sus usuarios puedan ver películas vía internet desde sus hogares (similar a Netflix). Ese objetivo cambió y en la actualidad es una plataforma que es intermediaria entre las salas de cine y los usuarios que asisten a las mismas, mediante una plataforma tecnológica. Posteriormente fue comprada por Fandango, que opera en 28 países como cartelera consolidada de cines, y en 7 países realiza transacciones comerciales de venta de boletos de diferentes actividades. Esto lo realiza a través de su aplicación móvil, donde los usuarios pueden visualizar de manera consolidada la cartelera de todos los cines del país en el que opera; una vez que el usuario elige la película, la sala y el horario de la película que desea ver, puede realizar la compra en línea utilizando la aplicación o la página web.

La plataforma genera ingresos de 2 maneras: a través de una comisión que cobra a los usuarios, y los acuerdos por comisión con cada cadena de cine, el cual incluye publicidad o prioridad en la aplicación y la web. Su éxito radica en que los cines no poseían la tecnología para la integración con el comercio electrónico, por lo que Fandango desarrolló una plataforma e interfaces que conectaba el sistema de comercio electrónico con los cines, de esta manera les permitía a los cines entrar al mundo digital.

Crehana: Nacida en 2015, y concebida como una plataforma de cursos online para ofrecer capacitaciones educativas en las más diversas categorías; se define a sí

misma como una plataforma de entrenamiento para freelancers y aspirantes creativos. La primera versión de la plataforma contenía cursos separados en cuatro temas: ilustración, diseño, fotografía y audiovisuales, llegando a ofrecer 500 cursos en el 2016. Los cursos son dictados de manera online y tienen una duración entre 60 y 90 minutos, y que están disponibles las 24 horas. Ese es el éxito de la empresa, ya que encontró un mercado con alta demanda de capacitación y que no estaba siendo atendido de la mejor manera, ya que los profesionales de estas carreras no cuentan con un horario fijo.

Rextie: La primera fintech peruana en lanzar al mercado una app para cambio de moneda extranjera en el Perú, principalmente dólares, mencionó Mateu Batle, cofundador de Rextie. Su idea de negocio fue atacar a la alta exposición que existe al manejar efectivo en busca de tipo de cambio más competitivo, pero sin la exposición de robos y estafas con billetes falsos. Con esta aplicación se puede acceder a una buena tasa y generar ahorros que pueden llegar hasta S/ 70 por cada US\$ 1,000 cambiados en entidades financieras. Esta Startup, ha sobrepasado los US\$ 5.5 millones en transacciones, a octubre del 2017.

4.4 Contexto del Networking en el Mundo Digital

De acuerdo a lo comentado por Libert (2016), las grandes diferencias en capitalización de mercado y activos que presentan las network orchestrators versus firmas tradicionales en los mismos rubros de mercado, se presentan en la Tabla N° 6. Los resultados del estudio realizado por Libert, B et al. “The network imperative, how to survive and grow in the age of digital business models “(2016) se presentan en la Figura N° 5, donde se observa que las ratios presentados por estas compañías son los que mayor valor presentan, en comparación con el resto de modelos de negocio.

Las empresas orquestadoras de redes, tienden a manejar la menor cantidad de activos, siendo su principal activo el tamaño de su red de usuarios, seguido de su plataforma online. Mientras más grande sea su red la empresa será más valiosa. El reto es mantener su red, y para ello tiene que estar en constante innovación y enfocado en sus clientes.

Tabla N° 6

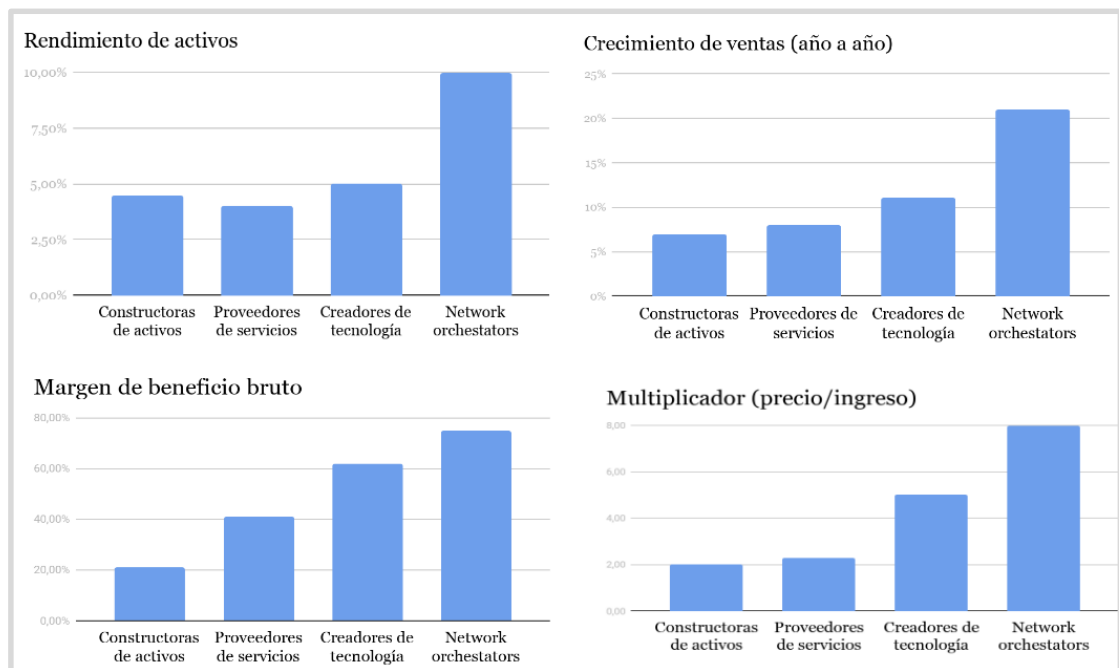
Network orchestrators vs. firmas tradicionales

Marca Network	Valor de mercado	Marca Tradicional	Valor de mercado
Uber	Valuado en \$60-70B No tiene autos, aproximadamente 150K socios conductores	Hertz	\$7B capital de mercado 350K carros (estimado)
Airbnb	Valuado en \$24B 1.5M+ casas en alquiler, ninguna propia.	Starwood	Valuado en \$12.2B (precio de compra en noviembre 2015) 1,270+ propiedades hoteleras
WeChat	Valor estimado \$84B 650M usuarios 0 millas de fibra de red	ATT	\$207B capital de mercado \$122M suscriptores de teléfono 1M millas de fibra de red
Alibaba	\$200B capital de mercado 0 tiendas retail	Walmart	\$190B capital de mercado 11,000 tiendas retail

Fuente: Libert, B et al. (2016). The network imperative, how to survive and grow in the age of digital business models.

Figura N° 5

Cómo sobrevivir y crecer en la era de los modelos de negocio digitales



Fuente: Libert, B et al. (2016). The network imperative, how to survive and grow in the age of digital business models.

4.5 Perspectiva de crecimiento del mercado de matrimonios

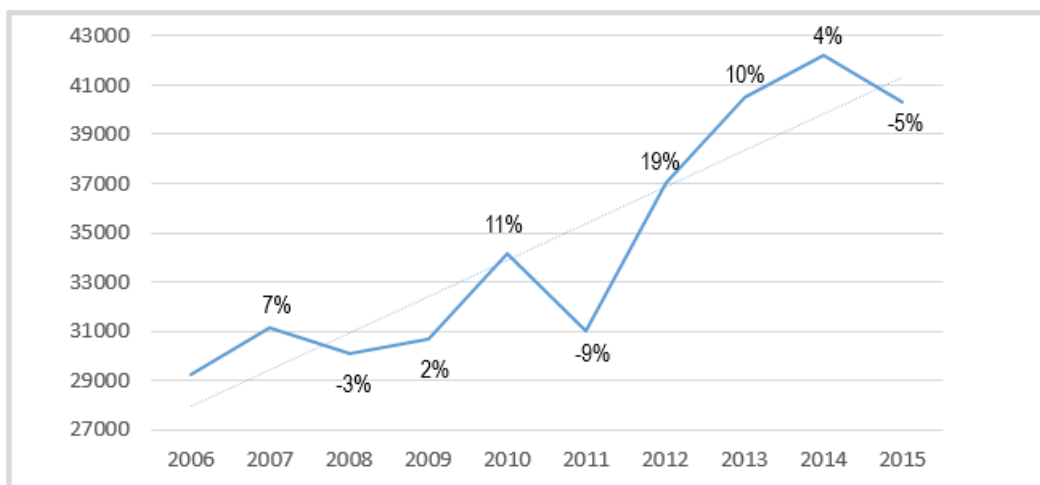
Es también importante considerar cuál es el contexto del mercado al cual se dirigirá el proyecto. Es por ello que se ha realizado un análisis de la situación actual de los matrimonios, así como de su tendencia de crecimiento histórico.

El INEI define el matrimonio como el acto, ceremonia o procedimiento por el cual se constituye la relación jurídica de marido y mujer, de acuerdo a los requisitos legales.

De acuerdo a las publicaciones Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad de los años 2006 al 2015, realizadas por el INEI en base a información de RENIEC, se puede observar que el número de matrimonios ha ido en incremento durante los últimos años. Si bien hubo un decremento en el 2015, ese año se registraron 40,291 matrimonios en Lima, los cuales representan el 46.7% de matrimonios en el Perú. Estas cifras nos ayudan a tangibilizar el potencial de mercado para la plataforma que planteamos en este Plan de Negocios. En la Figura N° 6 se puede observar el número de matrimonios inscritos en Lima por año desde el 2006 al 2015.

Figura N° 6

Matrimonios inscritos en Lima por año



Fuente: INEI. Elaboración propia.

4.6 Entorno Actual sobre el Mercado de Servicios para Matrimonios

En la actualidad existe variedad de oferta de servicios para cada actividad relacionada a los matrimonios, los que incluyen: fotografía y video, música, decoración, invitaciones, recuerdos, transporte, catering, animación, wedding planner, entre otros.

De igual manera, existen empresas que se encargan de organizar y coordinar todas las actividades de este evento.

Dentro de la oferta de servicios también se encuentra la lista de regalos, que les permite a los novios elegir los presentes que les gustaría recibir por parte de sus invitados. En el Perú, el servicio de lista de regalos lo ofrecen las tiendas por departamento más grandes del país: Saga Falabella y Ripley, así como tiendas más especializadas como Cabuchón y joyería Ilaria.

Adicionalmente, una opción que se está ofreciendo con mayor frecuencia es el colectivo de dinero, en el que los invitados realizan sus aportes, a través de una tienda, depósito en cuenta de los novios, o entrega de sobre con el dinero. El monto recaudado es finalmente utilizado por los novios para realizar los gastos que deseen (compra de artefactos, otros artículos, viajes, etc).

4.7 Situación Actual de las Listas de Regalos en los Matrimonios

Como se mencionaba anteriormente, es importante conocer el mercado en el que competiría el proyecto. Es por ello que no solo se debe conocer el comportamiento demográfico del público potencial. Sino también el contexto comercial en el cual se encontraría la plataforma. Es así que se ha realizado un análisis del contexto de las listas de regalos para matrimonios.

En diversas culturas del mundo, es una tradición entregar regalos a los novios como símbolo de celebración. Estos regalos tienen como objetivo principal facilitar la incorporación de la pareja a la vida nupcial, por lo cual se solían regalar principalmente utensilios de cocina.

Actualmente las listas de regalos son una opción práctica para que los novios indiquen los regalos que desean recibir de acuerdo a sus preferencias; y también para los invitados, porque les facilita la elección del regalo a comprar.

La manera en que se manejan las listas de regalos en las tiendas por departamento es la siguiente: Los novios acuden a la tienda elegida para indicar que desean abrir una

lista de regalos, coordinan la cita para elegir los productos, y luego de esta elección, se les asigna un código para que lo distribuyan a sus invitados y puedan acumular crédito en su siguiente compra en el comercio que ellos definan. Si bien la elección de los regalos se hace en una tienda en particular, la compra se puede realizar en cualquier sede. Los invitados van a la tienda de su elección, solicitan la lista y eligen el regalo a comprar. Terminado el plazo, todos los regalos adquiridos en los diversos locales de la tienda por departamento, son enviados al domicilio de los novios, previa coordinación.

En el ámbito internacional, existen varias empresas que han buscado posicionarse en este mercado como es la lista de regalos (no sólo de bodas), estas se han desarrollado desde la década de los 2010 esto impulsado con el crecimiento de las aplicaciones para celular. Entre las empresas que trataron de desarrollarse en este mercado fueron:

- Wantfull, startup creada en el 2011, el cual buscaba asesorar sobre los regalos más apropiados. La empresa llegó a levantar capital por \$ 5 millones en su primer año, gracias al crecimiento exponencial y aceptación del mercado Americano; pero que no pudieron sustentar un crecimiento sostenido y asegurar la continuidad a largo plazo, llevando a sus socios a desistir del proyecto en el 2013.
- Wishareit, fundada en el 2011 en Portugal, con el objetivo de ayudar a las personas a encontrar, recomendar, dar y recibir regalos con apoyo de amigos y familiares. La empresa se enfocó a desarrollar productos que muchas veces no era lo que buscaba el consumidor, llevando a desarrollar funcionalidades que no agregaban valor a los usuarios, esto generándoles sobre costos que terminaron por cobrar el crecimiento del startup.
- Tigerbow, nació el 2007 con la finalidad de entregar regalos a cualquier dirección virtual (decodificándola a través de un proxy), la empresa en lugar de buscar un socio minorista, se asoció con una empresa de sitio de citas, el cual distorsionó la idea inicial del negocio, que llevó al abandono de sus usuarios iniciales al punto que la plataforma ya no era sostenible, cerrando en el 2013.

Pero así como encontramos empresas que fracasaron en el sector, también se cuentan con 2 startups exitosas en el rubro de Listas de regalos, donde una de ellas se encuentra en la etapa de expansión geográfica:

- Zankyou, nació en el 2007 como el market place de bodas más grande de España, en 23 países (incluido Perú) con 300,000 bodas administradas y 50,000 proveedores en la web, con un enfoque de ser asistente virtual para el acompañamiento en toda la organización de la boda y generando ingresos por la venta de los regalos de bodas y auspicios de proveedores de bodas.

Zola, fundada en el 2013, con más de 100,000 parejas registradas, que acaba de recaudar \$ 15 millones en su última ronda, siendo líder como market place de regalos de bodas en la zona noreste de EE.UU., donde su modelo de negocio es cobrar un 2.5% de comisión a los invitados.

4.8 Conclusiones

Por lo tanto, luego de analizar el contexto, se concluye lo siguiente:

- Basado en la continua búsqueda de soluciones para diversos mercados, es posible evaluar la viabilidad de una startup siempre que se cumplan ciertos factores fundamentales, como el “timing” adecuado, que sea una idea que solucione un problema actual de una manera distinta, y contar el equipo adecuado para el desarrollo de la idea, así como un financiamiento oportuno.
- En Latinoamérica se viene presentando un continuo crecimiento en el uso de smartphones, que genera un mercado atractivo para la implementación de soluciones en este tipo de plataformas. Además, existen diversas maneras de generar ingresos, de acuerdo al tipo de modelo de negocio. Esto brinda un panorama favorable para el análisis que permita conocer el entorno de la empresa.
- El índice para matrimonios se mantiene en crecimiento. Además, existen muchos servicios relacionados a los preparativos que generan un entorno atractivo para la implementación de una solución global, que cubra las necesidades tanto de agasajados como de invitados. Basado en esta información, es posible realizar un análisis de mercado, así como la cuantificación de la demanda estimada de la plataforma.

CAPÍTULO V: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN UNA STARTUP

En el presente capítulo se identificaron 5 factores de éxito para las startup, que serán aplicados a 3 empresas locales y 2 extranjeras. Finalmente, en base a estos factores identificados, más la investigación de mercado realizada, se consideraron 9 factores críticos que pueden influir en el éxito de Alista la Lista.

5.1 Juicio de Expertos

En la Tabla N° 7 se puede encontrar información consolidada que se ha mencionado en el Capítulo IV. Sin embargo, es necesario retomar dichos aprendizajes, ya que serán una base para el análisis comparativo que se hará en el siguiente punto. Es importante mencionar que los factores críticos de éxito indicados a continuación, son factores comunes identificados por Bill Gross luego de analizar más de 200 empresas en el mercado (100 de las cuales fueron lanzados por IdeaLab). En resumen, se puede afirmar que la idea de negocio, el equipo humano, el modelo de negocio, el financiamiento y el timing en conjunto son factores clave para el éxito de una startup.

Tabla N° 7

Factores críticos de éxito para una startup

Factor	Descripción
Una buena Idea	La cual tiene que ser original y contar con un valor diferencial sobre otros productos y servicios similares, haciéndola atractiva al público objetivo
Un buen equipo	Es importante contar con un equipo que pueda desarrollar óptimamente la idea del proyecto.
Un buen modelo de negocio	Este modelo de negocios debe estar bien enfocado, claro y que asegure la generación de ingresos.
Financiamiento	Quizá la parte más importante. La falta de financiamiento es muchas veces la razón de la falla de una startup.
El “timing”	El momento en que la startup sale al mercado, muchas veces es determinante de su futuro, Una propuesta en el momento correcto, puede asegurar el éxito del negocio.

Fuente: Elaboración propia. Basado en TEDtalk de Bill Gross (2015), fundador de la incubadora IdeaLab.

5.2 Análisis

En la Tabla N° 8 se puede observar un análisis de los cinco factores clave de éxito identificados, aplicados a cinco startups, tres de las cuales nacieron en el mercado peruano y dos de las cuales nacieron en Estados Unidos.

Tabla N° 8

Factores de éxito aplicados a startup peruanas y extranjeras

Factor	Cinepapaya	Crehana	Rextie	Uber	Airbnb
Una buena Idea	Nació como plataforma similar a Netflix, pero migró a ser una plataforma que es intermediaria entre las salas de cine y los usuarios que asisten a las mismas, mediante una plataforma tecnológica.	Plataforma de cursos online para ofrecer capacitaciones en diversas categorías. Enfocada en freelancers y aspirantes creativos. Ofrecen 4 categorías: Diseño, Ilustración, Fotografía y Audiovisuales; y pronto Publicidad y Marketing.	Primera fintech peruana en lanzar al mercado una app para cambio de moneda extranjera en el Perú, principalmente dólares. Su idea de negocio fue atacar a la alta exposición que existe al manejar efectivo en busca de tipo de cambio más competitivo, pero sin la exposición de robos y estafas.	Inició como una aplicación que usa el GPS para localizar la ubicación del usuario y mostraba opciones de autos cercanos disponibles. El usuario elegía el automóvil, veía el perfil del conductor, lo contactaba a su celular y pagaba con tarjeta de crédito.	Permite a los dueños de departamentos, habitaciones o casas compartirlos con los viajeros de forma temporal.
Un buen equipo	"El secreto principal es mucho trabajo de parte de los talentos, de desarrolladores, de mi socio que consiguió un gran equipo." Gary Urteaga, Fundador de Cinepapaya	Su fundador, Diego Olcese, fue seleccionado como Emprendedor Endeavor, programa de desarrollo global líder en el apoyo a empresarios de alto impacto.	El CEO de la empresa fue el impulsor para formar el equipo multidisciplinario . Contando con personas que pudieran ayudar en la parte normativa, tecnológica y financiera.	Travis Kalanick, emprendedor serial, y Garret Camp, co-fundador de Stumble Upon.	Inicia con un equipo de dos amigos que pasaban por una necesidad, los cuales integraron a su equipo a un desarrollador web. Luego de ser acelerados pasan a tener un equipo de 15 personas.
Un buen modelo de negocio	Genera ingresos de 2 maneras: a través de una comisión que cobra a los usuarios, y los acuerdos por comisión con cada cadena de cine, el cual incluye publicidad o prioridad en la aplicación y la web.	Cuenta con dos modalidades de inscripción mediante una membresía, que puede ser mensual o anual; o a través de cursos sueltos, cuyo valor está entre 15 a 30 dólares.	Generan ingresos a través del spread del tipo de cambio de compra y tipo de cambio de venta. Actualmente trabajan con bancos como el BBVA, BCP e Interbank de modo inmediato y con todo el resto de los bancos a través de la operativa interbancaria.	La aplicación contacta choferes y los conecta a los pasajeros potenciales. Se buscaba una innovación en la intersección entre tecnología, transportación y logística.	Son intermediarios y buscan asegurar una experiencia gratificante. Conectan al inquilino con el arrendador.

Financiamiento	Comenzó con un capital semilla, aportado por 'Wayra', USD 50 mil. Tuvo dos inversionistas ángeles y apoyo de capital semilla de 'Start-Up Chile'. Inició con USD 100 mil.	Financiado a través de Wayra, aceleradora de negocios de Telefónica. También financiada por Startup Perú, programa del Estado que brinda fondos para emprendedores. Asimismo recibió inversión de Emerge Education, un programa especializado en educación global	Financiado por Seedstars Lima 2017. Acelerados por Empeude UP.	En Octubre del 2010 Uber cierra un financiamiento semilla de USD 1.25 millones de First Round Capital, Chris Sacca (amigo del CEO) y el Cofundador de Napster Shawn Fanning.	Inicia con capital propio y luego acuden a Y Combinator, empresa de capital de riesgo que invierte en Silicon Valley, además ingresan a la aceleradora y son asesorados y capacitados. Luego reciben financiamiento de USD 600,000 gracias a Y Combinator y más financiadores.
El "timing"	Empieza como un prototipo de servicio video streaming, similar a Netflix. La complejidad del armado de catálogos les hizo buscar una oportunidad en el cine. Fundación: mayo 2012	Inició en abril del 2015, atendiendo a un mercado desatendido.	Inició operaciones el 2017 y está en una fase piloto, en la cual ya se registraron más de 300 clientes al cierre de abril 2017.	Junio del 2010 Uber se lanza en San Francisco como una plataforma que conecta conductores y potenciales pasajeros. Se enfoca en un mercado de lujo.	Se crea en San Francisco en el 2008, en plena crisis inmobiliaria de Estados Unidos. Por lo cual tuvo gran acogida.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Factores críticos de Éxito

Con la investigación actual del mercado y las conclusiones obtenidas en el análisis del mercado, se ha realizado una lista de factores críticos que se deben tener en cuenta para que Alista la Lista sea exitosa (ver detalle en Tabla N° 9).

Tabla N° 9

Factores críticos de éxito de Alista la Lista

#	Factor de comparación	Descripción
1	Herramientas para usuarios finales	Brindar herramientas a los usuarios finales para generar tráfico de uso con la plataforma y aumento de la comunicación por recomendación.
2	Herramientas para proveedores del servicio	Brindar herramientas a los proveedores del servicio, de tal forma que puedan visualizar en línea los beneficios generados por la plataforma.
3	Buena experiencia de usuario	La aplicación debe funcionar como lo mínimo a lo publicitado como Valor para el cliente y brindar una experiencia de usuario que sobrepase sus expectativas, siendo amigable y permita ser recomendada a otros usuarios

4	Pasarela de pago amigable	La pasarela de pago debe estar dentro de la aplicación, esta debe estar interconectada dentro de la plataforma y contener todos los medios de pagos seguros (Visanet, Mc Procesos, Paypal, PayU).
5	Relación con comercios	Este punto es el más importante, al ser el que nos brinda la oferta a los usuarios. Consiste en tener un plan comercial sólido hacia los proveedores, realizar llamadas, tocar puertas, utilizar la red de contactos e intentar cerrar alianzas con proveedores para que tomen el servicio.
6	Difusión con potenciales clientes	Al mostrar una presencia en el medios digitales (redes sociales, bloggers, etc) o físico (dentro de las tiendas socias), el servicio se hace conocido y eventualmente crece el ticket de visita.
7	Gestión de quejas y soporte eficiente	La respuesta que se da al cliente por problemas o quejas del usuario, con la velocidad para resolver y/o dar solución a los problemas que este tiene. Esto permite fidelizar al cliente en su experiencia de compra electrónica.
8	Innovación constante	Son las constantes actualizaciones y mejoras que se dan a la plataforma, para mejorar o incrementar la experiencia del cliente tiene con el uso de la compra electrónica.
9	Plataforma segura	Son las medidas de seguridad necesaria para la protección de datos de los usuarios, así como el correcto uso de los datos personales.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a expertos realizadas en el capítulo de Investigación de Mercados.

Con estos factores se han seleccionado 5 empresas que se encuentran en el mercado y son líderes o reconocidos en el mercado, y que podrían ingresar a competir ya sea directa o indirectamente con Alista la Lista:

- Falabella: Grupo Económico Chileno con presencia en todo Latinoamérica. Cuenta con una plataforma digital para la compra de productos; a principios del 2018, digitalizó su servicio de “novias”, el cual busca reducir las visitas en tienda..
- Cabuchón: Empresa peruana, dedicada a la venta de productos para la decoración del hogar; cuenta con una plataforma digital amigable, donde puede realizarse lista de novios.
- Novios a Bordo: Plataforma lanzada en el 2014, dedicada a realizar colectivos para bodas y otros eventos especiales; actualmente maneja fondos por 4 millones de soles de 700 bodas por año.
- Zankyou: Plataforma líder en la creación y administración de listas de boda en España, con presencia en Europa y América; cuentan con servicio de venta de productos y colectivos.
- Juntoz: Marketplace autodenominada como el “primer mall en línea del Perú”, busca juntar diferentes tiendas con o sin presencia en redes en su web.

La Matriz de Perfil Competitivo nos servirá para poder entender de mejor manera el entorno externo del mercado, como identificar el comportamiento que tienen los competidores respecto a las variables críticas identificadas.

Tabla N° 10

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

#	Factor de comparación	Peso	Falabella		Cabuchon		Novios a Bordo		Zankyou		Juntoz	
			Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt
1	Herramientas para usuarios finales	13%	4	0,5	3	0,4	4	0,5	4	0,5	4	0,5
2	Herramientas para proveedores del servicio	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4
3	Buena experiencia de usuario	14%	3	0,4	3	0,4	3	0,4	4	0,6	3	0,4
4	Pasarela de pago amigable	11%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
5	Labor comercial con proveedores	10%	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
6	Difusión con potenciales clientes	12%	4	0,5	2	0,2	2	0,2	3	0,4	3	0,4
7	Gestión de quejas y soporte eficiente	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
8	Innovación constante	9%	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
9	Plataforma segura	11%	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Total		100%	3,16		2,49		2,51		3,08		3,25	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el análisis (ver Tabla N° 10), la empresa que mejor maneja los factores críticos que se han identificado es Juntoz, ya que es una plataforma en la cual las alianzas con proveedores son muy importantes. Esto no se ve en las otras empresas como es Novios a Bordo y Zankyou, ya que la primera sólo se dedica al manejo de colectivos y la segunda cuenta con un stock de productos (el cual le genera costos logísticos); por lo tanto, se buscará imitar las fortalezas desarrolladas por Juntoz para ser replicadas en Alista la Lista.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DEL MERCADO

En el presente capítulo se presentan los resultados de las investigaciones realizadas para demostrar el atractivo del proyecto: investigación cualitativa, a través de las entrevistas (expertos, encargados de e-commerce y tiendas por departamento, novios e invitados), y los focus groups a invitados; y la investigación cuantitativa, a través de las encuestas a novias e invitados.

6.1 Entrevistas

Las entrevistas se realizaron para identificar el atractivo de la plataforma. Inicialmente, se realizaron las entrevistas a expertos en implementación de Startups para conocer sus impresiones respecto a la plataforma. Posteriormente, se entrevistó a los potenciales socios estratégicos: encargados de e-commerce y tiendas por departamento; y a los potenciales clientes: los novios y los invitados a matrimonios.

6.1.1 Lista de entrevistados

Se entrevistó a diversos perfiles con el objetivo de obtener resultados relevantes para la toma de decisiones estratégicas. Los perfiles fueron: Expertos en startups, Encargados de e-commerce y listas de regalos de tiendas por departamento, Novias e Invitados. Las transcripciones de las entrevistas se podrán encontrar en el Anexo N° I.

En la Tabla N° 11 se puede encontrar el perfil de los expertos en startups, lo cual es relevante para el proyecto, ya que su experiencia es valiosa en cuanto a la estructura del equipo, métodos de financiamiento, factores clave de éxito, escalabilidad, entre otros. Sus hojas de vida se encuentran detalladas en el Anexo N° II.

Tabla N° 11

Perfil de expertos en Startups

Nombre del experto	Experiencia
Jackie Magno	Miembro de Stanford University Distinguished Careers Institute. Inversora Ángel en Silicon Valley Managing Director en Golden Seeds, firma de inversiones dedicada a empoderar mujeres emprendedoras y enlazarlas con potenciales inversores.
Sebastián Rojas Chamy	Gerente Comercial en Dcanje.com, startup chilena dedicada a sistemas de fidelización de clientes y trabajadores de empresas a través de sistemas de puntos canjeados por Regalos, Giftcards y Viajes.

Fernando D'Alessio	Co-fundador de Juntoz.com, un mall online disruptivo enfocado en abrir tiendas de marca para ofrecer la mejor experiencia de compra y la mejor cobertura para sus aliados estratégicos. Co-fundador de Linio.com, un retailer online en Latinoamérica. Lanzó y lideró la estrategia de Linio durante sus primeros tres años de operaciones, incluyendo la formación de alianzas estratégicas. Fundador de D Capital Partners, trabajó con emprendedores y startups en varios sectores para desarrollar e implementar estrategias de crecimiento y escalabilidad.
Eduardo Solis	Director de Consultoría en Neo, consultora de Innovación y Estrategia Digital. Profesor en Esan Graduate School of Business Mentor en Wayra Gerente General en Grupo La República Digital
Michael Barclay	Director General y co-fundador de TEDxTukuy Co-fundador de Anda Technologies Co-fundador de LEAP Game Studios Co-fundador de Bit Bit

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 12 se puede encontrar el perfil de los encargados de listas de regalos de e-Commerce de tiendas por departamento, líderes comerciales de potenciales comercios afiliados y profesionales relacionados al rubro de las bodas. Es importante contar con su opinión, pues serían aliados clave para Alista la Lista.

Tabla N° 12

Perfil de comercios y aliados clave

Nombre del encargado	Experiencia
Ernesto Barrios	Gerente de Omnicanalidad y Transformación Digital en Grupo EFE Profesor del Diplomado de Comercio Electrónico en la Cámara de Comercio de Lima Subgerente de Marketing en Ripley.com Gerente de Marketing en Linio
Ángela Morales	Subgerente del Club de Fidelización Lista de Novios y Bebés en Ripley Perú Administradora en Boutique Marquis, Boutique Oasis, Boutique Mothercare, Boutique Pepe Jeans, Boutique MAC Supervisora Comercial en Ripley Perú
Rossana Delgado	Gerente Divisional Mujer, Oeschle Gerente Comercial, Oeschle
Diego Castro	Country Manager en Despegar.com Infosys, MBA Summer Project. IoT. Bangalore, India. Pepsico, National Manager

Úrsula Portocarrero	Gerente de Producción en Meche Koechlin Catering Empresa dedicada al servicio de catering para eventos empresariales, bodas y eventos sociales.
Jacqueline Barrantes	Gerente Comercial en Gardelia Fashion Dress Empresa dedicada a la venta de ropa y accesorios para mujer, desde ropa de trabajo hasta vestidos de novia.
Fiorella Lescano	Wedding & Event Planner Cuenta con más de 8 años dedicada exclusivamente a la organización de bodas y ya ha organizado más de 150 en los últimos años.
Laura Saira	Makeup Artist Profesional dedicada al maquillaje profesional para novias.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario conocer también el perfil de las novias, pues serán los usuarios clave de la plataforma; si el producto es lo suficientemente atractivo, se convertirán en voceras de la plataforma al compartir sus listas de novios con sus amigos y familiares (ver detalle en Tabla N° 13).

Tabla N° 13

Perfil de novias entrevistadas

Nombre de la novia	Tiempo de casada
Rubi Fox	Casada desde el 2015
Alejandra Mejía	Casada desde el 2017
Danika Ruíz	Casada desde el 2015
Karla Barreto	Casada desde el 2017
Margareth León	Casada desde el 2013
Marlyn Ccama	Casada desde el 2018

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se consideró oportuno también entrevistar a los invitados a bodas. Si bien ellos comprarán el regalo en la tienda en la que los novios armen la lista, es necesario que se encuentren con una plataforma de fácil uso y conveniente, la cual puedan usar cómodamente (Ver Tabla N° 14).

Tabla N° 14***Perfil de invitados entrevistados***

Nombre del invitado(a)	Edad
Mónica González	26 años
Marie Scudere	40 años
Hans Ccenta	26 años
Daniela Caro	33 años
Ana Cecilia Ochoa	36 años
José Daniel Ochoa	35 años

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Resultados:

En la Tabla N° 15 se observarán los principales hallazgos de las entrevistas a expertos, clasificadas en relación a los factores críticos de éxito, atractivo de inversión y monetización que necesitaría la plataforma Alista la Lista.

Tabla N° 15***Principales hallazgos de las entrevistas a expertos***

Factor	Hallazgos
Factores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr las alianzas estratégicas con las tiendas por departamentos y otros retails. - Que las tiendas no soliciten exclusividad para incorporarse a la plataforma. - Que la dimensión del mercado meta sea atractivo para la inversión. - Definir claramente la inversión que requiere el proyecto. - Contar con un catálogo de productos que incluya todas las opciones para novios disponibles en el mercado. - Contar con variedad de modelos para un mismo tipo de producto. - Contar con el inventario actualizado en línea. - El servicio delivery debe realizarse bajo los requerimientos de los novios respecto a lugar, día y hora, y con el cuidado necesario para el traslado de los productos. - Brindar a los clientes una experiencia de compra satisfactoria, que asegure la recomendación positiva del servicio. - Contar con la flexibilidad necesaria para ajustar los procesos cuando sea necesario. - Implementar acciones de publicidad adecuadas para llegar al público objetivo.
Atractivo de inversión	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo al potencial de escalabilidad en la región (Sólo en el Perú no es atractivo) - Modelo de negocio atractivo, que lo diferencia de la competencia. - Un equipo de trabajo innovador, veloz, con mente abierta.
Monetización	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ventas - Comisión de ventas - Canal publicitario

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas a expertos.

Los expertos han coincidido en que uno de los factores más importantes para el éxito de una plataforma como Alista la Lista es su equipo de trabajo. Según Eduardo Solís, “Pueden existir millones de ideas, pero si el equipo no es bueno la empresa no podrá tener éxito”. En este sentido, es importante mencionar que el equipo que está involucrado en el presente proyecto cuenta con habilidades y conocimientos multidisciplinarios: Auditoría Financiera, Operaciones, Marketing y Recursos Humanos. Esta composición del equipo es la adecuada para lograr los objetivos planteados.

Asimismo, en la Tabla N° 16 se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los líderes de comercios y potenciales aliados clave.

Tabla N° 16

Principales hallazgos de las entrevistas a comercios y aliados clave

Factores de éxito
- La plataforma deberá contar con una potencial escalabilidad hacia sus filiales en otros países.
- La tienda por departamento debe modificar su sistema para integrarse, y el costo deberá ser asumido por la plataforma.
- La opción de colectivo de dinero es una opción de interés, porque puede ser replicada a otras unidades de negocio de las empresas.
- Ofrecerlo como un canal adicional de ventas.
- El modelo de negocio no deberá afectar económicamente a los usuarios finales.
- Debe ser fácil de usar y cuidar la cantidad de oferta de productos para evitar confundir al usuario.
- Debe brindar una prueba gratis para comprobar que el modelo de negocio es efectivo.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a comercios y aliados clave

Los encargados de e-Commerce y listas de regalos de tiendas por departamento consideran que Alista la Lista es una opción atractiva a la que podrían integrarse, por dos motivos: generarían ingresos incrementales al sistema de listas de regalos que manejan actualmente, y tiene el potencial de escalabilidad a otras filiales de las tiendas en el extranjero. Un punto importante que mencionaron fue que los costos de la integración al sistema de las tiendas, debe ser asumido por Alista la Lista.

En la Tabla N° 17 se puede encontrar los resultados de las entrevistas realizadas a novias, las cuales se enfocaron en dos temas principalmente: inconvenientes en el proceso y sugerencias para la plataforma.

Tabla N° 17***Principales hallazgos de las entrevistas a novias***

Inconvenientes en el proceso	Sugerencias para la plataforma
<p>La tienda por departamento no permite realizar la lista con meses de anticipación.</p> <p>El proceso de registro es presencial, y se debe sacar cita para el escaneo de los productos, que puede ser cualquier día de la semana (lo cual puede interferir con el horario laboral).</p> <p>No es posible realizar modificaciones a la lista una vez armada.</p> <p>El escáner no lee el código de barras de algunos productos, por lo que se debe ingresar el código manualmente.</p> <p>Se recibieron regalos duplicados, incluso más de 3 unidades del mismo producto.</p> <p>El proceso de devolución de los productos debe ser presencial.</p>	<p>La idea de la plataforma les parece atractiva, principalmente por el ahorro de tiempo y por la trazabilidad que tendrían de todo el proceso.</p> <p>Generar una experiencia más emocional y no solo racional para la novia.</p> <p>Enlazar la experiencia física con la virtual de la selección de regalos: ver los regalos e imaginarlos en la casa.</p> <p>Agregar descripciones claras sobre las funcionalidades y beneficios de los productos, acompañadas de fotografías y videos demostrativos.</p> <p>Asegurar la acumulación de puntos para que no se vean perjudicadas.</p> <p>Colocar los regalos según prioridad en la plataforma para que los invitados sepan qué es más relevante regalar.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a novias.

Finalmente, en la Tabla N° 18, se pueden encontrar los resultados de las entrevistas realizadas a los invitados, las cuales tocaron dos temas: hábitos de compra y uso de la plataforma. En este sentido es importante entender bien sus hábitos actuales y generar una plataforma que facilite su proceso de compra.

Tabla N° 18***Principales hallazgos de las entrevistas a invitados***

Hábitos de compra	Uso de la plataforma
<p>No utilizan el código de novios</p> <p>Compran individualmente y en grupo, principalmente cuando se trata de matrimonios de compañeros de trabajo.</p> <p>La invitación al último matrimonio lo recibieron entre 3 y 6 meses de anticipación.</p> <p>La compra de los regalos la realizan entre 1 a 4 semanas antes del matrimonio.</p> <p>Compran los productos de la lista de regalos de los novios.</p> <p>Han participado en colectivos de dinero.</p> <p>El principal inconveniente en la compra del regalo es la pérdida de tiempo, por tener que asistir a la tienda a realizar la gestión.</p>	<p>La idea de la plataforma les parece atractiva.</p> <p>Utilizarían la plataforma porque les permitiría ahorrar tiempo, al no tener que desplazarse hacia el punto de venta.</p> <p>Prefieren ambas opciones: aplicación móvil y plataforma web.</p> <p>Sugieren que haya una lista de los regalos preferidos de los novios, y que el método de pago sea confiable.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a invitados.

6.2 Focus group

Si bien las entrevistas son de utilidad para entender al potencial usuario de la plataforma, también se consideró la ejecución de dos focus groups con la finalidad de profundizar sobre los hallazgos de las entrevistas y generar una conversación que fomente el debate de puntos de vista diversos con respecto a la plataforma.

6.2.1 Objetivos

- Hacer una prueba de concepto del producto.
- Identificar si las funcionalidades propuestas para la plataforma son atractivas.
- Entender las principales motivaciones e intereses de los usuarios a fin de que deseen utilizar la plataforma.

6.2.2 Guía de focus

Se presenta en el Anexo III.

6.2.3 Ficha técnica

En la Tabla N° 20 se presenta la ficha técnica de los Focus Groups, en la que se indica la fecha en la que se realizaron los focus groups, el objetivo de los mismos, en qué lugar se realizó, cuál es el perfil de los participantes, quiénes lo moderaron y más.

Tabla N° 19

Ficha técnica Focus Groups

Ítem	Detalle
Fecha de los Focus Groups	Sábado 28 de abril del 2018 2:00 p.m. y 4:00 p.m.
Objetivo	Hacer una prueba de concepto del producto. Identificar si las funcionalidades propuestas para la plataforma son atractivas. Entender las principales motivaciones e intereses de los usuarios a fin de que deseen utilizar la plataforma.
Lugar	Campus ESAN
Tipo de participantes	Personas que han asistido a un matrimonio en los últimos 12 meses. Viven en Lima y Callao. Pertenecen al NSE ABC. Entre 25 y 55 años.
Moderador 1	Pilar Valdivia
Moderador 2	Lola Vásquez
Asistentes Focus Group 1	6 personas
Asistentes Focus Group 2	8 personas

Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Cuadro de resultados

En la tabla N° 20 se podrán encontrar los principales resultados de los focus groups, enfocados en responder al objetivo de los mismos. Asimismo, la transcripción de los focus group desarrollados se podrán encontrar en el Anexo N° IV.

Tabla N° 20

Cuadro de resultados de Focus Groups

Tema	Resultados
Entendimiento de concepto	de Los asistentes entendieron el concepto macro presentado en ambos focus groups. Se tuvo que explicar que la plataforma trabajaría con más de una tienda por departamento a la vez, para asegurar el mejor precio de compra al usuario (invitado). Asimismo, se tuvo que explicar funcionalidad de compra colectiva, bajo la cual un grupo de personas podrá comprar un regalo de precio más elevado de manera conjunta. Los invitados expresaron curiosidad por si los novios sabrán quién les hizo cada regalo.
Atractivo de funcionalidades	de Una vez explicada la compra colectiva, generó interés y curiosidad. Los asistentes también sugirieron implementar la “entrega de dinero en efectivo” a los novios. Se mostró también preocupación por entregar dos regalos iguales, por el temor a que la sincronización con las tiendas por departamento no funcione de manera adecuada. Algunos asistentes expresaron que se pierde el placer de hacer un regalo presencial al usar la plataforma. Se mostró preocupación por la acumulación de puntos para los novios, ya que consideran que es algo valorado por ellos.
Motivaciones para usar la plataforma	para Indicaron que el proceso actual es engorroso pues implica: imprimir lista, ir a buscar el regalo, pagar en caja. También mencionaron que la plataforma brindaría comodidad para comprar online (siempre y cuando sea una plataforma segura).
Sugerencias	Que los novios vean el monto equivalente a su lista y puedan monitorear el avance de compra en relación al monto. Que pueda ser un mix de lista y regalo colectivo (dinero). Que no sea exclusiva para tiendas por departamento. Que la lista sea editable. Que aplique para otro tipo de ocasiones.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Encuesta

Finalmente, para contar con un respaldo que ayude a cuantificar los principales hallazgos de las entrevistas y focus groups, se realizó una encuesta que tiene preguntas específicas para cada perfil (novias e invitados).

6.3.1 Objetivos

- Novias:
 - Obtener el % de mercado de novias que utilizan las listas de regalos

- % de usuarios que han tenido problemas con sus listas de regalos
- % de intención de consumo
- Conocer el monto acumulado en regalos por boda

- Invitados:
 - Obtener el % de invitados que compran un regalo durante las fechas próximas a la boda
 - % de invitados que compran en tiendas por departamento u otras tiendas
 - % de invitados que hacen uso del colectivo de efectivo para los novios
 - % de intención de consumo

6.3.2 Guía

El detalle del cuestionario se detalla en el Anexo N° V.

6.3.3 Ficha técnica

En la Tabla N° 21 se puede observar la ficha técnica de las encuestas realizadas, donde se detalla información como el periodo de tiempo en el que se realizó la encuesta, su objetivo, a través de qué medio se realizó, entre otros.

Tabla N° 21

Ficha técnica de encuestas

Ítem	Detalle
Fecha	Del 08/07/2018 al 05/08/2018
Objetivo	Obtener información de las preferencias de novias e invitados relacionados a las listas de novios
Medio	Web
Población	Hombres y Mujeres entre los 25 y 44 años de edad y pertenecientes al NSE A,B y C dentro de Lima Metropolitana y Callao.
Muestra	Se realizaron 509 encuestas efectivas
Margen de error	de Lima Metropolitana 4.4% +/- total con 95% de confianza y con probabilidad de ocurrencia de 50%

Fuente: Elaboración propia

6.3.4 Cuadro de resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a diversos perfiles relevantes para la implementación de Alista la Lista (ver Tabla N° 22). Asimismo, el detalle de resultados se podrá encontrar en el Anexo N° VI.

Tabla N° 22

Cuadro de resultados de encuestas

Público	Objetivos	Resultados
Novias	Obtener el % de mercado de novias que utilizan las listas de regalos	El 60% de novias consultadas utilizó el servicio de listas de bodas, siendo Saga Falabella, la tienda por departamento con mayor preferencia. Adicionalmente, se ha podido identificar que el uso de listas de novios varía de acuerdo al nivel socioeconómico, pasando de un 72% en el NSE A, a solo el 35% en el nivel C.
	% de usuarios que han tenido problemas con sus listas de regalos	El 47% afirmó haber tenido problemas con los regalos recibidos, siendo el de regalos duplicados (18%) o en el tiempo invertido en hacer la lista (19%) los problemas más recurrentes.
	% de intención de consumo	El 83% de novias que utilizaron lista de novios afirmó que hubiera usado la aplicación, Siendo un aplicativo móvil con 93% de respuestas afirmativas, la plataforma de mayor preferencia. El 40% de novias no está afiliada a una lista Al no haber vivido la experiencia generó que solo el 60% de novias consideren que hubieran usado la plataforma.
	Monto acumulado en regalos por boda	El monto total de los regalos por boda se concentra entre los S/ 5,000 y los S/ 10,000 (aproximadamente el 80% de los casos). Por lo que se tomará como referencia S/8,000 soles para cálculos posteriores
Invitados	Obtener el % de invitados que compran un regalo durante las fechas próximas a la boda	Al 80% los invitan con al menos 1 mes de anticipación, sin embargo el 64% compra el regalo con una semana de anticipación.
	% de invitados que compran en tiendas por departamento u otras tiendas	El 78% de invitados, compra los regalos en una de las dos tiendas por departamento, siendo muy similar la preferencia entre ambas (Saga Falabella con 44% de las preferencias, versus el 34% de Ripley), El 22% de invitados que compran un regalo lo hacen en una tienda distinta a Saga o Ripley. Esto abre un panorama a considerar para la afiliación de socios distintos a las grandes tiendas.
	% de invitados que hacen uso del colectivo de efectivo para los novios	El 26% de invitados participa en colectivos de dinero, ya sea por iniciativa propia o en grupo (usualmente familiar). Esto refleja que no todos los invitados

prefieren regalar (aproximadamente el 64% de novias afirma haber recibido dinero en efectivo)

% de intención de consumo	El 64% de invitados manifiestan intención de uso, siendo el aplicativo móvil la plataforma con mayor preferencia. Es importante considerar que el 82% de los potenciales usuarios afirman que se sentirían más cómodos si la plataforma cuenta con algún sistema de pago en línea al realizar la compra.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

6.4. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada a través de las herramientas cualitativas y cuantitativas, se concluye lo siguiente:

- Los expertos en desarrollo de startups consideran que la plataforma es atractiva, pero tomando en cuenta algunas consideraciones básicas que asegure su éxito en el mercado: lograr las alianzas con las tiendas y retails, contar con un catálogo amplio de productos y variedad de modelos, que los inventarios de las tiendas se encuentren actualizados y sincronizados con la plataforma, y que se brinde al cliente una experiencia satisfactoria que genere buenas recomendaciones. Asimismo, sugieren que se cuente con un equipo de trabajo innovador, que sea flexible por si es necesario cambiar el rumbo del negocio.
- Las tiendas por departamento considerarían integrarse a la plataforma por su potencial escalabilidad a las filiales de otros países, y porque generaría ganancias incrementales a su sistema actual de listas de regalos.
- Los principales inconvenientes que se les presenta a las novias en el armado de la lista de regalos son el tiempo que deben invertir en ello y la duplicidad de regalos. Para ellas, el atractivo de la plataforma recae en el ahorro de tiempo que les generaría y en la facilidad para realizar el seguimiento del proceso.
- Para los invitados, de la misma manera, el principal inconveniente es el tiempo invertido en realizar la compra. Utilizarían la plataforma por el ahorro de tiempo y por la opción de colectivo de dinero.
- En ambos casos, novias e invitados, utilizarían tanto una plataforma web como un aplicativo móvil.

CAPITULO VII: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

El presente capítulo tiene como objetivo realizar una aproximación a la demanda que se generaría para la plataforma, tomando en cuenta el mercado objetivo que se estableció inicialmente: Matrimonios de Lima Metropolitana, de los sectores A, B y C, que utilizarían los servicios de Alista la Lista para la creación y seguimiento de sus listas de regalos. Esta estimación de la demanda brindará información esencial que permita determinar la viabilidad del presente proyecto.

7.1 Limitaciones

No existe información de investigaciones previas realizadas sobre el mercado de listas de novios en el Perú. Es por ello que se ha realizado una investigación propia utilizando fuentes secundarias y primarias para extrapolar algunos factores y contar con escenarios y supuestos relevantes para el presente proyecto.

La información con la que se cuenta de fuentes secundarias proviene del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM) y la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI); se ha utilizado información del año 2017 para definir el mercado potencial, y se ha comparado con los datos del 2011 de las mismas fuentes para identificar su variación (Ver Anexo N° VII). Por otro lado, la información de fuentes primarias para la estimación de mercado proviene de una encuesta realizada en Lima Metropolitana a personas del nivel socioeconómico A, B y C.

7.2 Estimación del mercado potencial

En base a la información estadística obtenida en las fuentes indicadas, se procedió a calcular el tamaño de mercado aproximado, con los siguientes perfiles:

Novias: Mujeres entre 25 y 55 años de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana.

Invitados: Hombres y mujeres de 25 a 55 años de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana.

Con los cálculos realizados en el Anexo N° VIII, donde se tomó como base la población de Lima Metropolitana, y como indicadores los niveles socioeconómicos, el acceso a internet, y los rangos de edad, se determinó el potencial sobre todas las bodas

realizadas en Lima en un año determinado (tomando como base las bodas realizadas del año 2017). Los resultados se detallan en la Tabla N° 23.

Tabla N° 23

Participación del mercado potencial

	NSE A	NSE B	NSE C	Total	Proporción de la población
% de población Lima	4,40%	24,50%	42,20%	71,10%	71,10%
Acceso a internet	86,70%	79,10%	63,60%	70,37%	50,03%
25 - 55 años	63,20%	69,31%	86,19%	77,90%	38,97%

Fuente: Elaboración propia en base a INEI

Con estos porcentajes identificados, se realizó el análisis de matrimonios que se celebraron en Lima durante el 2017, para tenerlo como base del año 1. Posteriormente se realizó el cálculo de crecimiento que tienen los matrimonios en los últimos 6 años y así tener la tendencia de crecimiento para el flujo futuro y el crecimiento de la demanda orgánica, esto mostrado en la tabla N° 24.

Tabla N° 24

Crecimiento del mercado de Matrimonios

Descripción	Cantidad
Matrimonios en Lima 2017	45.000
Matrimonios en Lima 2011	34.569
Matrimonios en Lima 2016	39.912
Ratio de crecimiento del 2016-2011	15,5%
Crecimiento de matrimonios anual	3,1%

Fuente: Elaboración propia en base a INEI

Usando el crecimiento de matrimonios celebrados en Lima durante el periodo 2011-2016, se ha calculado la tasa de crecimiento anual para el periodo 2 al 5, y tomar los matrimonios estimados del 2017 como el mercado total del periodo 1.

Con lo mencionado en el capítulo, se realiza el análisis del mercado potencial, tomando como base los 45,000 matrimonios estimados en el 2017. Usando como

variables de niveles socioeconómicos (A, B y C), edades (25- 55) y acceso a internet. En la Tabla N° 25 se muestra el análisis para determinar el mercado potencial:

Tabla N° 25
Cálculo del mercado potencial

Cálculo del mercado potencial	NSE A	NSE B	NSE C	Total	%
Matrimonios en Lima				45.000	
% de población Lima	1.980	11.025	18.990	31.995	71,10%
Acceso a internet	1.716	8.720	12.077	22.514	50,03%
25 - 55 años	1.084	6.043	10.409	17.538	38,97%
Mercado Potencial			38,97%	17.538	

Fuente: Elaboración propia

Se identifica que el mercado potencial en el año 1 es de 17,538 bodas, los cuales cumplen con el perfil que Alista la Lista busca atender; ellos representan el 39% del total de bodas que se realizan en Lima durante un año.

7.3 Cálculo de la estimación de demanda

Novios a Bordo es una plataforma de colectivos para Bodas, creada en el 2015; indican que en los últimos 2 años han tenido crecimientos superiores al 50%, y para el 2018 esperan crecer un 40% de listas de bodas y administrar una cartera de 4 millones de soles. Para el 2019, Novios a Bordo estaría complementando a su propuesta la venta de productos, y así completar el mix de la lista de bodas, creciendo un 50% en la administración de bodas. (G gestión, 2018).

Tomando en cuenta los datos mencionados por Novios a Bordo y los resultados de las encuestas, se identificó que los colectivos representan el 26% del monto entregado en las bodas, esto estando relacionado con el número de bodas que administra Novios a Bordo, cuya proyección para el 2018 es de 1,000 bodas.

Sobre dicha base, mencionada y tomando en cuenta el crecimiento indicado por Novios a Bordo (2018), después de 5 años se podrían administrar 3,846 bodas (74% más bodas por el mix que entra Alista la Lista)

Este crecimiento viene sustentado por el modelo de orquestación de redes que tienen dos comportamientos; o son un círculo virtuoso donde el crecimiento es exponencial, o se comportan como un círculo vicioso donde el servicio tiene una penetración inicial para luego decaer y dejar de ser una empresa atractiva, flujo que se puede visualizar en la Figura N° 1.

Se ha calculado que en el primer año se tendrá una cuota de mercado del 3%, aumentando la cuota de mercado a un 5% para el segundo año, apoyados por los esfuerzos de difusión en redes desarrollado en el plan de marketing. Para el tercer año se proyecta un crecimiento de 9% asumiendo que el efecto red orquestador genera una curva de crecimiento creciente capturando una cuota de 15%. Ver Tabla N° 26.

Tabla N° 26
Cálculo de la demanda – Escenario Esperado

Estimación de la demanda esperada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matrimonios anuales	45.000	46.391	47.825	49.303	50.827
Mercado potencial	17.538	18.080	18.638	19.215	19.808
Participación de mercado total	1%	2%	3%	5%	6%
Participación de mercado potencial	3,00%	5,24%	8,64%	12,57%	15,05%
Bodas Administradas	526	947	1.610	2.415	2.982

Fuente: Elaboración propia

Se tomó como base el crecimiento de la demanda anual que obtuvo Novios a Bordo, y se realizó un cálculo usando un crecimiento más conservador, como se refleja en la siguiente Tabla N° 27.

Tabla N° 27
Crecimiento anual

Crecimiento anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bodas Administradas	526	947	1.610	2.415	2.982
Participación de mercado potencial	3%	5%	9%	13%	15%
Participación de mercado total	1%	2%	3%	5%	6%
Crecimiento marginal de cuota de mercado		2,24%	3,40%	3,93%	2,49%

Fuente: Elaboración propia

7.4 Cálculo de la Estimación de la demanda mensualizada en el año 1

Tomando la curva de crecimiento de las startup, combinado con las estrategias de comunicación desarrollado en el Plan de Marketing y el efecto red orquestador de este tipo de empresas, describimos el crecimiento esperado mensualmente en la siguiente Tabla N° 28.

Tabla N° 28

Estimación de la demanda mensual del año 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Bodas adicionales	0	1	2	3	6	10	13	13	16	17	21	26	
Bodas Administradas	2	3	5	8	14	24	37	50	66	83	104	130	526

Fuente: Elaboración propia

7.5 Cálculo de los Escenarios Pesimista y Optimista de la estimación de la demanda

En el punto anterior se definió la demanda esperada, así como el crecimiento anual que tendría Alista la Lista. Asimismo, se utilizó como información adicional para este análisis, los resultados de la investigación de mercados cuantitativa realizada y fuentes externas para definir.

Con los datos obtenidos en el estudio de mercado como el análisis del sector se pudo determinar aquellas variables que podrían variar y afectar de manera positiva o negativa sobre la demanda estimada:

a) Escenario Pesimista:

- Se determinó que la cuota de mercado inicial llega al 2% del mercado objetivo, esto con el efecto negativo orquestador de redes, donde se estima una caída en la demanda al final en los siguientes meses del primer año.
- El porcentaje de comisión a cobrar sólo llegaría al 6% en promedio, esto por una reacia negociación con las departamentales y las grandes tiendas, que representarán el 87% de las ventas generadas en la plataforma (10% más que en el escenario esperado).

- Teniendo estos factores mencionado, con pérdidas de acumuladas 421 mil soles al cierre del primer año, los socios decidirán cerrar las operaciones de Alista la Lista. Los resultados se muestran en la Tabla N° 29.

Tabla N° 29
Cálculo de la demanda – Escenario Pesimista

Escenario Pesimista	Año 1
Matrimonios anuales	45.000
Mercado potencial	17.538
Porcentaje de participación	2%
Bodas Administradas	351

Fuente: Elaboración propia

b) Escenario Optimista:

- Se estima que desde los primeros meses de operación y el efecto red del modelo de negocio, generaría un crecimiento vertiginoso llegando obtener una cuota inicial del 3% del mercado objetivo.

- Imitando la tendencia de crecimiento que llegó a obtener Novios a Bordo, expuesto en el anterior punto, se espera que Alista la Lista tenga una participación 17% del mercado objetivo, que representa el 7% del mercado de Matrimonios en Lima en ese periodo. Con las variables expuestas, se muestran los resultados en la Tabla N° 30:

Tabla N° 30
Cálculo de la demanda – Escenario Optimista

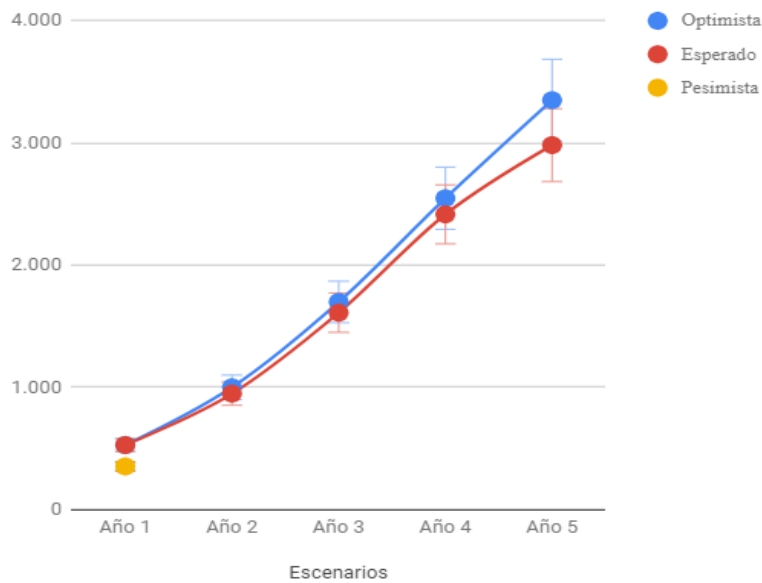
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matrimonios anuales	45.000	46.391	47.825	49.303	50.827
Mercado potencial	17.538	18.080	18.638	19.215	19.808
Participación de mrdo total	1%	2%	4%	5%	7%
Porcentaje de participación	3%	6%	9%	13%	17%
Bodas Administradas	526	999	1.698	2.547	3.350

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de los escenarios de la demanda de Alista la Lista, en la Figura N° 8, se puede ver el crecimiento anual que tendría cada escenario, donde el optimista tendría un crecimiento de un 13% mayor que el escenario esperado, y en el pesimista ya no operaría para el segundo año:

Figura N° 8

Curva de crecimiento por escenarios



Fuente: Elaboración propia.

7.6 Aceptación de comercios

Con base en las entrevistas con los expertos, se ha clasificado a los proveedores en 4 canales: a) Tiendas por departamentos (4 empresas), b) Grandes tiendas (8 empresas), c) Tiendas medianas (20 empresas), d) Tiendas especializadas y otros.

Sobre lo mencionado, existe oportunidad de ingreso en 2 tiendas por departamentos que no cuentan con una lista de novios virtual, en el caso del retail moderno grande, 2 se encuentra recién desarrollando el canal de venta de manera física y ninguna cuenta con una plataforma virtual de venta para novios (muchas de ellas no venden por el canal digital); en el caso de los retail mediano, se investigó entrando a las sitios web y el 60% cuenta con sitios donde se señala el precio del producto y la disponibilidad en tienda pero sin contar con un canal de venta virtual.

Se espera tener en el primer año 1 tienda por departamentos (Oeschle), 2 empresas grandes del canal moderno (Tiendas EFE y Curacao), y 1 empresa del canal mediano; con estas 4 tiendas se podría cubrir casi 100% de los regalos que normalmente se brinda en los matrimonios.

Con el resultado del primer año, se espera poder incrementar 1 empresa más de las tiendas por departamentos, afiliarse a 2 y 1 más de las grandes tiendas y mediana respectivamente, más 1 tienda especializada; siendo como meta tener 20 empresas afiliadas en la web como máximo en el 5 año de operación, esto como estrategia de mantener un porcentaje de participación a las asociadas y no diluir las ventas totales generadas en cada comercio.

CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS DEL SECTOR

En el presente capítulo, se realizará en primera instancia un análisis de los factores externos, a través de las herramientas PEST y 5 fuerzas de Porter, que ayudarán a entender el entorno en el cual se desenvuelve el sector, y que se cuantificará en la Matriz EFE. Este análisis es necesario antes de establecer las acciones estratégicas necesarias para la implementación del modelo.

8.1 Análisis SEPTE

En este punto, se analizan los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que influyen en la organización. Cuando la empresa hace un adecuado análisis SEPTE, puede determinar con mayor precisión aquellos aspectos exógenos que la convierten en más o menos vulnerable.

Para la presentación de este punto, se ha realizado un resumen de las variables más importantes de cada factor, que se encuentra en la Tabla N° 31; el análisis completo se ha incluido dentro del Anexo N° IX.

Tabla N° 31

SEPTE

Factor	Variable	Tipo	Efecto
Político - Legal	En el Perú se encuentra vigente la Ley de Protección de datos (Ley 29733), la cual busca asegurar el uso adecuado, relevante y no excesivo de la información personal y de manera inequívoca para la finalidad que haya sido recopilado.	Amenaza	Negativo
	Al ser una empresa intermediadora entre los novios y los comercios retail, existe exposición al desprestigio de la marca en caso del incumplimiento o percances de la tienda donde se compre el regalo.	Amenaza	Negativo
	Al día de hoy no se cuenta con una norma especial que regule o controle las empresas por aplicación en especial aquellas que son intermediarias.	Oportunidad	Positivo
Tecnológico	El 67% de la población nacional tiene acceso a Internet (7mo a nivel región), de los cuales, al menos el 90% cuenta con usuario en Facebook. Pablo Bermúdez, CEO de Hashtag.	Oportunidad	Positivo
	Reducción de costos de las tecnologías, como la implementación de sistemas ERP, Base de datos y CRM para las empresas, siendo estos servicios brindados por países con desarrollos más avanzados en el Perú.	Oportunidad	Positivo

Económico	Se espera que en el período 2017-2019 la economía crezca en promedio 4.2% en línea con su ritmo potencial de mediano plazo y consistente con una brecha del PBI cerrada (MEF, 2017).	Oportunidad	Positivo
	Para el 2019, se proyecta que el PBI se triplique en comparación al 2005, y en el caso Per cápita aumentará de US\$ 6,568 a US\$15,239 en paridad del poder de compra. (MEF, 2017).	Oportunidad	Positivo
	Ante la subida de tasas de interés por parte de la FED, el BCRP ha intervenido para evitar altas fluctuaciones del tipo de cambio, esperando que la moneda se encuentre a un rango de 3.25 a 3.40. (BCRP, 2018)	Oportunidad	Positivo
	De acuerdo a la edad, la PEA aumentó principalmente entre los que tienen de 45 a más años de edad; creciendo en 5,5% (68 mil 900 personas), seguido por los de 25 a 44 años con 0,7% (18 mil 800 personas).	Oportunidad	Positivo
Demográfica	Lima la ciudad con la mayor población urbana (10´190,922 habitantes), compuesto por 2´713,165 hogares y una tasa de crecimiento del 1.08%. (Ipsos 2016).	Oportunidad	Positivo
	El nivel socioeconómico A y B, en los hogares de Lima Metropolitana representa el 29.4% (5% A y 24.4 B). (Ipsos 2016)	Oportunidad	Positivo
	En Lima Metropolitana el 51.4% de la población son mujeres, manteniéndose el mismo porcentaje (51.9) en el caso de las mujeres entre 25 y 55 años. (CPI población Perú 2017)	Oportunidad	Positivo
	En el 2015 se registraron 40,291 matrimonios en Lima, los cuales representan el 46.7% de matrimonios en el Perú. Un crecimiento del 31% aprox. si se toma de base el año 2010. (Inei, 2015)	Oportunidad	Positivo
Socio - Cultural	Al 2017 el acceso a internet en el Perú alcanza a más de 16 millones de usuarios (GFK set-2017 - ámbito urbano), siendo casi el 100% en el NSE A y mayor al 75% en el NSE B. En el caso de Lima el acceso a internet bordea el 78%.	Oportunidad	Positivo
	Al año 2017, el acceso al celular está en un 66% (comparado al 50% en el 2016). llegando a 84% y 82% en los niveles A y B. Esto impacta principalmente en las preferencias de compra de manera digital, teniendo las 2 generaciones más jóvenes una preferencia de investigar, comparar y comprar por el Smartphone, mientras que las generaciones de mayor edad, tienden a hacer mayor uso de la computadora. (GFK, 2017).	Oportunidad	Positivo

Fuente: Elaboración propia

8.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Este análisis considera 5 fuerzas que definirán el poder competitivo de la empresa. A través del mismo se podrán llegar a conclusiones que permitan formular una estrategia adecuada para la empresa.

Se evaluará cada una de las fuerzas en base a factores, que serán calificados en base a la siguiente estructura:

0: Inexistente	1: Bajo	2: Medio bajo
3: Equilibrio	4: Medio alto	5: Alto

8.2.1 *Nuevos entrantes*

Es importante determinar si esta es una fuerza relevante para nuestro producto. Para ello, es necesario identificar primero las barreras de entrada de la industria; asimismo, identificar las proyecciones de crecimiento de quienes compiten actualmente en este mercado. Es necesario también identificar sus potenciales reacciones ante el ingreso de un producto nuevo.

En base a lo anteriormente expuesto, se analizaron los factores descritos en el Anexo N° X. Luego de dicho análisis se puede decir que las variables relacionadas al riesgo de ingreso de nuevos competidores se encuentran entre Medio Bajo y Bajo. A continuación, se puede observar un análisis numérico en la Tabla N° 32.

Tabla N° 32

Riesgo de ingreso

Riesgos/Nivel	5	4	3	2	1	0	Puntos
Barreras de entrada							
1. Curva de aprendizaje			X				3
2. Curva de experiencia				X			2
3. Costos compartidos					X		1
4. Tecnología				X			2
5. Costos de cambio					X		1
6. Posición de marca		X					4
7. Posición de servicio					X		1
8. Niveles de inversión				X			2
Políticas gubernamentales							
9. Regulaciones y marco legal			X				3
10. Grados de impuestos				X			2
Respuesta de rivales							

11. Nivel de liquidez	X	4
12. Capacidad de endeudamiento	X	4
Promedio		2,4

Fuente: Elaboración propia

El análisis numérico arroja un puntaje promedio de 2,4 para el riesgo de ingreso; esto nos indica que las empresas que deseen incursionar en el rubro, cuentan con las facilidades para poder realizarlo. Si bien existen barreras de entrada, no son lo suficientemente fuertes para impedir el ingreso de nueva competencia al mercado.

8.2.2 Proveedores

En cuanto a los proveedores, se analizaron los factores clave detallados en el Anexo N° X, para definir su poder de negociación. En la tabla N° 33, se muestra la puntuación de acuerdo a cada factor analizado:

Tabla N° 33

Poder de negociación de los proveedores

Riesgos/Nivel	5	4	3	2	1	0	Puntos
1. Grado de concentración					X		1
2. Presión de sustitutos		X					4
3. Nivel de ventaja					X		1
4. Nivel de importancia del insumo en procesos		X					4
5. Costos de cambio					X		1
6. Amenaza de integración hacia adelante					X		1
7. Información del proveedor sobre el comprador						X	1
8. Grado de hacinamiento	X						5
Promedio							2,3

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados numéricos, el poder de negociación de los proveedores es Medio Bajo; esto quiere decir que no cuentan con la suficiente fuerza para presionar a las empresas, ya que pueden ser reemplazados por otras opciones de proveedores disponibles en el mercado que ofrecen los mismos productos y con la misma calidad.

8.2.3 Clientes

En la plataforma, existen dos tipos de clientes que se deben diferenciar claramente:

Clientes – novios: Este es el primer grupo de clientes en los que la plataforma se enfocará. Son parejas próximas a casarse, que desean realizar una lista de novios en una de las tiendas por departamento o especializadas, y que podrían estar interesados en el uso de la plataforma por los beneficios que brinda, como ahorro de tiempo y trazabilidad del proceso de lista.

El riesgo que se presenta con este tipo de clientes es que pueden elegir realizar su lista en una de las tiendas por departamento con listas propias, por temor a arriesgarse por una opción nueva, o porque desean realizar el proceso de selección de regalos de manera presencial (opción que no permite la plataforma).

Clientes – invitados: Son los invitados a las bodas, que comprarán los regalos para el evento en una de las listas que los novios han establecido. El riesgo con ellos es bajo; los invitados deben comprar los regalos en el negocio que los novios han elegido (ya sea una tienda por departamento, o la plataforma); y en segundo lugar, porque si en la lista de regalos no hay muchas opciones, pueden elegir comprar en una tienda distinta a la seleccionada, pero esto es poco frecuente.

Para el presente proyecto se ha enfocado el análisis en los clientes-novios (Ver Anexo N° X). En la Tabla N° 34 se puede observar un resumen numérico del poder de negociación de compradores.

Tabla N° 34

Poder de negociación de compradores

Riesgos/Nivel	5	4	3	2	1	0	Puntos
1. Grado de concentración			X				3

2. Importancia del proveedor para el comprador	X		4
3. Grado de hacinamiento	X		4
4. Costos de cambio	X		4
5. Facilidad de integración hacia atrás		X	1
6. Información del comprador sobre el proveedor		X	1
7. Los compradores devengan bajos márgenes		X	3
8. Grado de importancia del insumo		X	3
Promedio			2,88

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estos resultados, se ha concluir que los compradores poseen un poder Medio (o en Equilibrio); esto quiere decir que, si bien las empresas dependen de su elección para generar ganancias, el tamaño del mercado es pequeño, y los clientes tienen pocas opciones para elegir.

8.2.4 *Productos sustitutos*

En el mercado, existen algunos productos sustitutos que pueden llamar la atención de nuestros clientes potenciales. En primer lugar, se encuentra la lista de novios de las tiendas por departamentos, ya que los novios pueden seguir realizando sus listas con ellos directamente, sin necesidad de la intermediación a través de la plataforma. La tienda por departamento Saga Falabella cuenta con una opción de lista de regalos online desde el mes de febrero, que brinda facilidades a los novios para realizar las listas vía web, y para que los invitados puedan comprar los regalos sin necesidad de asistir al comercio. Las tiendas por departamento Paris y Ripley mantienen las listas tradicionales, en las que tanto los novios como los invitados deben asistir a sus establecimientos, para realizar la lista y la compra respectivamente. Asimismo, se puede considerar como productos sustitutos a las tiendas de canal moderno como Carsa, La Curacao, Hiraoka. De la misma manera lo son las agencias de viajes online como Despegar.com pues cuentan con una oferta atractiva de paquetes y precios para viajes y hoteles.

Otro de los productos sustitutos son los colectivos de dinero, que es una opción que últimamente se encuentra muy difundida. En este caso, los invitados depositan un monto de dinero en una cuenta que los novios indiquen, o a través de una empresa especializada que brinde este servicio, para que pueda ser utilizado en lo que los novios consideren oportuno. En la mayoría de casos, los novios gestionan ambas opciones, la lista de regalos y el colectivo, pero también hay un porcentaje de novios que sólo se inclinan por el segundo. La web **Novios a bordo** brinda el servicio de colectivo, en el que cobra una comisión por el servicio de recaudar el dinero de los invitados.

El análisis sobre este punto se detalla en el Anexo N° X. En la Tabla N° 35 se muestra el análisis numérico de los bienes sustitutos:

Tabla N° 35

Bienes sustitutos

Riesgos/Nivel	5	4	3	2	1	0	Puntos
1. Tendencias a mejorar precios					X		1
2. Tendencias a mejoras en desempeño					X		1
3. Tendencias a altos rendimientos						X	0
Promedio							0,67

Fuente: Elaboración propia

En base a estos resultados, se puede deducir que la amenaza de los productos o servicios sustitutos en el sector es baja, lo que no afectaría los resultados de las empresas que vienen compitiendo actualmente en el mercado.

8.2.5 Rivalidad de la industria

En el mercado de listas de novios se podrían diferenciar dos tipos de competidores:

Listas de regalos de las tiendas por departamento. Son la manera más tradicional de hacer listas de regalos. Existen actualmente tres tiendas por departamento que ofrecen este servicio: **Ripley, Saga Falabella y Paris**. Sin embargo, existe potencial en **Oeschle** para implementar el servicio ya mencionado. Las tiendas por departamento

se pueden considerar competidores con alto poder; por lo cual sería conveniente encontrar una manera de convertirlos en aliados clave.

Listas de regalo online: En el mercado peruano, existen actualmente dos alternativas online, en la que los novios e invitados tienen la facilidad de gestionar sus compras y regalos sin la necesidad de asistir a una tienda. La primera de ellas es la lista de regalos de la tienda por departamento Saga Falabella, que se implementó a inicios del año 2018, en la que los novios pueden generar su lista vía web y los invitados pueden comprar los regalos a través de la misma vía. La segunda alternativa es la página Novios a bordo, que inicialmente brindaba el servicio de colectivo de dinero, pero ha implementado recientemente la opción de lista de regalos online, en la que su principal servicio es brindar experiencias (como viajes) y productos, para lo cual cuenta con un stock propio que les permite atender a sus clientes.

Por otro lado, las listas de regalo que cuentan con un mayor número de clientes son las tradicionales ofrecidas por las tiendas por departamento. Las plataformas en línea apenas han comenzado con este tipo de servicios el 2018. Debido a esto, resulta atractivo ofrecer un producto como **Alista la lista**.

El mercado actual brinda productos muy masivos, teniendo en cuenta que la etapa de noviazgo es una de las más relevantes en la vida de una pareja, se puede identificar una oportunidad en cuanto a servicio personalizado y acompañamiento. No existe una plataforma o tienda que brinde un servicio Boutique para este público. En la Tabla N° 36 se realiza el análisis numérico del nivel de rivalidad entre competidores existentes.

Tabla N° 36

Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Riesgos/Nivel	5	4	3	2	1	0	Puntos
1. Nivel de concentración				X			2
2. Nivel de costos fijos	X						5
3. Velocidad de crecimiento del sector					X		1
4. Costos de cambio		X					4

5. Grado de hacinamiento	X		4
6. Incremento en la capacidad		X	2
7. Presencia extranjera	X		4
8. Nivel de barreras de salida		X	1
Promedio			2,9

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al puntaje indicado, el nivel de rivalidad entre los competidores existentes es Medio (o en Equilibrio). No existe una variada oferta del servicio de listas de regalos, y la mayor parte de empresas ofrecen la misma propuesta de valor; al ser un mercado que ha tenido un bajo crecimiento, las empresas no apuestan por realizar inversiones para ofrecer mejores servicios o diferenciarse de la competencia.

8.3 Matriz de factores externos - EFE

Con el objetivo de resumir y cuantificar las principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis estratégico del sector, se desarrolla una “matriz de factores externos”, en la cual se pondera el nivel de importancia con escala del 1 al 4, y se otorga peso a cada ítem de acuerdo al impacto que éste representa del total. Se muestra en la Tabla N° 37.

Tabla N° 37

Matriz EFE

#	Variables	Peso	Ponderación	Puntaje
OPORTUNIDADES				
O1	El crecimiento de matrimonios en los últimos 5 años en Lima metropolitana va a un rango del 6%	0.10	4	0.40
O2	El 81% de los NSE ABC de Lima Metropolitana usa medios digitales de forma continua (95% y 90% para el AB).	0.10	4	0.40
O3	El mayor inconveniente que tienen los invitados y agasajados para la lista de novios, no son cubiertos adecuadamente en el mercado (duplicidad de regalos y tiempo perdido en la compra)	0.08	3	0.24
O4	Existencia de una costumbre bien marcada de la compra de regalos para eventos importantes de las personas (matrimonio, nacimientos, quinceañeros, etc)	0.08	4	0.32
O5	Los invitados tienen preferencia de comprar los regalos para matrimonios en los lugares donde se realizan la Lista de Novios	0.06	3	0.18
O6	Actualmente no existe una marca consolidada de regalos para novios que sea digital o multiplataforma (sin contar las tiendas por departamentos)	0.06	3	0.18

O7	Las empresas retail medianas no han desarrollado canales de venta digital (e-commerce), sino que solo tienen catálogos de su stock (ej. Zara home, Casas e ideas)	0.08	4	0.32
Total Oportunidades				02.04
AMENAZAS				
A1	Tendencia casi obligatoria a que todos los retails (sin importar su tamaño) migren a desarrollar una plataforma virtual	0.08	3	0.24
A2	Tiendas por departamento con alto poder de negociación	0.10	2	0.20
A3	Existen empresas con modelos de negocios similares y/o extranjeras, que pueden incursionar en este negocio (Linio, Sin envolturas, etc.)	0.12	2	0.24
A4	Más de 50% de las personas de más de 40 años, no realizan compras vía online por temor a robo o credibilidad.	0.06	3	0.18
A5	Problemas legales y/o desprestigio, en caso de incumplimiento con el producto entregado por los proveedores o mal servicio de estos.	0.08	2	0.16
Total Amenazas				01.02
TOTAL		1.00		03.06

Fuente: Elaboración propia

8.4 Business Model Canvas

Para poder definir el modelo de negocio, fue necesario identificar una herramienta que brinde la posibilidad de analizar de manera estratégica de cada una de las tangentes más relevantes para el funcionamiento adecuado de Alista la Lista. En este sentido, se optó por utilizar el business model Canvas como guía (ver detalle en Figura N° 9).

Figura N° 9

Business Model Canvas

<p>8. Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas por departamentos - Tiendas de regalos especializadas - Desarrollador y programador de plataforma - Desarrollador de pasarela de pago 	<p>7. Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de plataforma - Mantenimiento de plataforma - Integración con e-commerce de tiendas - Integración con pasarela de pago - Mantenimiento de relación con socios clave - Mantenimiento de relación con clientes 	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>La plataforma permitirá consolidar las listas de regalo de todas las tiendas comerciales, lo cual evitará la duplicidad de los mismos.</p> <p>Brindará practicidad al realizar las compras virtuales y de manera instantánea, así como ahorrar tiempo de traslado.</p>	<p>4. Relación con los clientes</p> <p>Intermediación a través de la plataforma.</p>	<p>1. Segmento de clientes</p> <p>Grupo A: Hombres y mujeres de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, cuyas edades fluctúan entre 25 y 40 años, próximos a contraer matrimonio.</p> <p>Grupo B: Hombres y mujeres de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, cuyas edades fluctúan entre 25 y 40 años, invitados a matrimonios.</p>
<p>9. Estructura de costos</p> <p>Costos fijos: Hosting, licenciamiento, mantenimiento de la plataforma, costos administrativos</p>		<p>3. Canales</p> <p>Los canales de comunicación de la plataforma serán:</p> <p>Digital: Redes sociales y página web propias. Publicidad en Google, Redes Sociales y Webs relacionadas a matrimonios.</p> <p>Relaciones públicas: Tanto en prensa escrita como digital.</p> <p>BTL: Activaciones en Tiendas por Departamento y Tiendas Especializadas.</p>		
		<p>5. Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje por la venta de cada producto a través de la aplicación. - E-mailing a nuestra BD - Información de comportamientos de consumo en el mercado. 		

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollará con mayor detalle cada punto del modelo:

8.4.1 Segmento de clientes

La plataforma se dirige a un mercado segmentado donde se diferencian dos perfiles de usuarios. El mercado es el relacionado a las bodas y los perfiles se dividen en aquellos que están organizando su boda y aquellos que han sido invitados a una.

Sus características son las siguientes:

Grupo A: Mujeres de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, cuyas edades fluctúan entre 25 y 55 años, próximos a contraer matrimonio. Son personas que están pasando por un momento importante en su vida y por tanto buscan una experiencia memorable en su proceso de organización y ejecución de la boda. Sin embargo, valoran mucho su tiempo ya que la organización de la boda se realiza en paralelo a sus labores cotidianas (trabajo).

Grupo B: Hombres y mujeres de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, cuyas edades fluctúan entre 25 y 55 años, invitados a matrimonios. Son personas que tienen al menos un grado de afinidad con los novios y por lo tanto buscan entregar un regalo que represente dicha afinidad. Sin embargo, también valoran mucho su tiempo y buscan practicidad al momento de la compra de los regalos.

8.4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor para Alista la Lista está enfocada en brindar comodidad y diversidad de opciones a sus usuarios. Consiste en un servicio de intermediación entre las tiendas que ofrecen listas de regalos (o tienen potencial de hacerlo), los agasajados y los invitados. También ofrece la opción de generar un fondo colectivo, o una combinación de lista de regalos más colectivo.

Usuaris del servicio: novias

A través de Alista la Lista, las novias tendrán una preocupación menos para su boda. Podrán enfocarse en otros temas relacionados a la misma como el evento, el vestido y demás. Con Alista la Lista, podrán elegir regalos en más de una tienda en simultáneo brindando así a sus invitados más opciones de precios. Asimismo, podrán optar por la opción de un colectivo de dinero en vez de lista de regalos o combinar ambas opciones. En la plataforma podrán ver el avance con respecto a su meta de regalos y/o colectivo, así como también podrán coordinar la fecha y rango horario de entrega de los regalos. Lo que ganan con Alista la Lista es una experiencia donde podrán tener todo controlado y a disposición 24/7, para así evitar preocupaciones y disfrutar de su boda como deberían.

Usuaris del servicio: invitados

Gracias a Alista la Lista los invitados a una boda podrán ahorrarse el tiempo perdido en el tráfico para dirigirse a la tienda donde decidieron comprar los regalos de boda. Asimismo, al ingresar a la plataforma podrán ver los regalos seleccionados por los novios en más de una tienda, de esa manera podrán elegir el más conveniente para ellos, ya que podrán comparar características y precios. También podrán coordinar con un grupo de amigos y comprar un regalo grande de manera grupal, o hacer un colectivo de dinero y entregárselo a los novios. Es una solución muy práctica que resulta

beneficiosa no solo para los novios, sino también para quienes los acompañarán en un momento tan especial como es su boda.

Comercios

Alista la Lista se convertirá en un aliado clave para las tiendas por departamento y tiendas especializadas, el cual les permitirá:

- Tener un mayor alcance geográfico (vía Internet), ya que actualmente solo se puede registrar las listas en determinados locales.
- Implementar listas de regalo (para quienes aún no cuentan con este servicio).
- Contar con un canal de ventas adicional (online).
- Incrementar el ticket promedio de sus compras de regalos (estrategia Upsell).
- Incrementar ventas a través de la promoción de productos sugeridos en la plataforma.
- Ahorrar tiempo en administración de listas de regalo.

8.4.3 Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta son clave para el éxito de Alista la Lista. En ese sentido se diferenciará entre canales propios o de socios y canales directos e indirectos (ver detalle en Figura N° 10).

Figura N° 10

Distribución de canales para Alista la Lista

Tipos de canal		Fases de canal				
		1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Posventa	
Propio	Directo	Página web	x	x	x	x
		Aplicación	x	x	x	x
		Redes sociales	x			
Socio	Directo	Avisos de prensa	x			
		Publicidad digital	x			
		Webs relacionadas a matrimonios	x	x		
	Indirecto	Relaciones públicas (tradicional y digital)	x	x		
		Influencers digitales	x	x		
		Activaciones en tiendas por departamento	x	x		
		Activaciones en tiendas especializadas	x	x		
Empresas de servicios para novias	x					

Fuente: Elaboración propia.

8.4.4 Relación con los clientes

La plataforma de Alista la Lista brindará un servicio automatizado, a través del cual se convierte en un intermediario entre las tiendas por departamento, novios e invitados para el proceso de armado de listas o colectivos y compra de regalos.

Relación con los agasajados:

- Acumulación de crédito en su siguiente compra en la tienda de su elección, en base a los comercios en los que hizo su lista de novios.
- Tarjetas de agradecimiento para los invitados por cada compra generada.
- Actualización en vivo de la lista de regalos de la plataforma con la lista de los proveedores.
- Resumen en línea del status actual de la lista de regalos.
- Modificación en cualquier momento de la lista de regalos.
- Asesoramiento sobre los regalos recomendados.

Relación con los invitados:

- Comparación de precios de los productos de las distintas tiendas.
- Pagos a través de plataforma online, o de manera presencial.
- Tarjetas de felicitaciones.

8.4.5 Flujo de ingresos

La plataforma permitirá generar ingresos de diversas formas:

- Porcentaje por la venta de cada producto a través de la aplicación (al proveedor).
- Información de comportamientos de consumo en el mercado.

8.4.6 Recursos clave

Son los recursos que permitirán a Alista la Lista crear y mantener su propuesta de valor, llegar al mercado, relacionarse con el segmento de mercado y generar ingresos.

Recursos humanos:

- Soporte de Experiencia y Post Venta.
- Key Account Manager.
- Jefe de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

Recursos intelectuales:

- Características de la aplicación.
- Base de datos.

8.4.7 Actividades clave

Para realizar una correcta implementación de la plataforma planteada, es necesario realizar las siguientes actividades:

- Desarrollo de plataforma.
- Mantenimiento de plataforma.
- Integración con e-commerce de tiendas en vivo.
- Integración con pasarela de pago.
- Mantenimiento de relación con socios clave.
- Mantenimiento de relación con clientes.
- Sistema de atención de recomendaciones, y post venta.

8.4.8 Socios clave

Para que la plataforma sea exitosa, es necesario contar con socios clave que ayuden no solo con su desarrollo técnico, sino también con información clave sobre el mercado de listas de boda:

- Tiendas por departamento.
- Tiendas de regalos especializadas.
- Redes Sociales y webs de alto tráfico.
- Desarrollador y programador de plataforma.
- Desarrollador de pasarela de pago.
- Wedding planners y de servicios para bodas.

Los beneficios para los socios clave son:

- Tiendas por departamento y tiendas especializadas: Ahorro de tiempo y horas hombre invertidas en la administración de listas de regalo. Incremento de ventas a través de estrategia upsell de la plataforma.

8.4.9 Estructura de costos

Mantener la plataforma operativa generará dos tipos de costos:

Costos fijos:

- Hosting web.
- Licencias.
- Soporte de plataforma.
- Gastos administrativos.
- Publicidad.
- Gastos de personal.
- Convenios.
- Actualizaciones de la aplicación y la plataforma.
- Infraestructura física.

Costos variables:

- Mensajes Push.
- Almacenamiento en nube.
- Comisiones para Influencers.
- Gastos de coordinaciones por post venta.

8.5 Consumer journey

En base a la información proporcionada por las tiendas por departamento (Saga Falabella y Ripley), se ha identificado el consumer journey de los usuarios de las listas (novios e invitados). Esta herramienta permite identificar cada una de las etapas por las que pasa un novio(a) para hacer una lista de regalos, o un invitado(a) para comprar un regalo. De esta manera, se han identificado los momentos clave en los que “Alista la Lista” podría representar una solución para acompañar a los clientes potenciales en este proceso.

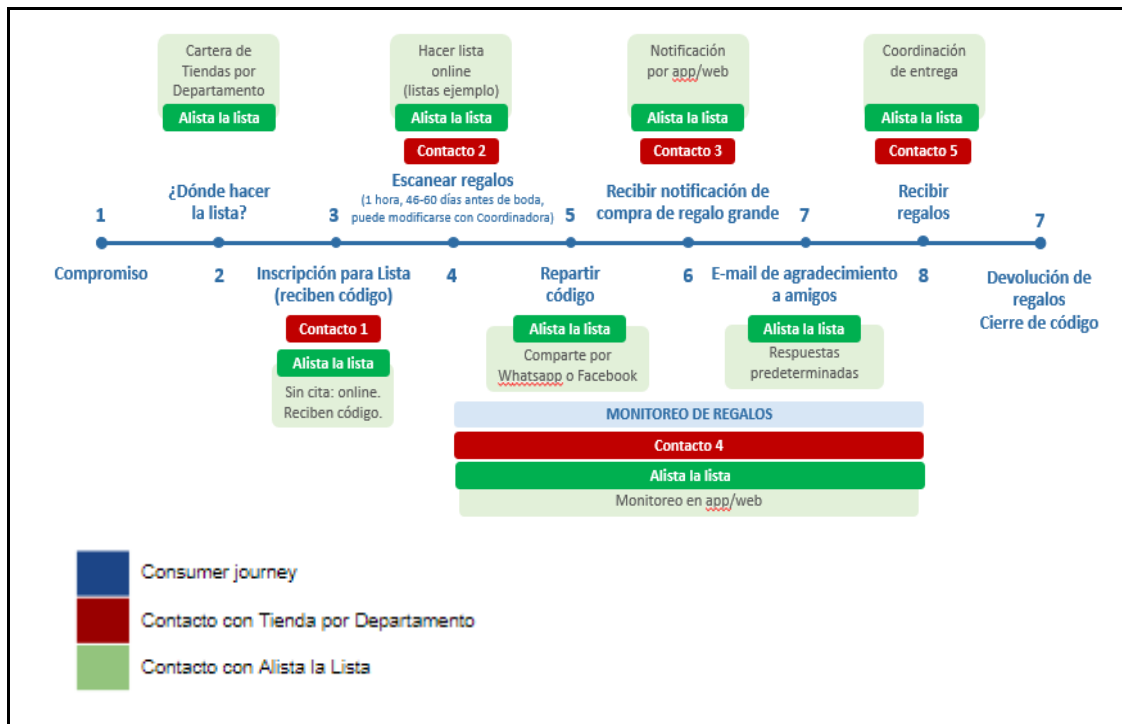
8.5.1 Consumer journey novios

Este consumer journey refleja las actividades de los novios desde la decisión de la tienda en la que realizarán las listas de regalos hasta el cierre de código, y los puntos de contacto que las tiendas por departamento establecen con ellos durante este

proceso. Aquí es donde “Alista la lista” propone un ahorro de tiempo y recursos para ambas partes con actividades automatizadas, estableciendo mayores puntos de contacto para una mayor satisfacción del usuario (ver Figura N° 11).

Figura N° 11

Consumer journey novios



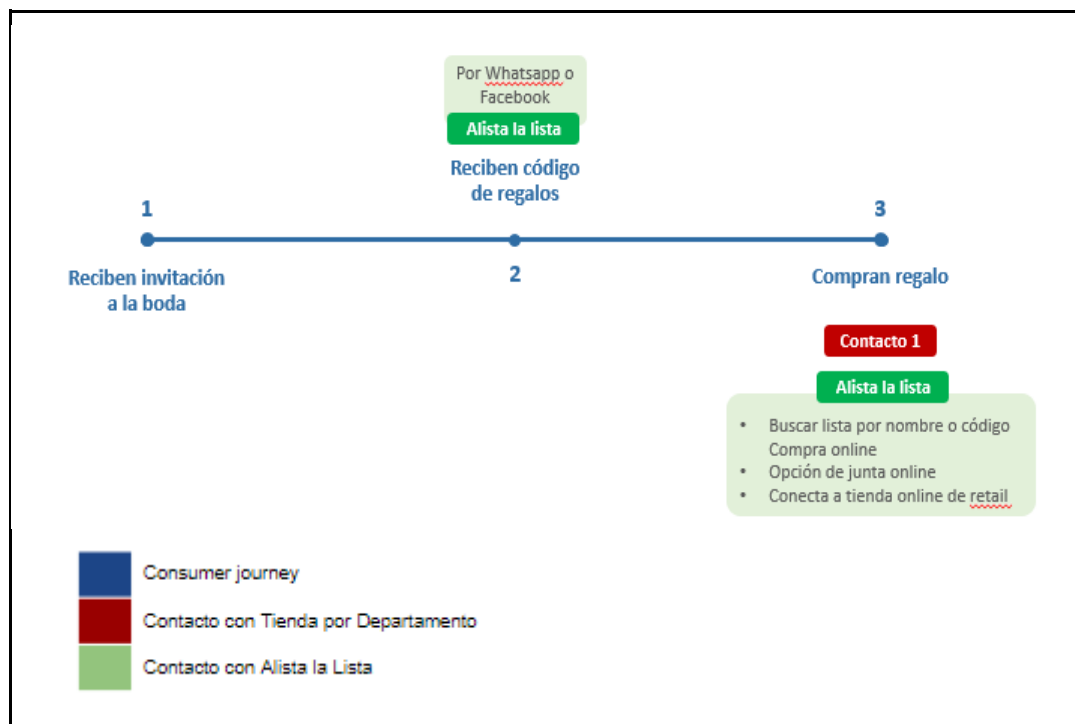
Fuente: Elaboración propia

8.5.2 Consumer journey invitados

La propuesta de “Alista la lista” para la experiencia de compra de los invitados se basa principalmente en el ahorro de tiempo (al generar la compra online) y la opción de “juntas online” con otros usuarios para las compras de regalo grupal. Se añade un punto de contacto más en comparación con la tienda por departamento (ver Figura N° 12).

Figura N° 12

Consumer journey invitados



Fuente: Elaboración propia

8.6 Plan Estratégico

8.6.1 Acciones estratégicas

Antes de generar las acciones estratégicas, se plantea realizar un Balanced Scorecard; esta herramienta permitirá trasladar la visión de la empresa en acciones puntuales en cuatro categorías de suma relevancia para la empresa:

- Financiera
- Enfoque en el cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

En la Figura N° 13 se presenta el Balanced Scorecard (ver completo en Anexo N° XI), los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas planteadas para cumplir dichos objetivos.

Figura N° 13

Balanced scorecard, objetivos estratégicos y acciones estratégicas

	Mapa estratégico	Objetivos	Acciones estratégicas
Financieros	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Incrementar ingresos</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Incrementar usuarios</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar ingresos 2. Incrementar usuarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar ticket promedio 2. Estrategia de Marketing digital enfocada en generar base de datos.
Cientes mercado	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Variedad de tiendas y productos</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Atención al cliente</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Fidelización de clientes</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Posicionamiento de marca</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Brindar variedad de tiendas y productos 4. Brindar buena atención al cliente 5. Fidelizar a los clientes 6. Generar posicionamiento de marca 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Fidelización de tiendas por departamento 4. Central de atención y seguimiento 5. Bonificación de puntos por referidos 6. Marketing de contenidos y alianzas con proveedores relacionados al rubro
Procesos	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Fortaleza del sistema</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">UX (experiencia de usuario)</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Innovación continua</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Procedimientos claros</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Contar con fortaleza del sistema 8. Generar UX esperado (experiencia de usuario) 9. Generar Innovación continua 10. Contar con Procedimientos claros 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Plan de continuidad de negocio 8. Plan de cobertura del consumer journey 9. Nuevos desarrollos según las exigencias del mercado 10. Estandarización de procesos y procedimientos
Desarrollo organizacional	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Clima</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 50%;">Selección</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: 100%;">Capacitación en atención al cliente</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 11. Contar con un plan de selección 12. Generar un buen clima laboral 13. Capacitar en atención al cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Desarrollar perfiles de acuerdo al negocio 12. Plan de remuneraciones por objetivos 13. Programas de capacitación enfocada en el cliente

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollarán cada una de las acciones estratégicas planteadas anteriormente:

Aumentar ticket promedio

Esta es una acción clave para lograr incrementar los ingresos de Alista la Lista. Para ello se plantea tomas las siguientes medidas:

Packs de productos. Cuando se identifique un regalo de monto menor a S/ 50, la plataforma recomendará agregar un producto cuyo precio esté entre S/ 20 y S/100. De esta manera se incentivará a aumentar el ticket promedio.

Upselling. Se ofrecerá mejorar el producto por uno de calidad superior por un monto un poco mayor. Por ejemplo, si decide comprar una licuadora Oster básica, se ofrecerá la opción de regalar una licuadora Oster de nivel intermedio (más funcionalidades) a un precio un poco superior (Ejemplo. 5% más).

Estrategia de Marketing digital enfocada en generar base de datos

Las bases de datos de novias son de vital importancia para la operación de Alista la Lista. Es por ello que se emplearán algunas herramientas para incentivar el registro de personas con el perfil en nuestra base de datos.

Descarga de un documento con tips para bodas. En la época en la que una novia está preparándose para su boda, busca de manera constante información y tips sobre decoración, vestidos, organización del evento y más; es por ello que se contará con una batería de contenidos relacionados al tema, los cuales las novias podrán descargar de manera gratuita al registrarse en nuestra plataforma.

Campañas de referidos. Al momento de organizar una boda, las referencias de personas que ya lo hicieron toman un valor muy importante; es por ello que se incentivará a las novias ya registradas en la plataforma en recomendar la misma con un incentivo (crédito en su siguiente compra).

Fidelización de tiendas por departamento

Las tiendas por departamento son socios clave para la plataforma, es por ello que es necesario contar con acciones que los fidelicen.

Key Account Manager. Es necesario contar con una persona que se convierta en el lazo directo entre Alista la Lista y cada tienda por departamento. De esa manera se podrán brindar un servicio con atención personalizada, que proponga acciones o estrategias en base a sus requerimientos y necesidades específicas

Central de atención y seguimiento

Al tratarse de una empresa digital, Alista la Lista necesita contar con una central de atención que ayude a los clientes en cuanto a si su compra se realizó adecuadamente, si el regalo fue entregado a los novios, recibir ayuda durante el proceso de compra en caso de dudas, y más; es por ello que se plantea contar con atención en los siguientes canales: central telefónica, WhatsApp y chat en plataforma.

Bonificación de crédito por referidos

Como se mencionó anteriormente, se plantea una campaña de referidos, la cual considera que, al momento de organizar una boda, las referencias de personas que ya lo hicieron toman un valor muy importante; es por ello que se incentivará a las novias ya registradas en la plataforma en recomendar la misma con un incentivo (bonificación de crédito en su siguiente compra brindado por el comercio).

Marketing de contenidos y alianzas con proveedores relacionados al rubro

Hay dos factores muy importantes para elegir estas acciones, el presupuesto limitado es uno de ellos, y el alcance potencial a través de aliados clave es otro.

Marketing de contenidos. Se generará base de datos a través de la descarga de documentos con información de valor. Estos irán acompañados de un pequeño resumen en un blog de contenidos, lo cual ayudará a generar tráfico a la plataforma a través de artículos de interés sobre temas relacionados a bodas.

Alianzas con proveedores relacionados al rubro. El mercado de matrimonios no solo se mueve por las listas de novios, sino que hay todo un ecosistema alrededor; es por ello que contar con aliados clave como fotógrafos, catering, florerías, toldos, wedding planners y más es muy importante. Para ellos se armará un plan de fidelización a través del cual ellos tendrán exposición de sus servicios en nuestra web con la condición de colocar nuestra web en sus páginas o canales digitales.

Plan de continuidad de negocio

La gerencia, con la ayuda del análisis de riesgos críticos y los factores de éxito considerados para Alista la Lista, creará una lista de los eventos que podrían suceder durante la operación de la empresa y sobre esto se cuantificará los efectos que podrían ocasionar a la empresa (ej. ataque a los servidores, mala imagen por redes, colapso de web por capacidad de los servidores, etc). Con los riesgos y efectos identificados, se desarrollará procedimientos para cada riesgo, para asegurar la continuidad del negocio en el mínimo tiempo posible y así mitigar los efectos que podrían generar a Alista la Lista.

Plan de cobertura del consumer journey

El consumer journey de nuestros clientes tiene muchos potenciales puntos de contacto en los cuales se puede generar experiencias memorables, es por ello que se plantean acciones para cada uno de dichos momentos. De esta manera, la experiencia de usuario va más allá de que la plataforma sea rápida, fácil de usar y conveniente. Sino que nuestros diversos canales de soporte podrán sumar a dicha experiencia con herramientas y comunicación adecuadas para cada momento. Por ejemplo, se brindará un sistema de trackeo para que los novios sepan si ya les compraron los regalos, puedan coordinar la entrega a través de la plataforma y saber si ya llegó a su domicilio o no. De esta manera se disminuye la ansiedad y se genera una experiencia gratificante.

Nuevos desarrollos según las exigencias del mercado

La plataforma deberá contar con desarrollos permanentes para cubrir las necesidades del mercado, es por ello que se plantea lanzar una funcionalidad nueva cada mes. No se trata de funcionalidades complejas de desarrollar sino pequeñas herramientas que ayuden a generar una experiencia gratificante.

Estandarización de procesos y procedimientos

Alista la Lista desde el inicio de sus operaciones creará un banco donde se pueda almacenar todos los procesos y procedimientos de la empresa, esto nos ayudará: a) tener alineados los procesos y procedimientos y mantener una calidad homogénea en los servicios. b) que todos los usuarios tengan acceso y sepan las funciones y lineamientos que busca la empresa respecto a cada proceso. c) reducir el efecto de pérdida de know how de la empresa, ya que al tener los procesos y procedimientos estandarizados y documentados, disminuye el efecto que se pierdan calidad en los procesos.

Desarrollar perfiles de acuerdo al negocio

Es esencial describir de manera clara los perfiles de puesto, en el que se deben considerar las funciones y responsabilidades del cargo. Esto permitirá definir qué tipo de estudios y experiencia se requieren. Es importante además considerar dentro del perfil las competencias blandas y los valores, que deben ajustarse a la cultura organizacional. Con toda esta información precisa, se podrá tener un proceso de reclutamiento y selección más rápido y eficiente, para ocupar las vacantes con personal idóneo.

Plan de remuneraciones por objetivos

Las remuneraciones del personal, independientemente de su área de trabajo, serán planteadas en base a cumplimiento de objetivos; el cual se verá reflejado en una bonificación anual, que se considerará a partir del Año 3 de Operaciones. Estará basado en objetivos e indicadores que la Gerencia establecerá anualmente; todos orientados al servicio al cliente, tanto interno como externo.

Programas de capacitación enfocada en el cliente

El foco del negocio es el cliente. Inicialmente, todo el personal que ingresa a la empresa, independientemente de su área de trabajo, pasará por un proceso de inducción orientado al servicio. Además, se establecerá un Plan Anual de Capacitación para todos los colaboradores, en el que se reforzarán aspectos como: Calidad en la atención y manejo de conflictos con los clientes.

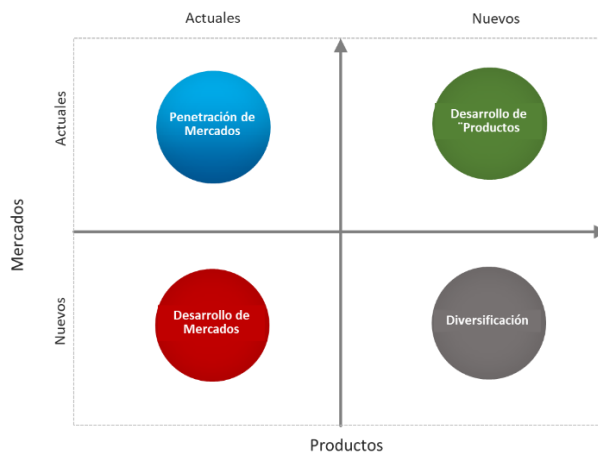
CAPÍTULO IX: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrolla el Plan de Marketing, para el cual se definirán inicialmente los objetivos, y se presentarán los principales indicadores de medición. Las estrategias presentadas, se basan en las 8P de los servicios: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Procesos, Personal, Productividad y Evidencia física (Physical). Estas variables toman importancia debido a que la implementación de la idea de negocio depende de ellas. Debido a la naturaleza del producto presentado, el Marketing digital toma mayor relevancia al momento de desarrollar la estrategia.

La Matriz Ansoff, también conocida como la matriz producto-mercado, ayudará a definir la dirección de posicionamiento y crecimiento que busca tener Alista la Lista. Se muestra en la Figura N° 14.

Figura N° 14

Matriz Ansoff



Fuente: Shaw (2016). Airline Marketing and Management

Actualmente en el mercado ya existen listas de regalos, así como un mercado que usa los servicios brindados. Alista la lista está filtrando un mercado objetivo del mercado existente, que cumple con unas características específicas como es el uso frecuente del internet y el nivel socioeconómico; con eso podemos concluir que se está segmentando el mercado existente para un mejor enfoque de clientes.

En el caso del tipo de producto, como la lista de novios ya es un producto existente, se analizaron las diferencias con las demás opciones del mercado:

- Alista la Lista brinda cubrir un mercado insatisfecho con el actual formato que tienen la lista de regalos.
- Alista la Lista cuenta con nuevas características, las cuales brindan mayor polivalencia vs la lista de regalos (compras online, varias tiendas para realizar lista, canal de atención para asesorías, mix de regalos y colectivo, etc.)
- Al ser una plataforma virtual, genera una diferenciación con otras listas de regalos, satisfaciendo los nuevos gustos y cambios que tienen los usuarios objetivos.

Tomando en cuenta estos factores mencionados, se identifica que Alista la Lista es una adaptación de las Listas de novias actuales, por lo cual se concluye que se encuentra en el cuadrante de nuevos productos.

Teniendo los dos cuadrantes de mercado (existentes) y producto (nuevos), la estrategia que debe seguir Alista la Lista es la de “Desarrollo de Productos”, para lo cual se desarrollará el plan de marketing en el presente capítulo.

9.1 Objetivos de Marketing

Para esta sección, se han planteado objetivos SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista, accionables en un plazo de Tiempo):

- Generar un tráfico de 5,000 usuarios únicos a la plataforma (web y app).
- Generar una base de datos de 2,300 personas con el perfil deseado el año 1.
- Generar que 526 personas se conviertan en clientes de Alista la Lista el año 1 (web y app).
- Alcanzar un nivel de ingresos de S/.169,667 el año 1.

9.2 Público Objetivo

Para la definición del público objetivo se usará la herramienta de Buyer Persona, la cual nos ayudará a personificar cada uno de los perfiles e identificar mensajes clave que serán más relevantes para cada uno de ellos. El detalle se puede observar en el Anexo N° XII.

9.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para Alista la Lista está enfocada en brindar comodidad y diversidad de opciones a sus usuarios. Consiste en un servicio de intermediación entre las tiendas que ofrecen listas de regalos (o tienen potencial de hacerlo), los agasajados y los invitados. También ofrece la opción de generar un fondo colectivo, o una combinación de lista de regalos más colectivo.

9.3.1 Usuarios del servicio: novias

A través de Alista la Lista, las novias tendrán una preocupación menos para su boda. Podrán enfocarse en otros temas relacionados a la misma como el evento, el vestido y demás. Con Alista la Lista, podrán elegir regalos en más de una tienda en simultáneo, brindando así a sus invitados más opciones de precios. Asimismo, podrán optar por la opción de un colectivo de dinero en vez de lista de regalos, o combinar ambas opciones. En la plataforma podrán ver el avance con respecto a su meta de regalos y/o colectivo, así como también podrán coordinar la fecha y rango horario de entrega de los regalos. Lo que ganan con Alista la Lista es una experiencia donde podrán tener todo controlado y a disposición 24/7 para así evitar preocupaciones y disfrutar de su boda como deberían.

9.3.2 Usuarios del servicio: invitados

Gracias a Alista la Lista los invitados a una boda podrán ahorrarse el tiempo perdido en el tráfico para dirigirse a la tienda por departamento donde decidieron comprar los regalos de boda. Asimismo, al ingresar a la plataforma podrán ver los regalos seleccionados por los novios en más de una tienda, de esa manera podrán elegir el regalo más conveniente para ellos, ya que podrán comparar características y precios. También podrán coordinar con un grupo de amigos y comprar un regalo grande de manera grupal o hacer un colectivo de dinero y entregárselo a los novios. Es una solución muy práctica que resulta beneficiosa no solo para los novios, sino también para quienes los acompañarán en un momento tan especial como es su boda.

9.3.3 Tiendas por departamento y tiendas especializadas

Alista la Lista se convertirá en un aliado clave para las tiendas por departamento y tiendas especializadas, el cual les permitirá:

- Tener un mayor alcance geográfico (vía Internet) ya que actualmente solo se puede registrar las listas en determinados locales.
- Implementar listas de regalo (para quienes aún no cuentan con este servicio).
- Contar con un canal de ventas adicional (online).
- Incrementar el ticket promedio de sus compras de regalos (estrategia Upsell).
- Incrementar ventas a través de la promoción de productos sugeridos en la plataforma.
- Ahorrar tiempo en administración de listas de regalo. Así como también las quejas y devoluciones relacionadas a las mismas.

9.3.4 Negocios relacionados al rubro de bodas

Alista la lista necesita también ser atractivo para sus aliados clave como wedding planners, fotógrafos, catering, florerías, toldos y otros.

9.4 Marketing Mix

9.4.1 Producto



El nombre del producto, que en este caso es una plataforma online, es Alista la Lista. Su representación gráfica consta de un imagotipo, cuya imagen es un regalo acompañado del texto alista la lista. Con ello se hace alusión a las listas de regalo que se pueden administrar en esta plataforma.

Estrategia de producto para las novias

La plataforma estará disponible para todas las novias que deseen hacer su lista de regalos todos los días del año, las 24 horas del día. Se pondrá a su disposición el catálogo de productos de diversos comercios, desde tiendas por departamento hasta plataformas como Despegar.com. También se brinda la opción a las novias de seleccionar una lista de regalos y/o un fondo colectivo de dinero.

En cuanto a las listas de regalo, la plataforma no solo brinda el catálogo, sino que brinda la información relevante de cada producto para que las novias puedan tomar

una decisión informada sobre qué productos incluir o no en su lista. Se contará con información técnica y funcional de los productos. En cuanto a los fondos colectivos, se brindará recomendaciones de montos a solicitar, los cuales podrán ser usados como canje en algunos comercios seleccionados como Despegar.com para la luna de miel. Asimismo, podrán disponer del dinero en efectivo para que lo utilicen en lo que consideren conveniente.

Lo que se busca con Alista la Lista es brindar una experiencia memorable con la plataforma, la cual debe ser considerada como un socio para las novias ya que las ayudará a tener tranquilidad sobre la administración de sus listas de regalo o colectivo. De esta manera se busca ser la primera opción cuando una mujer busque el servicio de listas de regalo.

Para brindar una experiencia memorable, es necesario considerar los servicios y atributos que tendrá la plataforma, los cuales se detallan a continuación:

Atributos: UX (User Experience o Experiencia de Usuario):

- **Responsive.** La plataforma tanto web como app se verá de manera adecuada en cualquier dispositivo desktop, móvil o tablet. Esto aplica para todos los navegadores web (Chrome, Mozilla, Internet Explorer, Safari, Opera) así como a la orientación que tenga el dispositivo al momento de la navegación (vertical u horizontal).
- **Iteración de diseño.** La plataforma debe evolucionar constantemente en su inicio con modificaciones de distribución de botones, fotos, textos y otros. Esto en base a un trabajo de mejora continua que necesita trabajar muy de la mano con analítica web, la cual se obtiene en base a las interacciones o ausencia de ella de los usuarios.
- **Simplicidad.** Se planteará una aplicación intuitiva, simple y fácil de usar. Es decir, una plataforma que no sea complicada de usar.
- **Diseños “finger friendly”.** Es complicado navegar en una aplicación o web en móvil cuando tocas la pantalla y los botones no responden. Es por ello que se debe pensar en un diseño con botones del tamaño adecuado para que puedan reconocer el tacto.

Servicios:

A continuación, se hará una comparación con los atributos que ofrecerá Alista la lista versus los principales competidores locales y versus plataformas similares en Estados Unidos (ver Tabla N° 38).

Tabla N° 38

Comparación de servicios y atributos versus competidores locales y benchmark de USA (Novias)

Atributos y/o Servicios	Alista la Lista	Novios a Bordo	Novios Falabella	Novios Ripley	Zola (USA)	Amazon Registry (USA)
Armar lista online	x	x	x		x	x
Armar lista offline	x		x	x	x	
Armar colectivo de dinero	x	x	x		x	
Variedad de comercios	x				x	x
App	x				x	x
Web	x	x	x		x	x
Listas sugeridas	x					
Seguimiento de regalos o colectivo	x	x	x		x	x
Regalos colaborativos (grupales)	x	x			x	
Coordinación de entrega de regalos	x	x	x	x	x	x
Editar lista luego de publicada	x	x			x	x
Agradecimiento online	x	x			x	
Cambiar regalo por giftcard (antes de recibirlo)					x	
Compartir lista vía e-mail y redes	x					
Asesor online	x	x			x	x

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla N° 34, Alista la Lista es una de las plataformas más completas del mercado peruano. Llegando inclusive a ser tan competitiva como Zola, líder del mercado del nor-este de Estados Unidos.

Estrategia de producto para los invitados

La plataforma brinda una alternativa atractiva para los invitados a las bodas por diversos motivos. En primer lugar, por ser una plataforma online que ahorra tiempo de

traslado. Sin embargo, para todos aquellos invitados con un estilo de vida más tradicional, podrían hacer la compra también de manera presencial sin problema.

Para aquellos clientes digitales, el beneficio es que la plataforma estará disponible todos los días del año en horario continuo, es decir 24/7. Con ello se brinda la opción al cliente de hacer su compra de manera remota desde donde él desee y cuando él desee. Es decir, es una plataforma conveniente.

Por otro lado, la plataforma también brinda al cliente digital diversas opciones de comercios donde realizar la compra. Ello dependerá de los comercios seleccionados por los novios. De esta manera, los clientes podrán comparar fácilmente los precios y elegir los productos más convenientes para su economía. Adicionalmente, la plataforma brinda la opción de hacer regalos colectivos. De esta manera los invitados podrán hacer regalos de precios más elevados de manera conjunta con sus amigos o familiares, bajo este esquema cada integrante del grupo brindará un monto determinado hasta que se cubra el monto total del regalo. El monto no será fijo pues en su mayoría este tipo de regalos son brindados por compañeros de trabajo, donde los rangos salariales pueden variar ya que podría estar involucrado un practicante y un director de área.

Finalmente, así como se ofrecen regalos colectivos, se brinda la opción de también hacer un colectivo de dinero para ser entregado a los novios a modo de gift card o de dinero en efectivo. Es importante considerar también que los invitados necesitan tener una experiencia agradable en el uso de la plataforma, de esa manera si en un futuro los invitan a otro matrimonio que se registró en Alista la Lista, usarán este canal para realizar su compra de regalo o colectivo de dinero. En ese sentido, se deben considerar también los mismos atributos y servicios para la plataforma definidos anteriormente para las novias.

Servicios:

A continuación, se hará una comparación con los atributos que ofrecerá alista la lista versus los principales competidores locales y versus plataformas similares en Estados Unidos (ver Tabla N° 39).

Tabla N° 39***Comparación de servicios y atributos versus competidores locales y benchmark de USA (Invitados)***

Atributos y/o Servicios	Alista la Lista	Novios a Bordo	Novios Falabella	Novios Ripley	Zola (USA)	Amazon Registry (USA)
Comprar en la lista online	x	x	x		x	x
Comprar en la lista offline	x		x	x	x	
Comprar regalos en grupo online	x	x			x	
Comprar regalos en grupo offline	x		x	x	x	
Participar de un colectivo de dinero	x	x			x	x
App	x				x	x
Web	x	x	x		x	x
Asesor online	x	x			x	x

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, Alista la Lista es una plataforma versátil y conveniente para los invitados pues les brinda poder de decisión al tener toda la información centralizada en la plataforma. Asimismo, como se mencionaba anteriormente, no es restrictiva para los clientes tradicionales que deseen hacer la compra offline.

Estrategia de producto para los comercios

Como estrategia de producto para los comercios que pueden ser tiendas por departamento que cuenten actualmente con listas de novios o no, tiendas especializadas, tiendas de electrodomésticos como Hiraoka o la Curacao, agencias de viajes y otros, se ha planteado brindar un servicio que simplifique la gestión de listas. En ese sentido, dichos comercios podrán enfocarse en incrementar sus ventas en otros rubros, ya que las ventas relacionadas a listas de novios serían administradas por alista la lista.

Por otro lado, dichos comercios podrán ampliar su cobertura geográfica para el “armado” de listas, ya que actualmente solo se puede hacer en algunos locales específicos. Con alista la lista, el usuario final tendría la facilidad de armar su lista de manera virtual. Asimismo, al contar con listas sugeridas, la plataforma puede usar esta herramienta para incentivar las ventas de una tienda específica. Es necesario comentar

que Alista la Lista no trabaja de manera exclusiva con una tienda específica, ya que lo que pretende es brindar alternativas al usuario final para que pueda elegir con libertad.

Los beneficios que podrán obtener los comercios a través de Alista la Lista serán:

- Armar lista de manera online. Con eso podrán llegar a más clientes ya que no será necesario desplazarse a una tienda y sacar una cita para hacer una segunda visita de escaneo de productos. Asimismo, se evitará la reprogramación de citas que no se concretan.
- Coordinar la entrega de productos. Hoy en día se realiza una llamada a los novios para coordinar la fecha y hora de entrega, la cual debe calzar con el horario del equipo de distribución. Con Alista la Lista, todo ese proceso puede ser automatizado. Solo bastará tener acceso al sistema de programación de delivery para que el usuario elija la opción disponible que calce con sus horarios.
- Servicio al cliente. Al tener una plataforma online con un asesor disponible para atender consultas y anticiparse a las necesidades de los usuarios de Alista la Lista. La satisfacción del usuario estará asegurada. Con lo cual la experiencia sería recomendable y en consecuencia se generarían ventas incrementales al tener más personas usando la plataforma.
- Ticket promedio. La plataforma brindará incentivos para incrementar el ticket promedio de consumo. Como por ejemplo, una estrategia de Upsell, a través de la cual se recomendará hacer un regalo con mejores características por un monto un poco superior. Asimismo, las listas sugeridas ayudarán a las tiendas a promocionar productos específicos.

En resumen, se puede afirmar que la plataforma podría ser considerada un aliado clave para los comercios. Ya que se convertiría en un canal adicional de venta y captación de clientes. Asimismo, se fidelizaría a los mismos pues la calidad del servicio para un evento como un matrimonio es de suma relevancia.

9.4.2 Precio

Para la estrategia de precio se analizó tanto los modelos de monetización de las empresas locales como de las extranjeras. Se definió que se trabajaría bajo el esquema de comisión por venta que se cobraría a los comercios. Esta comisión asciende a 7% a

las tiendas medianas y especializadas, 6% a las tiendas grandes y 8% de comisión a los fondos colectivos. En la Tabla N° 40 se muestra en detalle la estrategia de precios a aplicar según el tipo de comercio y/o tipo de regalo. Esta propuesta será validada o modificada en base a los resultados financieros que se proyecten en el capítulo correspondiente al plan financiero. La monetización de los principales actores del sector en el Perú y extranjero funciona según lo ilustrado en la Figura N° 15.

Figura N° 15

Monetización de empresas similares a Alista la Lista

 <p>Registro: Gratuito Comisión por uso de la plataforma: 5.99% del dinero recaudado (no incluye IGV). Gasto por transferencias: Gratuito</p>	 <p>Registro gratuito Margen de ganancia por producto vendido (confidencial).</p>	 <p>Registro gratuito Comisión por venta cobrado a los invitados: 10%</p>	 <p>Registro gratuito Comisión por venta de regalo cobrado a los invitados (2.5%)</p>
--	--	---	--

Fuente: elaboración propia.

Es importante también considerar los costos fijos relacionados a la operación dentro de la estrategia de precios. Su importancia radica en que estos costos deberán ser cubiertos por la proyección de ingresos para asegurar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo y su competitividad en el mercado.

Tabla N° 40

Estimación de comisión ponderada - Escenario esperado

Comisión		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8,00%	Fondo colectivo (8%)	10%	10%	10%	11%	11%
7,00%	Mediana y Especializadas (7%)	10%	10%	12%	14%	16%
6,00%	Tiendas por departamento y/o grandes (6%)	80%	80%	78%	75%	73%
	Comisión ponderada	6%	6%	6%	6%	6%

Fuente: Elaboración propia

9.4.3 Plaza

La plataforma tendrá presencia tanto en web como en App. En este sentido se considera la compra del dominio www.alistalalista.com para su acceso web. Por otro lado, la aplicación se podrá descargar desde los stores propios de cada sistema operativo como App Store (iOS) y Play Store (Android). En ambos casos, la plataforma deberá ser responsive para una correcta visualización en cualquier dispositivo móvil (celulares y tablets) o desktop.

Por otro lado, se emplearán diversos medios según la etapa en la que se encuentre el cliente. En este sentido, se consideran tanto canales propios como de socios, así como los que aseguran una comunicación directa como indirecta de la marca (ver figura N° 16).

Figura N° 16

Distribución de canales para Alista la Lista

Tipos de canal			Fases de canal			
			Información	Evaluación	Compra	Posventa
Propio	Directo	Página web	x	x	x	x
		E-mailing	x	x		
		Aplicación	x	x	x	x
		Redes sociales	x			
		Avisos de prensa	x			
Socio	Indirecto	Publicidad digital	x			
		Webs relacionadas a matrimonios	x	x		
		Ferias				
		Relaciones públicas (tradicional y digital)	x	x		
		Activaciones en comercios	x	x		
		E-mailing comercios	x			

Fuente: Elaboración propia.

9.4.4 Promoción

A través de la estrategia de promoción se busca generar conocimiento de marca, uso de la plataforma y generar engagement con la misma. Sin embargo, es necesario considerar que dicha estrategia debe ser capaz de generar un mensaje adecuado para cada perfil al que se dirige.

Usuaris: Novias

Para iniciar la estrategia de promoción dirigida a novias se ha considerado contratar a un Jefe de Marketing y Asistente de Marketing que se encarguen del diseño e implementación de la campaña en las siguientes etapas:

- **Awareness.** En esta etapa el objetivo principal es que las novias conozcan la marca. Los principales canales que se usarán para este fin son:
 - SEO, SEM y ASO. La optimización de la página y aplicación para que puedan ser encontradas con facilidad en buscadores es muy relevante, sobretodo teniendo en cuenta que es una empresa que está iniciando operaciones y el presupuesto debe optimizarse para tener los mejores resultados posibles.
 - Marketing de contenidos a través de un blog en la web. Con la finalidad de generar tráfico a la web con contenidos relacionados a bodas. Todos los artículos de esta sección tendrán un formulario asociado para que aquellas personas interesadas en la plataforma dejen sus datos de contacto. Asimismo, se contará con contenido Premium al cual se podrá acceder con el registro de datos personales y de contacto.
 - Gestión de redes sociales. Se contará con presencia en Facebook, Instagram y Pinterest. Facebook permitirá tener mayor alcance ya que es la red social más usada en Perú. Instagram es una red social con menor alcance, pero el estilo fotográfico de la misma ayudará a transmitir mejor el mensaje. Finalmente, Pinterest es una red social utilizada para consultas de referencias en decoración, vestuario y otros, por lo que resulta sumamente relevante al momento de posicionarnos como una marca relacionada a bodas.
 - Participación en ferias. Un espacio clave para generar conocimiento de marca y poder explicar con mayor detenimiento los beneficios de la misma son las ferias de bodas.
 - Presencia en revistas especializadas. Las novias hacen una búsqueda exhaustiva de información y referencias para su boda, desde el vestido hasta el catering. Es por ello que es importante tener presencia en revistas especializadas de bodas y en sus plataformas digitales.
 - Pauta digital. La pauta digital estará enfocada en redes sociales y páginas especializadas en bodas.

- Referidos. La plataforma brindará un crédito en su siguiente compra a los novios por cada referido (novios) registrado en la plataforma. Se brindará un bono promedio de 100 soles a cada pareja que refiera más novios (costo asumido por el comercio).
 - PR impreso y digital. Es importante que se cuente con acciones de relacionamiento con diarios y revistas tanto impresos como digitales para lograr rebote en medios a modo de notas de prensa.
 - Presencia en webs de aliados. Los aliados estratégicos como comercios y proveedores de servicios relacionados a bodas colocarán información de Alista la Lista como parte de los acuerdos comerciales.
- **Consideración y evaluación.** En esta etapa es importante que las clientes potenciales conozcan con mayor detalle los beneficios que brinda Alista la Lista al momento de elegir dónde hacer su lista de regalos para boda.
 - Pauta digital. La pauta digital contará con un formulario de contacto para obtener datos relevantes de las clientes potenciales: Nombres y Apellidos, Teléfono, Correo, Fecha de la boda.
 - Participación en ferias. La presencia en ferias brinda un espacio para conversar con mayor detenimiento de la propuesta, así como también para obtener base de datos de las interesadas.
 - Call center. Se contará con una persona dedicada a realizar llamadas de seguimiento a los leads conseguidos en diversos medios.
 - E-mailing y WhatsApp. Se realizará envíos personalizados de e-mailing y WhatsApp a los clientes potenciales según las preferencias levantadas, fecha de boda y otros factores.
 - Webinars. Se realizarán webinars con proveedores de servicios como Wedding Planners, Fotógrafos, Catering y otros con la finalidad de brindar tips a las novias sobre la organización de su boda. Para poder acceder a los mismos las interesadas deberán registrarse previamente.
 - **Afiliación.** En esta etapa se busca que los usuarios se afilien a la plataforma y creen su propia lista en la misma. De esta manera ya se convierten en usuarias.

- App Store Optimization. Se busca optimizar la aplicación para que cuenten con una ubicación privilegiada en los stores de aplicaciones tanto Android como iOS.
 - Paso a paso. Se creará contenido en el blog con texto y audiovisual sobre cómo afiliarse y crear una lista. Asimismo, se contará con material impreso donde se cuente con dicha descripción para incentivar al uso de la plataforma.
 - E-mailing, WhatsApp y Pauta digital. Con un call to action que invite a descargar la aplicación o usar la web para crear su propia lista.
 - Tappx. Se formará parte de esta comunidad de promoción cruzada de aplicaciones (gratuita).
- **Uso.** Esta fase es crucial pues la experiencia que tengan las usuarias será un factor decisivo para que recomienden o no la plataforma.
 - Central de atención y seguimiento. Cada novia registrada contará con un asesor virtual que le brindará tips de las funcionalidades de la aplicación.
 - E-mailing de bienvenida. Cada que un usuario se registre se enviará un e-mail con las funcionalidades básicas del aplicativo y cómo usarlas.
 - E-mailing de seguimiento. Se enviará e-mailing personalizado en base a la cercanía de la fecha de la boda invitando a usar las funcionalidades que no han sido explotadas aún.

Usuarios: Invitados

- **Awareness.** En esta etapa los novios se convierten en aliados clave para la difusión de la propuesta.
 - Compartir lista. Cuando una lista sea generada, los novios tendrán la opción de compartirla vía WhatsApp, Facebook (muro), Facebook messenger y correo electrónico.
 - Alianzas con bancos. El Jefe de Marketing en su función de Key Account Manager buscará generar alianzas con diversas entidades bancarias para brindar descuentos con sus medios de pago. Los bancos enviarán dichas promociones a sus carteras de clientes con lo cual se generará conocimiento de la misma.

- **Consideración.** Compartir lista. Cuando el invitado recibe la lista e ingresa a la web lo primero que ve son los pasos a seguir para realizar la compra y los beneficios.
- **Uso.** El invitado deberá registrarse para iniciar la compra. Una vez que lo hizo deberá elegir si desea participar del fondo colectivo o la compra de regalos y seguir el flujo de compra hasta finalizar en el carrito de compras.

Comercios

- **Awareness.** Los comercios tendrán asignado al Jefe de Marketing que cumplirá las funciones de Key Account Manager. Esta persona deberá programar reuniones para presentar la plataforma, sus beneficios y oportunidades que le brindaría a los comercios. Para ello es importante contar con:
 - Cartera de potenciales comercios y un cronograma de visitas a dichas empresas.
 - Material y mensajes claros para poder lograr generar interés. Es por ello que su principal soporte sería a través de una presentación y video, acompañado de material impreso dirigido a los comercios. Los principales beneficios ofrecidos serán: packs para incrementar el ticket promedio, así como también estrategia de upselling con la misma finalidad. También se mencionará el mayor alcance que podrán tener geográficamente ya que no se limitará el armado de listas a locales asignados, sino que dicho proceso se hará online.
 - Finalmente, se deberá levantar los principales requerimientos que tengan los comercios para trabajar con alista la lista.
- **Consideración.** Durante las visitas iniciales se deberá buscar cerrar la afiliación. De no ser posible, se debe trabajar en acciones para incentivar la consideración de trabajar con la plataforma.
 - Enviar e-mail personalizado luego de la primera visita para formalizar los acuerdos y brindar entre uno y tres meses de prueba para que puedan medir la efectividad de la plataforma.
 - Programar una segunda visita para mostrar resultados iniciales de otros comercios ya afiliados (manteniendo la confidencialidad de los mismos).

- **Seguimiento.** Una vez realizada la afiliación de las empresas, se debe mantener contacto permanente con los comercios con la finalidad de hacer el seguimiento a una adecuada integración con la plataforma. Así como también gestionar qué productos desean destacar en la plataforma. Este debe ser un trabajo continuo para asegurar un nivel de servicio óptimo. Es por ello que se realizarán las siguientes acciones:
 - Visitas permanentes para verificar que la implementación sea adecuada y contactar a las áreas de soporte en caso existan algunas dudas al respecto.
 - Solicitar feedback del funcionamiento de la plataforma y brindar soluciones ante las inquietudes que puedan surgir.

En base a lo anteriormente expuesto, se presenta la Tabla N° 41 donde se encontrará el presupuesto correspondiente a la estrategia de promoción.

Tabla N° 41

Presupuesto de estrategia de promoción

Tipo de gasto	Año 0	Año 1
Logo y manual de marca	25.000	
Video		10.000
Material impreso y merchandising	2.100	21.000
Avisos en revistas		5.000
Publicidad digital	2.400	24.000
Movilidad	120	216
Acciones de relacionamiento	1.500	5.000
Participación en ferias		7.000
Mailing (Mailchimp)		
Sub Total	31.120	72.216

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la Figura N° 17 se presenta un gráfico de Gantt con el cronograma correspondiente a la estrategia de promoción. Es importante considerar que la estrategia anteriormente planteada será continua. Sin embargo, se han determinado etapas de Lanzamiento y Mantenimiento para cada uno de los públicos.

Figura N° 17

Cronograma de estrategia de promoción

Etapa/Acción	Año 0						Año 1												
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Pre-lanzamiento																			
Afiliación de comercios	■	■	■																
Diseño de Logo y Manual de Marca	■	■	■																
Lanzamiento																			
Afiliación de comercios				■	■	■													
Marketing de contenidos				■	■	■													
SEO y SEM				■	■	■													
Redes Sociales				■	■	■													
Revistas				■															
Pauta digital				■	■	■													
PR				■	■	■													
Mantenimiento																			
Afiliación de comercios							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marketing de contenidos							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SEO y SEM							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Redes Sociales							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Revistas								■											
Atención al cliente y call center							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pauta digital							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PR							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ferias											■							■	
Estrategia de referidos												■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

9.4.5 Procesos

Los procesos considerados para el funcionamiento de la plataforma se han planteado de manera que generen valor en cada etapa del consumer journey tanto de novios como de invitados. De esa manera se busca generar una experiencia de usuario no solo satisfactoria, sino que supere expectativas.

Los procesos enfocados en la satisfacción de clientes consistirán en:

- Monitoreo de redes sociales. A través de las cuales se buscará atender de manera rápida y efectiva las consultas tanto del muro como de inbox. Asimismo, será necesario monitorear grupos cerrados relacionados al tema de bodas para identificar potenciales oportunidades para la plataforma.
- Encuestas de satisfacción. El NPS (Net Promoter Score) es clave para una plataforma de servicios como Alista la Lista. Es por ello que luego de cada compra se evaluará la experiencia del usuario (invitado). Sin embargo, también se monitoreará el NPS de las novias en diversos momentos: luego del registro, luego

de llegar al 50% de la meta de regalos o fondo colectivo, luego de llegar al 100% de su meta de regalos o fondo colectivo.

- Evaluación de satisfacción de comercios y aliados clave. Es rol del equipo de Marketing buscar retroalimentación constante de los comercios y aliados clave en cuanto a su satisfacción relacionada tanto a la plataforma como al nivel de servicio brindado por el personal de Alista la Lista.

El objetivo de monitorear estos procesos es procesar dicha información brindada por los clientes, clientes potenciales, comercios y aliados clave, y convertirlos en acciones que ayuden a fidelizarlos.

9.4.6 Personal

Es importante tener en cuenta que la marca necesita construir relaciones sólidas tanto con sus clientes como con sus aliados clave. Es por ello que se trabajará muy de la mano con el área de Recursos Humanos en la construcción de perfiles, selección y capacitación del personal que tenga contacto con dichos públicos.

El equipo de Marketing contará con un Jefe de Marketing, el cual será responsable de la estrategia y también tendrá el rol de Key Account Manager, siendo este un rol clave para el relacionamiento con comercios. El cual se encargará de la afiliación de los mismos y acompañamiento para la implementación y generación de promociones relacionadas a cada comercio.

Por otro lado, se contará con un Asistente de Marketing, el cual se encargará del diseño de piezas e implementación de pauta digital. Asimismo, será el responsable de la administración de contenidos en redes sociales, web y blog.

Finalmente, se contará con un Asesor de Servicio al Cliente, el cual se encargará de realizar las llamadas a los clientes potenciales registrados a través de la pauta digital, fichas de datos de eventos, formulario de blog, formulario de contenido Premium. Asimismo, se encargará de comunicarse a través de diversos medios con los usuarios que registren su lista de regalos o fondo colectivo en la plataforma con la finalidad de

absolver dudas y brindar una experiencia memorable y positiva, la cual se deberá relacionar con la marca.

9.4.7 Productividad (y calidad)

Tanto la productividad como la calidad se deben trabajar de la mano ya que la productividad ayudará a tener un enfoque de reducción de costos. Sin embargo, al tratarse de una empresa de servicios, la calidad no puede ser dejada de lado, en este sentido es muy importante considerar la perspectiva del cliente, considerando como tal para este fin tanto a los usuarios de la plataforma como a los comercios.

Con la finalidad de generar una optimización en los costos de la plataforma se ha planteado que los aliados clave (comercios, proveedores de bodas, bancos) promocionen la plataforma en sus propias plataformas digitales y locales. De esa manera se incrementará el alcance de la plataforma sin inversión adicional. Asimismo, se buscará que los comercios sean quienes asuman el costo de las promociones, lo cual se identificó como viable en las entrevistas realizadas a los mismos.

Todas estas acciones se plantearán considerando siempre mantener los estándares de calidad de Alista la Lista, sin generar un efecto negativo en su percepción de marca. Supervisando siempre que el mensaje sea el adecuado y esté alineado con la personalidad de marca, con un uso correcto de logo y tono de comunicación.

9.4.8 Evidencia física (Physical)

Al tratarse de una plataforma virtual, Alista la Lista cuenta con evidencia física a través de su web y app. Dicha plataforma tiene cuatro perfiles de usuario y en consecuencia, cuatro modos de navegación. En cada una de estas experiencias es importante tener en cuenta el cumplimiento de los atributos de UX (Experiencia Usuario) mencionadas en la sección de Estrategia de Producto del Marketing Mix.

Perfil privado: novias

Se debe guiar la navegación para que la creación de su lista o fondo colectivo sea simple y rápida de hacer. Es por ello que se contará con:

- Creación de usuario amigable: a través de Facebook, Google o Mail.

- Pasos claros para la elección del tipo de servicio: lista de regalos y/o fondo colectivo. productos recomendados según cada categoría de producto.
- Listas predeterminadas de regalos: para ahorrar tiempo.
- Regalos colaborativos. Sugerida para regalos de montos elevados (mayores a S/ 750).
- Generador de código de novios: para identificación de novios en Alista la Lista.
- Opción de compartir lista y/o fondo con invitados: para que puedan realizar las compras.
- Opción de compartir código promocional con otras novias para que también creen su lista en la plataforma: con la finalidad de ganar un descuento en su siguiente compra en una de las tiendas de su lista.
- Sección para verificar status de su lista o fondo: con la finalidad de disminuir la ansiedad.
- Sección para coordinación de entrega: con la finalidad de evitar llamadas y reprogramaciones de entrega.
- Asesor en línea: disponible para cualquier duda o sugerencia que pueda surgir.

Perfil privado: invitados

Los invitados deberán tener también una experiencia de usuario agradable para evitar el rebote de la plataforma. Es por ello que se contará con:

- Buscador de novios: a través de código o apellidos.
- Registro de usuario simple: a través de Facebook, Google o e-mail.
- Opción de regalo simple o colectivo: con la finalidad de brindar opciones a quienes deseen invertir menos cuando los regalos de bajo costo se hayan agotado. Así como también se podrá aprovechar esta opción para virtualizar las juntas que se hacen en los trabajos para realizar regalos colectivos.
- Pasarela de pago: la cual brindará la opción de realizar el pago de manera virtual o física en bancos y supermercados.
- Generar dedicatoria: la cual generará una experiencia de cercanía.

Perfil público: público en general

El público en general también deberá poder navegar de manera intuitiva, de esta manera se busca dar a conocer los servicios brindados por la plataforma, así como su sección blog cuyo rol ya fue explicado anteriormente.

En esta sección el público también podrá navegar entre las listas de regalos y colectivos ya registrados en la plataforma, de manera que puedan ver su funcionamiento.

Perfil privado: comercios

Los comercios podrán acceder a la información correspondiente a su negocio de manera específica y de manera general al performance de todos los negocios registrados (anónimo). El objetivo de ello es que puedan reaccionar de manera rápida y así generar promociones de ser necesario para mejorar sus resultados. Para ello cada comercio contará con un usuario y contraseña, a través del cual podrán ver:

- Resultados diarios y mensuales de ventas por producto propio del comercio.
- Resultados diarios y mensuales de ventas del comercio.
- Resultados diarios y mensuales de ventas acumulados del comercio versus la competencia.

9.5 Métricas

Las métricas son importantes para el plan de marketing ya que permitirán saber si los objetivos del mismo se están cumpliendo en línea con los objetivos del negocio. Es así que para todos los perfiles de cliente se deben considerar las siguientes métricas generales:

- Costo por adquisición: Es importante saber cuánto nos está costando cada cliente y entender cuáles son los canales más efectivos. De esa manera se podrá definir si en el plan del próximo año o semestre se continúa manteniendo la proporción de inversión por medio o es necesario hacer una redistribución del presupuesto.
- Ratio del ciclo de vida del cliente: Es necesario perfilar a los clientes una vez que se les haya registrado. De esa manera se podrá entender qué tipo de clientes son más valiosos y generan más ingresos para la plataforma. Por ejemplo, puede que los clientes del NSE B de Lima Norte sean más valiosos que los clientes del NSE

B de Pueblo Libre. Con dicha información se podrá generar promociones mejor segmentadas y que en consecuencia generen mayores retornos de inversión.

Por otro lado, se debe considerar las siguientes métricas específicas, indicadas en la Tabla N° 42:

Tabla N° 42

Métricas de marketing

Usuario: novios	Usuario: invitados	Comercios
Cantidad de registros de pauta y acciones de marketing convertidos en usuarios (por canal).	Ticket promedio.	Tipo de comercio afiliado
Cantidad de usuarios registrados.	Comercio con mayor número de compras.	Cantidad de comercios afiliados por tipo y total
Cantidad de usuarios activos al mes.	Tipo de compra realizada (regalo individual, regalo colectivo o junta).	Participación en ventas por comercio
Monto total de lista de regalos o colectivo.	Método de pago preferido	Usuarios activos al mes
NPS	NPS	

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO X: PLAN DE OPERACIONES

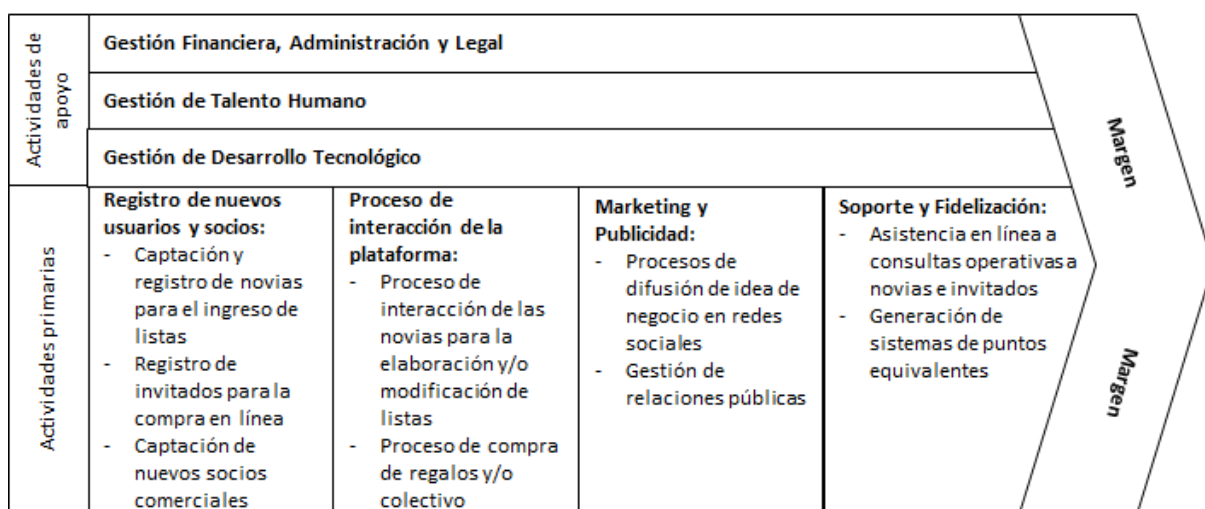
En este capítulo se incluirá la descripción de la aplicación, así como los principales procesos que están involucrados en su uso, tanto para novios, como para invitados. Además, se explicará la relación con proveedores y socios comerciales, así como las actividades de implementación de la empresa.

10.1 Cadena de Valor

En la figura N° 18, se muestra gráficamente los principales procesos de la empresa, los cuales se detallarán a continuación.

Figura N° 18

Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

10.1.1 Registro de nuevos usuarios y socios

En el caso de las novias, este proceso permite obtener la información necesaria para generar el perfil a publicar en la plataforma. En el caso de los invitados, solo se necesita un registro simple para poder hacer seguimiento a la operación de compra de productos. El detalle del proceso se revisará en la descripción funcional.

Tan importante como la captación de nuevos clientes, es la captación de nuevos socios, lo cual permite a los invitados contar con un amplio abanico de opciones de compra.

10.1.2 Proceso de interacción con la plataforma

El proceso de interacción con la plataforma contiene dos de los procesos core del negocio: la generación de listas de novios y la compra de regalos por parte de los invitados. La Tabla N° 42 detalla las principales actividades que se pueden realizar:

Tabla N° 42

Actividades de interacción en la plataforma

Tipo de interacción	de Actividad
Generación de listas de novios	Elección del tipo de colectivo (regalos, dinero o ambos) Elegir una lista predeterminada o generar una nueva Elegir si desea regalos colaborativos (varios invitados pueden colaborar en la compra de un solo regalo) Compartir la lista con sus amigos Revisar el status de la lista o colectivo
Compra de regalos (invitados)	de Seleccionar si compra regalo o aporta dinero para el colectivo En caso desee comprar regalo, elegir entre compra individual o colaborativa Recomendar el regalo (aplica para regalos colaborativos) Pagar a través de una pasarela de pago Generar una dedicatoria Opcional: redirigir a la web del comercio elegido para realizar otras compras

Fuente: Elaboración propia

El detalle de las actividades y de su interacción con los demás procesos, se revisará en la descripción funcional.

10.1.3 Marketing y Publicidad

El proceso de Marketing y Publicidad incluirá todas las actividades de promoción que permitan captar un mayor volumen de clientes. El detalle de las actividades, son los desarrollados en el Capítulo 10.

10.1.4 Post-venta y fidelización

Los procesos de Post-venta implican las actividades de coordinación que se puedan efectuar entre el personal de Alista la Lista y los usuarios de la plataforma. Estas actividades son:

- *Novias:*
 - Ayuda en la interacción con la plataforma web o móvil.
 - Consultas relacionadas al proceso de creación de listas, seguimiento de regalos comprados, así como otras consultas relacionadas a las listas de regalos.
- *Invitados:*
 - Ayuda con la plataforma web o móvil.
 - Consultas realizadas al proceso de compra, seguimiento de regalos comprados, así como otras consultas relacionadas a la compra de regalos.

Tanto las novias como los invitados podrán comunicarse con Alista la Lista a través de un Chat on line en la plataforma (con un asesor de Alista la lista), y mediante mensajes directos a través de redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram). Adicionalmente, los clientes podrán ingresar sus reclamos en el “Libro de Reclamaciones”, el cual es obligatorio para todo establecimiento comercial, de acuerdo a lo dispuesto a través del DS 006-2014-PCM,

Respecto al programa de Fidelización, Alista la Lista contará con un sistema de premiación independiente, el cual se alimentará a través de las compras realizadas por los invitados. Estos premios serán descuentos en su siguiente compra en la tienda de preferencia de los novios a través de la tasa de conversión definida entre el establecimiento asociado y Alista a Lista.

10.1.5 Gestión Financiera

Es el proceso de gestión de la empresa que permitirá que cuente con el financiamiento adecuado que asegure la operación de la plataforma en condiciones óptimas, así como sentar las bases de un futuro crecimiento en las operaciones; esto tiene la finalidad de ofrecer al cliente (Novias e invitados) un excelente servicio, así como consolidarnos como socios clave de los retail para el cumplimiento de sus metas comerciales.

10.1.6 Gestión de Talento Humano

Es el proceso que permitirá contar con personal adecuado para el cumplimiento de las estrategias de la compañía. El detalle de las actividades se describe en el Capítulo 12.

10.1.7 Gestión de Desarrollos Tecnológicos

Es el proceso que involucra el desarrollo continuo que permita una experiencia de uso óptima a los usuarios (Novias e invitados). A través de estas mejoras se buscará:

- 10.1.7.1** Contar con una plataforma estable
- 10.1.7.2** Contar con capacidad de escalabilidad
- 10.1.7.3** Plataforma web intuitiva
- 10.1.7.4** Desarrollos de bajo costo y alto impacto
- 10.1.7.5** Contar con medidas de seguridad actualizadas

10.2 Descripción técnica y funcional de la aplicación

10.2.1 Descripción técnica de la aplicación

Alista la Lista es una plataforma que se encontrará disponible a través de una página web, así como de un aplicativo para dispositivos móviles; el cual se encontrará disponible para descarga en Google Play Store y App Store de Apple. Los costos asociados a mantener la aplicación disponible para descarga se detallan en la tabla 34:

Además, con el objetivo de que el personal a cargo de la empresa solo se enfoque en las estrategias de dirección y crecimiento; el desarrollo de la plataforma, mantenimiento y futuras actualizaciones, estarán a cargo de una empresa especializada con el rubro.

Los costos asociados al desarrollo, mantenimiento y operación son los siguientes que se muestran en la Tabla N° 44:

Tabla N° 44

Costo de desarrollo, implementación y operación

Descripción	Monto	Recurrencia	Tipo de Gasto
Desarrollo de aplicativo móvil (iOS y Android)	S/ 42.000	Único al inicio del proyecto	Inversión

Desarrollo de web e integración con app	S/ 20,000	Único al inicio del proyecto	Inversión
Servicio de Plataforma Cloud (PaaS)	\$80.00	Mensual	Gasto
Alojamiento en Google Play Store	\$25.00	Único al inicio del proyecto	Gasto
Alojamiento en App Store	\$99	Anual	Gasto
Hosting web	S/ 50	Anual	Gasto
Bolsa de 100 horas para mejoras	\$2,000	Anual	Gasto

Fuente: Elaboración propia

Los costos de desarrollo e implementación se detallan en el Anexo N° XIII. No se están considerando en los costos de operación la comisión por transacción a través de la pasarela de pagos Culqui (3.99% + 0.30) por ser parte del convenio con los retail socios.

Los plazos de implementación estimados son 5 meses para el desarrollo de la web y aplicativo móvil y 3 meses para implementación y “marcha blanca”.

10.2.2 Descripción funcional de la aplicación

A continuación, se detallarán las principales funcionalidades de la plataforma, las cuales se encontrarán activas tanto en la web como en el aplicativo móvil:

- **Registro de los Novios:** Para poder registrarse es necesario ingresar a la web de Alista la Lista desde cualquier navegador o a través de la app, la cual podrá ser descargada desde Google Play Store o App Store (Espacio de almacenamiento requerido de 40MB). El registro se podrá realizar llenando una ficha de datos o utilizando los datos registrados en Facebook o Google (previa autorización por parte del usuario), y llenando algunos datos complementarios que no pueden ser descargados de estas aplicaciones. Los datos necesarios para el registro se detallan en la Tabla N° 45.

Tabla N° 45

Datos a ingresar para registro de novios

Tipo de interacción	Ingreso manual	Facebook	Google
Nombres y Apellidos	x	x	x
Género	x	x	x

Fecha de Nacimiento	x	x	x
Email	x	x	x
Foto de perfil	x	x	x
Departamento	x		
Provincia	x		
Distrito	x		
Tipo de documento	x		
Nro de Documento	x		
Nombre de futuro esposo(a)	x		
Fecha de Matrimonio	x		
Dirección de entrega	x		
Teléfono	x		
Password	x		

Fuente: Elaboración propia

Una vez llenada la ficha de registro se aceptará las políticas y condiciones de uso de la plataforma (entre ellas la política de protección de datos) y se confirma la solicitud. A partir de eso se enviará un correo de validación a la cuenta registrada para que el usuario pueda ingresar a su propia sesión y crear su lista de novios.

- **Creación de listas de regalo o colectivo:** Una vez registrado e iniciada la sesión, los novios podrán seleccionar entre crear una lista de regalos, un fondo colectivo o ambos. Este fondo colectivo será entregado a los novios durante la semana posterior a la boda, y además se enviará la liquidación respectiva al correo indicado al momento del registro del usuario.

Respecto a la lista de regalos, los novios tendrán la opción de elegir entre crear una lista totalmente nueva o utilizar alguna lista predefinida en la plataforma. De esta manera podrá ahorrar tiempo en la creación de la lista y contará con referencias del tipo de producto más elegido por los anteriores usuarios de la lista.

Una de las funcionalidades de la plataforma es permitir la selección de **Regalos colaborativos**, los cuales son seleccionados por los novios para que puedan ser

comprados por grupos de invitados. El monto mínimo de los regalos colaborativos es S/ 750.00

Una vez creada la lista de novios, se generará un código de identificación, el cual podrá compartir con su familia y amigos para que puedan realizar sus compras a través de Alista la Lista. El flujo del proceso de registro y creación de lista se muestra en el Anexo N° XIV.

- **Registro de los Invitados:** El invitado podrá acceder a la lista de novios a través de la web o app de Alista la Lista y será necesario que cuente con el código de identificación enviado por los novios o el apellido del novio o la novia. Estos datos serán necesarios para un correcto seguimiento de las compras realizadas. Los datos necesarios para el registro se muestran en la Tabla N° 46.

Tabla N° 46

Datos a ingresar para registro de invitados

Tipo de interacción	Ingreso manual	Facebook	Google
Nombres y Apellidos	x	x	x
Fecha de Nacimiento	x	x	x
Email	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

A diferencia del registro de los novios, no será necesaria la validación del correo ni la creación de un password. Los datos de pago se registrarán en el módulo correspondiente a la pasarela de pago.

- **Compra de regalos:** Una vez registrado, el invitado podrá acceder a la sesión de los novios y seleccionar entre comprar un regalo o aportar al fondo colectivo. En caso de elegir la compra del regalo, podrá seleccionar entre los que se encuentran disponibles para compra individual o colectiva.

Una vez elegido el regalo o aporte, la aplicación redireccionará a la pasarela de pago para efectuar el proceso de facturación, el cual puede ser con tarjeta de crédito, débito o SafetyPay (pago a través de un banco).

Finalmente, el invitado podrá escribir una dedicatoria a los novios el cual irá anexado al regalo comprado o enviado por correo en caso se trate de un aporte al fondo colectivo o a algún regalo colaborativo.

El flujo del proceso de registro y compra de regalos se muestra en el Anexo N° XIV. Finalmente, las imágenes referenciales de la plataforma se muestran en el Anexo N° XV.

10.3 Gestión de Proveedores

Los principales proveedores con los que tratará la empresa son los siguientes:

- La empresa especializada que tendrá a cargo el desarrollo de la plataforma y la integración con el sistema de los comercios que serán aliados estratégicos. También será el encargado de realizar los mantenimientos correctivos y preventivos de la plataforma, al igual que los desarrollos que sean necesarios para mejorar los procesos.
- La empresa que brindará el servicio de arrendamiento de los equipos de cómputo que serán utilizados por los colaboradores. El mantenimiento correctivo y preventivo será realizado por esta misma empresa.
- La empresa que brinda el servicio de arrendamiento de oficinas coworking, que se utilizarán durante los primeros 5 años de operación. El arrendamiento incluye los servicios básicos de agua, luz, internet y uso de espacios comunes.

10.4 Actividades de implementación de la empresa

10.4.1 Constitución de la empresa

La empresa será inscrita bajo el Régimen General. Respecto a la constitución, la empresa ha definido ser una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), por contar con 4 socios que aportarán capital para el inicio de las operaciones. La razón social será Alista la lista S.A.C.

Luego de definir el tipo de empresa que se implementará, se procede a la inscripción, para lo cual se seguirán los pasos que se muestran en la Tabla N° 47:

Tabla N° 47

Trámites para la constitución de la empresa

Trámite	Entidad	Costo
Reserva del nombre de la empresa	Oficina registral	20
Elaboración de Acto Constitutivo (Minuta)	Notaría o MAC	25
Elaboración de Escritura Pública	Notaría	500
Inscripción en Registros Públicos	Notaría y Sunarp	300
Inscripción en Registro Único de Contribuyentes	Sunat	-
Inscripción de trabajadores en Essalud	Essalud	-
Licencia Municipal de funcionamiento	Municipalidad	560
Registro de marca	INDECOPI	535
Total		1940

Fuente: Elaboración propia

11.4.2. Recursos para la implementación de la oficina

Luego de realizar las gestiones necesarias para la constitución de la empresa, se deben considerar algunos gastos relacionados a la implementación de la oficina. Se ha definido que el espacio que la empresa utilizará hasta el año 5 de operación será un coworking, el cual brinda oficinas amobladas, y en cuyo valor de arrendamiento de incluyen los servicios de agua, luz e internet.

Los equipos de cómputo que utilizarán los colaboradores serán arrendados. No se consideran gastos de mobiliario, ya que son ofrecidos en su totalidad por las oficinas de coworking.

También se están considerando los gastos de los útiles de oficina, que se adquirirán de manera mensual de acuerdo a las necesidades de las operaciones. La información sobre los costos en general, se muestran en la tabla N° 48.

Tabla N° 48***Recursos para la implementación de la oficina***

Puesto	Costo	Periodicidad
Mobiliario	-	
Equipos (arrendamiento)	85	Unidad mensual
Útiles de oficina	100	Mensual
Gastos de constitución	1.940	Pago único
Alquiler de oficinas	800	Mensual
Agua	-	-
Luz	-	-
Teléfono (Fijo y celulares)	189	Mensual
Total	3.114	0

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, de acuerdo a lo desarrollado en el capítulo, se desarrollarán 3 actividades para la puesta en operación de la plataforma:

- Actividades de desarrollo tecnológico: Incluye las actividades de desarrollo de la web y aplicativo móvil, así como las pruebas técnicas limitadas a un grupo de usuarios, también llamada “marcha blanca”
- Actividades constitución e implementación de empresa: Considera las actividades de constitución legal de la empresa, así como de la implementación de la oficina, la cual incluye el arrendamiento del local y arrendamiento de servicios informáticos (laptops, software, etc).
- Actividades de operación: Considera el inicio de operaciones de la plataforma al público general, así como las mejoras periódicas.

Estas tres actividades se desarrollarán tal como lo muestra la Figura N° 19:

Figura N° 19

Gantt de plan operativo

	Año 0						Año 1			
	Mes -6	Mes -5	Mes -4	Mes -3	Mes -2	Mes -1	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Actividades de desarrollo tecnológico										
Desarrollo de la Web										
Desarrollo de la app										
Marcha blanca										
Actividades de constitución e implementación de empresa										
Constitución de empresa										
Implementación de oficina										
Actividades de operación										
Operación										
Mantenimiento y mejoras										

CAPÍTULO XI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se incluirán los planes necesarios para la gestión del personal dentro de la organización, desde la definición de misión, visión, valores y estructura organizacional, hasta el planteamiento de las estrategias de reclutamiento, selección, capacitación y remuneraciones.

11.1 Visión

“Ser reconocidos como el medio preferido por los usuarios para la creación de listas de regalos de matrimonios”.

11.2 Misión

“Somos una plataforma que facilita la creación y seguimiento de listas de regalos, al igual que la compra de los regalos por parte de los invitados, a través de un sistema único que integra diversos negocios del rubro”.

11.3 Valores

Los valores que la empresa plantea son los siguientes:

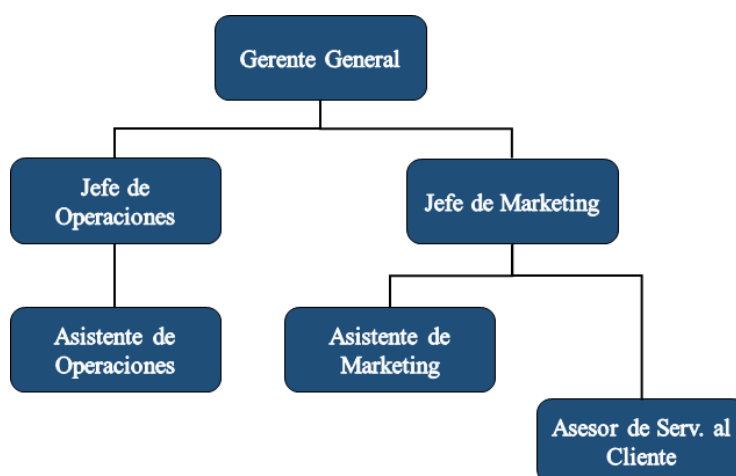
- **Innovación:** Enfocado en la mejora continua de los servicios relacionados al cliente, y en los procesos de la organización.
- **Adaptabilidad al cambio:** Tener la facilidad para enfrentar y adaptarse adecuadamente a los cambios del entorno.
- **Excelencia en el servicio al cliente:** Brindar un servicio de calidad que les genere una experiencia única, tanto a los clientes externos como internos.
- **Trabajo en equipo:** Equipo comprometido con lograr en conjunto los objetivos generales de la organización.

11.4 Estructura organizacional

La estructura de la organización que se ha planteado para el proyecto está conformada inicialmente por 6 colaboradores, los cuales serán distribuidos de acuerdo a la Figura N° 20:

Figura N° 20

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

11.5 Plan de Reclutamiento y Selección

El Jefe de Operaciones será el encargado de realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. En este caso, el proceso se enfocará en los siguientes puestos: Asistente de Operaciones, Asistente de Marketing y Asesor de servicio al cliente. Como ya se mencionó, los otros puestos serán cubiertos por integrantes del grupo de trabajo.

Para realizar el proceso de reclutamiento y selección, se tomarán en cuenta los siguientes pasos:

11.5.1. Definición del perfil del postulante

Un requisito indispensable para un proceso de reclutamiento y selección exitoso es contar con perfiles de puesto precisos y realistas. Si no se tiene esta información clara, no se podrá hallar al personal idóneo para la organización. El perfil de puesto debe indicar con claridad las funciones y responsabilidades del puesto, además de la formación profesional, experiencia y competencias requeridas para el mismo. En el Anexo N° XVI se presentan los perfiles de cada uno de los puestos de la estructura organizacional.

11.5.2. Reclutamiento

- **Identificar las bolsas de trabajo adecuadas:** En el país existen bolsas de trabajo virtuales (Computrabajo, Bumeran, Laborum, entre otros) en las que se pueden

publicar avisos de trabajo bajo un sistema de suscripción por pago. La efectividad de cada una de estas bolsas depende del nivel del puesto que se requiere cubrir. Si la empresa cuenta con un presupuesto mínimo para los procesos de reclutamiento, debe evaluar con detenimiento cuál de las bolsas será más útil. Por otro lado, existen bolsas de trabajo de universidades e institutos en las que se puede publicar gratuitamente. También se pueden utilizar las redes sociales para la publicación de los avisos, así como el portal LinkedIn. Un último recurso son las Consultoras de Recursos Humanos que realizan el proceso de reclutamiento y selección en su totalidad, pero es una opción que se debe evaluar, ya que los costos del servicio generalmente son altos.

- **Publicar el aviso de trabajo:** Luego de definir qué bolsas de trabajo o medios se utilizarán, se publicará el aviso de trabajo que debe contener información básica para llamar la atención de los posibles postulantes: Nombre de la empresa, nombre del puesto, funciones principales, estudios requeridos, experiencia requerida y beneficios.
- **Filtro curricular:** Se realiza una revisión de todos los cv's que llegaron a través de las bolsas de trabajo o medios, y se pre-seleccionarán a los que se ajusten más al puesto de acuerdo al perfil establecido. Al ser una empresa nueva sin reputación en el mercado laboral, es muy probable que se reciba una baja cantidad de cv's, por lo que, si en el primer filtro no se identifican perfiles potenciales, se publicará nuevamente el aviso y se brindará algunos días más para la recepción de información.

11.5.3. Evaluación

- **Entrevista telefónica preliminar:** Se contactará telefónicamente a los candidatos pre-seleccionados para realizar una breve entrevista telefónica, en la que se corroborará la experiencia laboral y antecedentes de estudio, al igual que las pretensiones económicas.
- **Evaluación psicológica:** Se evaluará los rasgos de personalidad de los postulantes a través de la aplicación de pruebas proyectivas y cuestionarios.
- **Evaluación de aptitudes:** Se aplicarán pruebas de razonamiento lógico y comprensión verbal.

- **Assessment Center:** Se utilizará a través de técnicas como estudio de casos y pruebas situacionales, en las que se evaluarán las competencias más específicas de los postulantes.
- **Entrevista a profundidad:** Se realizará una entrevista en la que se indagará el detalle de sus experiencias previas de trabajo, situaciones laborales por las que ha atravesado, fortalezas, debilidades, aspectos personales, expectativas respecto al puesto, entre otros datos importantes para el proceso.
- **Referencias laborales:** Culminado el proceso de evaluación y de acuerdo a los resultados, se procede a seleccionar a 3 postulantes que conformarán la terna final. De manera paralela se solicitarán las referencias laborales de los 3 candidatos en sus dos últimos empleadores.
- **Entrevista final:** El Gerente General de la empresa entrevistará a la terna, y será quien finalmente decidirá quién es el candidato más idóneo para ocupar la vacante.

11.5.4. Selección

Luego de definir qué persona es la idónea para la vacante, se le comunicará vía telefónica su calificación, se negociará la remuneración y se coordinará la fecha de ingreso. También se le solicitará la entrega de documentación, tales como: Certificados de trabajo de empleadores anteriores, declaración jurada de domicilio, antecedentes policiales, fotos tamaño carnet, copia de DNI, copia de recibo de servicio de domicilio, certificado de renta de quinta categoría.

Antes del ingreso, o durante el primer día de trabajo, se gestionará la firma de contrato de trabajo, el cual debe incluir el nombre del puesto, las funciones principales, horario de trabajo, estructura de remuneración asignada y plazo de contrato (Se toma en cuenta que el periodo de prueba será de 3 meses).

11.6 Programa de Inducción y Capacitación

Los dos primeros días del colaborador dentro de la organización, serán dedicados exclusivamente al proceso de inducción, en la que se tocarán los siguientes temas:

- Historia de la empresa
- Misión, visión y valores de la empresa

- Estructura organizacional
- Políticas y procedimientos
- Beneficios para los colaboradores
- Uso de la plataforma Alista la lista
- Procesos involucrados en el funcionamiento de la plataforma

Para finalizar el proceso, el jefe inmediato del colaborador se encargará de detallar sus funciones y las actividades relacionadas a ellas, así como la interacción entre sus funciones con las de los demás colaboradores de la empresa. Asimismo, se le entregará al colaborador un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo, así como el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Posteriormente, se planteará de manera anual un Plan de Capacitación, que se enfocará en reforzar la excelencia en el servicio al cliente, tanto externo como interno, al igual que habilidades blandas para todo el personal, como liderazgo, trabajo en equipo y manejo del estrés. En el Anexo N° XVII se presenta el Plan Anual de Capacitación del primer año de operación.

11.7 Tipos de contrato a emplear

Se utilizarán dos tipos de contrato para los colaboradores de la empresa:

- **Contrato de trabajo de duración indefinida:** Como su nombre lo indica, este tipo de contrato no tiene fecha de expiración, y será aplicado a 3 puestos de la empresa: Gerente General, Jefe de Operaciones y Jefe de Marketing.
- **Contrato a plazo fijo por inicio o incremento de actividad:** Este tipo de contrato será aplicado a los siguientes puestos: Asistente de Operaciones, Asistente de Marketing y Asistente de Servicio al cliente. Este contrato se puede renovar por un tiempo máximo de 3 años, luego de lo cual el colaborador pasará a tener contrato de duración indefinida.

11.8 Horario de trabajo

La plataforma Alista la lista funcionará las 24 horas del día, los 365 días del año. Sin embargo, el personal de la empresa tiene un horario establecido de acuerdo a las normas legales vigentes, el cual es el siguiente:

- Lunes a viernes de 8.30 am. a 6.30 pm (Refrig. de 1.00 pm. A 2.00 pm.)

El Asesor de Servicio al Cliente contará con un horario especial, que es el siguiente:

- Martes a domingo de 10.00 am. a 8.00 pm. (Refrig. de 1.00 pm. A 2.00 pm.)

11.9 Escala salarial

Para los 6 puestos que se han considerado en la estructura organizacional de la empresa, se establecen las remuneraciones que se muestran en la Tabla N° 49.

Tabla N° 49

Proyección de salarios por puesto

Puesto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	5.000	5.000	5.000	5.200	5.408	5.624
Jefe de Operaciones		4.000	4.000	4.160	4.326	4.499
Jefe de Marketing		4.000	4.000	4.160	4.326	4.499
Asistente de Operaciones		1.500	1.500	1.560	1.622	1.687
Asistente de Marketing	1.200	1.500	1.500	1.560	1.622	1.687
Asesor de Serv. al cliente.		1.000	1.000	1.040	1.082	1.125
Total		17.000	17.000	17.680	18.387	19.123

También se considera una bonificación anual para todo el personal, que consiste en una remuneración, la cual se contempla siempre y cuando la empresa logre la cuota anual esperada que se fija a inicios de año. A partir del año 3 de operación se considera un ajuste salarial correspondiente a un 4%, correspondiente a la inflación; posteriormente, las remuneraciones serán revisadas al finalizar el año N° 5 de la operación, de acuerdo a los resultados de la recuperación de la inversión.

11.10 Estimación de crecimiento de personal

El incremento del personal dependerá de los siguientes factores:

- Cumplimiento de las cuotas de venta
- Incremento de listas de regalos atendidas
- Tiendas adicionales afiliadas
- Número de consultas y/o reclamos

En la Tabla N° 26 se realizó una proyección de los puntos indicados anteriormente, y en base a ello, se ha considerado la estimación de crecimiento del personal durante los 5 primeros años de operación que se muestra en la Tabla N° 50.

Tabla N° 50

Proyección de personal requerido para los 5 años primeros años de operación

Puesto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones		1	1	1	1	1
Jefe de Marketing		1	1	1	1	1
Asistente de Operaciones		1	1	2	2	2
Asistente de Marketing	1	1	1	2	2	2
Asesor de Serv. al cliente.		1	1	2	2	3
Total	2	6	6	9	9	10

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XII: PLAN FINANCIERO

El plan financiero tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio, calculando el valor (a través del VAN) y la rentabilidad (mediante el cálculo de la TIR) en tres distintos escenarios.

La información necesaria para el cálculo será:

- Demanda esperada (ver Capítulo N° 7)
- Estrategia de cobro comisiones (ver Capítulo N° 10)
- Gastos de Marketing y de Ventas (ver Capítulo N° 10)
- Costos de operación (ver Capítulo N° 11)
- Gastos generales y de constitución (ver Capítulo N° 11)
- Gastos de personal (ver Capítulo N° 12)

Los supuestos que se asumen son los siguientes:

- El plazo de la evaluación es de 5 años
- Se considera financiamiento propio por parte de los socios fundadores, con una tasa de retorno de 30% (en Soles) basado en el nivel de riesgo del proyecto, y tomando como referencia proyectos similares, los cuales oscilan entre 25% y 35%. No se consideró utilizar valoración de tasa de descuento a través de CAPM por no existir Betas de empresas similares y por no ser inversionistas diversificados.
- Las tasas de impuesto se basan en lo definido en el Régimen General del Impuesto a la renta. Por lo tanto, se aplicarán pagos a cuenta mensuales del 1.5% de la utilidad neta, así como el 29.5% anual de la utilidad neta (el impuesto mensual es deducible sobre el monto anual).
- Las pérdidas netas generadas se compensarán a través del método A de arrastre de pérdidas tributarias de acuerdo a lo estipulado en el artículo 50 de la ley del impuesto a la renta.
- El desarrollo de la aplicación se considera dentro de los gastos de inversión y se deprecia en el siguiente año de la fecha de lanzamiento de la plataforma.
- Los equipos informáticos y sus respectivas licencias ofimáticas se contratarán a través de arrendamiento y suscripción respectivamente.

- Los equipos que se adquieran al inicio de operaciones se deprecian en 4 años (a través del método lineal) y no se considerará el recupero de los mismos al final del periodo por no ser un porcentaje considerable del monto de inversión inicial
- Para el caso de los pagos que se tengan que realizar en dólares, se aplicará un tipo de cambio promedio de 3.4 soles por dólar.

12.1 Proyección de Ingresos

12.1.1 Escenario Optimista

Para el escenario optimista se tendrán las siguientes consideraciones:

- Se tomará la demanda proyectada en el Capítulo N° 7.
- El monto base promedio acumulado en valor de regalos, así como aporte en fondo colectivo por matrimonio será de S/ 8,000.00. (de acuerdo a la información obtenida de los estudios realizados). Se considera una tasa de crecimiento de 2% anual, basado en acciones de promoción por parte de los comercios socios.
- Solo el 64% de los invitados tiene intención de uso de la plataforma. Sobre esta tasa se considera un crecimiento de 2% anual durante el periodo de evaluación, basado en acciones de promoción y difusión de Alista la lista.
- Se considerará el porcentaje de comisión a cobrar en base al volumen de ventas que se originen por tipos de tienda, o por el fondo colectivo. El tipo de tienda se definió en el Capítulo N° 7.

El cálculo de la comisión se efectúa a través de la ponderación entre el volumen de venta y el porcentaje de comisión definido para cada tipo de tienda o fondo colectivo, tal como se detalla en la Tabla N° 51.

Tabla N° 51

Estimación de comisión ponderada - Escenario optimista

Tipo de empresa/compra	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo colectivo (8%)	10%	10%	11%	12%	13%
Mediana y Especializadas (7%)	20%	23%	26%	29%	31%

Tiendas por departamento y/o grandes (6%)	70%	67%	63%	59%	56%
Comisión ponderada	6%	6%	6%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida la comisión, se calculan los ingresos proyectados, tal como se muestra a continuación en la Tabla N° 52.

Tabla N° 52
Estimación de ingresos - Escenario Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bodas Administradas	526	999	1.698	2.547	3.350
Monto regalado por boda	8.000	8.160	8.323	8.489	8.658
% Invitados que usarían al App	64%	66%	68%	70%	72%
Cartera administrada	2.693.120	5.380.214	9.610.069	15.135.038	20.883.096
Comisión	6,40%	6,43%	6,48%	6,53%	6,57%
Ingresos de Alista la Lista	172.360	344.334	615.044	968.642	1.336.518

Fuente: Elaboración propia

12.1.2 Escenario Esperado

Para el escenario esperado se tendrán las siguientes consideraciones:

- Se tomará la demanda proyectada en el Capítulo N° 7.
- El monto base promedio acumulado en valor de regalos, así como aporte en fondo colectivo por matrimonio será de S/ 8,000.00 (de acuerdo a la información obtenida de los estudios realizados). Se considera una tasa de crecimiento de 2% anual basado en acciones de promoción por parte los comercios socios
- Solo el 64% de los invitados tiene intención de uso de la plataforma. Sobre esta tasa se considera un crecimiento de 1% anual durante el periodo de evaluación.
- Se considerará el porcentaje de comisión a cobrar en base al volumen de ventas que se originen por tipos de tienda, o por el fondo colectivo. El tipo de tienda se definió en el Capítulo N° 7.

El cálculo de la comisión se efectúa a través de la ponderación entre el volumen de venta y el porcentaje de comisión definido para cada tipo de tienda o fondo colectivo, tal como se detalla en la Tabla N° 53.

Tabla N° 53

Estimación de comisión ponderada - Escenario esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo colectivo (8%)	10%	10%	10%	11%	11%
Mediana y Especializadas (7%)	10%	10%	12%	14%	16%
Tiendas por departamento y/o grandes (6%)	80%	80%	78%	75%	73%
Comisión ponderada	6%	6%	6%	6%	6%

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida la comisión, se calculan los ingresos proyectados, tal como se muestra a continuación en la Tabla N° 54:

Tabla N° 54

Estimación de ingresos - Escenario esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bodas Administradas	526	947	1.610	2.415	2.982
Monto regalado por boda	8.000	8.080	8.160	8.241	8.323
% Invitados que usarían al App	64%	65%	66%	67%	68%
Cartera administrada	2.693.120	4.973.644	8.670.816	13.334.350	16.877.046
Comisión	6,30%	6,30%	6,32%	6,36%	6,38%
Ingresos de Alista la Lista	169.667	313.340	547.996	848.065	1.076.756

Fuente: Elaboración propia

12.1.3 Escenario Pesimista

Para el escenario pesimista se tendrán las siguientes consideraciones:

- Se toma como base la demanda proyectada en el Capítulo N° 7.

- Basado en el criterio del tiempo de supervivencia (Patel, 2018), solo se considera un año de duración.
- El monto base promedio acumulado en valor de regalos, así como aporte en fondo colectivo por matrimonio será de S/ 8,000.00. No se considera crecimiento.
- Solo el 64% de los invitados tiene intención de uso de la plataforma. No se considera crecimiento.
- Se considerará el porcentaje de comisión a cobrar en base al volumen de ventas que se originen por tipos de tienda, o por el fondo colectivo. El tipo de tienda se definió en el Capítulo N° 7.

El cálculo de la comisión se efectúa a través de la ponderación entre el volumen de venta y el porcentaje de comisión definido para cada tipo de tienda o fondo colectivo, tal como se define en la Tabla N° 55.

Tabla N° 55

Estimación de comisión ponderado - Escenario pesimista

	Año 1
Fondo colectivo (8%)	8%
Mediana y Especializadas (7%)	8%
Tiendas por departamento y/o grandes (6%)	84%
Comisión ponderada	6%

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida la comisión, se calculan los ingresos proyectados, tal como se muestra a continuación en la Tabla N° 56.

Tabla N° 56

Estimación de ingresos - Escenario Pesimista

	Año 1
Bodas Administradas	351
Monto regalado por boda	8.000

% Invitados que usarían al App	64%
Cartera administrada	1.795.891
Comisión	6,24%
Ingresos de Alista la Lista	107.753

Fuente: Elaboración propia

12.2 Proyección de gastos

Se consideran todos los gastos detallados de venta y marketing, de operación, de personal (incluidos beneficios sociales) y generales, los cuales fueron explicados en sus respectivos capítulos. El detalle de gastos de operación se muestra en las Tablas N° 57 a 60.

Tabla N° 57

Flujo de gastos de operación

Tipo de gasto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Plataforma Cloud (PaaS)		3.264	3.264	3.264	3.264	3.264
Alojamiento en Google Play Store	85					
Alojamiento en App Store	337	337	337	337	337	337
Hosting web	50	50	50	50	50	50
Bolsa de 100 horas para mejoras		6.800	6.800	6.800	6.800	6.800
Sub Total	472	10.451	10.451	10.451	10.451	10.451

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 58

Flujo de gastos de marketing y ventas

Tipo de gasto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logo y manual de marca	25.000					
Video		10.000				
Material impreso y merchandising	2.100	21.000	21.000	21.000	25.200	25.200
Avisos en revistas		5.000	5.000	10.000	10.000	10.000
Publicidad digital	2.400	24.000	30.000	36.000	48.000	57.600
Movilidad	120	216	259	311	373	448
Acciones de relacionamiento	1.500	5.000	7.500	11.250	16.875	25.313

Participación en ferias	7.000	15.000	15.000	20.000	20.000
Mailing (Mailchimp)		408	612	1.020	1.020
Sub Total	31.120	72.216	79.167	94.173	121.468

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 59

Flujo de gastos generales

Tipo de gasto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	-	-	-	-	-	-
Equipos (arrendamiento)	510	6.120	6.120	9.180	9.180	10.200
Útiles de oficina	300	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gastos de constitución	1.940					
Alquiler de oficinas	2.400	9.600	10.800	12.000	24.000	24.000
Teléfono (Fijo y celulares)	327	4.183	4.183	4.183	4.183	4.183
Sub Total	5.477	21.103	22.303	26.563	38.563	39.583

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 60

Flujo de gastos de personal

Puesto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	21.783	87.132	87.132	95.817	99.650	103.636
Jefe de Operaciones		69.706	69.706	76.654	79.720	82.909
Jefe de Marketing		69.706	69.706	76.654	79.720	82.909
Asistente de Operaciones		26.140	26.140	55.930	58.168	60.494
Asistente de Marketing	5.228	26.140	26.140	55.930	58.168	60.494
Asesor de Serv. al cliente.		17.426	17.426	37.287	38.778	59.932
Sub Total	27.011	296.249	296.249	398.273	414.203	450.374

Fuente: Elaboración propia

12.3 Estimación de las inversiones

En la Tabla N° 61, se detallan las inversiones necesarias para el proyecto. Tanto las compras como las depreciaciones se efectuarán a través del método lineal (1 año para las inversiones en desarrollo en la aplicación y 4 años para la compra de equipos menores).

Tabla N° 61**Estimación de inversiones**

Tipo de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo de aplicativo móvil (iOS y Android)	42.000	1.600	3.200	1.600	1.600	0
Desarrollo de web e integración con app	20.000					
Compra de equipos	2.000					
Sub Total	64.000	1.600	3.200	1.600	1.600	0

Fuente: Elaboración propia

12.4 Capital de trabajo

A continuación, se detalla el cálculo del capital de trabajo necesario para la operación en cada uno de los escenarios planteados al inicio del capítulo.

12.4.1 Escenario Optimista

Para el cálculo de este escenario se considerarán 60 días para la cobranza y 30 para el pago a proveedores. El detalle se muestra en la Tabla N° 62.

Tabla N° 62**Capital de trabajo - Escenario Optimista**

Puesto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar		43.090	86.083	153.761	242.161	334.130
Cuentas por pagar		2.629	2.729	3.084	4.084	4.169
Diferencia		40.460	83.354	150.677	238.076	329.960
Capital de trabajo	40.460	42.894	67.323	87.400	91.884	

Fuente: Elaboración propia

12.4.2 Escenario Esperado

Para el cálculo de este escenario se considerarán 90 días para la cobranza y 30 para el pago a proveedores. El detalle se muestra en la Tabla N° 63.

Tabla N° 63**Capital de trabajo - Escenario Esperado**

Puesto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Cuentas por cobrar	42.417	78.335	136.999	212.016	269.189
Cuentas por pagar	2.629	2.729	3.084	4.084	4.169
Diferencia	39.787	75.605	133.914	207.932	265.019
Capital de trabajo	39.787	35.818	58.309	74.017	57.088

Fuente: Elaboración propia

12.4.3 Escenario Pesimista

Para el cálculo de este escenario se considerarán 90 días para la cobranza y 30 para el pago a proveedores, tal como en el escenario anterior y solo dos años de inversión. El detalle se muestra en la Tabla N° 64.

Tabla N° 64

Capital de trabajo - Escenario Pesimista

Puesto	Año 0	Año 1
Cuentas por cobrar		26.938
Cuentas por pagar		2.629
Diferencia		24.309
Capital de trabajo	24.309	

Fuente: Elaboración propia

12.5 Estado de resultados proyectado

Para el cálculo de los estados de resultados, se han considerado todos los ingresos, gastos e inversiones detalladas en los puntos anteriores. Con estos valores se tiene que el escenario optimista logra un VAN de S/ 1,300,636 y un TIR de 81.5%, y el escenario esperado logra un VAN de S/ 443,482 y un TIR de 54.0%, lo que significa que el plan de negocios es atractivo para inversión. Sin embargo, para el escenario pesimista se tiene una pérdida acotada de S/ 421,944 siendo S/ 88,309 en la fase de preparación, y de S/ 333,635 en el primer año. El detalle del cálculo se muestra en las Tablas N° 65 al 67, expresado en miles de soles.

Tabla N° 65

Estado de resultados - Escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		172,4	344,3	615,0	968,6	1.336,5

Gastos						
Gastos de Operación	-10,9	-10,5	-10,5	-10,5	-10,5	-10,5
Gastos de Marketing y Ventas	-103,3	-79,2	-94,2	-121,5	-121,5	-139,6
Gastos generales	-26,6	-22,3	-26,6	-38,6	-38,6	-39,6
Gastos de personal	-323,3	-296,2	-398,3	-414,2	-414,2	-450,4
Depreciación de inversiones	-62,5	-2,1	-3,7	-2,1	-2,1	-1,6
Utilidad Neta	0,0	-354,2	-65,9	81,9	381,9	694,9
Impuestos						
Pagos a Cuenta	-2,6	-5,2	-9,2	-14,5	-14,5	-20,0
Deduc. x Oper. Per.	104,5	19,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Deduc. x Oper. Acum.	101,9	116,2	82,8	0,0	0,0	0,0
Trib. a Pagar x Oper.	0,0	0,0	0,0	-210,0	-210,0	-225,1
Utilidad neta después de impuestos	0,0	-354,2	-65,9	81,9	171,9	469,9
Flujo operativo	0,0	-291,7	-63,8	85,6	174,0	471,5
Inversiones						
Desarrollo App y Web	-62,0	-1,6	-3,2	-1,6	-1,6	0,0
Equipos de oficina	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	-40,5	-42,9	-67,3	-87,4	-91,9	0,0
Recupero de Capital de trabajo						330,0
Flujo de inversiones	-104,5	-44,5	-70,5	-89,0	-93,5	330,0
Flujo económico	-104,5	-336,2	-134,4	-3,4	80,5	6.373,7

VAN	1.300,6
TIR	81,5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 66

Estado de resultados - Escenario esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		169,7	313,3	548,0	848,1	1.076,8
Gastos						
Gastos de Operación		-10,9	-10,5	-10,5	-10,5	-10,5
Gastos de Marketing y Ventas		-103,3	-79,2	-94,2	-121,5	-139,6

Gastos generales	-26,6	-22,3	-26,6	-38,6	-39,6
Gastos de personal	-323,3	-296,2	-398,3	-414,2	-450,4
Depreciación de inversiones	-62,5	-2,1	-3,7	-2,1	-1,6
Utilidad Neta	0,0	-356,9	-96,9	14,8	261,3
Impuestos					
Pagos a Cuenta	-2,5	-4,7	-8,2	-12,7	-16,2
Deduc. x Oper. Per.	105,3	28,6	0,0	0,0	0,0
Deduc. x Oper. Acum.	102,7	126,6	114,0	24,2	0,0
Trib. a Pagar x Oper.	0,0	0,0	0,0	0,0	-168,8
Utilidad neta después de impuestos	0,0	-356,9	-96,9	14,8	261,3
Flujo operativo	0,0	-294,4	-94,8	18,5	263,4
Inversiones					
Desarrollo App y Web	-62,0	-1,6	-3,2	-1,6	0,0
Equipos de oficina	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	-39,8	-35,8	-58,3	-74,0	0,0
Recupero de Capital de trabajo					265,0
Flujo de inversiones	-103,8	-37,4	-61,5	-75,6	-58,7
Flujo económico	-103,8	-331,8	-156,3	-57,1	204,7

VAN	443,5
TIR	54,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 67

Estado de resultados - Escenario pesimista

	Año 0	Año 1
Ingresos		107,8
Gastos		
Gastos de Operación		-10,9
Gastos de Marketing y Ventas		-103,3
Gastos generales		-26,6
Gastos de personal		-323,3
Depreciación de inversiones		-62,5

Utilidad Neta	0,0	-418,8
Impuestos		
Pagos a Cuenta		-1,6
Deduc. x Oper. Per.		123,6
Deduc. x Oper. Acum.		121,9
Trib. a Pagar x Oper.		0,0
Utilidad neta después de impuestos	0,0	-418,8
Flujo operativo	0,0	-356,3
Inversiones		
Desarrollo App y Web	-62,0	-1,6
Equipos de oficina	-2,0	0,0
Capital de trabajo	-24,3	
Recupero de Capital de trabajo		24,3
Flujo de inversiones	-88,3	22,7
Flujo económico	-88,3	-333,6
VAN	-353,7	

12.6 Análisis de riesgos de punto muerto

Con el objetivo de analizar los factores que puedan afectar el proyecto, se ha realizado el análisis de puntos críticos o puntos muertos a tres variables, tanto en el escenario conservador, como en el optimista. Las variables a considerar son:

- *Porcentaje de invitados que utilice la plataforma:* No es una variable controlada por la empresa, sino que depende de la capacidad de difusión de los novios, exclusividad para realizar la lista, y el nivel de confianza que tengan los invitados al comprar por la plataforma.
- *Porcentaje de comisión que se cobra a los retail por la compra realizada:* El posicionamiento de las grandes empresas, así como tiendas por departamento, pueden imponer su poder de negociación del porcentaje de comisión a asumir.
- *Monto total regalado (incluye fondo colectivo y valorización de regalos):* Esta variable es afectada por factores exógenos como crecimiento país y/o efectos

internacionales. Por lo tanto, en caso se reduzca, podría afectar considerablemente los ingresos de la empresa.

Según lo mencionado, se ha realizado el análisis de los puntos muertos para el escenario esperado y optimista, lo cual se encuentra descrito en el Anexo N° XVIII. En el caso del escenario optimista se podría disminuir en 40% la estimación de invitados que comprarán sus regalos por la plataforma, llegando a un 39%; en el caso de las comisiones cobradas a las grandes tiendas, está puede bajar hasta 2%, es decir un 68% menos de lo esperado cobrar a estas tiendas, y finalmente el monto total regalado en la boda puede llegar hasta 36% menos de 8,000 soles a 5,147 soles. La Tabla N° 68 muestra el valor calculado en el escenario optimista como las variaciones en el punto muerto.

Tabla N° 68

Análisis de Puntos Muertos - Escenario Optimista

	Valor actual	Punto Crítico	% Variación
Variación % invitados que usan la plataforma	64%	38.7%	-39.6%
Comisión a grandes tiendas	6%	2.0%	-67.5%
Monto Regalado por boda	8.000	5.147	-35.7%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al escenario esperado, se podría disminuir en 18% la estimación de invitados que comprarán sus regalos por la plataforma, llegando a un 52%, en el caso de las comisiones cobradas a las grandes tiendas, está puede bajar hasta 4.5%, es decir un 25% menos de lo esperado cobrar a estas tiendas y finalmente el monto total regalado en la boda puede llegar hasta 17% menos de 8,000 soles (aproximadamente 6,610 soles). La Tabla N° 69 muestra el valor calculado en el escenario esperado como las variaciones en el punto muerto.

Tabla N° 69

Análisis de Puntos Muertos - Escenario Esperado

	Valor actual	Punto Crítico	% Variación
Variación % invitados que usan la plataforma	64%	52.1%	-18.3%

Comisión a grandes tiendas	6%	4.5%	-24.8%
Monto Regalado por boda	8.000	6.610	-17.4%

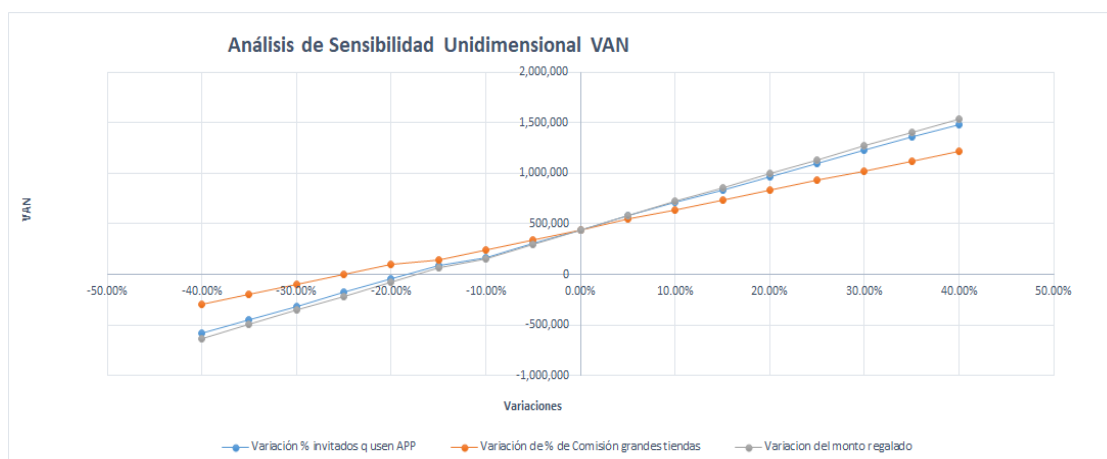
Fuente: Elaboración propia

12.7 Análisis de Sensibilidad Unidimensional

Las variables con mayor efecto en el negocio son el número de invitados que usan la plataforma y el monto total regalado por boda, para las cuales la empresa tiene poco control de gestión. La comisión de las grandes tiendas tiende a ser menos sensible, ya que depende del crecimiento en afiliación de las medianas y especializadas. En la Figura N° 21 se muestra el impacto en el VAN según el comportamiento de cada variable mencionada.

Figura N° 21

Análisis de sensibilidad - Escenario Esperado

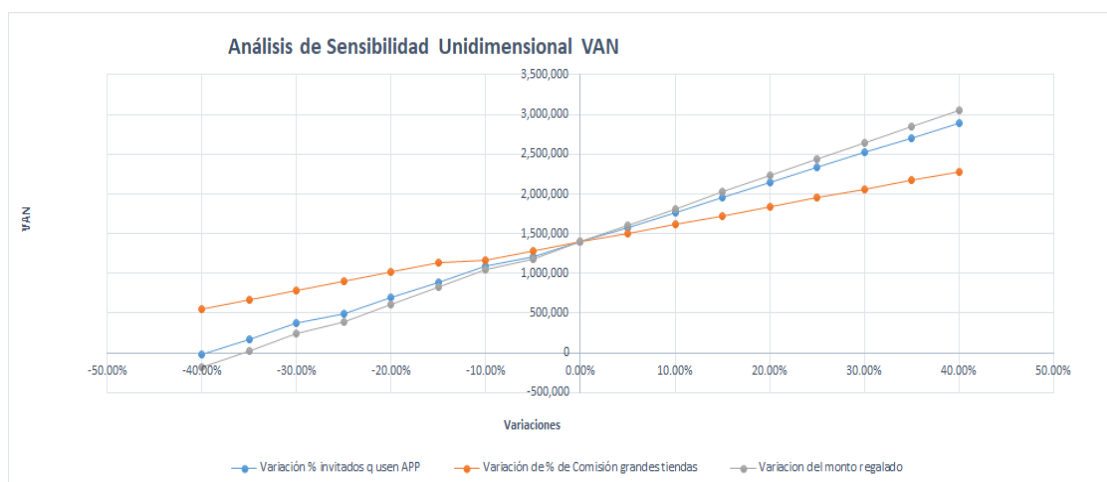


Fuente: Elaboración propia.

En el caso del escenario optimista, el efecto de cada variable es similar a lo mencionado en el escenario esperado, pero con la diferencia que el efecto de estos sobre el VAN es mucho menor. Esto debido a que el valor es negativo cuando la variación es mayor al 40% en el monto total regalado por boda y el número de invitados que compran por el app. En la Figura N° 22 se muestra el impacto en el VAN según el comportamiento de cada variable mencionada.

Figura N° 22

Análisis de sensibilidad - Escenario Optimista



Fuente: Elaboración propia.

12.8 Análisis de Escenarios

Este análisis se consideró los 3 escenarios: Pesimista, Esperado y Optimista.

- **Escenario optimista:** Se proyectó un 10% más de aceptación de los invitados por boda que compran en la plataforma, llegando a un 70%. En el caso de las comisiones, se espera cobrar a los grandes almacenes la misma comisión que a los medianos, aumentando en 15% de lo esperado y que el monto por boda regalado llegue a 9,040 soles. En este escenario el VAN es 220% superior al escenario esperado.
- **Escenario esperado:** Considera las tres variables mencionadas anteriormente, como lo expuesto en los planes de marketing y estimación de demanda.
- **Escenario pesimista:** Considera un entorno negativo y hostil para el desarrollo de la plataforma, teniendo como variable un 15% menos compradores por boda de lo estimado, llegando a 54% de aceptación. El monto de regalos por boda llega a 5,200 soles, siendo 35% menos de lo estimado y 30% menos comisión cobrada a las grandes tiendas, cerrando con un 4% de comisión. Bajo este escenario el VAN sería negativo con pérdidas superiores al millón de soles.

En la Tabla N° 70, se muestra el VAN y TIR por los 3 escenarios mencionados:

Tabla N° 70**Análisis de Escenarios**

Celdas cambiantes:	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación % invitados que usan la plataforma	-15%	0%	10%
Variación de % de Comisión grandes tiendas	-30%	0%	15%
Variación del monto regalado	-35%	0%	13%
Celdas de resultado:			
VAN	-1,087,216	443,991	1,452,831
TIR		54.0%	93.1%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XIII: PLAN DE RIESGOS

En este capítulo se va a identificar, seleccionar y analizar los riesgos de mayor impacto en el desarrollo del presente plan de negocio, siguiendo el modelo del análisis de continuidad de negocio, con la finalidad de realizar una adecuada gestión de estos y poder responder de forma oportuna al impacto que puedan generar.

Para esto se establecerán planes de gestión de riesgos por cada riesgo crítico identificado. Los planes constarán de un análisis del mayor impacto que los riesgos pueden generar, las consecuencias y efectos que pueden tener en el negocio, la capacidad actual de la empresa para responder sobre ellos; y finalmente, se desarrollarán propuestas preventivas y detectivas para que cuando se activen los planes de contingencia, se trabajen sobre los riesgos residuales. Todo este análisis permitirá que las variaciones de las variables que afectan el flujo económico puedan ser estimadas de una forma más acertada.

13.1 Identificación de riesgos

13.1.1 Riesgos Externos

Riesgo de Competidores

- Actualmente en el mercado peruano existe un crecimiento exponencial en el desarrollo de la plataforma de servicios en el mercado tradicional. Se pueden identificar 3 empresas, que si bien no tienen una oferta similar a la planteada en el presente proyecto, podrían sustituir gran parte del servicio. Una de la más usadas menciona que durante el 2018 administrará alrededor de 4 millones de soles recaudados de 700 matrimonios, y que en el 2019 espera crecer en 40% el número de matrimonios (Gestión, 2018). Durante el 2018, estas empresas han empezado a invertir fuertemente en publicidad dentro de las redes sociales, en influencers de diferentes redes y youtubers, lo cual está ayudando a su crecimiento y a aumentar su participación de mercado y su alcance a nivel regional.
- También se han identificado empresas con modelos de negocio similares pero que se encuentran en Europa y USA, que ya han ingresado o están buscando ingresar al mercado Latinoamericano (Zankyou). El crecimiento constante en el consumo interno, así como del PBI per cápita, hace más atractiva la entrada a estos mercados,

ya que no necesitan adaptar en gran medida su propuesta de negocio, ni existen barreras de entradas para su desarrollo.

- El incremento y acceso a nuevas tecnologías está obligando a los comercios tradicionales a desarrollar e-commerce como parte de sus canales de venta; esto puede generar que ellas desistan de contar con los servicios de la plataforma, afectando parte del portafolio de empresas a las que se ofertará el servicio.

Riesgo de Reputación

- Alista la Lista ofrece el servicio de intermediación comercial, brindando la plataforma para que comercios e invitados se conecten de manera virtual; al ser la cara visible en la interacción con los clientes, las quejas o reclamos serán interpuestas a Alista la Lista y no al comercio, afectando directamente a la plataforma y generando una disminución de su reputación.
- Los reclamos por mal servicio de entrega, ya sea por entrega a destiempo, errores en los productos entregados, o incumplimiento de alguna condición pactada anticipadamente, repercutirán directamente con la Plataforma, ya que la queja se realizará en Alista la Lista, existiendo un gran porcentaje de clientes que sentirán que la responsabilidad es de la plataforma y no del retailer.
- Todos estos reclamos y quejas, serán tangibilizados en denuncias en el libro de reclamaciones, Indecopi y redes sociales, siendo la última la de mayor efecto inmediato por la velocidad de la masificación de los comentarios negativos.

Riesgos Económicos

- Como se mencionó en el Análisis SEPTE del Capítulo 8, se espera que la economía peruana crezca en promedio 4.2%. Los efectos internos, como los enfrentamientos entre el Legislativo y el Ejecutivo, así como los destapes de la corrupción, podrían generar que ese crecimiento estimado se vea afectado drásticamente, impactando directamente en el poder adquisitivo del público objetivo.
- Si bien los regalos de bodas son parte de una tradición cultural en el país, al no ser una necesidad primaria, se verían afectados rápidamente ante cualquier problema que se pueda presentar en el ámbito económico; el ticket de compra disminuiría inicialmente, hasta llegar al no uso de la plataforma como intermediario.

- El Perú al ser un país primordialmente minero, los cambios de los precios internacionales, así como los conflictos comerciales entre los dos principales socios (EE.UU. y China), pueden generar que el crecimiento esperado de la economía disminuya, generando las consecuencias mencionadas en los dos puntos anteriores.

Riesgos Tecnológicos

- En los últimos años, el desarrollo tecnológico en el mundo se ha incrementado exponencialmente, evolucionando constantemente junto con las preferencias y exigencias de los consumidores; generando mayor inversión en Investigación & Desarrollo, así como constantes actualizaciones en la plataforma.
- Parte del giro del negocio es el manejo de la base de datos de los agasajados (lista de novios, preferencias, etc.), compra de invitados, lista de productos de los proveedores, entre otros; esta información puede ser vulnerada por hackers o virus que generen pérdida parcial o total de la base de datos, afectando críticamente la continuidad del negocio.

Social – Cultural

- Como se analizó en el Análisis del Sector del Capítulo 8, los millennials son el grupo con mayor acceso a los canales digitales, teniendo una penetración del 95% por los NSE AB. El público objetivo de Alista la Lista va de 25 a 55 años, donde no se cubre al grueso de millennials que están más a gusto con el uso de las plataformas para realizar compras.
- Gran parte de la generación X, si bien conocen y hacen a la tecnología parte importante de su vida, no están a gusto en realizar compras por internet, sino sólo usarlo como plataforma para comparar precios o usarla como referencia.
- Todo esto podría impactar directamente a la estimación de cuota de mercado, afectando fuertemente en los ingresos, como en la tasa de crecimiento esperada.

13.1.2 Riesgos Internos

Riesgos de estabilidad de sistemas

- Al ser una plataforma de compra virtual, parte de del valor agregado es realizar un acompañamiento a los usuarios en su compra, y así poder maximizar la experiencia; es por eso que es prioritario tener activa la plataforma de atención al cliente en un

horario de 12 horas como mínimo todos los días (10 am – 10 pm), que es el mismo horario de atención que tienen los retailers que son socios estratégicos; si esto no llega ser lo mínimo esperado podría afectar a la reputación de la empresa por no cumplir con la promesa de servicio ofrecido.

- Los usuarios esperan poder ingresar a la plataforma en cualquier lugar y hora, por ende, la estabilidad y funcionamiento de la plataforma se debe dar las 24 horas del día, sino generaría incomodidad y por ende mala reputación por el servicio generado.
- Si bien un crecimiento en la demanda o aumento del ticket de visita y/o compras beneficia a la plataforma, si se vuelve masiva y exponencial en un corto tiempo puede generar un colapso de Alista la Lista por la falta de capacidad en la gestión de la demanda, conllevando a disconformidad y malestar por los potenciales consumidores, generando un abandono inmediato a la compra por la plataforma.

Riesgos de Operación

- Parte del valor agregado es el desarrollo de interfaces que conectan y conversen de forma automática y en línea, con los módulos de almacenes e inventarios de los proveedores. Se podrían presentar fallas o inconvenientes, que generan sobrecostos para su adaptación y solución, pudiendo ser un costo importante por la premura de la solución ya que afectaría negativamente la experiencia de compra del cliente.
- Esto no solo afecta al stock de inventarios de los proveedores, sino también a la actualización de precios de cada tienda, pasarela de pagos y otras funcionalidades como el esquema de puntos generados. Todo ello podría llevar, no sólo a incomodidad de los clientes, sino también rupturas comerciales con proveedores y quejas en Indecopi.

Riesgos de Recursos Humanos y Know How

- Uno de los posibles riesgos que se pueden generar al inicio de las operaciones, es la multitarea de diferentes procesos que realizará cada personal, generando una alta posibilidad de perder ese conocimiento si ese colaborador renuncia y no se ha documentado, almacenado o compartido en la empresa. Esto es mucho más crítico en aquellos procesos que son clave para el funcionamiento del negocio, como en el

caso del encargado de llevar las relaciones con los proveedores o el responsable del funcionamiento de la plataforma.

- Como se menciona en el anterior punto, al existir una necesidad de tener personal “multitasking”, la deserción de una persona genera un costo alto para su reposición por el perfil necesario, como el efecto de carga mayor que tendrá el personal que se quede para que no afecte la operatividad del negocio.

Riesgo de Aceptación de la Plataforma por los Clientes y Proveedores

- Uno de los riesgos más críticos que tiene la empresa es la deserción imprevista de algún proveedor (en especial si es una tienda por departamento o tiene alta cuota de mercado), que impactará negativamente en la decisión de compra de los usuarios, como en el crecimiento de nuevos usuarios.
- Este riesgo también es muy alto en el caso de que los usuarios no deseen usar la plataforma, ya sea porque la comunicación de valor no llegó efectivamente, o el usuario no encuentra un valor diferencial en el uso de la plataforma vs comprar directamente en el retail.

13.2 Análisis y clasificación de los riesgos

Para el análisis de los riesgos, se utilizará una matriz de riesgos, tomando en cuenta la probabilidad e impacto que podrían generar a la continuidad del negocio, así como el costo de su solución o reactivación. Ver Tabla N° 71.

Tabla N° 71
Clasificación y puntaje de riesgos

		Riesgo			
		Impacto			
		Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Probabilidad	Alto	Medio	Importante	Intolerable	Intolerable
	Medio	Medio	Importante	Importante	Intolerable
	Bajo	Trivial	Medio	Importante	Importante
	Raro	Trivial	Trivial	Medio	Medio

		Puntaje del riesgo			
		Impacto			
		Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Probabilidad	Alto	3	6	9	9
	Medio	3	6	6	9
	Bajo	1	3	6	6
	Raro	1	1	3	3

Fuente: Matriz IPER, Elaboración propia

Tomando en cuenta la matriz de riesgos, se ha realizado la siguiente valoración y ponderación de cada bloque de riesgos, según su probabilidad e impacto en el negocio, lo cual se muestra en la Tabla N° 72.

Tabla N° 72
Evaluación de los riesgos identificados

Riesgos	Probabilidad	Impacto	Clasificación	Criticidad
Competidores	Alto	Catastrófico	Intolerable	9
Aceptación de Plataforma	Medio	Catastrófico	Intolerable	9
Estabilidad de sistemas	Medio	Mayor	Importante	6
Operaciones	Medio	Mayor	Importante	6
Reputación	Medio	Moderado	Importante	6
RR.HH. y Know How	Bajo	Moderado	Medio	3
Tecnológico	Medio	Menor	Medio	3
Económico	Bajo	Menor	Trivial	1
Socio - Cultural	Bajo	Menor	Trivial	1

Fuente: Elaboración propia

13.3 Gestión del plan de riesgos

A continuación., se detallan los planes de gestión de riesgos que se realizarán para mitigar los riesgos identificados y reducir el impacto que puedan generar en la empresa. La Tabla N° 73 resume lo mencionado.

Tabla N° 73
Plan de gestión de riesgos

#	Riesgos	Plan de riesgos
1)	Competidores	
	- Marcas digitales actuales buscarán consolidarse en el mercado e incrementar su cuota de mercado	- Mantener constante el monto de las comisiones a los proveedores, así los costos son menores a lo que le puedan ofrecer otras plataformas similares.
	- Ingreso de plataformas digitales internacionales al mercado nacional	- Monitoreo constante del comportamiento de los potenciales clientes, y así asegurar un flujo constante de ingresos a los proveedores. - Ofrecer constantes promociones en conjunto a los proveedores, para que vean a la plataforma como aliado y otro canal de ventas y no como competencia.
	- Retailers desarrollen plataformas digitales especializadas en lista de novios	
2)	Aceptación de plataforma	
	- Deserción de proveedores	- Nuevo canal de ventas con un flujo de tráfico que pueda asegurarles mayores ingresos y fidelización de clientes. (Ver sección 10)

- Disminución de usuarios por falta de experiencia de compra
 - Revisión constante de la percepción de los usuarios con la experiencia de compra en la plataforma.
 - Ofertas exclusivas constantes dentro de la plataforma.
- 3) Estabilidad de sistemas**
- Colapso de la plataforma por falta de gestión de la demanda
 - Aseguramiento de un almacenamiento de reserva como interconexión de los servidores en un proveedor extranjero; así no afecte la operatividad en caso de falta de flujo de energía.
 - Caída del sistema operativo impidiendo el ingreso de compra de los usuarios
 - Activación del Plan de continuidad de negocio para la reactivación de la plataforma en menos de 2 horas.
- 4) Operaciones**
- Falta o problemas en la integración de la plataforma con los módulos de inventarios, precios y despacho de los proveedores
 - Revisión diaria de la operatividad de las interfaces, donde el sistema alerte automáticamente en caso de identificar alguna incongruencia en las tablas de precios e inventarios.
 - Se buscará que la interface sea lo más sencilla posible, sin importar el sistema que tenga; solo con ordenar las tablas, esta pueda conversar con la plataforma de Alista la Lista.
- 5) Reputación**
- Quejas o reclamos realizados por los clientes por incumplimiento de los proveedores.
 - Se tendrá un área exclusiva de servicio al cliente, que atenderá 12 horas diarias y podrá ser contactada por diferentes canales.
 - Falta de atención oportuna de las quejas y reclamos realizados por los proveedores
 - Se tendrá un procedimiento de resolución de problemas entre los proveedores y los clientes, donde se tratará de dar un plus adicional en la solución del problema generado (comunicación constante con los proveedores y su área de atención al cliente).
 - Quejas realizadas en redes sociales o Indecopi por los usuarios
 - Se tendrá activo el plan de resolución de emergencia (dentro del Plan de continuidad de Negocio) en caso exista algún efecto de queja masivo en redes.
- 6) RR.HH. y Know How**
- Pérdida de conocimiento o manejo de procesos por falta documentación
 - Se tendrá una política de documentación de todos los procedimientos y procesos desarrollados por Alista la Lista en la nube, que será revisado por un comité quincenalmente donde participe la Gerencia General.
 - Aumento de la rotación del personal de Alista la Lista
 - Se desarrollará un plan de compensación por bonificación de cumplimiento de metas, así como un comité quincenal del clima laboral.
- 7) Tecnológico**
- Pérdida de datos por infección de virus o ataques por hackers.
 - Se tendrán los servidores fuera de la empresa, donde estén asegurados por ataques, así como un backup de los servidores que asegure la continuidad del negocio.
 - Se desarrollará un plan de contingencia de sistemas, liderado por la Gerencia General.
 - Sanciones por mal manejo de la base de datos de Alista la Lista
 - Se monitoreará el cumplimiento de la Ley Arco, para que esté alineada con el manejo de la base de datos.

8) Económico

- Efectos negativos en el crecimiento económico por variables internacionales (guerra comercial China - USA, disminución de los precios de metales)
- Constante investigación de mercado y sinergias, para que la plataforma pueda entrar a brindar nuevos servicios (cumpleaños, quinceañeros, baby showers), y así los efectos de la economía no afecte a la empresa.
- Asegurar que la experiencia brindada a los usuarios siempre se mantenga como única y difícil de encontrar en otra plataforma.

9) Socio - cultural

- El 40% de nuestros clientes potenciales pertenecen a la Generación X
- Falta de fidelización de los millenials con los comercios tradicionales y virtuales
- Se buscará tener la plataforma lo más amigable y sencilla posible, así los usuarios puedan sentirse seguros y cómodos al comprar.
- Se desarrollará un plan de marketing de comunicación y acompañamiento para poder capturar la atención de estos clientes, y se desarrollarán ofertas exclusivas en la plataforma.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XIV: CONCLUSIONES

Luego de la evaluación y análisis realizados, se concluye lo siguiente:

- Se identifica que los factores críticos de éxito de la idea de negocio están relacionados a los factores críticos de éxito de una startup: contar con una buena idea y un buen equipo, generar un buen modelo de negocio, conseguir el financiamiento adecuado y lanzarlo en el momento adecuado (timing). Asimismo, es clave para el presente proyecto contar con el apoyo de aliados y socios clave, como pueden ser los comercios de diversas dimensiones y los proveedores relacionados al rubro de bodas. Es por ello que se buscó levantar el interés de al menos un comercio para su participación en la plataforma, lo cual se evidencia en una carta de intención firmada por el Gerente de Omnicanalidad y Transformación Digital del Grupo EFE (Anexo 19).
- Luego de haber analizado el mercado objetivo y realizar la cuantificación de la demanda, se identificó que existe un mercado atractivo en el cual la plataforma podría tener éxito. Es así que se definió una participación de mercado de 3% del mercado potencial, el cual representa el 38.9% del mercado total de bodas de Lima.
- Se realizó un análisis del entorno de la empresa apoyado tanto en fuentes secundarias como primarias. Las entrevistas realizadas a profesionales relacionadas al rubro de las bodas y a comercios que potencialmente podrían participar en Alista la Lista, ayudaron a mejorar la propuesta de valor inicialmente planteada. Ocurrió lo mismo con los aprendizajes obtenidos a partir de las entrevistas a novias e invitados. Adicionalmente, se hicieron diversos análisis del mercado actual y también de plataformas similares que existen alrededor del mundo, lo cual ayudó a identificar las falencias de la propuesta actual con la que cuenta el mercado peruano de listas de novios.
- Se determinaron las acciones estratégicas para llevar adelante el proyecto, las cuales contemplaron el plan de operaciones, en el cual se define el funcionamiento de la plataforma. Asimismo, dicho plan se ve soportado por el plan de marketing, el cual tiene como objetivo primordial dar a conocer la plataforma, incentivar su uso y afiliar comercios para incrementar su atractivo.

- Se realizaron los planes comerciales, operativos y de recursos humanos de la empresa, los cuales deben de trabajar de manera sincronizada y orientados a un objetivo común para poder lograr los desafíos de la empresa. Es importante mencionar que estos planes son interdependientes, pues si la operación no estaría claramente definida, el planeamiento de personal no estaría adecuadamente dimensionado y tampoco lo estarían los planes comerciales.
- Se realizó la evaluación financiera de la empresa, gracias a la cual se determinó que el negocio llegaría a tener un VAN de S/ 443,482 en un escenario esperado, con una TIR del 54%. Dichos ratios evidencian la viabilidad del proyecto financieramente.
- En el análisis de escenarios, se determinaron tres variables críticas que pueden afectar la viabilidad y operatividad del negocio. Estas son: el número de invitados que usan la plataforma, el monto total regalado por boda (ambas variables en control de los clientes), y la comisión cobrada a las grandes tiendas, las cuales cuentan con un mayor poder de negociación, por lo cual podrían ser más reacias a aceptar la comisión planteada.
 - En un escenario pesimista, donde la variación de invitados es 15% menor a lo esperado, la comisión es 30% menor a lo determinado y el monto total regalado por boda es de S/ 5,200 (35% menos de lo esperado), se estima que el VAN genere pérdidas por un millón de soles. Este es un escenario en el que los socios evitarían dichas pérdidas cerrando las operaciones al cierre del año 1, en caso no se llegue a la cuota de mercado planteada para dicho año.
 - En un escenario optimista, se determina que un 10% más de invitados usaría la plataforma para realizar los regalos de boda. Se determina además que en el tiempo, las grandes tiendas aceptarían un aumento de 1% en las comisiones asignadas. El crecimiento de los regalos sería de 13%, lo cual representa un monto de S/ 9,040 por boda. Esto generará un VAN de un millón cuatrocientos, generando una TIR de 93.3%.